



HAL
open science

Étude sociologique de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

Gaëtan Brisepierre

► **To cite this version:**

Gaëtan Brisepierre. Étude sociologique de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises. ADEME; ORSE; EpE; A4MT; C3D. 2023. halshs-04433212

HAL Id: halshs-04433212

<https://shs.hal.science/halshs-04433212>

Submitted on 1 Feb 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

SYNTHÈSE DU PROJET
#ECOTAF

Déc.
2023



EXPERTISES

ETUDE SOCIOLOGIQUE LA MOBILISATION ÉCOLOGIQUE DES SALARIÉS

REMERCIEMENTS

Coordination technique **ADEME** : Anaïs Rocci

Comité de pilotage :

ADEME

- Nadia BOEGLIN
- Jean-Marie BOUCHEREAU
- François BOISLEUX
- Guillaume CREZE
- Éric DARLOT
- Valérie MARTIN
- Michaël MAGI
- Anaïs ROCCI
- David THIBEAU
- Sarah THIRIOT

Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)

- Fabrice BONNIFET
- Capucine JACQUEMIN
- Agnès RAMBAUD-PAQUIN

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

- Géraldine FORT
- Hélène VALADE

Action for Market Transformation (A4MT)

- Nathalie ASSAL
- Cédric BORREL
- Max WATTEBLED

Entreprises pour l'environnement (EPE)

- David LAURENT
- Alicia LACHAISE

CITATION DE CE RAPPORT

BRISEPIERRE Gaëtan, **La mobilisation écologique des salariés**, Synthèse du projet #ECOTAF, novembre 2023

Cet ouvrage est disponible en ligne <https://librairie.ademe.fr/>

Ce document est édité par l'**ADEME**

ADEME

20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

Étude réalisée par Gaëtan Brisepierre Sociologue pour ce projet cofinancé par l'ADEME (convention de financement n°22ESD0018), et l'ORSE, le C3D, EPE, et A4MT

Coordination technique - **ADEME** : Anaïs ROCCI
Direction/Service : Direction Exécutive Prospective et Recherche

Création graphique :
Desjeux Créations®

Crédits photo :
Shutterstock

Dépôt légal : ©ADEME Éditions, Décembre 2023

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'oeuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

SOMMAIRE



INTRODUCTION	4
1 - QUATRE TYPES DE DISPOSITIFS DE MOBILISATION	6
2 - L'INSERTION DES DISPOSITIFS DE MOBILISATION DANS L'ENTREPRISE	8
2.1. L'émergence via les salariés	
2.2. L'émergence via les responsables RSE	
2.3. Une mobilisation écologique au cœur des enjeux RSE de l'entreprise	
3 - UNE DIFFUSION DE LA MOBILISATION ECOLOGIQUE AVEC LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	11
3.1. L'enrôlement des salariés à différentes échelles	
3.2. S'assurer de la collaboration de la RSE	
3.3. Embarquer les décideurs de l'entreprise	
4 - LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MOBILISATION EN ENTREPRISE	14
4.1. Des contextes d'entreprise plus ou moins propices à la mobilisation	
4.2. Des trajectoires singulières de développement de la mobilisation	
5 - LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET LES EFFETS SUR LES SALARIES	16
5.1. Les effets sur l'organisation de l'entreprise et sa trajectoire écologique	
5.2. Les effets sur les salariés : entre attachement à l'entreprise et risque de défection	
6 - CONCLUSIONS : DES TRANSFEREURS AUX ECOTAFEURS	18
SIGLES ET ACRONYMES	19



INTRODUCTION

À la charnière des années 2020, le monde du travail apparaît de plus en plus touché par des changements liés à la transition écologique. Si les grandes entreprises ont mis en place depuis longtemps des démarches RSE (responsabilité sociétale des entreprises), le mouvement actuel semble désormais être également porté par l'engagement écologique des salariés.

De plus en plus de citoyens, et donc de salariés, se montrent sensibles aux enjeux écologiques, touchés par la médiatisation des rapports du GIEC, et les manifestations de plus en plus visibles du changement climatique (ex : canicules). Un sondage¹ montre que 8 salariés sur 10 choisiraient de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique, à offre équivalente. Certains salariés se trouvent en situation de dissonance cognitive : **10 % des cadres ressentent des « remords écologiques »² vis-à-vis de leur travail.** Nos précédentes recherches avaient mis en lumière une nouvelle figure sociale : le « transféreur »³, cet activiste de l'écologie au travail, mais dont les initiatives, encore trop isolées, avaient une portée restreinte sur l'entreprise.

En parallèle, un foisonnement d'initiatives de sensibilisation écologique à destination des salariés émerge, notamment visibles à l'occasion des premières [Rencontres de l'Écologie et du Travail en 2022](#). Elles s'inscrivent bien souvent dans le sillage de la Fresque du Climat - plus d'un million de « fresqués » en 2023 - qui

connaît un succès sans précédent y compris au sein des entreprises⁴. Leurs porteurs viennent des mondes associatifs, de l'ESS ou de la « tech ». Ces initiatives naissent de l'adaptation d'un dispositif grand public à la cible des salariés, ou ont pu commencer dans le cadre d'un projet de fin d'études qui a ensuite changé d'échelle, ou encore sont issues de la rencontre entre des salariés transféreurs qui ont décidé de se structurer collectivement.

Une étude sociologique pour explorer les dispositifs de mobilisation écologique et leurs impacts sur les entreprises

Afin de mieux cerner ce phénomène de mobilisation écologique des salariés, un projet de recherche-action a réuni l'ADEME et quatre partenaires du domaine de la RSE (Collège des Directeurs du Développement Durable, Entreprises pour l'Environnement, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Action for Market Transformation). Une démarche sociologique qualitative a été conduite par le sociologue Gaëtan Brisepierre et son équipe⁵, afin de **mieux connaître les dispositifs qui soutiennent l'engagement écologique des salariés dans le cadre de leur travail.** Il s'agit d'en proposer une description et une typologie, de comprendre leur articulation avec les démarches menées par les entreprises, et d'en appréhender les effets aussi bien sur les salariés que sur l'organisation elle-même.

¹ Sondage de l'Institut CSA pour l'ADEME et LinkedIn réalisé en 2021 auprès d'un échantillon de 1004 salariés.

² DARES, Enquête Conditions de travail, 2019

³ BRISEPIERRE Gaëtan, DESRUES Anne, [Le transfert de pratiques environnementales domicile / travail](#), ADEME, 2018.

⁴ Les Échos, [La Fresque du climat devient un phénomène viral dans les entreprises](#), 27 août 2023

⁵ [Cabinet de sociologie GBS](#), équipe de recherche : BRISEPIERRE Gaëtan, DEMOURES Marguerite, JOLY-POUGET Mathilde.

Cette recherche a été organisée en deux phases :

- Une **phase de panorama des dispositifs de mobilisation** pour laquelle un inventaire d'une trentaine de dispositifs a été réalisé. Une douzaine d'entre eux a été sélectionnée, selon différents critères, pour en faire une analyse approfondie : s'adresser aux salariés, concerner des entreprises privées, être extérieur à l'entreprise, s'inscrire dans les enjeux de la transition écologique. Les entretiens semi-directifs réalisés avec les porteurs ont permis de proposer une fiche d'analyse par dispositif, et une analyse transversale⁶.
- Une **phase d'immersion en entreprise** pour laquelle quatre dispositifs emblématiques d'une forme de mobilisation ont été sélectionnés (le réseau [les Collectifs](#), la plateforme [Lakaa](#), l'atelier [2tonnes](#), les parcours de [Corporate for Change](#)).

Des entretiens ont été menés dans une douzaine d'entreprises dans lesquelles au moins un de ces dispositifs est actif. Avec la vingtaine d'entretiens réalisés nous avons pu, presque à chaque fois, croiser le regard du responsable RSE et d'un salarié engagé dans le dispositif, complété par une séquence d'observation d'un temps fort de l'action de chaque dispositif en entreprise.

Les entreprises ont été anonymisées, mais il faut noter que **la quasi-totalité d'entre elles sont des grandes entreprises** (moins souvent des ETI, rarement des PME), et la grande majorité des interviewés sont des cadres. Ces biais d'échantillonnage sont sans doute aussi le reflet de la zone dans laquelle la mobilisation écologique des salariés est actuellement la plus active.



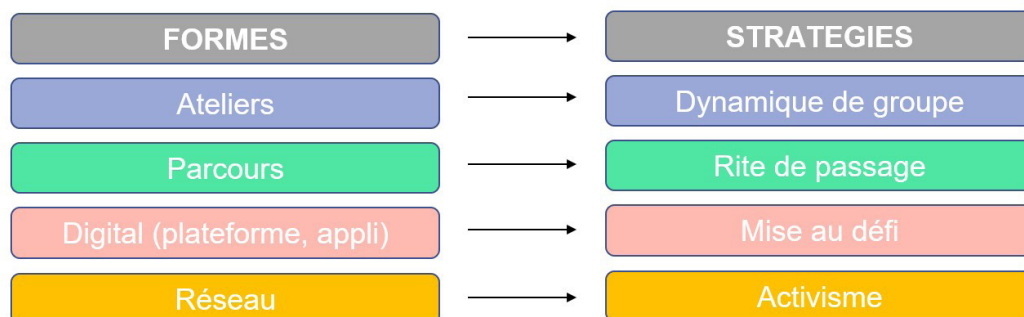
⁶ BRISEPIERRE Gaëtan, DEMOURES Marguerite, [La mobilisation écologique des salariés, Panorama des dispositifs de mobilisation en entreprise, ADEME, Février 2023](#)

QUATRE TYPES DE DISPOSITIFS DE MOBILISATION

Les dispositifs de mobilisation écologique partagent l'ambition d'aller au-delà de la sensibilisation aux enjeux écologiques. Ils ont pour **objectif commun de susciter le passage**

à l'action des salariés. L'étude aboutit à quatre types qui associent une forme de dispositif à une stratégie principale d'activation des salariés.

Quatre types de mobilisation associant une forme de dispositif à une stratégie d'incitation à l'action



- **Les ateliers jouent sur la dynamique du groupe de pairs** grâce au partage d'expérience, à l'émulation collective des nouvelles relations qui se créent, à un sentiment d'appartenance qui légitime ensuite les actions individuelles. Il s'agit d'un ou de plusieurs temps de rencontre en petit groupe animé par un facilitateur qui peut être un professionnel, ou un salarié formé. Par exemple, l'atelier 2tonnes propose un jeu de rôle de trois heures qui permet d'imaginer en équipe un scénario de transition pour atteindre l'objectif de deux tonnes équivalent CO₂ par personne et par an en 2050. Conçue comme la suite de la Fresque du Climat, ce format court et ponctuel crée un effet de choc émotionnel et installe dans l'entreprise une culture commune sur les priorités de la transition.
- **Les parcours de formation ou d'accompagnement transforment les individus** à travers une montée en compétence, un travail sur les émotions, et l'expérience de nouvelles méthodes de collaboration horizontale. Ils font ainsi l'effet d'un rite de passage, une expérience marquant symboliquement un changement de statut. Un parcours se différencie d'un atelier

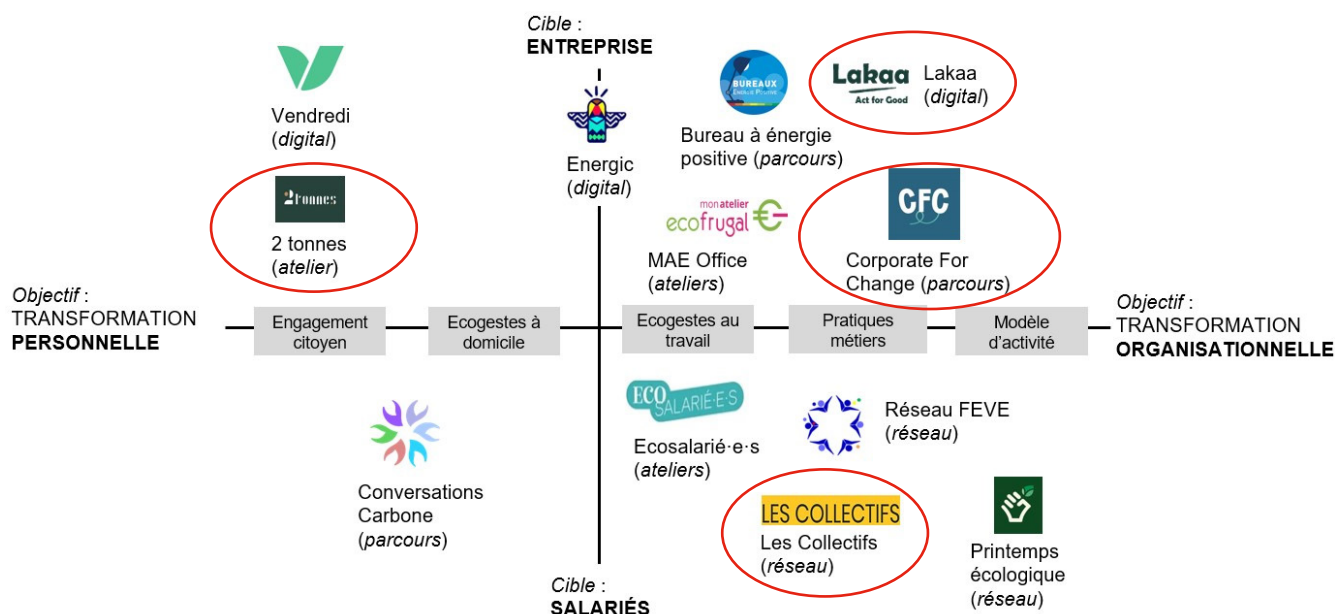
car il s'agit d'une démarche qui engage sur plusieurs mois, avec une suite de séquences impliquant du travail en parallèle. Par exemple, Corporate for Change (CFC) propose des parcours d'intrapreneuriat basés sur l'approche du *design thinking* à des salariés aux métiers variés qui se réunissent en équipe durant un à deux jours par mois sur un semestre, pour choisir et développer un projet innovant à impact social ou écologique.

- **Les plateformes digitales s'appuient sur la mise au défi, la compétition, la dimension ludique** pour engager les salariés via des points attribués aux actions écologiques, ainsi que la valorisation de pionniers inspirants pour leurs collègues. L'outil numérique permet de toucher largement dans l'entreprise, mais pour fonctionner dans la durée il nécessite l'animation d'une communauté de salariés ambassadeurs en parallèle. Par exemple, la plateforme Lakaa permet aux salariés des entreprises réparties sur de multiples sites (ex : magasins, agences...) de déclarer leurs actions locales de RSE, mais aussi de s'inspirer via un catalogue d'actions et d'en proposer de nouvelles.

- **Les réseaux sont des fédérations de groupes de salariés activistes de l'écologie en entreprise.** Ils donnent une dimension politique aux actions de ces salariés en offrant un espace d'échanges inter-entreprises, en menant des actions d'influence auprès des dirigeants (ex : tribune de presse...), mais aussi en favorisant des évolutions de parcours (ex : devenir représentant syndical). Par exemple, les Collectifs

réunit deux cents groupes informels de salariés issus de diverses entreprises ; cette fédération aide à leur création et soutient leur développement et leurs actions (ex : sensibilisation des collègues via des ateliers) ; sa visibilité nationale donne aussi du poids aux salariés qui s'en revendiquent en interne.

Diagramme des douze dispositifs de mobilisation étudiés dans la phase panorama



○ Dispositifs choisis pour la phase d'immersion en entreprise

Au-delà de ces types, le panorama réalisé organise douze dispositifs de mobilisation étudiés selon deux axes :

- **Leur objectif varie entre deux grands pôles : la transformation personnelle et le changement organisationnel**, avec une plage d'intervention plus ou moins étendue selon les dispositifs. Bien qu'ils concernent tous les salariés au travail, certains dispositifs les mobilisent sur des activités « hors travail ». En cherchant à augmenter l'engagement citoyen des salariés (ex : implication dans des associations), ils créent un capital utilisable par une entreprise qui souhaiterait ensuite les impliquer sur des actions RSE. Les écogestes à domicile constituent aussi un levier pour intéresser les salariés, et créer une dynamique susceptible d'atteindre ensuite la sphère professionnelle. Les écogestes au travail sont bien souvent une première étape

pour les dispositifs mais rarement une fin en soi, l'enjeu sous-jacent étant de modifier les règles de vie collective en entreprise. Les pratiques métiers sont de plus en plus l'objet des dispositifs, mais elles demandent davantage de personnalisation dans l'approche que les écogestes au bureau où le contexte est plus homogène. Enfin la transformation du modèle d'activité de l'entreprise est une nouvelle frontière encore difficile à franchir : il s'agit de changements de long terme dans lesquels la responsabilité des dirigeants est première.

- **Leur cible : si tous les dispositifs visent in fine les salariés, leurs points d'entrée dans l'entreprise diffèrent** : soit les responsables de l'entreprise (ex : RSE, RH, Innovation, Communication, Services Généraux, DG dans les ETI/PME), soit directement des salariés déjà sensibilisés.

2 L'INSERTION DES DISPOSITIFS DE MOBILISATION DANS L'ENTREPRISE

2.1 - L'émergence via les salariés

La mobilisation écologique émerge pour partie spontanément par le biais de salariés moteurs qui aspirent à l'accélération de la transformation écologique de l'entreprise. Il s'agit de cadres en recherche de sens au travail et qui expriment une certaine distance vis-à-vis de leur métier (lassitude ou aisance...). Bien qu'ils fassent majoritairement partie de la génération Y (née

après 1980), on trouve également des salariés plus âgés. Ils peuvent être partie prenante de réseaux d'engagement écologique, comme les « *fresqueurs* », les « *shifters* », ou encore ont pu suivre le programme d'entrepreneuriat Ticket for Change. Ces appartenances leur confèrent des ressources qui les prédisposent à la mobilisation : expertise sur le climat, réseaux de contacts, compétences en facilitation collective et/ou en innovation...

Le parcours des salariés qui s'engagent dans la mobilisation écologique de l'entreprise



Leur engagement dans la mobilisation écologique au travail est le résultat d'un parcours en trois étapes. Premièrement, un déclat écologique personnel intervenu à la suite d'une expérience marquante (ex : voyage à l'étranger, confinement...) qui déclenche une phase d'acculturation à l'écologie (ex : lectures, vidéos de Jean-Marc Jancovici, Pablo Servigne, Aurélien Barrau...), et des changements de mode de vie personnel. Deuxièmement **l'étape centrale, le dilemme de « l'insider activist »⁷ : ces salariés se posent la question de la démission pour exercer une activité plus conforme à leurs convictions** (ex : écoentreprise, projet d'entrepreneuriat...). En même temps, ils éprouvent un sentiment de loyauté vis-à-vis de leur entreprise qui peut être renforcé par les discours volontaristes sur l'écologie des dirigeants. Troisièmement, ils font le choix de rester pour « *faire bouger les lignes de l'intérieur* », avec la croyance que leur impact

sera ainsi supérieur à celui d'autres engagements (associatif, entrepreneuriat, politique...). En effet, l'entreprise mobilise l'essentiel de leur temps disponible, leur offre un public de non convertis, et leur laisse espérer un effet levier via des changements dans son activité.

Ces salariés prennent alors des initiatives de mobilisation écologique, à titre individuel ou collectif. Ainsi, l'animation d'ateliers 2tonnes en entreprise résulte bien souvent de la démarche personnelle d'un salarié qui y a participé dans un cadre associatif puis a choisi de se former. Ses collègues sont une cible évidente dans une logique de prosélytisme écologique. Puis il peut faire alliance avec le service RSE qui y voit un moyen d'enrichir sa stratégie par une nouvelle brique de sensibilisation ne demandant pas de budget supplémentaire. Quant à la formation des collectifs de salariés, elle naît de la rencontre

⁷ BERENI Laure, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue Française de Sociologie*, 61-4, 2020

entre des transféreurs jusqu'ici isolés au sein de leur service dans l'entreprise. Ces dernières années, la diffusion généralisée des outils de communication numérique dans l'entreprise (ex : Teams, Yammer...) rend possible ces rencontres, et facilite ensuite l'élargissement rapide du premier cercle. Ces groupes n'ayant pas d'existence formelle, la découverte de leur existence par le responsable RSE peut provoquer un sentiment de remise en question et/ou des premières tensions.

2.2 - L'émergence via les responsables RSE

Les salariés n'ont cependant pas le monopole de la mobilisation écologique, **car le lancement d'un dispositif de mobilisation peut aussi résulter d'une décision de l'entreprise. Un responsable RSE en est généralement à l'initiative**, car il apporte une réponse à différents enjeux métiers que nous détaillons ci-après. Le choix d'un dispositif comme Corporate for Change peut reposer sur une expérience personnelle positive du parcours (ex : Ticket For Change). Celui d'une plateforme comme Lakaa est davantage le résultat d'une recherche d'alternatives, suite à des échecs d'actions de sensibilisation antérieures. Le lancement de ce type de dispositif nécessite que l'entreprise dégage un budget pour acheter une prestation ce qui requiert l'accord de la hiérarchie. L'obtenir demande un véritable engagement de la part du responsable RSE qui devient alors solidaire de la réussite du dispositif.

De leur côté, **les porteurs de dispositifs qui ciblent les responsables déploient différentes stratégies pour les toucher**. Le démarchage direct se développe mais reste minoritaire car il demande des moyens dont seules les plateformes disposent. La communication via les médias professionnels permet au porteur de développer sa notoriété à moindre frais (posts LinkedIn, passage sur BFM TV...). Ils sont aussi partie prenante des communautés professionnelles fréquentées par les responsables RSE (ex : Bcorp, entreprises à mission, perma-entreprises...), voire créent leur propre communauté (ex : via Slack). Les collectivités qui cherchent à mobiliser les entreprises dans le cadre de leur Plan Climat assurent parfois des mises en lien avec les porteurs. Plus qu'une situation de concurrence frontale, la construction de relations entre les dispositifs leur ouvre des portes auprès des entreprises : recommandations mutuelles, construction d'une offre commune...

2.3 - Une mobilisation écologique au cœur des enjeux RSE de l'entreprise

Qu'elle soit spontanée ou impulsée, **la mobilisation écologique des salariés s'inscrit dans un contexte général de montée en puissance de la fonction RSE dans les entreprises**. Dans les plus petites, la fonction est nouvellement créée, dans les plus grandes elle est confortée par l'agrandissement des équipes, et un rapprochement du comité de direction. Les priorités stratégiques affichées par les entreprises donnent de plus en plus souvent une place centrale à la transition écologique. Les plus grandes y sont incitées par l'évolution des marchés mais aussi de la réglementation. Par exemple au moment de l'enquête, les équipes RSE des grandes entreprises et de leurs sous-traitants sont accaparées par l'anticipation de leurs nouvelles obligations de reporting des performances extra-financières⁸. La mise en place de cette déclaration implique un exercice de révision ou de création de la stratégie RSE.

Bien que certains affichent d'autres priorités, **la mobilisation écologique des salariés peut apparaître comme une condition de réussite des autres objectifs RSE**, car ces services qui « *pilotent en transversal* » sont dépendants de l'implication des salariés pour les atteindre. Ainsi la fonction RSE a généralement déjà initié des actions à destination des salariés, que le dispositif de mobilisation peut venir faciliter. En effet, la mobilisation renforce bien souvent les objectifs et les actions préexistants de la RSE :

- Favoriser l'**acculturation des salariés aux enjeux écologiques et à la stratégie RSE** pour que tous maîtrisent le sens de ces changements. Des programmes de formation descendante (ex : quizz...) existent parfois déjà. Certaines entreprises ont l'habitude de consulter leurs salariés sur la stratégie, mais le dispositif de mobilisation peut permettre de mieux préparer les salariés à des décisions parfois vécues comme contraignantes. Par exemple, des ateliers 2tonnes sont organisés en amont de l'annonce de la nouvelle feuille de route RSE afin de faciliter son acceptabilité.
- Susciter l'**appropriation de la RSE au niveau local pour favoriser les initiatives des salariés**, car les équipes RSE ne peuvent être présentes sur tous les sites. Des événements sont déjà organisés (ex : Semaine

⁸ A partir du 1^{er} janvier 2024, les entreprises de plus de 250 salariés et 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ont l'obligation d'établir annuellement une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) qui rend public le suivi de leurs engagements RSE.

du Développement Durable), mais le lancement d'un challenge comme Energic permet de stimuler localement les écogestes en leur donnant un sens collectif. Des réseaux d'ambassadeurs RSE sont créés, une plateforme comme Lakaa en devient un outil central, permettant de faire remonter les « *bonnes initiatives* », de les suivre et de stimuler leur diffusion.

- Approfondir l'**intégration de la transformation écologique dans les métiers**, apparaît comme une nécessité pour passer à la vitesse supérieure en termes de réduction d'impact de l'entreprise. Certaines équipes RSE animent déjà les managers sur le sujet via du coaching, des référentiels, des indicateurs clés « *KPI* »... Les parcours proposés par Corporate for Change permettent aux salariés de transformer des idées d'amélioration en projets concrets portés par l'entreprise.
- Accentuer la **valorisation de la RSE auprès des autres Directions** afin qu'elle ne soit pas uniquement perçue comme une contrainte. Ainsi l'existence de dispositifs de mobilisation, tel qu'un collectif de salariés, peut devenir un avantage pour les RH en termes de marque employeur car cela donne des gages aux nouvelles recrues sur les possibilités d'engagement écologique offertes par l'entreprise. Cela permet aussi de donner un cadre de dialogue et d'action aux collaborateurs au sein des différents métiers.



En fonction des entreprises, **les entités RSE sont très hétérogènes. Ainsi le sens de la mobilisation écologique des salariés varie** en fonction de leur historique et de la position qu'elles occupent dans l'entreprise :

- Dans les grands Groupes, **les Directions RSE font face à une émergence spontanée de collectifs de salariés**, avec lesquelles elles cherchent à établir une relation pour maintenir une cohérence avec les stratégies existantes. Ces collectifs questionnent plus largement la posture de la RSE qui va alors chercher à intégrer davantage l'objectif de mobilisation dans sa stratégie, par exemple en généralisant la Fresque du Climat.
- Dans les entreprises multisites, comme **les enseignes de la distribution, la mobilisation contribue à un mouvement de centralisation de la RSE**. Le siège cherche à coordonner les actions dispersées des équipes en magasin, par exemple via la mise en place d'une plateforme comme Lakaa.
- De plus en plus de **fonctions RSE sont maintenant décentralisées au niveau des « business units »** c'est-à-dire des entités métiers ; elles ont des ressources plus limitées et sont encore plus dépendantes de l'engagement des équipes. La mobilisation apporte un effet levier sur cet engagement, par exemple avec la mise en place d'ateliers 2tonnes.
- **Les PME et les ETI créent des postes de responsables RSE** via des recrutements internes auprès de salariés qui ont pu être repérés par leur implication dans des actions de mobilisation. Pour cette nouvelle génération, il est alors naturel de poursuivre ces actions une fois en poste, par exemple quand un responsable RSE anime lui-même les ateliers 2tonnes.
- Enfin, **d'autres services que la RSE peuvent incuber des actions de mobilisation écologique**, en particulier les Ressources Humaines et les Directions de l'Innovation, quand elles proposent aux salariés « *hauts potentiels* » ou non, des parcours d'intrapreneuriat, et que ces derniers choisissent de développer des projets écologiques.

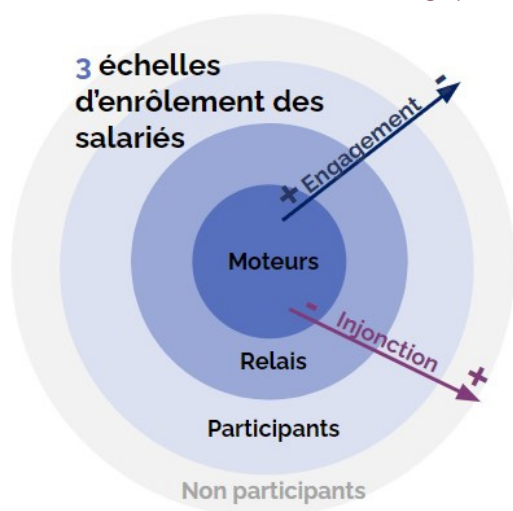
UNE DIFFUSION DE LA MOBILISATION ÉCOLOGIQUE AVEC LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

3.1 - L' enrôlement des salariés à différentes échelles

Les porteurs de dispositifs font preuve d'un véritable savoir-faire sur les modes d'implication des salariés dans les actions de mobilisation. Ils se répartissent autour de deux grandes stratégies :

- D'une part, l'**intensification**, quand il s'agit de rassembler les salariés déjà engagés pour les faire agir ensemble : communication sur le dispositif via les canaux de l'entreprise, organisation d'un événement de lancement qui permet de les repérer, appel à candidature pour réunir un petit groupe...
- D'autre part, la **massification**, quand il s'agit de toucher au-delà de ceux qui sont déjà sensibilisés. Parmi les tactiques utilisées le recrutement par les pairs, via la cooptation des salariés formés à la facilitation d'un atelier ou encore le parrainage sur les plateformes. La tactique des « *temps forts* » permet de susciter un élan collectif en concentrant la communication sur le dispositif lors de moments clés en lien avec l'actualité plutôt que de la diluer tout au long l'année. Sur les plateformes, la gamification permet d'attirer de façon ludique et interactive de nouveaux profils de salariés vers les sujets écologiques.

Les échelles d' enrôlement des salariés dans la mobilisation écologique



Les salariés se trouvent ainsi enrôlés selon trois échelles, qui correspondent à des niveaux de participation aux dispositifs de mobilisation écologique.

- **Ceux initiés par les salariés** comme 2tonnes ou les collectifs **fonctionnent grâce à des salariés moteurs qui jouent un triple rôle** : 1) Animation du dispositif : organisation des ateliers ou d'événements... ; 2) Assurer la relation avec la RSE et d'autres services de l'entreprise ; 3) Communiquer en interne sur le dispositif pour recruter d'autres salariés, mais aussi parfois en externe de l'entreprise (ex : LinkedIn), ce qui pose le problème de la légitimité du porte-parole.
- Pour ceux initiés par la RSE comme La-kaa ou Corporate For Change et parfois 2tonnes, **l'enjeu pour le responsable est d'identifier des salariés relais, volontaires pour contribuer régulièrement au dispositif**. Il peut bien sûr s'agir d'individus déjà impliqués sur des actions écologiques (ex : animateur de Fresque), mais aussi de salariés reconnus dans l'entreprise pour leur posture d'entrepreneur, et/ou de « *piliers* » de l'entreprise avec une forte ancienneté, et/ou de cadres avec un rôle de coordination.
- **Les salariés participants sont les plus distants car leur implication dans le dispositif reste ponctuelle et incertaine**, avec une déperdition récurrente par rapport aux inscriptions (ex : assister à un webinaire). Les stratégies pour les toucher sont : 1) de communiquer sur le dispositif en utilisant un ton informel pour donner envie, 2) de solliciter leurs idées ou leurs initiatives (ex : Convention Citoyenne interne), 3) d'animer des communautés formelles ou informelles pour faire marcher la bouche-à-oreille, 4) de passer par les managers d'équipe qui peuvent quasiment les contraindre à participer, par exemple en utilisant un atelier 2tonnes comme moment de *team building* de leur équipe.

Expressions entendues sur le terrain pour désigner le temps d'engagement



Expressions relevées dans les entretiens pour qualifier le temps d'engagement

Le temps apparaît comme le principal point dur de la participation des salariés moteurs ou des salariés relais à la mobilisation écologique. En effet, ils ne disposent presque jamais d'un temps dédié, accordé par l'entreprise, alors que certains d'entre eux y consacrent plusieurs heures par semaine. Pour débloquer ce « temps magique » ils exploitent les interstices de leur activité professionnelle (ex : déjeuner, période d'intermission...), et/ou ils font entrer la mobilisation dans des temps déjà sanctuarisés par l'entreprise (ex : formation, séminaire d'équipe...). L'implication des managers sur le dispositif est aussi un levier pour dégager ce temps en obtenant leur assentiment même s'il persiste un flou sur le temps qu'ils accordent réellement. On note quelques modalités de formalisation du temps d'engagement : l'embauche d'un alternant, la signature d'une fiche de mission d'engagement par le manager, un temps dédié via la Fondation d'entreprise. Mais la question d'un crédit temps écologique alloué sur le temps de travail reste ouverte, en particulier pour les salariés moteurs.

3.2 - S'assurer de la collaboration de la RSE

L'attitude des responsables RSE est déterminante dans la diffusion de la mobilisation écologique au sein de l'entreprise. Selon les porteurs de dispositifs, **certains responsables RSE peuvent se montrer récalcitrants aux initiatives des salariés engagés** qu'ils perçoivent d'abord comme un risque et qui les font sortir de leur zone de confort en termes de compétences. Les responsables rencontrés sont plus positifs vis-à-vis de la mobilisation écologique de

façon générale, tout en adoptant des attitudes différentes. La RSE facilitatrice de la mobilisation aide les salariés à faire avancer leurs projets, grâce à sa connaissance des « rouages » de l'entreprise, et en aiguillant vers les « bonnes personnes ». La RSE garde-fou s'assure que les initiatives des salariés soient bien alignées avec les objectifs de l'entreprise. Enfin, la RSE suiviste s'appuie sur l'expertise des salariés moteurs pour mettre en place avec eux des actions de mobilisation, par exemple en suivant le conseil de ne pas rendre obligatoire la participation à des ateliers.

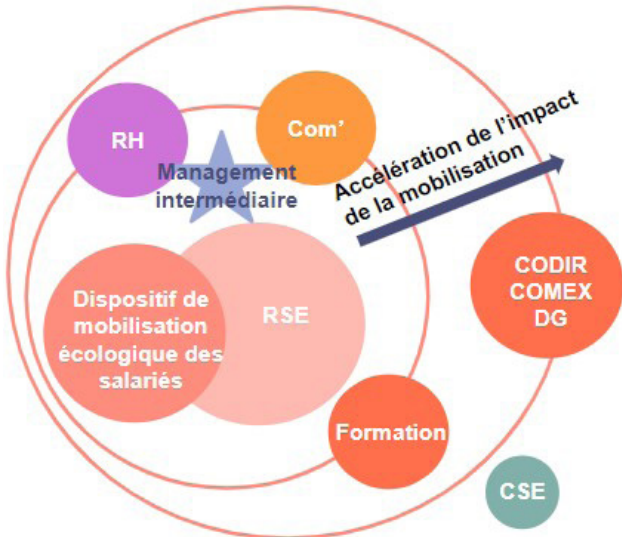


La RSE joue différents rôles vis-à-vis des initiatives des salariés moteurs

Le cas des collectifs de salariés est celui qui soulève le plus de difficultés pour les responsables RSE, alors même que certains d'entre eux se présentent comme des « pour-pouvoir », par contraste avec la posture revendicative des syndicats. Pourtant, les motifs possibles de tensions sont nombreux : une position considérée comme « trop radicale », un désaccord sur le rythme des changements et un refus de la « politique des petits pas », des négociations sur le périmètre des sujets pour lesquels les salariés sont légitimes ou non (ex : la stratégie d'entreprise), ou encore les risques réputationnels que font courir les expressions publiques des salariés. Ainsi, tout en reconnaissant la force de ces collectifs, les RSE tentent de poser des limites en instaurant des réunions régulières avec les salariés moteurs, pour travailler sur des sujets communs ou coordonner leurs actions avec d'autres entités de l'entreprise (ex : Services Généraux). Toutefois, on observe aussi des postures plus strictes : charte de communication pour cadrer les prises de parole, voire des avertissements aux salariés moteurs...

3.3 - Embarquer les décideurs de l'entreprise

Le système d'acteurs qui influence la diffusion de la mobilisation



L'alliance avec des services comme les RH, la Formation, ou la Communication apparaît comme un **unclé** pour accélérer la diffusion de la mobilisation grâce aux ressources obtenues : budget, fichier de contacts, crédibilité et visibilité... Elle se construit via un travail chronophage qui consiste, pour les salariés moteurs et les responsables RSE, à identifier l'intérêt pour ces services de soutenir le dispositif et/ou à le susciter. Par exemple : pour les RH, lutter contre le désengagement des salariés ; nourrir le catalogue de la Formation ; pour la Communication, valoriser l'entreprise via l'engagement des salariés.

Le **management intermédiaire** est désigné comme le plus réticent à la mobilisation écologique des salariés, car c'est lui qui est le plus tenu par des priorités opérationnelles de court terme. Il peut la percevoir comme un « *temps perdu* » par rapport à l'accomplissement des objectifs opérationnels, et la vivre comme une contrainte si elle découle d'une injonction (ex : la Fresque du Climat pour tous). Toutefois, certains arguments aident à démontrer aux managers qu'ils ont à y gagner : motivation des salariés, cohésion d'équipe, économies liées aux écogestes, atteinte d'objectifs extra-financiers, voire avantage concurrentiel... ; et surtout ils ne souhaitent pas se retrouver les derniers impliqués parmi les managers.

L'appui des dirigeants de l'entreprise est un facteur de succès et d'impact des dispositifs,

mais il reste très dépendant à leur sensibilité personnelle à l'écologie. Pour contourner cet obstacle, les salariés moteurs et les responsables RSE insistent dans leur discours sur l'intérêt « *business* » des actions de mobilisation (ex : image de l'entreprise, avantage sur un marché porteur...). Mais le levier d'intéressement majeur semble être celui de l'expérience du dispositif par les dirigeants eux-mêmes : le CODIR participe à l'atelier 2tonnes, un « *comexien* » prend part au jury du programme d'intrapreneuriat CFC... Une pression sociale à reconnaître l'intérêt de la mobilisation peut aussi s'exercer sur les dirigeants via l'émulation interne que les dispositifs suscitent chez les salariés et/ou la visibilité médiatique de certains (ex : tribune des Collectifs).

Enfin, les CSE (comités sociaux et économiques) qui regroupent les **représentants syndicaux**, apparaissent en retrait de la mobilisation écologique des salariés, alors même que la loi Climat & Résilience de 2021 leur attribue de nouvelles prérogatives environnementales et que les centrales syndicales les poussent à l'action (sentinelles vertes à la CFDT, radar écologique à la CGT...). Mais sur le terrain, des propositions écologiques peuvent être perçues comme contradictoires avec les priorités sociales des syndicats (ex : journée sans viande à la cantine), et la posture revendicative détonne avec la dynamique plus collaborative des salariés moteurs de la mobilisation, symbolisée par la notion de « *pour pouvoir* » des Collectifs.



4 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MOBILISATION EN ENTREPRISE

À côté de ce travail relationnel, le succès de la mobilisation écologique dépend d'une part des caractéristiques de l'entreprise et d'autre part de la trajectoire de développement propre à chaque dispositif.

4.1 - Des contextes d'entreprise plus ou moins propices à la mobilisation

L'enquête a essentiellement porté sur les grandes entreprises et les ETI dont le potentiel de mobilisation dépend d'une série de facteurs structurels, culturels et démographiques.

La grande taille d'une entreprise apparaît en soi comme une contrainte à la mobilisation. Cette dernière est toujours plus intense dans certaines entités et peine à se diffuser uniformément. Inversement, les quelques témoignages recueillis sur les PME indiquent qu'un taux de mobilisation élevé des salariés peut être plus rapidement atteint. Dans certains secteurs, comme la distribution, la dispersion géographique des sites accentue encore la difficulté pour créer une dynamique équivalente sur tous les territoires. L'incertitude qui naît du contexte de changement organisationnel constant dans les grandes entreprises (ex : rachat de business unit, réorganisation, déménagement) ne favorise pas non plus la mobilisation, même si cela peut parfois fournir des opportunités pour contourner l'inertie des structures existantes. Enfin, un contexte de crise économique pour l'entreprise (ex : inflation) induit bien souvent une pression supplémentaire sur les salariés (ex : suspension des recrutements, restriction des budgets RSE...) qui ne laisse que peu de place à la mobilisation écologique.

Plus que le lien entre activité de l'entreprise et enjeux environnementaux, ce sont surtout **certaines cultures d'entreprise qui apparaissent fertiles pour la mobilisation écologique.** Certaines valeurs mises en avant par les entreprises donnent le ton de la mobilisation : un historique d'engagement social s'avère transposable à l'écologie, ou encore des pratiques récurrentes de participation des salariés à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ou de sa « *raison d'être* ». Les modes de gouvernance plus favorables à la mobilisation sont ceux qui privilégient les stratégies de long terme plutôt que la rentabilité immédiate (ex : actionnariat familial), ou encore ceux des coopératives ou des entreprises qui se

revendiquent « *libérées* ». En effet, ils sont porteurs d'un modèle de management plus horizontal que hiérarchisé, qui valorise l'autonomie des salariés et des sites locaux, encourage la prise d'initiative en général, et la mobilisation écologique en particulier.

La démographie de l'entreprise influe aussi sur son potentiel de mobilisation écologique. La jeunesse de l'effectif salarié peut être perçue comme un atout, mais les plus jeunes sont loin d'être les seuls à participer au mouvement car l'ancienneté joue un rôle important dans la capacité à s'engager. La mobilisation se différencie selon les statuts professionnels : si les salariés moteurs sont plutôt cadres, des employés participent parfois aux dispositifs à condition que leur contrat de travail ne soit pas précaire. Certaines professions peuvent apparaître plus difficiles à mobiliser sur l'écologie, comme celles qui ont le statut valorisé de « *sachant* », ou les commerciaux qui ont besoin d'une motivation externe (ex : dimension compétitive). Un fort turnover est un obstacle car les salariés manquent alors d'aisance sur leur poste pour s'engager ; une entreprise le contourne en introduisant une présentation des dispositifs de mobilisation dans son parcours d'intégration, dit « *on boarding* ».

4.2 - Des trajectoires singulières de développement de la mobilisation

Le succès de la mobilisation écologique dans une entreprise s'apprécie différemment en fonction des dispositifs sur laquelle elle s'appuie et ne doit pas être résumé au seul nombre de salariés participants.

Le déploiement de la plateforme Lakaa dans une entreprise, généralement « *multi-sites* », suit une trajectoire-type mais celle-ci peut stagner à plusieurs étapes. À l'échelle de l'entreprise, une phase de test avec quelques sites pionniers est indispensable pour adapter au mieux la plateforme aux réalités des sites et des métiers : élaboration d'un catalogue d'actions, articulation avec la stratégie RSE, modalités d'accès à l'outil... Il s'ensuit un lancement pour l'ensemble des sites dont **l'inscription sur la plateforme est favorisée par l'animation préalable d'une communauté d'ambassadeurs RSE locaux** qui accepteront de

faire le relais avec les autres collaborateurs du magasin. L'ancrage de Lakaa sur un site se réalise à partir du moment où la déclaration des actions n'est plus seulement le fait de l'ambassadeur mais aussi d'autres salariés.

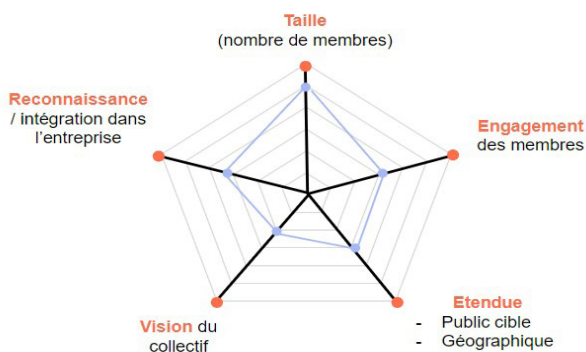


Diagramme d'analyse du niveau de développement d'un collectif de salariés

Le signe le plus visible du développement d'un collectif de salariés est le nombre de membres ; celui-ci peut atteindre plusieurs milliers dans certaines grandes entreprises. Pourtant, d'autres dimensions de ce développement paraissent significatives : 1) L'étendue du collectif, en terme géographique – la multiplication des groupes locaux est une source de dynamisme, et en termes de diversité des profils car ils sont parfois accusés d'un certain élitisme ; 2) Le degré d'engagement de ses membres, car la croissance d'un collectif n'entraîne pas une augmentation proportionnelle de « l'équipe-cœur », certains membres craignant même une « crise de croissance » par la dilution de l'engagement ; 3) La reconnaissance du collectif par les responsables de l'entreprise est en revanche favorisée par la grande taille du collectif, assimilant alors leurs échanges à du « dialogue social » ; 4) L'existence d'un projet pour le collectif est aussi un signe de maturité, mais cette vision prospective fait souvent défaut selon les responsables RSE.

Le chemin d'un atelier comme 2tonnes (ou la Fresque du Climat) dans une entreprise peut s'évaluer par rapport à la proportion de salariés ayant participé à l'atelier. Trois stratégies de déploiement ont été observées avec des résultats variables :

- La dissémination progressive par un salarié moteur qui anime lui-même les ateliers induit un plafonnement (20 % du siège en un an). Les deux autres stratégies passent par la formation de plusieurs salariés à l'animation de l'atelier.

- La diffusion organisée dans le cadre d'un programme de RSE permet d'atteindre 60 % des salariés d'une PME en six mois, avec le soutien de certains managers qui le rendent obligatoire pour leur équipe.
- L'organisation d'un événement à grande échelle génère un « buzz » qui permet de toucher 20 % du siège d'une grande entreprise en une journée, mais demande une importante préparation logistique en amont.

Corporate for Change propose plusieurs types de programmes qui suivent des trajectoires de développement différentes. Les programmes de sensibilisation visent à toucher largement, mais dans le cas étudié la participation effective est plutôt celle de la minorité déjà sensibilisée. Au contraire, un programme d'intrapreneuriat cible directement un petit groupe de salariés pendant six mois, et son développement se mesure sur deux plans. D'une part, la pérennisation du programme réitéré annuellement depuis cinq ans dans une grande entreprise : lancé par les RH pour les salariés considérés comme des « hauts potentiels », il s'est ouvert aux autres profils. D'autre part, l'aboutissement des projets d'innovation grâce à une meilleure intégration des dirigeants au programme, leurs équipes prenant ensuite le relais des salariés mobilisés pour donner une suite aux projets.

Les dispositifs de mobilisation étudiés ont à peine quelques années et leurs perspectives de développement se présentent de manière contrastée. Le modèle économique de l'abonnement payé par les entreprises accompagne bien la forte dynamique de croissance actuelle des plateformes digitales de mobilisation. Pour les ateliers et les parcours, le recours au financement par les fonds de formation semble offrir des perspectives de stabilisation économique à terme. En revanche, la forte demande des salariés vis-à-vis des réseaux les confronte aux limites d'un fonctionnement bénévole, avec la contrainte de conserver leur indépendance financière vis-à-vis des entreprises. Au-delà des contingences économiques, l'accélération de la mobilisation écologique des salariés nécessite une meilleure reconnaissance des dispositifs qui l'accompagnent. Les résultats de cette étude peuvent y contribuer en apportant une intelligibilité de ce phénomène en émergence, mais il est également nécessaire que les institutions s'en emparent. En outre un rapprochement avec les associations de responsables RSE permettrait de mieux guider ces derniers dans le choix des dispositifs et le pilotage de leur déploiement.

LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET LES EFFETS SUR LES SALARIÉS

Les effets des dispositifs de mobilisation constatés dans l'enquête s'inscrivent dans des dynamiques d'évolution plus vastes, qu'ils viennent alimenter.

5.1 - Les effets sur l'organisation de l'entreprise et sa trajectoire écologique

La mobilisation écologique participe d'un **changement de mode d'exercice de la RSE qui évolue vers un modèle contributif**. Par l'intermédiaire des dispositifs, les responsables RSE sont en mesure de s'appuyer davantage sur les salariés à différents niveaux. Les RSE acquièrent une sensibilité accrue aux signaux du terrain qui émergent dans le cadre des dispositifs et/ou normalisent des pratiques de consultation, y compris sur les axes de sa stratégie. Ainsi, une responsable voit le collectif comme un « *sparring-partner* » pour coconstruire ses projets. Les dispositifs facilitent l'émergence de groupes de salariés engagés, mais surtout leur identification par les responsables RSE, ce qui permet de les incorporer dans la stratégie RSE. Des salariés prennent de plus en plus de responsabilités RSE sans que cela ne fasse partie de leur mission principale : animation d'ateliers, réseau d'ambassadeurs RSE... Bien que tous les responsables ne suivent pas ces évolutions, il semble qu'elles participent d'une tendance plus générale de décentralisation de la RSE qui n'est plus assurée par la seule fonction RSE mais par d'autres services supports (RH...), les entités métiers, les sites locaux, et donc aussi les salariés.

La mobilisation écologique contribue aux **évolutions managériales en cours dans les entreprises qui tentent de mettre à distance le modèle hiérarchique**. D'une part, elle suscite une nouvelle transversalité qui amoindrit les effets de silos. Plusieurs dispositifs rassemblent des salariés de niveaux hiérarchiques différents, et créent des communautés de salariés qui transcendent les métiers, les sites locaux... Ces salariés s'adressent alors directement à la direction RSE sans passer par leur hiérarchie. D'autre part, la mobilisation met en visibilité des profils de salariés qui n'exercent habituellement pas d'influence, ce qui peut perturber certains managers. Les collectifs créent des « *safe space* » c'est-à-dire des espaces d'expression protégés de la hiérarchie : Lakaa donnent des moyens d'action concrets et une visibilité nouvelle à des salariés, CFC entraîne les salariés à s'adresser aux dirigeants...

La plupart des dispositifs étudiés se donnent désormais comme objectif de dépasser le stade de l'adoption d'écogestes par les salariés. En dehors des ateliers comme 2tonnes dont l'approche reste ponctuelle, ils rendent effectivement possibles **des démarches qui incitent à une évolution des pratiques métiers vers plus de durabilité**. À titre individuel, les salariés engagés innovent dans l'exercice quotidien de leur fonction, parfois encouragés par le partage d'expériences inter-entreprise entre collectifs. Une plateforme comme Lakaa permet à la RSE de pousser vers la généralisation de meilleures pratiques métiers identifiées sur certains sites pionniers. Des cadres de réflexion collective favorisent aussi l'émergence de nouvelles pratiques, comme les groupes projets de CFC, ou encore une « *convention citoyenne interne* » organisée par un collectif. Toutefois, ces évolutions passent ensuite au tamis des responsables d'activités, susceptibles de censurer les salariés et freiner le développement de pratiques alternatives.

Une partie des **salariés engagés revendique un droit d'expression sur les stratégies d'entreprise** dont la définition relève en théorie de la seule responsabilité des dirigeants. D'un côté les responsables s'appuient sur les dispositifs de mobilisation pour donner un cadre à cette expression : les membres d'un collectif sont consultés sur l'élaboration d'un plan de sobriété, ou encore un déploiement massif de 2tonnes est l'occasion de faire voter les salariés sur des orientations. Les innovations qui sortent des programmes d'intrapreneuriat de CFC peuvent faire émerger des nouvelles activités, mais elles ne remettent pas fondamentalement en cause le modèle économique de l'entreprise. D'un autre côté, la présence d'un collectif dans une entreprise peut organiser et nourrir des interventions spontanées des salariés sur les stratégies d'entreprise. Par exemple, sous la forme de réflexions prospectives ensuite portées à connaissance des dirigeants, ou encore d'interpellations semi-publiques sur l'incohérence entre une action de l'entreprise et ses objectifs affichés de réduction d'impact écologique. Mais, à ce stade, leur prise en compte par les dirigeants demeure limitée, de telle sorte que le modèle d'activité reste actuellement un plafond de verre de la mobilisation écologique des salariés.

5.2 - Les effets sur les salariés : entre attachement à l'entreprise et risque de défection

Pour l'ensemble des salariés, la participation, même ponctuelle, à un dispositif de mobilisation fait bouger, à la marge, leur rapport au travail : elle **nourrit la quête de sens et renforce l'attachement à l'entreprise** :

- En contribuant à lutter contre le sentiment d'éco-anxiété qui touche aujourd'hui de plus en plus de salariés.
- En apportant des motifs de fierté à la fois professionnelle – avoir initié une action dans Lakaa reprise par d'autres sites, et personnelle – raconter son atelier 2tonnes.
- En suscitant un sentiment de reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise qui donne l'opportunité de se former ou d'innover.



L'étude ne permet pas de mesurer les impacts directs en termes d'adoption d'écogestes, même si des témoignages indiquent bien une accentuation. Toutefois, **l'effet le plus puissant des dispositifs est davantage l'émergence d'une culture partagée de la transition écologique** et un certain alignement des acteurs. Elle entraîne alors une légitimation de la politique RSE de l'entreprise qui favorise par la suite l'acceptabilité des changements parfois radicaux qui en découlent. Au final, ce sont parfois les salariés eux-mêmes qui deviennent demandeurs de changements qui pouvaient être perçus auparavant comme une contrainte.

Pour les salariés moteurs, les effets de leur implication dans les dispositifs de mobilisation écologique sur leur rapport à l'entreprise apparaissent beaucoup plus ambivalents. Plus encore que pour les autres salariés, cette implication peut dans un premier temps renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise via un enrichissement de l'identité professionnelle : être repéré comme animateur 2tonnes ou membre d'un collectif. Leur engagement leur apporte aussi de nouvelles compétences professionnelles à valoriser : gestion de projet, expertise climat, animation d'un réseau de salariés... Mais un sentiment de frustration peut naître ensuite si la transformation de l'entreprise n'avance pas assez vite à leurs yeux, s'ils ne se sentent pas soutenus par les responsables, ou s'ils ont l'impression d'être cantonnés aux écogestes. Cela trouve son issue dans des projets d'évolution de carrière en interne (ex : poste sur des sujets écologiques), mais aussi parfois en externe, soit dans une autre entreprise, soit pour embrasser une carrière militante ou politique. **En effet, le dilemme de l'insider activist se trouve régulièrement réactualisé, et il y a un enjeu d'attractivité pour les entreprises à faire une juste place à ces profils à haute valeur ajoutée.**

CONCLUSIONS : DES TRANSFÉREURS AUX ÉCOTAFEURS

Les recherches menées en 2019 avaient mis en lumière les initiatives de salariés transféreurs qui restaient assez isolées et peu soutenues par l'entreprise. En quelques années, le phénomène a visiblement pris une autre ampleur. Au travers des dispositifs étudiés, la mobilisation écologique des salariés en entreprise s'apparente désormais à une action organisée de salariés *écotafeurs*. Ce néologisme qui veut signifier le fait que la mobilisation écologique au travail se propage à des profils moins engagés, un peu comme le « vélotaf », touche désormais de plus larges pans de la population urbaine. D'abord, les dispositifs étudiés offrent une pluralité de niveaux d'engagement aux salariés : moteurs, relais, ou simples participants. Les entreprises commencent d'ailleurs à reconnaître le rôle des salariés à travers les réseaux d'ambassadeurs RSE qui se normalisent. Ensuite, la mobilisation écologique est désormais impulsée par l'entreprise elle-même à travers les initiatives des responsables RSE ou RH. Enfin, l'ensemble des entités de l'entreprise est susceptible d'être concerné par cette mobilisation écologique : dirigeants, management intermédiaire, services supports, fonctions métiers, sites locaux... À travers elle, les salariés ne se voient plus seulement comme des travailleurs, mais comme des acteurs dont les choix contribuent à façonner la transformation écologique de l'entreprise. **Les écotafeurs sont la manifestation dans l'entreprise de ce que Bruno Latour a appelé « la nouvelle classe écologique »⁹**, ils font bouger les rapports de force internes en faveur d'une accélération de la transition écologique de la sphère productive.

Toutefois cette **mobilisation écologique ne suffira pas à elle seule à transformer les entreprises car elle rencontre un certain nombre de limites**. Premièrement, elle ne concerne aujourd'hui qu'une minorité d'entreprises, et des salariés appartenant à certaines catégories. Notre étude met en lumière celle des cadres dans des grandes entreprises mais d'autres travaux de recherche¹⁰ montrent que le « *remord écologique* » touche aussi des populations d'ouvriers et d'employés qui appréhendent le sujet au travers des conséquences de leur travail sur leur santé et leur environnement immédiat. Deuxièmement, malgré le soutien des dispositifs, les initiatives de

transformation des salariés sont confrontées à l'inertie de l'entreprise vis-à-vis du changement, qui n'est pas propre aux sujets écologiques. En outre, une synergie avec la stratégie RSE n'est pas automatique. Le découragement guette les salariés moteurs toujours susceptibles de quitter l'entreprise et d'investir leur énergie ailleurs. Troisièmement, la mobilisation écologique des salariés se heurte au plafond de verre du modèle d'activité de l'entreprise qui reste le pré-carré des dirigeants. Elle ne suffit pas à atteindre les dirigeants dont la mobilisation écologique s'exprime dans d'autres cadres, tels que la [Convention des Entreprises pour le Climat](#) ou encore le [Mouvement Impact France](#).



⁹ Latour B., Schultz N., *Mémo sur la nouvelle classe écologique, Comment faire émerger une classe écologique consciente et fière d'elle-même*, La Découverte, 2022.

¹⁰ Coutrot T., Perez C., *Redonner du sens au travail, Une aspiration révolutionnaire*, La République des Idées, Éditions du Seuil, 2022

ANNEXES

Sigles et acronymes

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
CFC	Corporate For Change
CSE	Comité Social et Economique
DG	Direction Générale
DPEF	Déclaration de Performance Extra-Financière
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
GIEC	Groupe d'experts inter-gouvernementaux sur le climat
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale

L'ADEME EN BREF

À l'ADEME – l'Agence de la transition écologique – nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, air, économie circulaire, alimentation, déchets, sols, etc., nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Les collections de l'ADEME



ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur :

Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



EXPERTISES

L'ADEME expert :

Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent :

Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en oeuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir :

Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.



La mobilisation écologique des salariés

Ce document est la synthèse du projet de recherche partenarial #ECOTAF. Une étude sociologique qui aborde la mobilisation écologique des salariés en croisant le point de vue des salariés, des entreprises et des porteurs de dispositifs de mobilisation.

Après un panorama d'une douzaine de dispositifs, la recherche a travaillé par étude de cas sur quatre d'entre eux : la plateforme digitale Lakaa, le réseau les Collectifs, les parcours de Corporate for Change, l'atelier 2tonnes. L'enquête a porté sur une douzaine d'entreprises, principalement des grandes.

L'étude propose les résultats suivants :

- une typologie des dispositifs de mobilisation ;
- les modalités d'insertion des dispositifs dans les entreprises ;
- la diffusion de la mobilisation écologique via les acteurs de l'entreprise ;
- les conditions de réussite de la mobilisation en entreprise ;
- la portée transformative du phénomène sur les entreprises et sur les salariés.