

A l'attention personnelle du Président d'Ecotaf

3 messages

Géraldine Fort <geraldine.fort@orse.org>
À : Gaëtan Brisepierre <gbrisepierre@gmail.com>

17 janvier 2024 à 1

HOME | SOCIAL / RH | RESSOURCES HUMAINES | DÉPÊCHE N°705622

"La mobilisation écologique des salariés se propage et touche désormais de plus larges pans de la population" (Écotaf)

Alors qu'ils constatent la montée en puissance de l'engagement écologique des salariés, l'Ademe et quatre partenaires (C3D, EpE, l'Orse et A4MT), se sont réunis afin de mieux cerner ce phénomène. Leur objectif : "explorer en profondeur les dispositifs de mobilisation et leurs impacts sur les entreprises". Une étude qualitative a été conduite par le sociologue Gaëtan Brisepierre et son équipe auprès d'une douzaine d'entreprises. Rendue publique le 11 janvier 2024, elle montre que "la mobilisation écologique au travail se propage et touche désormais de plus larges pans de la population".



La mobilisation écologique des salariés en entreprise s'apparente désormais à une action organisée de salariés "écotafeurs" Shutterstock - Troyan

La transition écologique est un enjeu qui occupe une place de plus en plus importante au sein du monde du travail. Si les grandes sociétés ont mis en place depuis longtemps des démarches RSE, le mouvement pour la transition écologique des entreprises semble aussi de plus en plus être porté par l'engagement de leurs salariés, observent l'Ademe, le Collège des directeurs du développement durable, Entreprises pour l'Environnement, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, et Action for market transformation. Afin de cerner ce phénomène et de mieux connaître les dispositifs qui soutiennent l'engagement écologique des salariés au travail, les cinq partenaires ont conduit un [projet de recherche](#) appliqué en sociologie baptisé Écotaf, présenté le 11 janvier 2024.

La démarche, qualitative, a été menée par le sociologue Gaëtan Brisepierre et son équipe. Elle repose sur deux phases conduites entre novembre 2022 et juin 2023 :

- La première phase de ce projet a consisté à réaliser un panorama des dispositifs existants de mobilisation écologique s'adressant aux salariés des entreprises privées. Sur une trentaine de dispositifs recensés, douze ont été sélectionnés pour analyser leur fonctionnement. Des entretiens avec les porteurs de ces dispositifs ont permis de réaliser une analyse transversale de l'offre de mobilisation et des fiches détaillées par dispositif.
- Une phase d'immersion en entreprise, pour rendre compte de la mobilisation écologique du point de vue de responsables RSE et salariés et appréhender son impact sur les entreprises. Après avoir sélectionné "quatre dispositifs

emblématiques d'une forme de mobilisation" (le réseau les Collectifs, la plateforme Lakaa, l'atelier 2tonnes, les parcours de Corporate for Change), "une enquête a été menée dans une douzaine d'entreprises dans lesquelles au moins un des quatre dispositifs choisis était actif", détaille Gaëtan Brisepierre. Il s'agit principalement de grandes entreprises, et les personnes interrogées sont dans leur grande majorité 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." "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", précise l'auteur de l'étude.

UNE ACTION ORGANISÉE DE SALARIÉS

Les recherches menées en 2019 avaient mis en lumière les initiatives de salariés "transfereurs", qui restaient assez isolées et peu soutenues par l'entreprise. En quelques années, le phénomène a 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", selon l'étude. "Ce néologisme signifie que la mobilisation écologique au travail se propage et touche désormais de plus larges pans de la population", détaille Gaëtan Brisepierre. Les salariés moteurs ont souvent moins de 40 ans, sont cadres et en recherche de sens au travail. Leur parcours d'engagement s'effectue en trois étapes : "un déclic écologique personnel qui va déclencher une phase d'acculturation assez intense ; une phase pivot, le 'dilemme de l'insider activist', avec des salariés qui se posent la question de la démission de l'entreprise pour exercer une activité plus conforme à leur engagement mais qui sentent une loyauté vis-à-vis de leur employeur ; les premiers engagements dans l'entreprise".

Mais les salariés n'ont pas le monopole de l'initiative, celle-ci peut aussi résulter du dynamisme des responsables RSE. "Le lancement des dispositifs leur demande un véritable engagement, car cela nécessite un budget et parce qu'ils deviennent solidaires de la réussite de ce projet dans l'entreprise", observe le sociologue. Cette mobilisation écologique s'ancre dans l'entreprise quand les responsables RSE la placent au cœur des enjeux RSE de l'entreprise : acculturation aux enjeux écologiques et à la stratégie RSE, appropriation de la RSE au niveau local pour favoriser les initiatives des salariés, intégration de la transformation écologique dans les métiers et de valorisation de la RSE auprès des autres directions.

LA DIFFUSION DANS L'ENTREPRISE

L'étude montre aussi que "le succès de la mobilisation écologique dans l'entreprise passe par l'implication de tous ses acteurs : salariés moteurs, relais ou simples participants, direction RSE, services support, fonction métiers, sites locaux, comité de direction, managers d'équipe, syndicats... et varie selon les caractéristiques des entreprises". La diffusion avec les salariés se fait en tache d'huile, soit par l'intensification (en rassemblant les plus motivés), soit par la massification. Il convient donc d'identifier, après les salariés moteurs, des salariés relais et des salariés participants. "Ces derniers n'ont pas de temps dédié à cela. Le temps d'engagement est un point dur de la mobilisation", estime Gaëtan Brisepierre. "Nous observons que peu à peu, les salariés ne se voient plus seulement comme des travailleurs, mais aussi comme des acteurs politiques dont les choix contribuent à façonner la transition écologique de l'entreprise. Ainsi, la RSE évolue vers un modèle où chaque acteur de l'entreprise, à son niveau, est invité à apporter sa contribution à la transformation écologique", ajoute Anaïs Rocci, sociologue à l'Ademe. Puis il faut embarquer les différents décideurs, afin d'accélérer l'impact de la mobilisation. "Pour attirer les RH, par exemple, il faut expliquer que cette stratégie permet de lutter contre le désengagement ou le turnover", conseille l'auteur de l'étude.

Cependant, "à côté de tout ce relationnel, le succès de la mobilisation dépend des caractéristiques de l'entreprise et des trajectoires de développement des dispositifs". Il existe des contextes d'entreprise plus ou moins propices, selon leur taille, leur culture ou le potentiel de la démographie des salariés.

VERS UNE CULTURE PARTAGÉE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La mobilisation des salariés contribue à installer une culture partagée de la transition écologique dans l'entreprise et aide à dépasser les écogestes pour faire évoluer les pratiques métiers et l'organisation de l'entreprise. Les dispositifs de mobilisation étudiés ont des effets sur l'organisation de l'entreprise, en dessinant un modèle de RSE contributive tout en alimentant des évolutions managériales ; sur la trajectoire écologique de l'entreprise, en orientant vers des pratiques métiers plus durables. Pour tous les salariés, cela renforce l'attachement à l'entreprise, notamment en nourrissant la quête personnelle de sens au travail. "L'effet est plus ambivalent pour les salariés moteurs, remarque Gaëtan Brisepierre. Cela renforce le sentiment d'appartenance, mais peut créer des frustrations." En effet, leur action se heurte aux enjeux du changement de modèle d'activité de l'entreprise, qui reste le pré carré des dirigeants. Ainsi, "si la mobilisation écologique ne touche aujourd'hui qu'une partie de salariés, leurs aspirations doivent être mieux prises en compte pour que l'entreprise reste attractive à leurs yeux".

"Nous sommes passés d'initiatives isolées peu soutenues par l'entreprise à des initiatives collectives valorisées qui offrent différents niveaux d'engagement aux salariés. Toutes les couches de l'entreprise sont potentiellement concernées", conclut Gaëtan Brisepierre. Mais, il existe trois limites, prévient-il : "une minorité de salariés sont pour l'instant concernés", il y a "une forte inertie des entreprises, qui peut créer un effet d'essoufflement ou de découragement même chez les plus motivés", et le modèle d'activité "peut créer un plafond de verre pour faire avancer les choses au-delà des écogestes".