



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



La mobilisation écologique des salariés : immersion en entreprise

Projet de recherche #ECOTAF

Octobre 2023

Chercheurs

GAËTAN
BRISEPIERRE
SOCIOLOGUE

Gaëtan Brisepierre
Marguerite Demoures
Mathilde Joly Pouget

Partenaires



Préambule

“La perte de sens du travail à cause de ses conséquences environnementales est un domaine de recherche nouveau, qui pourrait se révéler d’une importance stratégique pour ralentir l’engrenage de la production et des pollutions. L’une des sources de la résistance au productivisme ne pourrait-elle pas être la réaction des personnes touchées par les conflits éthiques environnementaux au travail ? Certes, ces conflits sont encore relativement rares, concernant 10 % des salariés ; mais quand ils apparaissent, ils semblent affecter significativement les perspectives de carrière des personnes concernées et renforcer leur engagement dans l’action collective, quoique de façon encore limitée”.

COUTROT Thomas, PEREZ Coralie, *Redonner du sens au travail, Une aspiration révolutionnaire*, La République des Idées, Editions Seuil, septembre 2022

Equipe et remerciements

Auteurs du rapport

- **Gaëtan Brisepierre**, directeur de recherche, gbrisepierre@gmail.com
- **Marguerite Demoures**, chargée d'étude
- **Mathilde Joly-Pouget**, responsable d'étude.

Les auteurs remercient :

- l'ensemble des enquêtés, salariés comme responsables, qui ont bien voulu leur accorder leur temps et leur confiance,
- les porteurs des quatre dispositifs étudiés pour leur aide dans le recrutement
- les membres du comité de pilotage de l'étude pour leur soutien, leur intérêt et leur bienveillance

Coordination technique ADEME : Anaïs Rocci, anaïs.rocci@ademe.fr

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

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

- Géraldine FORT
- Hélène VALADE

Action for Market Transformation (A4MT)

- Nathalie ASSAL
- Max WATTEBLED

Entreprises pour l'environnement (EPE)

- David LAURENT
- Alicia Lachaise

Résumé de l'étude en une page

Cette étude aborde **la mobilisation écologique des salariés à partir du point de vue des entreprises**. Elle croise le regard de responsables RSE et de salariés issus d'une douzaine d'entreprises (majoritairement des grandes) dans lesquelles sont actifs au moins un des quatre dispositifs de mobilisation choisis au sein du panorama réalisé durant la première phase.

Dans ces entreprises, la **naissance de la mobilisation écologique** des salariés est le fruit d'une rencontre entre les fortes aspirations de certains salariés, et un intérêt croissant des RSE. Ainsi certains dispositifs émergent spontanément via les salariés, quand d'autres sont initiés par l'entreprise.

Quatre dispositifs ont été étudiés, chacun emblématique d'un type de mobilisation écologique en entreprise. La plateforme digitale Lakaa permet aux salariés de déclarer leurs actions RSE. Les collectifs informels de salariés agissent en interne de leur entreprise pour accélérer sa transformation écologique. L'atelier de sensibilisation 2tonnes constitue une suite de la Fresque du Climat. Les programmes d'intrapreneuriat proposés par Corporate for Change d'où sortent des projets d'innovation écologiques.

La **diffusion de la mobilisation** dans l'entreprise passe ensuite par un double travail relationnel. L'enrôlement de salariés à différents niveaux (moteurs, relais, participant) ce qui pose la question du temps disponible. Et le fait de parvenir à embarquer les multiples décideurs : RSE, RH, Com', formation, COMEX...

Le **développement de la mobilisation** reste dépendant des caractéristiques des entreprises qui s'avèrent plus ou moins favorables : structures, gouvernance, modes de management, profils des salariés.... En fonction des dispositifs on observe des trajectoires de développement variées, ainsi leur réussite ne se mesure pas uniquement en fonction du nombre de salariés concernés.

Enfin, la **portée de la mobilisation** est appréhendé à deux niveaux. Celui de l'entreprise, au travers des changements dans la fonction RSE plus que des changements d'activité de l'entreprise, qui restent encore marginaux. Celui des salariés, sur lesquels la mobilisation a des effets positifs, même si les plus engagés expriment aussi une frustration et envisagent d'autres voies pour eux.

Résumé de l'introduction

⇒ [Cliquez ici pour lire l'introduction](#)

Cette étude sur la mobilisation écologique des salariés en entreprise approfondit les résultats obtenus lors d'une première phase qui a permis de cartographier les dispositifs existants. Cette nouvelle phase s'intéresse à **la mobilisation du point de vue des entreprises à partir d'études de cas de dispositifs emblématiques**. Il s'agit de comprendre leur émergence, leur appropriation, leur déploiement, leurs effets sur les entreprises.

Les **quatre dispositifs (Lakaa, les collectifs de salariés, 2tonnes, Corporate for Change)** ont été choisis car ils sont révélateurs d'une typologie (plateforme, réseau, atelier, parcours). Dans le sillage de la Fresque du Climat, ils connaissent une dynamique de croissance, et nous ont permis d'accéder à une variété de cas d'entreprises touchées. Toutefois, l'enquête a surtout portée sur des entreprises où la mobilisation écologique des salariés peut être considérée comme une réussite.

La méthodologie de l'étude permet, le plus souvent, de **croiser les regards d'un responsable et d'un collaborateur d'une même entreprise** où un dispositif de mobilisation est actif. 12 cas d'entreprises ont été analysés, dans divers secteurs d'activité, mais avec une nette surreprésentation des grandes entreprises. Les 11 responsables interviewés appartiennent généralement, au département RSE. Les 9 salariés sont parmi les plus actifs sur la mobilisation et correspondent à un profil de "transfèreurs", déjà identifié dans de précédentes recherches.

L'étude adopte **une méthodologie qualitative**. 20 entretiens approfondis d'1h30 ont été réalisés au printemps 2023, complétés par quatre séquences d'observation des dispositifs. L'anonymat des entreprises a été une condition sine qua non d'accès au terrain. Au final, l'analyse proposée est à mi-chemin entre des monographies de dispositifs en entreprise et une lecture transversale de leur insertion sociale.

Résumé du chapitre 1 : émergence de la mobilisation

⇒ [Cliquez ici pour lire le chapitre 1](#)

La mobilisation écologique des salariés prend naissance dans un contexte plus général de montée en puissance des enjeux écologiques au sein des entreprises. Elle se traduit par **l'amplification de la fonction RSE, poussée notamment par de nouvelles contraintes réglementaires** qui pèsent sur les entreprises de plus de 500 salariés, mais qui atteint plus largement les entreprises. Ce changement de statut de la RSE induit diverses transformations : création d'une fonction à part entière, renforcement des équipes, la transition est mise au coeur de la stratégie de l'entreprise...

La signification de la mobilisation écologique des salariés varie selon le type de RSE concerné : instituée depuis plusieurs années ou nouvellement créée, en recherche de centralisation au siège ou au contraire de décentralisation au niveau des métiers ou des sites. **Les entreprises ont souvent déjà initié des actions de mobilisation** car elles renvoient à plusieurs enjeux de la RSE : acculturation des salariés à la transition, appropriation pour favoriser les initiatives locales, d'intégration aux métiers, valorisation auprès d'autres Directions.

Chez certains salariés, on relève une forte aspiration à l'accélération de la transformation écologique de leur entreprise. Il s'agit plus souvent de jeunes cadres exigeant une cohérence entre leurs valeurs et leur travail. **Ces salariés moteurs de la mobilisation écologique ont suivi un parcours en trois étapes** : un déclic écologique personnel lors du confinement ou d'un voyage, une période de questionnement autour d'une démission, puis le choix de faire bouger les lignes de l'intérieur avec des premières démarches en interne.

Selon les dispositifs de mobilisation écologique étudiés, leur origine dans l'entreprise provient "d'en bas" ou "d'en haut". Une initiative des salariés : plutôt individuelle pour 2 tonnes avec au départ une démarche personnelle de formation qui devient professionnelle ; plus collective avec la formation spontanée de collectifs de salariés aidée par les outils numériques de l'entreprise. Pour Lakaa ou Corporate for Change, il s'agit d'une décision de l'entreprise qui part d'une initiative du responsable RSE qui doit alors convaincre ses supérieurs d'engager une prestation.

Résumé du chapitre 2 : les dispositifs en action

⇒ [Cliquez ici pour lire le chapitre 2](#)

Les dispositifs étudiés sont **emblématiques des quatre types de mobilisation** identifiées dans le panorama : plateforme, réseau, parcours, atelier. Il s'agit ici d'analyser leur appropriation et leurs mise en oeuvre dans les entreprises.

Lakaa est une plateforme digitale qui permet aux salariés de déclarer des actions RSE. Après une phase de paramétrage avec des sites pilotes, on observe une utilisation variable sur les autres sites de l'entreprise. Lakaa apparaît comme l'outil privilégié par les entreprises dont la stratégie RSE repose sur l'animation d'un réseau de salariés ambassadeurs.

Les collectifs sont des groupes informels de salariés qui mènent une diversité d'actions en interne pour accélérer la transformation écologique de leur entreprise : sensibilisation des collègues, lobbying auprès des dirigeants... Ils deviennent une partie prenante incontournable de la stratégie RSE de l'entreprise, même dans le cas où les relations sont tendues.

2tonnes est un format d'atelier de sensibilisation court et ponctuel qui contribue à installer une culture commune de la transition dans l'entreprise, en complémentarité avec la Fresque du Climat. Il est animé par les mêmes salariés formés, qui ajoutent parfois dans l'atelier des éléments sur la stratégie RSE de l'entreprise. L'atelier peut ainsi ajouter une brique à la stratégie RSE et venir s'insérer dans le catalogue de formation de l'entreprise.

Corporate for Change anime des parcours de sensibilisation et des programmes d'intrapreneuriat avec les salariés. Pour ces derniers, ils sont réunis en équipe et travaillent quelques jours par mois pendant 6 mois sur un projet d'innovation, selon une méthodologie de *design thinking*. Ces programmes peuvent être lancés par les RH ou les Directions de l'innovation, le lien avec la stratégie RSE se faisait après sur la base des projets de plus en plus en lien avec l'écologie. .

Si la présence préalable de la **Fresque du Climat** dans l'entreprise facilite l'émergence de ces dispositifs, on constate aussi que ces derniers contribuent ensuite à sa généralisation.

Résumé du chapitre 3 : diffusion dans l'entreprise

⇒ [Cliquez ici pour lire le chapitre 3](#)

La mobilisation écologique des salariés en entreprise enclenche **de nouvelles interactions entre les acteurs de l'entreprise**. Pour diffuser cette mobilisation, il va être nécessaire d'enrôler à la fois par le bas, c'est à dire les salariés, et par le haut - les responsables RSE, mais aussi d'autres départements jusqu'aux dirigeants de l'entreprise.

On distingue trois échelles d'enrôlement des salariés. Les salariés moteurs sont ceux qui lancent le mouvement, qu'ils soient salariés ou responsables RSE. Ils s'appuient parfois sur des salariés relais, qui se portent volontaires et recrutent la troisième échelle de salariés que sont les participants, bénéficiaires de la mobilisation.

Le temps d'engagement est une question cruciale dans un contexte professionnel où les acteurs ont d'autres objectifs. Pour les salariés moteurs, la question se pose forcément car ils y passent le plus de temps. Pour les salariés relais et participants, la difficulté est de les convaincre de consacrer un temps à un sujet qui n'est ni leur priorité personnelle ni professionnelle, avec de surcroît des managers parfois réticents. Les salariés engagés dans la mobilisation développent des tactiques pour réduire ou contourner cette contrainte du temps.

Quand elle n'en est pas à l'origine, **la RSE adopte plusieurs attitudes vis à vis de la mobilisation écologique**. Elle se porte garante de l'alignement entre les objectifs de la mobilisation et ceux de l'entreprise. Parfois elle aide les salariés moteur en les guidant à travers les rouages de l'entreprise ; et parfois elle se laisse porter par l'expertise du salarié à l'initiative de la démarche. Dans le cas des collectifs, la relation entre les salariés et la RSE est source de tensions, même si au fur et à mesure ils trouvent une manière de cohabiter voir de collaborer.

Pour pouvoir se massifier et surtout aller plus loin dans l'objectif de transformation écologique de l'entreprise, **la mobilisation doit aller toucher d'autres départements** (la Communication, les RH ou la Formation) **ainsi que les dirigeants**. Pour les convaincre, les salariés moteurs emploient des arguments alignés avec les priorités de l'entreprise, et adaptés aux enjeux des entités qu'ils ont en face - par exemple pour les RH, la mobilisation est un moyen de prévenir le désengagement des salariés, en affichant une image d'entreprise qui s'engage pour l'écologie.

Résumé du chapitre 4 : développement de la mobilisation

⇒ [Cliquez ici pour lire le chapitre 4](#)

La capacité **de la mobilisation à prendre de l'ampleur** et/ou à s'installer durablement dans l'entreprise dépend à la fois des caractéristiques de l'entreprise et des logiques de développement qui diffèrent selon les dispositifs.

Certaines **cultures d'entreprise s'avèrent particulièrement favorables à la mobilisation** : tournées vers la participation et le bien-être des salariés. De même que les modèles de management qui cultivent l'autonomie des salariés, comme on en trouve notamment dans les entreprises non cotées en bourse et les coopératives. La revendication de valeurs historiques d'engagement social se transfère facilement à l'écologie.

La mobilisation rencontre plus de difficultés dans les entreprises les plus touchées par le contexte économique inflationniste, ou celles avec une forte dispersion géographique. Les contrats précaires de certains salariés et le fort turn-over n'incitent pas à l'engagement écologique. Les populations cadres restent globalement les plus engagées, mais avec des variations selon les professions.

Les quatre dispositifs suivent des logiques de développement distinctes et la réussite de la mobilisation dans l'entreprise se mesure donc différemment selon le dispositif.

- **Lakaa** recherche une participation du plus grand nombre de sites, et un investissement croissant au sein de chaque site : plus d'actions menées, plus de salariés investis, etc.
- Les **collectifs de salariés** se développent selon différents axes. Le plus évident est le nombre de membres qui peut atteindre plusieurs milliers. Mais le degré d'engagement des membres, la reconnaissance dans l'entreprise, la définition d'un programme d'action signe aussi une certaine maturité.
- Le succès de l'**atelier 2tonnes** se mesure au taux de salariés y ayant participé au sein de l'entreprise. Diverses stratégies existent pour en embarquer le plus grand nombre.
- **Corporate for Change** propose des parcours limités dans le temps et avec un nombre restreint de participants. Un parcours peut s'installer dans une entreprise en se réitérant annuellement, mais peut aussi relever d'un événement ponctuel.

Résumé du chapitre 5 : portée de la mobilisation

⇒ [Cliquez ici pour lire le chapitre 5](#)

Les conséquences de la mobilisation se mesurent à la fois au niveau de l'entreprise et des salariés.

Du côté des entreprises, la mobilisation écologique apporte plus de transversalité dans l'organisation à travers les nouveaux liens qui se créent entre salariés engagés et la mise en visibilité de nouveaux profils. Elle **fait évoluer la RSE dans l'exercice de son métier vers un modèle plus participatif** : meilleur écoute des signaux qui remontent du terrain, appui sur l'intelligence collective des salariés, intégration croissante de salariés sur des rôles RSE...

La **mobilisation contribue également à des changements concrets sur l'activité**. Elle facilite l'installation de nouvelles pratiques métiers à moindre impact ; impulsées par des salariés moteurs, par la RSE, ou à travers des démarches d'emblée plus collective. Les stratégies d'entreprises sont impactées à la marge par la mobilisation des salariés mais plusieurs voies d'influence existent : encadrées par l'entreprise quand elle consulte ses salariés ou les invite à innover. Mais aussi plus spontanée quand les salariés interpellent les dirigeants, ou produisent des réflexions sur des sujets prospectifs.

Du côté salarié, **les effets de la mobilisation écologique sur les salariés moteurs sont ambivalents**. Elle peut devenir une source de frustration s'ils constatent que la transformation de l'entreprise n'avance pas assez vite, et notamment s'ils sont cantonnés aux éco gestes. Mais globalement la mobilisation est source d'épanouissement professionnel à plusieurs niveaux : sentiment d'appartenance à l'entreprise, enrichissement de l'identité professionnelle, nouvelles compétences à valoriser et perspectives de changement de carrières pour certains. Le dilemme de l'insider activist - rester ou partir - n'est toutefois pas réglé et il se réactualise régulièrement.

Pour le reste des salariés, la participation à la mobilisation est positive : elle renforce la fidélisation à l'entreprise, donne un sentiment de fierté si les actions sont valorisées et concrétisées, elle est un moyen de lutte contre l'éco-anxiété. De façon générale, l'acculturation progressive au sujet créé un bouillon de culture qui légitime l'action de la RSE. Et si les actions menées aujourd'hui se heurtent au plafond de verre de la transformation du modèle d'activité, plus les salariés seront sensibilisés, plus la demande pour des mesures écologiques ambitieuses va s'accroître.

Introduction

#ECOTAF : une sociologie de la mobilisation écologique des salariés en entreprise

L'engagement écologique des salariés : un nouveau ressort de la transition écologique

Dès 2018, des premiers signaux faibles ont mis en lumière un phénomène de mobilisation écologique des salariés : émergence de la figure du “transféréur”, constat d'un désengagement des jeunes générations vis-à-vis du travail... Depuis on constate un **mouvement de structuration collective de ce phénomène, à travers l'émergence d'une pluralité de dispositifs** de mobilisation écologique en entreprise.

Le plus connu d'entre eux, la Fresque du Climat a dépassé le million de participants, dont une partie non négligeable en entreprise. Les Echos titre “La Fresque du climat devient un phénomène viral dans les entreprises”. Toutefois derrière ce succès se cache un foisonnement de dispositifs actifs en entreprise que le projet ECOTAF s'emploie à décortiquer.

Actuellement, les **responsables en entreprise sont interpellés par la mobilisation écologique de leurs salariés**, plus ou moins spontanée. En effet, elle interroge les démarches RSE préexistantes et les stratégies à déployer pour créer des synergies au service de la transformation écologique de l'entreprise.

Un projet de recherche appliquée en sociologie

Problématique : Comment des dispositifs externes à l'entreprise sont-ils en capacité de mobiliser les salariés sur l'écologie et de produire des changements dans les organisations ?

- Fournir une description et une typologie de ces dispositifs
- Cerner les effets sur les salariés
- Analyser les impacts sur les organisations
- Ouvrir des pistes d'actions pour les entreprises et les pouvoirs publics

Un projet en trois phases :

1. panorama de dispositifs existants (janvier 23)
2. étude de cas en entreprise sur des dispositifs emblématiques (septembre 23)
3. Valorisation et pistes d'action (janvier 24)

Un projet soutenu par 4 réseaux RSE et l'ADEME

L'ADEME accompagne scientifiquement et financièrement ce projet. **Plusieurs services concernés par la cible salariés** sont impliqués dans le projet.

Des associations professionnelles, qui réunissent les responsables RSE dans les entreprises, sont fortement impliqués dans l'étude :

- Collège des Directeurs du Développement Durable
- Entreprises pour l'Environnement
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- Action for Market Transformation / Institut Français pour la Performance Environnementale des Bâtiments (IFPEB)

Phase 2 : approfondir le phénomène via des études de cas en entreprise

Une première phase de panorama des dispositifs existants

Cette **étude est la suite d'une première phase** dans laquelle un panorama de 12 dispositifs de mobilisation écologique s'adressant aux salariés des entreprises privées a été établi.

- Rappel des critères de définition des dispositifs : ils s'adressent aux salariés, sont externes à l'organisation, portent sur la transition écologique, et concernent les entreprises privées.

En plus d'une analyse documentaire, chacun des dispositifs de mobilisation a fait l'objet d'**un entretien approfondi avec le porteur du dispositif**. Ceci a permis de produire une fiche détaillée et d'alimenter une analyse transversale. La mobilisation écologique des salariés a donc d'abord été étudiée du point de vue de l'offre.

Problématique de cette phase 2 : saisir la mobilisation écologique des salariés du point de vue des entreprises

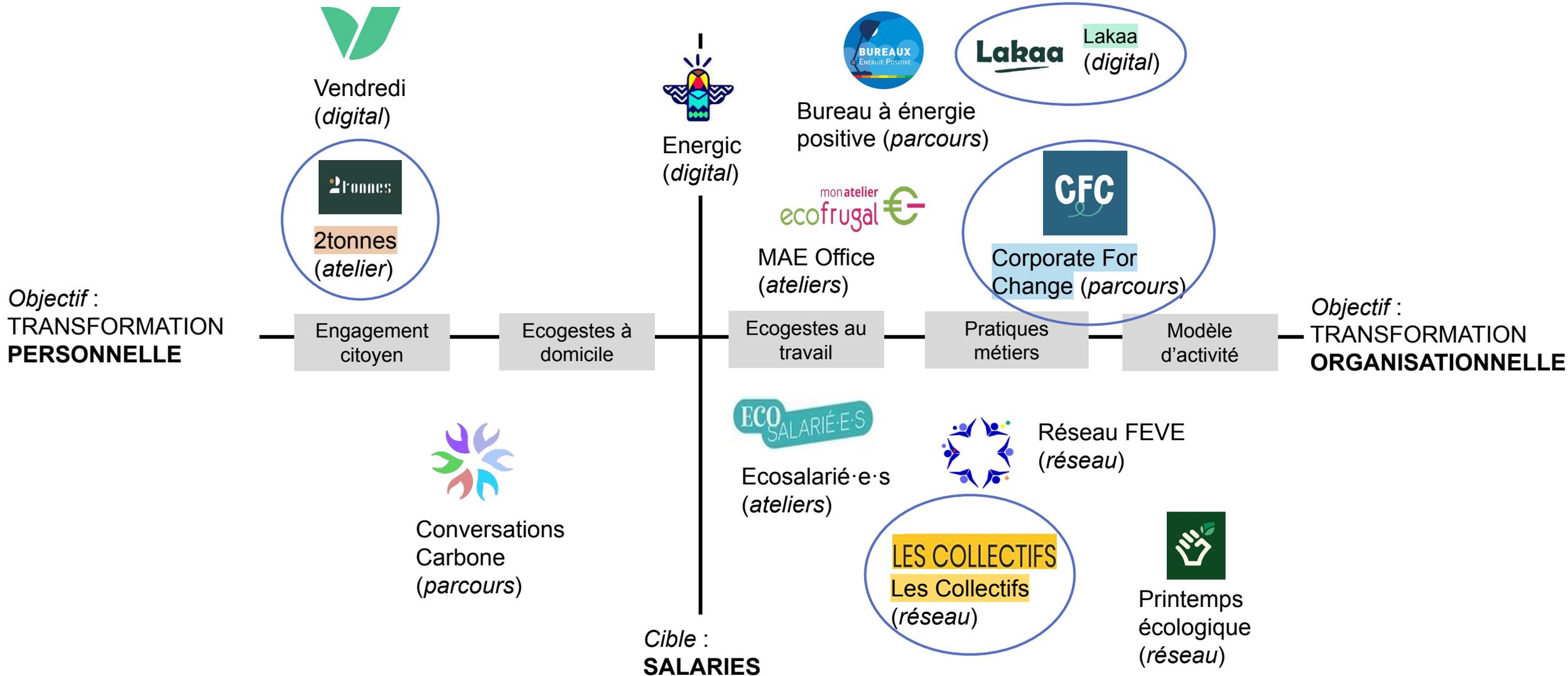
Cette seconde phase de l'étude entend **appréhender la réception de ces dispositifs par les entreprises**. Il s'agit ainsi de comprendre la mobilisation écologique du point de vue des salariés et des décideurs concernés. L'étude approfondit les résultats de la première phase en se concentrant sur un petit nombre de dispositifs emblématiques pour enquêter de façon approfondi sur leur installation dans les entreprises.

Les objectifs de cette étude

- Décrire le **contexte d'émergence** de la mobilisation écologique des salariés au sein des entreprises, et le recours à ces dispositifs en particulier.
- Analyser **l'usage et l'appropriation des dispositifs** au sein des entreprises, en comparaison de ce que proposent les porteurs de dispositif.
- Identifier **les acteurs de l'entreprise concernés** par la mobilisation des salariés et retracer les interactions qui se nouent entre les différentes entités autour du dispositif.
- Appréhender **l'articulation entre ces dispositifs de mobilisation et les démarches internes** déjà menées par l'entreprise, de type RSE
- Comprendre **ce qui fait le succès (ou l'échec) d'un dispositif** de mobilisation au sein d'une entreprise
- Cerner **les effets et les limites** des dispositifs, et plus largement de la mobilisation écologique des salariés, dans ses impacts à tous les niveaux de l'entreprise : salariés, organisation...
- Fournir les **clés de compréhension** du phénomène de mobilisation écologique des salariés qui puissent aider l'ADEME et les réseaux RSE à se positionner vis-à-vis de ces dispositifs.

Rappel des 12 dispositifs de mobilisation étudiés en phase 1

Cible : ENTREPRISE



Choix de 4 dispositifs parmi les 12 du panorama

Les dispositifs choisis pour les études de cas sont : les **collectifs** de salariés, les parcours de **Corporate for Change**, la plateforme de RSE participative **Lakaa**, et l'atelier **2tonnes**. Comment et pourquoi avons nous choisi ces dispositifs parmi l'ensemble de ceux étudiés dans la phase panorama ?

Les critères de sélection des dispositifs :

- Refléter la diversité des **4 types** identifiés dans la phase panorama
- Connaître une **dynamique de croissance**, ou qui ont atteint une taille critique.
- Être déjà **bien implantés en entreprise** : nombre potentiel d'enquêtés
- Avoir été expérimenté dans **différents types d'entreprises**
- la **disponibilité du porteur** de dispositifs pour nous aider à recruter en entreprise



Points d'intérêt des 4 dispositifs étudiés :

- **2tonnes** a été privilégié compte tenu du **nombre important d'ateliers déjà effectués** et de la forte dynamique de croissance en entreprise.
- Parmi les réseaux, celui des **collectifs** salariés a suscité un vif intérêt car leur **démultiplication spontanée préoccupe les responsables** en entreprise. Le syndicat Printemps Écologique est encore récent et ne dispose que de peu de salariés élus au CSE.
- **Lakaa** a été retenue car elle est **centrée sur la transformation des pratiques métiers**, alors que les autres plateformes sont orientées sur les écogestes ou le hors travail.
- **Corporate for Change** dispose d'**une forte ancienneté**. Les entreprises sont sa cible principale; alors que pour d'autres parcours la cible entreprise est seulement naissante

Aller au delà de la Fresque du Climat

En continuité avec la phase précédente, nous avons fait le choix de ne pas enquêter sur la Fresque du Climat. Pour autant, ce dispositif était bien présent dans la quasi-totalité des cas d'entreprises étudiés. Nous avons donc étudié l'articulation de la Fresque avec les différents dispositifs choisis pour cette étude.



Présentation sommaire des 4 dispositifs étudiés

Une fiche d'analyse détaillée de chaque dispositif est disponible dans le rapport de la phase 1, nous en rappelons ici quelques points de repère.



L'atelier 2tonnes

Un jeu de rôle qui consiste à **imaginer en équipe un scénario de transition** pour atteindre l'objectif de 2tonnes équivalent CO2 par personne et par an en 2050.

Un **atelier de 3 heures** qui rassemble une dizaine de personnes, autour d'un animateur (souvent un salarié de l'entreprise).

Conçu comme une **suite de la Fresque du Climat**, il connaît une forte croissance actuelle - déjà 50K participants -, pas uniquement auprès de la cible entreprise.



Les parcours Corporate for Change

Des **programmes d'intrapreneuriat** basés sur les principes du design thinking, destinés à un petit groupe de salariés de l'entreprise, dont une partie des projets d'innovation concerne l'écologie.

Mais aussi **des parcours de sensibilisation** qui visent une cible plus large, à travers une suite d'ateliers pour inspirer l'évolution des pratiques métiers.

Un **modèle qui a fait ses preuves** depuis 2015 auprès de nombreuses DRH et Dir. Innovation de grandes entreprises, et a réussi à prendre le virage du distanciel.



La plateforme Lakaa

Une **plateforme digitale de RSE participative** qui permet de faciliter le déploiement du plan d'action et la remontée d'information d'une multitude de sites de l'entreprise en parallèle.

Un accompagnement par l'équipe Lakaa des RSE clientes pour garantir le succès du déploiement de la plateforme et l'adhésion des équipes, en particulier des **salariés ambassadeurs qui déclarent les actions RSE par site**.

Une jeune start-up, qui a notamment déjà conquis **plusieurs grandes enseignes de la distribution** confrontées à la problématique du multi-sites.



Le réseau des collectifs de salariés engagés

Une fédération de collectifs informels de salariés engagés pour l'écologie au sein de leurs entreprises. Elle a été créée en 2021, certains collectifs existaient depuis plusieurs années.

Elle aide à la création de ces collectifs et organise les échanges inter-entreprises. Les actions en entreprise vont **de la sensibilisation des salariés au lobbying auprès des dirigeants** sur le changement du modèle d'activité de l'entreprise.

Elle rassemble aujourd'hui **200 collectifs dans autant d'entreprises**, et connaît une vraie dynamique de croissance. Elle est signataire de plusieurs tribunes de presse remarquées.

L'échantillon qui constitue les cas étudiés



Echantillon : modalités de recrutement et singularité des cas

Un recrutement via divers canaux afin d'équilibrer les biais possibles :

Nous avons multiplié les canaux de recrutement afin d'équilibrer les biais possibles :

- Via les **porteurs de dispositifs** qui nous ont orientés vers leurs interlocuteurs
- Via les **réseaux RSE** partenaires de l'étude qui ont sollicité leurs contacts au sein des entreprises adhérentes
- Via nos **réseaux professionnels** (ex : Podcast Ecolo au boulot)

Toutefois, la plupart des cas ayant été recruté via les porteurs de dispositifs, ceux-ci nous ont logiquement orientés vers **des entreprises où la mobilisation des salariés réussit plutôt bien** (et donc leur dispositif).

Les conditions du recrutement :

- L'**anonymat des entreprises**, proposé dès le départ, s'est avéré être une condition *sine qua non* de l'accord de participation à l'enquête.
- Difficultés liées au **turn over de responsables** qui avait été à l'initiative du déploiement de dispositifs.
- Difficultés liées au **manque de disponibilité** de certains interlocuteurs : niveau de responsabilité des décideurs RSE, multiplication des rôles pour les salariés.
- Difficultés à **identifier l'interlocuteur pertinent** : service RSE encore récent, niveau d'engagement du salarié dans le dispositif incertain.

Les particularités des cas d'entreprise étudiés par rapport aux dispositifs sont à prendre en compte

- **2tonnes** nous a permis d'étudier son plus gros déploiement simultané en entreprise, mais aussi deux autres avec un déploiement perlé qui semble être plus courant.
- Les trois **collectifs de salariés** étudiés font partie des plus anciens et des plus importants en nombre de salariés, alors que beaucoup de collectifs adhérents sont encore balbutiants
- **Lakaa** nous a orientés vers trois entreprises. L'une est qualifiée par le porteur de « *meilleure élève* ». Les deux autres entreprises ont moins de recul : la décision de lancement vient d'être prise, ou le déploiement vient à peine de commencer.
- Pour **Corporate for Change**, l'enquête a porté sur une entreprise ayant un programme d'intrapreneuriat récurrent depuis plusieurs années, alors que pour la plupart ces programmes ne sont pas renouvelés. Deux autres cas étudiés ont été des parcours ponctuels.

Echantillon : entreprises et enquêtés

12 cas d'entreprises dans lesquels un dispositif de mobilisation est actif

Pour **chaque dispositif**, 3 cas d'entreprises ont été sélectionnés, en recherchant une diversité de types d'entreprise tout comme de stades de la mobilisation

Secteurs d'activité des entreprises :

- services (4),
- distribution (3),
- industrie (2),
- finance (1),
- conseil (1),
- presse (1)

Taille des entreprises :

- 9 grandes entreprises (+ de 5000 salariés),
- 2 établissements de taille intermédiaire (+ de 500 salariés)
- et 1 PME (- de 500 salariés)

11 responsables la plupart du temps de la fonction RSE

Le « responsable » a la charge du suivi du **dispositif de mobilisation dans l'entreprise**. Quand il est à l'initiative de son lancement, il est l'interlocuteur du porteur du dispositif. Quand il n'est pas à l'initiative de son lancement il est l'interlocuteur principal des salariés engagés sur le dispositif.

Les responsables appartiennent dans la **majorité des cas au département RSE** (8) mais on trouve aussi un responsable RH, un responsable innovation, et un « partner ».

Dans ce rapport nous distinguons deux rôles par rapport aux dispositifs : « salariés » et « responsables ». Mais d'un point de vue contractuel **les responsables sont aussi salariés de l'entreprise**.

Dans 5 cas d'entreprises, nous n'avons **rencontré qu'un seul de ces deux profils**. Soit l'autre n'était pas accessible, soit il nous a semblé peu pertinent (ex : manque d'ancienneté) et nous avons alors privilégié une diversité de cas entreprise.

9 salariés "transfèreurs" engagés sur le plan écologique en entreprise

Le « salarié » est un **collaborateur considéré par nos intermédiaires comme le plus investi** dans le dispositif de mobilisation. Il s'agit donc de salariés généralement très engagés sur le plan écologique.

Les salariés interviewés occupent **des fonctions diverses dans l'entreprise mais ont pour tous un statut cadre** : chef de projet, manager, responsable RH, expert, développeur informatique...

Il s'agit dans la plupart des cas de **salariés travaillant majoritairement en bureau**. Toutefois, nous avons pu rencontrer également des salariés travaillant en magasin ou dans un entrepôt.

Une méthodologie d'enquête qualitative

Des entretiens semi-directifs approfondis la plupart du temps en visio

Une **vingtaine d'entretiens d'1h30** ont été réalisés avec les responsables et les salariés. 16 entretiens ont eu lieu en distanciel et 4 en présentiel au sein des entreprises. La campagne d'entretiens a eu lieu sur deux mois environ (entre le 27 mars et le 5 juin 2023)

Ces entretiens prennent la forme d'une **discussion ouverte mais structurée** par les thèmes du guide d'entretien

Les **guides d'entretiens ont été adaptés** afin de correspondre à la variété des dispositifs et des statuts d'enquêtés (responsable, salarié)

Ils ont été réalisés par une équipe de 3 sociologues, avec pour chaque entretien un **binôme intervieweur et preneur de note**.

Chaque entretien a fait l'objet d'une **retranscription intégrale** dactylographiée à partir d'une prise de notes en direct et/ou d'un enregistrement audio.

Des observations pour une immersion au sein des dispositifs en action

4 observations ont été réalisées afin de donner à voir les dispositifs tels qu'ils sont utilisés au sein des entreprises. Les situations d'observation ont été choisies avec les enquêtés et/ou les porteurs de dispositifs en fonction des opportunités existantes sur la période d'enquête.

- **Lakaa** (en présentiel en IDF) : une journée de séminaire organisé par la RSE d'un distributeur pour lancer son réseau d'ambassadeurs RSE dans lequel a été présenté la plateforme
- **2tonnes** (en présentiel à Lyon) : un atelier d'une demi-journée animé par un salarié au sein de son entreprise auprès d'une équipe de sa Direction
- **Corporate for Change** : une demi-journée de réunion en visio visant à préparer les participants au programme d'intraprenariat à la présentation de leurs projets au CODIR.
- **collectifs** : deux réunions successives en visio, une de l'équipe-cœur du collectif (30 min) et une plénière rassemblant l'ensemble des sympathisants du collectif dans l'entreprise.

A mi-chemin entre monographies et l'analyse transversale

L'ensemble des données recueillies a fait l'objet d'une **analyse thématique comparative** afin d'identifier les différences et les points communs entre les cas, et d'apporter des hypothèses explicatives.

L'analyse articule **trois niveaux de différenciation** : les 4 dispositifs, les 12 entreprises, les 2 statuts salariés / responsables. Nous avons mis en valeur les dispositifs dans le texte en les identifiant par une couleur en surbrillance.

L'**impératif d'anonymisation des entreprises** représente une contrainte forte pour la restitution des études de cas, elle limite la consolidation des résultats autour des cas.

Les enseignements de l'analyse sont illustrés par des **verbatim tirés des retranscriptions** d'entretien. Il s'agit donc des propos des enquêtés choisis par les auteurs.

Sommaire du rapport

Chapitre 1

L'émergence de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

Chapitre 4

Les trajectoires de développement des dispositifs dans l'entreprise

Chapitre 5

La portée de la mobilisation écologique des salariés

Guide de lecture du rapport

Le rapport comprend des verbatims directement extrait des entretiens

« Ceci est un propos prononcé par un enquêté lors d'un entretien » (responsable, collectif)

Le verbatim est anonymisé mais des précisions sont données sur le profil de l'enquêté dans la parenthèse :

- le statut de l'enquêté : responsable ou salarié
- le dispositif par lequel est concerné son entreprise : Lakaa, 2tonnes, collectif, CFC - Corporate for Change -)

Attention (responsable, CFC) ne signifie pas qu'il s'agit d'un responsable de Corporate for Change, mais d'un responsable interviewé dans une entreprise où CFC est actif.

Dans le texte de ce rapport les dispositifs sont identifiables par des couleurs

Ceci afin de faciliter une lecture monographique, c'est à dire par dispositif.

- Lakaa

- 2tonnes

- Corporate for Change

- collectifs

Le rapport propose différents niveaux de lecture

Des résumés d'une page au début de chaque chapitre.

Chaque page est structurée par un titre principal, et des sous-titres qui mettent en avant les points principaux avec des mots clés **en bleu** pour identifier les thèmes.

Une phrase est mise **en gras** dans chaque paragraphe afin de repérer l'idée centrale.

Chapitre 1

L'émergence de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

1. Les entreprises face à la mobilisation écologique

Comment cette mobilisation apparaît dans une entreprise et devient un enjeu ?

2. Des salariés moteurs de la mobilisation écologique

Salariés ou responsables : qui est à l'initiative de cette mobilisation ?

3. L'origine des dispositifs de mobilisation en entreprise

Comment s'effectue le choix d'un dispositif de mobilisation plutôt qu'un autre ?

Chapitre 1

L'émergence de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

1. Les entreprises face à la mobilisation écologique

- Un contexte d'amplification de la RSE
- Les enjeux de la mobilisation écologique pour les entreprises
- Différentes entités concernées par la mobilisation

La RSE accède au premier plan de l'entreprise

L'enquête met le doigt sur le **contexte actuel de montée en puissance des enjeux écologiques au sein des entreprises**. Ces enjeux se traduisent dans les transformations de la fonction RSE qui devient désormais incontournable et se réorganise.

Une accélération générale mais des situations de départ bien différentes

Les enquêtés s'accordent sur le « *moment charnière* » que connaît actuellement la RSE au sein des entreprises. Toutefois, l'enquête ne permet pas de classer de manière fine le niveau de maturité RSE des entreprises.

- Certaines **grandes entreprises « en avance »** ont entamé leur virage écologique il y a quelques années. Les enquêtés constatent bien volontiers le chemin parcouru, tout en soulignant que celui qui reste à parcourir est important.
- Dans d'autres entreprises, la prise de **conscience écologique apparaît très récente ou instable** sur les dernières années. Elle se matérialise aujourd'hui par la création d'une fonction de Directeur(trice) RSE.

« Quand je suis arrivé il y a 5 ans j'ai été complètement effaré du fait qu'il n'y avait rien sur la RSE. Il n'y avait même pas de responsable RSE »
(salarié, Lakaa)

Le reporting extra-financier, moteur principal de l'accélération

Au côté des attentes sociétales qui se renforcent à l'égard des entreprises sur leur transition écologique (clients, salariés, candidats, gouvernement...). La **nouvelle obligation européenne de DPEF** est présentée comme le levier d'accélération majeur.

Cette obligation concerne les entreprises de plus de 500 salariés qui doivent **rendre publiques leurs actions et indicateurs RSE**. Le rapport « *devient opposable et doit être contrôlé par les commissaires aux comptes* ». Il est donc susceptible d'influer sur le cours des entreprises cotées.

Pour les équipes RSE déjà installées, cette obligation est **utilisée pour demander des ressources supplémentaires à la Direction**. Pour les plus récentes, elle contraint à l'élaboration d'une stratégie RSE complète en concertation avec les métiers.

« Quand la réglementation a changé, on a tiré la sonnette d'alarme au COMEX sur nos obligations en matière de conformité » (responsable, CFC)

Un effet d'entraînement sur les autres entreprises

Si elles ne sont pas toutes concernées par cette obligation, elles peuvent l'être indirectement :

En tant que **sous-traitantes de grands comptes, elles cherchent à aider leurs clients à remplir leurs obligations** dans une logique de compétitivité. Par exemple, en réduisant leur propre bilan carbone, ou en développant une nouvelle expertise métier sur l'écologie.

Les plus petites entreprises **en recherche de fonds s'adaptent aux demandes des investisseurs**. Elles développent une stratégie RSE car ces derniers sont de plus en plus attentifs aux critères ESG (environnementaux sociaux gouvernance) .

« La question pour nous c'est : comment on s'inscrit dans la politique RSE de nos clients ? »
(responsable, Lakaa)

« Il y a 2 ans, on avait rien de vert. On a fait une levée avec des fonds à impact, qui ont des exigences de reporting » (responsable, 2tonnes)

Quatre transformations en cours dans les RSE

La transition écologique placée au cœur de la stratégie de l'entreprise

Plusieurs entreprises ont récemment choisi d'inscrire **la transition écologique comme une priorité stratégique**, ce qui s'exprime : dans les déclarations des dirigeants, dans le cadre d'une révision du plan stratégique, ou encore par une inscription de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise.

Cette priorisation nouvelle donnée à l'écologie pousse les équipes RSE à se lancer dans **l'écriture ou la réécriture d'une stratégie RSE** plus ambitieuse et mieux intégrée. Ces nouvelles stratégies aboutissent à « revoir l'architecture de la RSE » en réorganisant l'activité et les équipes autour de « piliers ».

« Il a été décidé que la RSE rentrait au cœur de la stratégie de l'enseigne. Du coup, on a entamé la réécriture d'un plan stratégique » (responsable, Lakaa)

Une promotion de la RSE au niveau du Comité de Direction

Alors que la RSE pouvait être jusqu'ici cantonnée au fond de l'organigramme, des réorganisations récentes lui accordent plus de pouvoir. Par exemple, à travers la **création d'une Direction RSE à part entière**. Sans en être forcément membres, les liens avec les COMEX se resserrent : un de ses membres influent se voit attribuer le qualificatif « RSE » dans son titre, ou des « passages en COMEX » réguliers ont lieu pour un responsable RSE...

« C'est bien le DAF de la boîte qui a pris aussi la casquette RSE. Je trouve ça important et intéressant comme approche » (responsable, Lakaa)

Une augmentation de la taille des équipes RSE

Y compris dans des entreprises où les recrutements sont gelés, la tendance est au renforcement de l'équipe RSE. Ce développement se manifeste également par le recrutement de référents qui vont avoir un rôle RSE en plus de leur métier, et y consacrer une partie de leur temps. Une **croissance qui suit une logique d'intégration de la RSE** aux métiers.

« Avec le contexte actuel, la RSE est plus ou moins le seul département à pouvoir recruter et grossir. On obtient des budgets – qui sont petits à l'échelle de l'entreprise, mais ça reste un signal de croissance » (responsable, Lakaa)

Un virage de la RSE du social vers l'écologie

Historiquement, les RSE apparaissaient davantage orientées vers le social que l'écologie : diversité, inclusion, fondation d'entreprise, prix de l'entrepreneur social... Une dynamique de **mobilisation des salariés est d'ailleurs souvent déjà présente sur le champ sociétal**, avec des actions locales, par exemple le parrainage de jeunes issus de quartiers en difficulté.

La **partie environnementale de la RSE est en train de prendre le dessus**, justifiée par la « notion d'urgence écologique ». On observe la création d'équipes dédiées à l'écologie, tandis que les sujets sociaux sont parfois gérés par d'autres équipes, les RH par exemple.

« La RSE existait dans mon entité, mais elle était très axée "social", là où moi j'étais, le côté écologique n'y était pas » (salarié, collectif)

Les enjeux de la mobilisation écologique pour les entreprises

Une trajectoire de mobilisation écologique souvent déjà initiée par la RSE...

Au-delà des dispositifs de mobilisation étudiés, les entreprises sont dans une trajectoire de mobilisation écologique des salariés car la transition concerne l'ensemble des services de l'entreprise. **Le dispositif de mobilisation vient prendre place à côté d'une série d'actions parfois préexistantes**, parfois parallèles. Les entreprises se posent la question : « comment accélérer ces changements ? » mais il reste très difficile d'aligner l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise autour de cet objectif.

A quoi sert la mobilisation écologique des salariés pour les entreprises ? **La mobilisation contribue au changement organisationnel global que représente la transformation écologique de l'entreprise**. Plus précisément, l'étude pointe quatre grands enjeux auxquels elle renvoie dans ce processus, que nous allons développer à la suite :

1. Acculturation
2. Appropriation
3. Intégration
4. Valorisation

Ces enjeux correspondent à ce que recherche l'entreprise en favorisant la mobilisation écologique des salariés, les effets en tant que tels seront traités dans la dernière partie.

...mais la mobilisation des salariés apparaît comme un objectif RSE parmi d'autres, plus ou moins prioritaires.

Les équipes RSE sont accaparées par d'autres chantiers qui peuvent leur apparaître comme prioritaires par rapport à la mobilisation. En particulier, tout ce qui relève de la conformité avec **la mise en place de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) qui semble très chronophage**, ou d'autres obligations nouvelles, par exemple celles liées au décret éco-énergie tertiaire. D'autres briques concentrent également l'attention car elles impliquent fortement le comité de Direction, comme l'écriture de la stratégie RSE ou la formalisation d'une raison d'être.

Alors que certaines RSE voient la mobilisation des salariés comme secondaire, d'autres la considèrent comme une priorité, et ont d'emblée mis l'accent sur des actions de « *sensibilisation* » et/ou de « *formation* »... Elle apparaît à leurs yeux comme **une condition de réussite des autres objectifs RSE car ils sont dépendants de l'implication des salariés** pour les atteindre : « *on ne fait rien seul, on est dans une position de pilotage transversal* ».

« *La mobilisation des salariés et la formation c'est loin d'occuper la majorité de mon temps. Quand j'ai pris mon poste j'ai découvert avec effroi le niveau de contrainte que représente le reporting extra-financier !!!* » (responsable, 2tonnes)

« *On a tout de suite senti l'enjeu d'être le plus inclusif possible dans la transformation de l'entreprise autour de cet enjeu RSE* » (responsable, CFC)

Acculturation aux enjeux écologiques et à la stratégie RSE

L'acculturation pour que « *tout le monde bouge en même temps et dans le même sens* »

Il s'agit de mettre à niveau les collaborateurs sur les problèmes écologiques. **Pour préparer le terrain des changements à venir, il est nécessaire qu'ils en maîtrisent le sens.** Bien que la plupart des salariés soient déjà informés des problèmes climatiques par le biais des médias, ils ne connaissent pas forcément les « *ordres de grandeurs* » et les priorités d'action. Certains des changements envisagés par l'entreprise apparaissent à la fois lourds et impliquants pour les salariés, notamment ceux en terme de modèle d'activité ou de discours à tenir aux clients. « *S'ils ne se sentent pas concernés ça ne pourra pas marcher* ».

Un **défi de cette acculturation est sa massification** : elle doit réussir à toucher uniformément l'ensemble des salariés qui ne sont pas tous intéressés, Dans les grandes entreprises, ils sont plusieurs dizaines de milliers, et parfois répartis sur des dizaines de sites ce qui suppose une stratégie de déploiement.

Les actions **RSE semblent souffrir d'un déficit chronique de notoriété** auprès des salariés, visible dans les sondages internes, et ceux malgré des actions d'information menées (ex : newsletter, semaine du DD...).

« *Le niveau de prise de conscience des salariés n'est pas du tout suffisant... Je pense qu'il faut d'abord passer par une grosse phase de sensibilisation, monter en compétences, etc* » (salarié, Lakaa)

« *Ce qui est hyper compliqué ! Dans toutes les études qui sont faites sur les salariés, on voit qu'1 salarié sur 10 est capable de citer des choses que fait l'entreprise en RSE... (responsable, Lakaa)* »

Des programmes de formation qui prennent différentes formes

Les entreprises sont nombreuses à proposer des formations à destination des salariés, certaines la rendant même « *obligatoire* ». Elles consistent en **une introduction aux enjeux environnementaux**, et intègrent plus ou moins des éléments de la stratégie RSE, voire font le lien avec l'activité de l'entreprise :

- Des **formations en ligne** sur des durées courtes « *2h* », prenant aussi la forme de *serious game*, ou de questionnaire.
- Des déploiement massifs de la **Fresque du Climat** ont eu lieu dans plusieurs entreprises
- Une série de **conférences par des experts** externes à l'entreprise

« *Le serious game : vous êtes dans un monde virtuel, à chaque étape vous avez un quiz qui débloque des stades. Il y a une première session sur l'écologie en général, une deuxième sur la RSE. Et ensuite tout le monde reçoit un livret qui récapitule, Même ceux qui n'y participent pas reçoivent au moins ça.* » (responsable, CFC)

Des consultations des salariés sur les engagements RSE

Plusieurs grandes entreprises se sont livrées à un exercice de définition concertée de la stratégie impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise, et notamment les salariés : **questionnaire à grande échelle, grand dialogue...** Au-delà de son aspect participatif, il permet de faire connaître les choix stratégiques de l'entreprise, notamment sur ses engagements RSE.

Appropriation : favoriser les initiatives locales des salariés

Mobiliser pour alimenter une **approche ascendante de la RSE**

La réalisation des objectifs de la stratégie RSE ou encore la conformité réglementaire demande la mise en place d'actions par les salariés dans les multiples sites de l'entreprise. La RSE, généralement située au siège, ne peut plus se contenter d'une approche descendante, elle doit aussi pouvoir **s'appuyer sur l'énergie et les bonnes idées des salariés sur le terrain.**

Plutôt que chercher à faire appliquer des injonctions parmi lesquelles les salariés sont déjà noyés, la RSE cherche à **développer l'esprit d'initiative des salariés en matière d'action écologique.** Il est souvent nécessaire de décomplexer les salariés qui peuvent craindre d'éventuelles sanctions sur des changements qui n'auraient pas été décidés par la hiérarchie.

« Alors qu'aujourd'hui, toute initiative est bonne à prendre, et on promeut vraiment l'intrapreneuriat ! On leur dit "si vous voyez un truc qui cloche, ou quelque chose que vous pourriez faire différemment dans votre métier, notez-le. Si vous pouvez faire le changement sans validation, faites-le. Sinon, parlez-en pour qu'on le mette en place" » (responsable, Lakaa)

Les **dispositifs événementiels** donnent un sens collectif aux écogestes individuels

Plusieurs services RSE déploient déjà ces dispositifs qui appellent la participation des salariés. **Challenge environnemental avec Energic, Work Clean up Day sur les déchets, Challenge mobilité** régional pour favoriser la pratique du vélo.... Ils donnent un sens collectif aux écogestes individuels réalisés par les salariés.

Ces dispositifs aident à dépasser les ressources limitées de la RSE au siège en suscitant la mobilisation dans toute l'entreprise des forces vives sur le sujet de l'écologie. En effet, la **taille des équipes RSE reste restreinte** à une poignée de personnes, et elles ne peuvent être présentes sur tous les sites, ni avoir une connaissance fine de tous les métiers.

*« Transformer une entreprise sur les sujets RSE ça demande beaucoup d'énergie, énormément de convictions, d'actions, de décisions...
 Donc, plus il y a de personnes mobilisées sur ce sujet, plus, on peut avancer dans cette transformation ! » (responsable, collectif)*

Entretenir un « **terreau fertile** » : créez un réseau de **salariés ambassadeurs**

Les actions proposées par la RSE (ateliers, challenge, événements...) aident à l'identification des salariés les plus engagés sur les sujets écologiques. La mobilisation de ces relais permet ensuite de **les associer à la définition de la stratégie RSE, ou encore de démarrer localement la mise en place des actions.**

Ces réseaux d'ambassadeurs supposent **un travail supplémentaire d'animation de la part de la RSE** afin de les garder mobilisés (séminaires...) et de s'assurer de la bonne articulation de leurs actions avec la stratégie RSE.

« Les ambassadeurs font partie de la gouvernance RSE. En tant que relais RSE en local : ce seront les pilotes et les fers de lance de la transition en magasin ! Le 1er point de cette journée des ambassadeurs, ce sera de leur faire passer la culture d'entreprise sur les sujets RSE... » (responsable, Lakaa)

Intégration de la transformation écologique dans les métiers

Passer à la vitesse supérieure en terme de **réduction d'impact écologique**

Au-delà des mesures prises à l'échelle de l'entreprise, cette réduction d'impact demande de revoir en profondeur la façon d'exercer les métiers et l'organisation des activités de production. Un véritable **changement culturel d'autant plus délicat à accompagner** que les métiers peuvent être extrêmement divers, et les équipes très nombreuses.

Par ailleurs de plus en plus de **réglementations environnementales concernent directement les métiers** (loi AGEC, décret tertiaire...). La RSE est chargée de s'assurer qu'elles sont comprises par les équipes et appliquées.

« On a du boulot devant nous pour un petit moment, car tous les métiers de l'entreprise doivent prendre des décisions à l'aune de ces enjeux » (responsable, collectif)

Une **posture d'accompagnement** des métiers et de leurs initiatives

Etant donné les spécificités de chaque métier, la RSE se positionne comme coach en proposant un **cadre de réflexion et de travail aux équipes d'encadrement**, pour les aider à mieux intégrer des critères écologiques.

Des salariés sont aussi à l'origine d'actions de réduction d'impact dans leur métier que la RSE cherche alors à consolider. Parfois, des **communautés métiers se forment autour de l'enjeu de durabilité**, comme celles des « Communicants Responsables ».

« Le rôle de l'équipe RSE, ce n'est pas de faire la transformation, mais c'est de définir la stratégie, de la cadrer et la mesurer... De définir en collaboration avec ces équipes les plans d'action pour atteindre ces objectifs. Mais ce sont bien les équipes qui la mettent en place dans leur métier » (responsable, collectif)

Une **diversité d'actions RSE** avec les métiers

- Traditionnellement les services RSE ont **commencé par travailler avec les services achats** pour introduire des critères RSE, mais aujourd'hui les métiers concernés sont diversifiés.
- Une première étape passe souvent par la **réalisation d'un bilan carbone de l'activité des business unit**, ou d'une analyse de cycle de vie des produits afin de déterminer les priorités. Dans une entreprise cela débouche sur une formation à l'écoconception pour les ingénieurs qui conçoivent les produits.
- Ailleurs, la RSE a mis en place un **référentiel de durabilité des offres commerciales** avec un système de notation, « qui s'applique à toute nouvelle offre ou toute offre en refonte », et accompagne les équipes dans son application. « On les rencontre 4 fois par an ».
- Une équipe RSE **anime les différentes équipes métiers autour d'indicateurs clés** (KPI) issus du bilan carbone pour suivre leur progrès en termes de réduction d'empreinte carbone et d'impact positif. L'objectif final serait de lier les rémunérations à l'atteinte de ces objectifs

« Le calcul de l'empreinte carbone on le fait depuis 2007, mais jusqu'à 2018 on ne l'utilisait pas. Maintenant on a un vrai pilotage de la trajectoire via des KPI. Ça c'est acquis maintenant, c'est assez clair dans la tête des équipes » (responsable, CFC)

Valorisation des externalités positives de la transformation écologique pour l'entreprise

Au sein de l'entreprise, la RSE a longtemps été considérée comme un centre de coût, la mobilisation écologique des salariés l'aide à se présenter comme **un levier de création de valeur auprès d'autres directions**.

Au niveau des RH, elle apporte de nombreux bénéfices

En terme d'attractivité, les jeunes générations sont décrites comme très exigeantes à l'égard des entreprises sur le plan environnemental. **La mobilisation écologique des salariés devient alors un argument de la « marque employeur »** en envoyant un signal positif sur l'engagement écologique de l'entreprise aux candidats. « *C'est valorisant d'avoir une entreprise qui permet de le faire sur son temps de travail* ». Un argument d'autant plus important que les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement actuellement.

Du point de vue de **la fidélisation et de la gestion des carrières**, la mobilisation écologique facilite la détection de salariés prêts à faire évoluer leur poste vers des sujets écologiques. « *J'ai plusieurs exemples* ». Les parcours d'intrapreneuriat écologique comme celui de **CFC** peuvent aussi être une école de formation des jeunes talents appelés à prendre plus tard des postes à responsabilités. « *Et pour ces jeunes, ça leur permet de montrer ce qu'ils ont dans leurs tripes, c'est puissant !* »

« *Il y a un enjeu de prévenir le désengagement de jeunes salariés après 2-3 ans dans l'entreprise qui comparent la réalité à ce qu'on leur a raconté pour les faire venir...* » (responsable, collectif)

Pour les entités commerciales, la mobilisation écologique des salariés peut participer d'un **avantage concurrentiel**

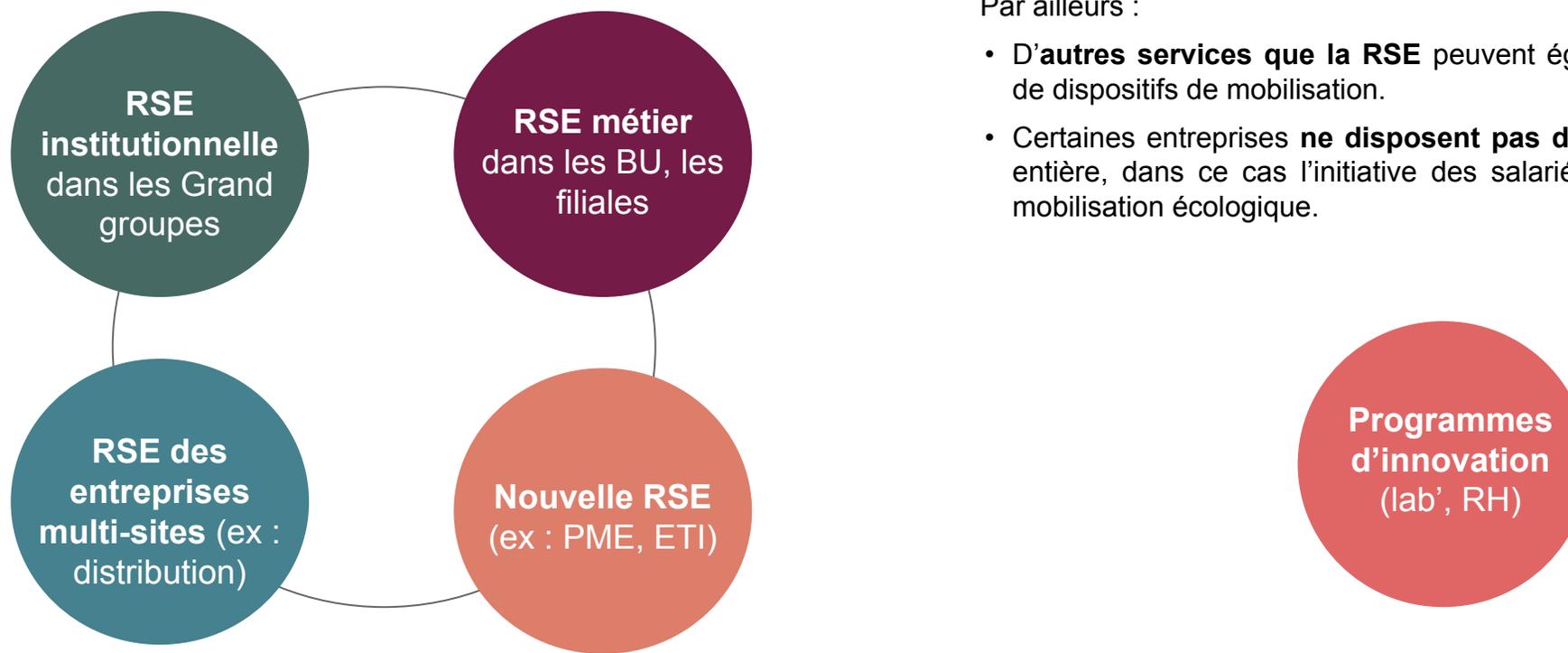
Pour certaines entreprises, le caractère durable des offres proposées est un argument de poids vis-à-vis de la concurrence. Par exemple, pour des sous-traitants qui vendent leurs prestations en *BtoB* à des grands comptes eux-mêmes soumis à des exigences environnementales (déclaration de performance extra-financière). La mobilisation écologique des salariés **peut aboutir au renforcement des caractéristiques écologiques de l'offre commerciale**.

« *Souvent les clients demandent plein de choses qui sont vendues/accordées par le Développement Commercial. Donc il y a plein de bonnes pratiques qui se mettent en place, sans qu'on soit au courant ! Et puis je pars du principe que les meilleures idées viennent du terrain...* ». (responsable, Lakaa)

Différentes formes de RSE concernées par la mobilisation, mais pas que...

Dans les entreprises, les RSE sont logiquement le principal service concerné par la mobilisation écologique des salariés. Ses responsables peuvent être à l'initiative du lancement d'un dispositif de mobilisation ou réagir aux initiatives de salariés. Mais derrière le terme « RSE » se cache en réalité une diversité de formes organisationnelles :

→ **En fonction de leur historique et de leur position au sein des entreprises, la signification de la mobilisation écologique des salariés varie pour les services RSE.**



Par ailleurs :

- D'autres services que la RSE peuvent également être à l'origine de dispositifs de mobilisation.
- Certaines entreprises **ne disposent pas d'un service RSE** à part entière, dans ce cas l'initiative des salariés est première dans la mobilisation écologique.

Grands groupes

Des alliances entre RSE centrale et salariés engagés

Dans les grands Groupes, des actions de mobilisation émergent à l'initiative des salariés (**collectifs**, **2tonnes**...), un phénomène qui s'impose aux responsables RSE. Ils le suivent d'abord de près, puis font alliance avec les salariés engagés car ils y trouvent leur intérêt.

Dans ces grands groupes industriels ou financiers le service RSE existe depuis longtemps. « *On était une des premières entreprises du SBF 120 à intégrer la notion de Développement Durable, en 1988* ». Fréquemment réorganisé il **se nomme désormais de plus en plus souvent « Direction de l'Impact »**. Ses effectifs sont très variables, entre 3 et plus de 10 personnes, et sa proximité avec la Direction Générale varie aussi.

Le service RSE fait partie des fonctions supports du Groupe : il coordonne les actions RSE des différentes filiales / BU, fait le reporting et le rapport RSE, la communication... La problématique de ces services est que la mise en œuvre des actions repose sur les équipes des différentes filiales, sur lesquels **elle n'a pas de contrôle hiérarchique**. « *Comme c'est un management matriciel, je ne peux pas agir dessus car je ne suis pas le responsable* ».

Cette RSE institutionnalisée, mais aux marges de manœuvre limitées, soutient les initiatives de mobilisation des salariés car....

....elles rendent visibles au niveau national les actions locales éparpillées.

Dans ces groupes tentaculaires disposant de multiples implantations sur le territoire, les actions RSE des salariés passent sous le radar de l'entité RSE centrale. L'existence d'un dispositif de mobilisation permet de **mieux faire remonter ces informations, voire de disposer d'une certaine coordination entre elles**.

« *Il y avait beaucoup de salariés qui menaient des actions locales, sociales ou environnementales. Avec le collectif ils ont découvert qu'ils étaient pleins à faire la même chose localement sans le savoir !* »
(responsable, collectif)

... elles contribuent à accroître l'influence de la RSE centrale

Ces RSE se heurtent à des limites de mise en mouvement des filiales. Elles cherchent à « *animer* » leurs correspondants RSE dans ces entités mais ceux-ci ont souvent d'autres priorités. Elles adhèrent aux actions de mobilisation écologique des salariés car elles permettent de **faire monter la pression en interne de ces entités** pour obtenir plus de moyens pour la RSE (budget, temps...)

« *La fonction RSE est assez tentaculaire et imbriquée dans l'organisation : les directions supports ont chacune la charge d'une politique RSE* » (responsable, 2tonnes)

...elles participent d'une remise en question de la posture de la RSE

Le poste de Directeur RSE est souvent occupée par des femmes et/ou des jeunes qui ont une autre expertise au départ. Leur **prise de poste est l'occasion d'un renouvellement** des modalités d'exercice de la fonction, qui intègre davantage l'objectif de la mobilisation écologique des salariés. Ainsi dans l'un des Groupes, la première action phare de la RSE est de financer le déploiement de la Fresque du Climat à l'ensemble des salariés.

« *D'après mon équipe "on faisait tout bien", on était leaders en tout* » (responsable, collectif)

La mobilisation contribue à une centralisation en cours de la RSE

Dans les trois entreprises de la distribution où nous avons enquêté, les services RSE ont lancé récemment une plateforme de mobilisation des salariés sur la RSE ([Lakaa](#)) qui vise à mettre **la mobilisation locale des salariés en magasin au service d'une stratégie définie nationalement**.

La création récente ou le renforcement des équipes RSE en centrale

Dans la distribution, les actions RSE se sont d'abord développées à partir du terrain, c'est-à-dire des **initiatives prises au niveau des magasins** ; avant même la création d'un service RSE à « *la centrale* » c'est-à-dire du siège.

La création ou le renforcement en cours d'équipes RSE en centrale correspond à la **volonté de coordonner nationalement ces actions dispersées** et de les démultiplier. Après avoir recensé les actions existantes sur le terrain, la RSE cherche à les orienter vers les objectifs définis au niveau du siège. La plateforme de mobilisation vient répondre à ces objectifs de reporting et d'orientation.

« Il y a quelques initiatives ici et là : un entrepôt qui a mis en place des panneaux solaires, des magasins qui ont fait des murs végétaux... Mais rien qui est organisé : tout est décentralisé, donc on a très peu de visibilité, et surtout aucune coordination... » (responsable, Lakaa)

Une RSE facilitatrice des actions locales, car deux spécificités organisationnelles

L'organisation des distributeurs confère une très **forte autonomie de gestion aux implantations** : parfois les directeurs de magasin jouissent d'une indépendance du siège, dans une autre enseigne chaque magasin est la propriété d'un « *adhérent* ». Cette organisation limite le pouvoir de la RSE qui ne peut pas imposer les orientations, mais seulement les proposer, ce que permet la plateforme [Lakaa](#).

L'autre grande caractéristique de la distribution est la **dispersion géographique des nombreuses implantations** : « *on a 140 sites : magasins, entrepôts, Directions Régionales* ». La RSE centrale ne peut donc pas être présente partout : elle met en place des référents RSE en magasin, et la plateforme devient le support principal de leurs relations avec le siège et la stratégie RSE.

« J'ai un rôle d'interlocutrice facilitatrice pour les magasins. Donc je suis là pour faciliter les échanges avec le siège, les aiguiller sur les ressources qui existent » (responsable, Lakaa)

La recherche d'un ancrage terrain des actions RSE passe par la mobilisation

Contrairement aux grands Groupes où la légitimité de l'action RSE vient des décisions de la Direction générale, **dans la distribution, la légitimité vient de l'adhésion du terrain aux projets**. Les pratiques de consultation du terrain par la RSE au siège sont habituelles : appels d'interlocuteur en magasins, comité de Directeurs de magasin...

La dynamique de mobilisation des salariés sur l'écologie facilite ainsi la légitimation des actions de la RSE. Une plateforme permet à la RSE de **développer un lien direct avec des salariés en magasin**, d'autant plus nécessaire que les Directeurs ne se font pas nécessairement le relais des demandes du siège.

« On prend les inputs : on appelle les magasins tout le temps ! En règle générale on ne fait rien sans avoir eu le retour du terrain. Donc quand on lance, c'est qu'on sait que ça va pouvoir le faire » (responsable, Lakaa)



Mobiliser pour démultiplier ses moyens d'action

Plusieurs actions de mobilisation (parcours CFC, Lakaa) ne sont pas lancées au niveau d'un groupe / d'une entreprise, mais directement par la RSE d'une *business unit* (BU) / filiale métier.

Une décentralisation de la RSE du groupe vers celle des métiers

Plusieurs entreprises ont récemment choisi de dédoubler un service RSE déjà existant au niveau siège, dans les différentes branches d'activité de l'entreprise. Le **service RSE central continue alors de s'occuper des activités de déclaration réglementaire** (DPGF) et définit une stratégie RSE globale à laquelle la BU doit se conformer.

La création de ces services RSE décentralisés correspond à **une logique d'intégration de l'activité RSE directement dans les métiers**. Par exemple, ils élaborent une stratégie RSE plus cohérente avec le métier, tout en restant dans la ligne de la stratégie groupe. Ils font aussi un suivi des actions et des résultats au niveau de la branche. On peut ainsi parler d'une gouvernance RSE en cascade.

« On a retravaillé la mission de la BU, et construit notre propre Trajectoire Durable – au service de la mission de l'entité et la raison d'être du groupe »
(responsable, CFC)

...mais un isolement, des moyens réduits et des contraintes élevées

Les postes de responsable RSE en BU, créés récemment, sont confiés à des personnes qui ont de l'ancienneté dans l'entreprise et souhaitent se reconvertir. Ces **responsables se trouvent relativement isolés, avec de toutes petites équipes** (voire aucune) et des rattachements organisationnels très variables (DG, marketing...)

Plus que les RSE au niveau Groupe, ils sont **à la portée des équipes métiers et se doivent de répondre à leurs multiples demandes**, ce qui réduit le temps disponible sur la stratégie. La définition de la stratégie est aussi perturbée par les aléas organisationnels liés à la vie d'une BU (ex : rachat).

« On est 2 avec des stagiaires pour une BU qui représente 20 000 personnes » (responsable, Lakaa)

« On nous dit "mon client veut faire un plan de sobriété hydrique, vous pouvez nous aider ?" Donc on doit jongler entre remplir nos objectifs et absorber toutes ces requêtes du terrain » (responsable, Lakaa)

Des dispositifs pour faire effet levier sur les référents métiers

Ces services RSE métiers cherchent donc encore à trouver leur place. Certains mettent en place **un réseau de référents parmi les responsables de la BU** « *mais ils ne font pas que ça c'est une mission qui occupe 50 % de leur temps* ». Le service RSE s'occupe alors de l'animation de ce réseau : « *je les vois en one to one et toutes les 6 semaines on a une réunion leader DD* ».

Les ressources de ces RSE sont plafonnées, mais **certaines parviennent à obtenir le budget pour lancer un dispositif de mobilisation**, comme un parcours CFC ou la plateforme Lakaa. Elles s'appuient dessus pour dynamiser le réseau des référents, dans l'espoir d'augmenter leur engagement sur les sujets écologiques, et donc leur capacité d'action sur la BU.

PME/ETI

Des nouveaux services RSE qui capitalisent d'emblée sur la mobilisation

Un recrutement interne pour les nouveaux postes de responsable RSE

La création de la fonction RSE est parfois toute récente dans des PME et ETI rencontrées. Elle n'est pas obligatoire pour les entreprises non cotées en Bourse (ex : rapport RSE). Mais **aujourd'hui les enjeux RSE deviennent incontournables** que ce soit en termes de promesse client, d'attractivité pour les salariés, ou de recherche d'investisseurs ; y compris dans des entreprises dont le cœur de métier peut déjà être considéré comme écologique (ex : mobilité durable).

Pour ce poste, **les Directions privilégient donc l'engagement et la connaissance de l'entreprise plutôt qu'une expertise métier RSE**. Les responsables RSE nommés à ces postes sont généralement déjà salariés de l'entreprise avec une certaine ancienneté, et sont reconnus pour leur « fibre » écologique. La fréquentation des associations professionnelles et réseaux RSE jouent un rôle crucial dans la montée en compétence de ces nouveaux entrants.

« Je pense qu'elle m'a proposé le poste parce qu'elle a vu que j'étais convaincue, et que j'allais vraiment le porter. Ils ont voulu privilégier l'interne, parce qu'on a une structure d'organisation très spécifique, et compliquée » (responsable, Lakaa)

Cette nouvelle génération de responsables RSE est aussi déjà impliquée dans la mobilisation

Les responsables RSE sont **recrutés parmi des salariés ayant déjà participé à des actions de mobilisation écologique** : animation d'atelier Fresque du Climat, mise en place d'une charte de l'éco-conception à l'initiative d'un groupe de salariés... Aussi, il semble naturel pour eux de poursuivre des actions de mobilisation des salariés une fois en responsabilité sur la RSE.

La mobilisation écologique des salariés fait alors partie des premières étapes de mise en place de la démarche RSE de l'entreprise. Alors qu'habituellement la priorité est donnée au diagnostic (bilan carbone - ACV), ici la sensibilisation et/ou la formation des salariés se fait en parallèle voire est prioritaire.

« On a commencé notre stratégie RSE par la mise en place d'actions de sensibilisation des collaborateurs sur ces sujets. C'est la première feuille de route que l'on a bâtie » (responsable, CFC)

Des entreprises sans RSE laissent le champ libre aux initiatives salariées

Certaines entreprises rencontrées font le choix assumé de ne pas avoir de fonction RSE à part entière au sein de leur organisation. Les activités de la RSE sont alors **distribuées entre plusieurs entités**. Par exemple, entre plusieurs membres de l'équipe de Direction, ou entre des services : l'un se charge des aspects marketing et l'autre de l'interne.

La mobilisation écologique des salariés est généralement un angle mort dans ces RSE distribuées entre plusieurs services. Cette **absence de responsable légitime d'autant plus la prise d'initiatives de salariés** pour monter un **collectif** ou animer des ateliers **2tonnes**.

« On n'a pas vraiment de fonction RSE comme il peut y avoir dans des entreprises classiques, qui pilote ces aspects à l'échelle de l'entreprise »
(salarié, collectif)

« On fait peut-être un peu le boulot que pourrait faire la RSE... Mais le deal c'est vraiment que ce qu'on fait est volontaire et autonome » (salarié, collectif)

Une incubation de la mobilisation écologique

Le service RSE n'est pas systématiquement en première ligne de la mobilisation écologique des salariés, celle-ci peut prendre naissance dans des programmes d'innovation portés par d'autres entités comme les RH ou l'Innovation, qui peuvent donner lieu ensuite à des collaborations avec la RSE. C'est souvent le cas pour **les parcours proposés par Corporate for Change**.

Les lab' d'innovation intègrent de plus en plus la thématique écologique

Dans la **décennie 2010**, de nombreuses entreprises ont créé des Directions de l'innovation, et/ou ont participé à des laboratoires d'innovation ouverte. Au départ, ces structures étaient orientées vers le développement de nouvelles activités pour l'entreprise, et/ou la transformation digitale des activités existantes.

Ces dernières années, **de plus en plus de projets d'innovation portés par les salariés concernent l'écologie**. Cela renvoie aux aspirations des salariés participants. Les lab' d'innovation sont aussi à l'écoute des tendances car structurellement ouverts sur la société : participent à des réseaux, intègrent des intervenants externes...

« L'innovation n'a pas de sens si elle n'est pas au service de quelque chose » (responsable, CFC)

Les RH accompagnent la révolution culturelle de la transition écologique

Certains grands Groupes ont récemment pris **des engagements écologiques très ambitieux** « *la neutralité carbone en 2040 au lieu de 2050* ». Leur respect implique des transformations profondes dans les métiers, qui restent encore largement à inventer et à diffuser. Les RH cherchent à contribuer en accompagnant la transformation de l'entreprise au niveau des compétences.

Au-delà des innovations écologiques qui émergent des programmes d'intrapreneuriat, il s'agit pour les RH d'**infuser une culture de l'innovation écologique**. Ils permettent de détecter les « talents » et de les sensibiliser au plus tôt aux problématiques écologiques ; ou encore d'intégrer ces innovations aux programmes d'accueil des embauchés.

« Cet engagement qu'on a pris de "Zéro Carbone d'ici 2040" prend beaucoup de place. Ça rentre déjà dans notre fonctionnement d'entreprise... mais on apprend au fur et à mesure » (responsable, CFC)

Les démarches d'innovation préparent les salariés à se mobiliser

Quelques soient leurs porteurs, ces programmes d'intrapreneuriat sollicitent déjà **un engagement des salariés en plus de leurs missions principales**. Ils offrent la possibilité à certains salariés de s'investir en parallèle de leur travail dans le développement d'un projet novateur. Ils envoient à tous le signal que l'entreprise valorise les initiatives des salariés.

Ces démarches d'innovation portées par des services supports fonctionnent **en parallèle des actions de la RSE** quand elles existent dans l'entreprise. Elles ne viennent pas s'y substituer mais au contraire préparer le terrain de leur réussite.

« Avec l'innovation, on passait déjà leur temps à leur demander leur avis, à leur proposer des programmes d'accompagnement sur des initiatives.... » (responsable, CFC)

Chapitre 1

L'émergence de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

2. Des salariés moteurs de la mobilisation écologique

L'enquête révèle **les aspirations fortes de certains salariés à l'accélération du changement écologique dans leur entreprise**. Elles contribuent à expliquer en particulier que certains prennent l'initiative d'actions de mobilisation, tandis que d'autres s'impliquent activement dans les dispositifs de mobilisation lancés par l'entreprise.

Comment devient-on un salarié engagé sur l'écologie au travail ? L'analyse de leur parcours révèlent trois étapes principales, qui peuvent se chevaucher, ainsi que certaines dispositions sociales communes.

Des cadres qui partagent un parcours et des dispositions communes



Etape 1 : un déclic écologique personnel

On retrouve chez les salariés investis dans la mobilisation écologique rencontrés dans le cadre de cette enquête, **les mêmes caractéristiques que celles identifiées chez les transféreurs** dans des travaux de recherche précédents (BRISEPIERRE, 2018).

Une brusque accentuation de la conscience écologique

S'ils se décrivent comme sensibles à l'écologie depuis toujours (éducation parentale, proximité à la nature...), ces salariés évoquent surtout **une expérience forte qui a constitué pour eux un tournant en matière de conscientisation écologique** : voyage dans des pays en développement, crise du COVID et confinement... Cette « *claque environnementale* » se produit sur une période allant de 2015 à 2020, sur fond de montée en puissance générale des préoccupations écologiques, notamment à travers la médiatisation des rapports du GIEC. Mais chez ces individus elle aboutit à la conviction que l'écologie est une « *méta-cause* », fait naître un sentiment d'éco-anxiété et l'impératif de passer à la vitesse supérieure en matière d'action.

« Mon déclic, comme pour beaucoup, ça été le confinement : tout à coup j'avais énormément de temps, rien d'autre à faire que lire ! J'ai croisé 2-3 articles qui venaient d'être publiés avec des pronostics assez cataclysmiques... Je me suis dit "on peut plus se contenter de petites actions dans son coin" » (salarié, 2tonnes)

Qui déclenche deux types d'action :

- Une période d'**acculturation aux problèmes environnementaux à travers des lectures** et le visionnage de documentaires, basés sur les figures de la vulgarisation : Pablo Servigne, Jean-Marc Jancovici, Aurélien Barreau ; et/ou plus directement pour certains par la lecture d'articles scientifiques.
- Des **changements dans la vie personnelle** visant à rendre son mode de vie plus compatible avec l'écologie (ex : revendre sa voiture et aller travailler en vélo, arrêter de prendre l'avion, devenir végétarien...), et des engagements associatifs en lien avec l'écologie. Pour certains ces changements se prolongent déjà jusque dans la vie professionnelle à travers l'adoption d'écogestes, des actions qui restent relativement isolées, ce qui conduit à une dissonance cognitive « *Je venais avec ma gourde, et j'allais la remplir aux toilettes* ».

Il s'agit le plus souvent des jeunes actifs

Les salariés rencontrés appartiennent en majorité à la génération Y née entre 80 et 2000, qui a entre 25 et 40 ans au moment de l'enquête. Par rapport à leurs aînés ils se caractérisent par **un nouveau rapport au travail, dans lequel la recherche d'une cohérence avec leurs valeurs personnelles**, notamment en matière d'écologie, prend une importance toute particulière.

Toutefois on retrouve aussi dans l'échantillon des salariés plus âgés, **entre 40 et 50 ans, ce déclic écologique est alors vécu sur le mode de la « crise de la quarantaine »**.

« Moi j'ai 46 ans, j'acceptais très bien cette dissociation : "moi" en entreprise c'était pas la même personne que "moi" dans ma vie personnelle, et c'était pas grave... Alors qu'aujourd'hui, je ressens vraiment une aspiration différente : les jeunes ne l'acceptent plus, ils veulent se sentir alignés aux deux endroits ». (responsable, collectif)

Etape 2 : le dilemme de *l'insider activist*

Dans la littérature scientifique, ces salariés sont décrits comme des « **militants de l'intérieur** qui déploient la critique ou la contestation à l'intérieur des organisations qu'ils ciblent, dans le cadre de leurs activités professionnelles » (Bereni, Dubuisson-Quellier, 2020). **Comment expliquer ce choix d'engagement ?**

Des salariés qui se posent la question de **démissionner**

Le déclic écologique crée un **sentiment de dissonance avec l'entreprise** dont l'activité a des impacts environnementaux, donne la priorité à la croissance, et dont les changements en matière d'écologie sont considérés comme trop lents, voir assimilés à du « *greenwashing* ».

Les salariés décrivent une période pendant laquelle ils ont été **tentés de quitter leur entreprise pour aller travailler dans une éco-entreprise**. Certains ont développé des projets entrepreneuriaux en se mettant à mi-temps et en suivant des parcours d'accompagnement comme celui de Ticket For Change.

« *En tant que citoyen, tu peux te dire que ton boulot, c'est de payer les impôts, ou alors tu t'engages. Salarié c'est pareil. Être salarié, pour moi, c'est pas juste exécuter ce qu'on te demande. On est l'entreprise, je me sens responsable, en tant qu'habitant de l'entreprise* ». (salarié, collectif)

De **bonnes raisons de rester** mais sous conditions

Ces salariés expriment un fort attachement affectif à leur entreprise : « *j'aime ma boîte, je n'avais pas envie de partir !* », justifié par ses valeurs : « *la conscience du bien commun* », « *la place de l'humain* ». Elle est parfois la seule entreprise dans laquelle ils ont travaillé. Cela fait naître un **sentiment de loyauté**, voire de responsabilité dans le fait d'aider l'entreprise à se transformer.

Souvent **l'entreprise a su donner à temps des gages de son engagement écologique** en communiquant sa vision RSE, à travers des prises de parole forte des dirigeants qui ont entraîné l'adhésion des salariés concernés. « *Moi quand les grands patrons parlent, ça me porte ! Je trouve que la vision est bonne* » (salarié, collectif).

Toutefois **ces raisons de rester sont susceptibles d'être remises en cause** si l'entreprise ne donne pas la possibilité au salarié de s'engager sur l'écologie, voire de construire sa carrière en choisissant des postes ayant un impact écologique positif. « *Je me suis donné un an pour faire ça* ».

Le choix de « **faire bouger les lignes en interne** »

Les salariés rencontrés assument pleinement ce choix de rester dans l'entreprise pour participer à sa transformation écologique de l'intérieur. Ils le justifient par **la croyance que leur impact sera supérieur par rapport à d'autres options** (association, entrepreneuriat, politique...):

- Ils passent la **majorité de leur temps au travail**. « *On ne peut pas se contenter d'exécuter des tâches pendant 50 heures par semaine* » (salarié, collectif)
- A travers leur collègues, l'entreprise leur donne **accès à un public de non initiés** qui restent à convaincre sur l'écologie. « *ça fait un effet boule de neige important* ».
- La transformation même de **l'activité de l'entreprise serait susceptible d'avoir un effet levier**, notamment quand ils travaillent dans le secteur de l'habitat ou de l'énergie.

« *Tant que je peux influencer, et augmenter l'influence, je le fais !* » (salarié, 2tonnes)

Etape 3 : des engagements préalables qui préparent à la mobilisation

Ces salariés ont été d'abord été **impliqués dans de premières démarches écologiques**, externes à l'entreprise, internes ou mixtes :

- Des **réseaux écologiques** comme celui des **Shifters**. « Dans le civil » l'un des enquêtés est membre du bureau d'un groupe local de l'association The Shift Project. Un autre groupe souvent cité est celui des « *fresqueurs* » c'est-à-dire des animateurs de la Fresque du Climat qui sont aujourd'hui 40 000 en France.

- Des **programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat social et environnemental** qui peuvent être internes à l'entreprise, ou inter-entreprises comme celui de Ticket For Change suivi par une enquêtée. Un autre a reçu un prix d'entrepreneuriat « Entreprise pour l'environnement ».

- Des **missions volontaires en lien avec l'équipe RSE** de l'entreprise. L'un participe à la collecte de données pour déterminer l'impact environnemental de l'informatique. Une autre anime au sein de son équipe des ateliers proposés par l'équipe RSE. En plus de son métier, un autre anime ponctuellement des formations internes sur la rénovation énergétique.

La participation à ces démarches **fournit des ressources utiles pour se lancer ensuite dans des actions de mobilisation des salariés**.

Une **conscience de l'importance de l'influence sociale** pour accélérer la transition énergétique. A côté de la sensibilisation du public, le lobbying auprès des décideurs est vu comme essentiel. Un principe qui sera appliqué en interne auprès du management.

Faire partie d'une **communauté de personnes engagées**, apporte non seulement un soutien moral mais s'avère aussi une source d'inspiration pour l'action.

Savoir **adopter une posture d'innovation** c'est-à-dire « la capacité à oser, expérimenter... et peu importe si c'est mal reçu ! ». Les programmes d'intraprenariat produisent notamment ce « *switch de posture* ».

Une première **prise de contact avec les équipes RSE** de l'entreprise, permet leur repérage et aboutit pour certains salariés à développer une relation plus pérenne, par exemple d'ambassadeur RSE.

« L'idée des Shifters, c'est d'avoir un effet levier beaucoup plus important, à travers du lobbying, surtout auprès de ce qu'on appelle les "corps intermédiaires" : médias, syndicats, etc. ». (salarié, 2tonnes)

« Le fait d'être en collectif aussi... C'était une des premières fois que je réalisais que j'étais pas toute seule ! Et qu'est ce que ça fait du bien d'être avec d'autres gens qui ont envie de changer le monde – même s'il sont sur des domaines complètement différents... » (salarié, collectif)

« Ce que j'ai vécu avec Ticket for Change, clairement ça a joué un rôle majeur ! Indéniablement ce parcours m'a préparé à créer un collectif. c'est plus que des outils, pour moi ça été une vraie transformation ! » (salarié, collectif)

« Un collègue a demandé autour de lui qui voulait aider à collecter des données pour le Green IT. Evidemment, j'ai levé la main tout de suite ! Et j'ai appris du même coup qu'il existait une démarche RSE » (salarié, 2tonnes)

Au global, des cadres qui partagent des dispositions communes

Les salariés rencontrés, qui sont moteurs de la mobilisation, **exercent tous une fonction de cadres** (ex : chef de projet, responsable RH, consultant senior, ingénieur...) mais au delà de cette position, ils ont trois caractéristiques communes.

Une mise à distance de leur fonction métier

Quand ils parlent de leur métier, ces salariés n'adoptent pas le registre de la vocation. Ils **donnent le sentiment d'avoir fait le tour de la question** : les plus jeunes ont rapidement gravi les échelons, les plus anciens ressentent une lassitude liée à leur ancienneté dans l'entreprise ou le secteur.

Ils ne se réalisent donc pas exclusivement à travers l'exercice de leur métier, et **expriment le besoin d'autres éléments pour s'épanouir au travail**, ce qui libère un espace pour l'engagement. L'aisance professionnelle acquise par certains leur autorise d'autres activités, tandis que la situation professionnelle des autres leur permet de disposer de temps : placardisation, interstices entre missions...

« *Moi j'ai 30 ans de maison. C'est extra, mais au bout d'un moment ça se répète.* » (salarié, collectif)

« *J'étais clairement mise au placard... Mais ce n'était pas grave parce que ça m'a libéré de l'espace, sans stress, sans charge mentale, qui m'a permis de donner une impulsion collective* » (salarié, collectif)

Des compétences de facilitation collective

Ces salariés ont acquis des savoir-faire qu'ils investissent ensuite dans les dispositifs de mobilisation :

- **Intelligence collective** (créativité, décision...)
- **Animation de groupe** (ateliers, cohésion...)
- **Gestion de l'innovation** et management du changement

Elles sont développées dans le cadre de l'exercice de leur métier (ex : conseil), et/ou proviennent d'expériences connexes en particulier au travers des programmes d'innovation auquel ont participé plusieurs enquêtés (ex : Ticket for Change).

« *La plupart des membres de l'équipe-cœur, on vient du monde de l'innovation, ou on a tous eu ça dans notre parcours à un moment. Je pense que faire un collectif c'est un peu la suite naturelle de ce parcours...* » (salarié, collectif)

Un souci du bien commun

Au-delà de l'intérêt de l'entreprise ou de leur propre intérêt, ces salariés mettent en avant leur **préoccupation pour l'intérêt général dans le cadre de l'exercice de leur métier**. « *Mon but ce n'était jamais de maximiser le profit, mais plutôt de faire durer les projets* » (salarié, collectif).

Ce souci se matérialise aussi par des **engagements citoyens multiples**, hors travail tout autant que dans le cadre de l'entreprise, qui dépasse le seul cadre de l'écologie mais touche aussi au social.

« *J'ai toujours été engagé pour plusieurs causes, et quand je suis devenue maman, ça a vraiment pris une autre ampleur... Par exemple j'étais marraine d'une collégienne issue des quartiers défavorisés mais forte à l'école, Donc y'avait un truc autour de la justice, l'injustice. Pour l'écologie j'ai commencé par "1 Déchet par Jour"* (salarié, collectif)

Chapitre 1

L'émergence de la mobilisation écologique des salariés dans les entreprises

3. L'origine des dispositifs de mobilisation en entreprise

Dans ce contexte de montée en puissance de la RSE et d'aspirations à l'engagement écologique de certains salariés que nous venons de décrire, comment naissent dans les entreprises les dispositifs de mobilisation que nous avons étudiés ? Quelles sont les premières étapes ?

Deux cas de figures se présentent : **soit le dispositif émerge à l'initiative individuelle ou collective des salariés** (2tonnes, collectif), **soit son lancement est le résultat d'une décision des responsables** de l'entreprise (Corporate For Change, Lakaa).

Initiative des salariés

2tonnes

LES COLLECTIFS

Décision de l'entreprise

CFC

Lakaa

2tonnes : une démarche personnelle qui devient professionnelle

Pour les trois cas étudiés d'entreprises où des ateliers 2tonnes ont lieu, les premiers ateliers se déroulent à l'**initiative individuelle d'un salarié**. Toutefois l'entretien réalisé en phase 1 avec le porteur du dispositif montre que ces ateliers peuvent aussi résulter d'une demande des responsables de l'entreprise.

Une formation à l'animation de la Fresque puis de 2tonnes dans un contexte associatif

Les salariés à l'initiative de 2tonnes ont tous été formés **dans un premier temps à l'animation de la Fresque du Climat**. Ces « fresqueurs » ont d'abord pratiqué en dehors de l'entreprise : association, école, entourage personnel...

Deux salariés ont eu connaissance de 2tonnes dans le cadre de leur **appartenance au réseau des Shifters** qui leur a également donné l'opportunité de l'expérimenter en tant que participant, et de se former à son animation. Un autre a appris son existence grâce à son réseau : « *j'étais en contact LinkedIn avec le fondateur car il était dans ma promo* ».

« Pour l'atelier 2tonnes, j'ai profité de l'UniverShifté (université d'été des Shifters). Comme pour la Fresque, dès que je suis sorti de l'Atelier 2tonnes j'ai immédiatement voulu me former à l'animation » (salarié, 2tonnes)

Des opportunités d'animer 2tonnes en entreprise : suite de la Fresque, carrière...

Ces militants sont dans **une logique de prosélytisme de l'écologie** : « *l'objectif de se former est de diffuser les idées dans la société civile* ». Les collègues s'imposent dès le départ comme une cible potentielle pour proposer des ateliers. L'animation de 2tonnes en entreprise apparaît d'autant plus évidente quand des Fresques y sont déjà animées par ces mêmes salariés.

L'un des animateurs de l'atelier en entreprise s'est d'ailleurs vu **proposé le poste de responsable RSE** après avoir animé l'atelier 2tonnes auprès du Comité de Direction. Une opportunité d'animation qui s'est donc avérée déterminante dans sa carrière.

« *Je m'étais fixé comme objectif d'intégrer ces ateliers au catalogue de formation interne* » (salarié, 2tonnes)

« *Juste avant que je change de poste, ma chef voulait faire une Fresque au comité de direction. Elle n'était pas animatrice à l'époque, moi je l'étais* » (responsable, 2tonnes)

Un cap à passer pour la RSE qui finit par y trouver son intérêt

Des responsables RSE se montrent « *sceptiques* » à l'égard de cette initiative salariée. Leur **adhésion est facilitée par l'expérience de l'atelier en tant que participant** : « *ça donne du sens à toutes les contraintes liées à la RSE* ». Le témoignage d'un responsable RSE d'une autre entreprise dans lequel 2tonnes a été déployée peut aussi être déterminant.

Dans deux entreprises, 2tonnes, en association avec la Fresque, constituent les premières actions de sensibilisation des salariés. Ils permettent ainsi à la **RSE d'ajouter cette brique à son action sans mobiliser trop de ressources** puisqu'ils sont animés par les salariés en temps masqué.

« *C'était vraiment le démarrage, il n'y avait jamais eu d'actions de sensibilisation avant. Les ateliers ont pu faire partie du 1er plan de communication de la RSE* » (salarié, 2tonnes)

« *Si ça n'empiète pas trop sur le temps de travail il n'y a pas de problème pour le faire* » (salarié, 2tonnes)

collectifs de salariés : la formation d'un groupe d'activistes (1/2)

La rencontre de transféreurs isolés crée une forte émulation de groupe

Avant sa création, les membres fondateurs d'un collectif ont commencé par **s'investir à titre individuel dans leur service sur des actions écologiques**. Une période de solitude vécue comme difficile car ils se trouvent généralement en porte à faux vis-à-vis des collègues et de l'encadrement qui ne partagent pas les mêmes convictions. « *C'était un combat personnel au travail, je me sentais très seul* ».

La rencontre de ces salariés atomisés dans l'entreprise est décrite comme un moment de jubilation intense. Le fait de trouver des collègues qui partagent les mêmes préoccupations crée un **sentiment d'appartenance à une même « communauté »** qui met fin à l'isolement. Ces émotions fortes alimentent une dynamique sociale au sein du groupe qui va faciliter les premières actions.

« *C'était le plus beau jour de ma vie professionnelle. Quand j'ai rencontré ce groupe, j'étais "reborn" : j'avais enfin trouvé des copains pour trouver du sens collectif dans l'entreprise !* »
(salarié, collectif)

Les canaux de rencontres entre ces salariés engagés :

1. Les **réseaux sociaux d'entreprise, et tout particulièrement Teams**, dont l'usage s'est généralisé à l'occasion de la crise du COVID, rendent possible des rencontres entre des salariés qui ne travaillent pas ensemble, autour de fils de discussion sur des sujets écologiques.
2. Les **personnalités mobilisatrices**, en rendant publiques leurs convictions et leurs actions (bouche à oreille, média, LinkedIn...) attirent spontanément à elles d'autres salariés qui souhaitent s'engager
3. Le **lancement d'un appel** à la création d'un collectif via une prise de parole lors d'une réunion ou la diffusion d'un sondage par mail permet d'identifier un premier noyau de personnes intéressées sur un même site.

« *En faisant de la veille sur Teams, j'ai découvert des informaticiens qui avaient un groupe zéro déchet* »
(salarié, collectif)

« *La 1ère étape a été d'en parler autour de moi. Et y'a des gens qui disent "vas-y, c'est trop chouette" ...* »
(salarié, collectif)

Un élargissement rapide du collectif grâce aux outils numériques

Les collectifs passent en quelques mois d'une poignée de membres à quelques dizaines voir plus. Une croissance facilitée par leur **fonctionnement symbiotique avec l'entreprise, notamment l'utilisation de ses outils numériques**. L'organisation de webinaires, la diffusion de mailing permet de toucher des salariés dispersés géographiquement et de faire la connexion avec d'éventuels autres groupes existants.

Le **choix d'un nom pour le collectif est une étape importante** de formalisation de son existence sociale qui contribue à sa visibilité. Il permet non seulement à ses membres de communiquer plus facilement, mais aussi d'obtenir une reconnaissance voire des ressources de la part de l'entreprise (ex : obtention d'une adresse mail).

« *Quand on a organisé notre premier webinar pour faire la Fresque du Numérique, par bouche à oreille, on est passé d'un coup de 12 à 100 personnes !* » (salarié, collectif)

collectifs de salariés : la formation d'un groupe d'activistes (2/2)

Les premières actions concrètes posent la question du lien avec les responsables

Dans les semaines qui suivent sa création, le collectif se met en marche sur **des actions portant sur les éco-gestes dans une approche quicks wins** : la suppression des gobelets plastiques, l'achat de gourdes, l'installation d'un « cendrier de vote » pour inciter au tri des mégots.... Il s'agit donc de groupes orientés actions beaucoup plus que de groupes de réflexion.

Même s'il s'agit d'éco-gestes, la question de la relation avec les responsables de l'entreprise est tout de suite soulevée. **Même réduits, ils ont besoin d'obtenir des budgets** pour acheter des mugs, des gourdes.... ou d'une autorisation pour participer au processus de sélection du prestataire de la cantine par exemple.

« On s'est réuni 2h et on a choisi 3 actions qu'on allait déployer dans l'année. On travaillait par petits groupes, et quand on avait un projet construit, on allait voir le responsable qui pouvait nous aider. Y'avait plus qu'à appuyer sur le bouton, et faire un petit chèque » (salarié, collectif)

Une entrée en relation avec la RSE sous tension

Généralement, la RSE découvre de manière fortuite l'existence d'un collectif, créant au départ une **première impression de remise en cause de son travail** : « *mais ils sont en train de me piquer mon boulot, qu'est-ce qu'ils font..?* ». Elle se cantonne au début à une posture d'observatrice.

Le **constat d'une activité du collectif problématique pour l'entreprise suscite l'initiative d'une prise de contact** par la RSE afin de limiter les risques :

- Un risque d'image pour l'entreprise si les échanges entre les membres au sujet d'un projet jugé contraire à sa « *raison d'être* » venait à être diffusé en externe. « *Je suis rentrée activement en dialogue avec eux, en rentrant dans le dur* » (responsable, collectif)
- Une concurrence entre les initiatives du collectif et les actions déjà mises à l'œuvre ou envisagées par les services de l'entreprise (ex : services généraux). « *Le fait de lancer spontanément une action, c'est potentiellement parasitant avec les systèmes déjà en place* » (responsable, collectif)

Une position d'extériorité de la RSE vis-à-vis du collectif

Les responsables font le choix de laisser exister ces collectifs, à **condition de pouvoir exercer un certain regard dessus**. Sans en être membre, une responsable RSE suit les échanges sur le groupe Teams et assiste aux webinaires. Un Directeur est nommé « *sponsor mais pas le chef!* » d'un collectif, ce qui implique des réunions régulières de suivi.

L'existence d'un collectif dans l'entreprise et sa relation avec la RSE permet au responsable RSE de **se valoriser comme pionnier parmi ses confrères**. « *C'est nouveau, donc comme pour tout nouveau mode de fonctionnement, il faut trouver le bon mode de travail, de collaboration, etc* ». Ainsi une responsable RSE explique avoir participé à la rédaction d'un rapport de l'association Manager Responsable 21 sur le sujet. Une autre prend régulièrement la parole pour s'exprimer sur le sujet de l'engagement écologique dans des événements professionnels.

« On a voulu laisser au collectif sa fraîcheur, que ça reste un groupe de salariés, qui n'est pas piloté. Je pense que c'était la bonne décision, même si à un moment on a eu un peu peur » (responsable, collectif)

CFC et Lakaa : décision de lancement par l'entreprise (1/2)

Les deux autres dispositifs de mobilisation étudiés, la plateforme **Lakaa** et le parcours **Corporate for Change**, sont lancés dans les entreprises à l'initiative d'un responsable.

Une **expérience personnelle** du parcours par le responsable est déterminante

Plusieurs responsables (RH, RSE...) ayant proposé aux salariés un parcours **Corporate for Change** avaient eu l'occasion de le tester auparavant dans un autre cadre : via une association professionnelle, une démarche personnelle... Ils décrivent cette **expérience comme marquante émotionnellement, et très formatrice pour eux**, et souhaitent en faire bénéficier les salariés. « *Ca m'a permis de monter très vite en compétence sur ces sujets* ».

On retrouve cette logique d'expérimentation personnelle par le responsable sur d'autres types de dispositifs, notamment la Fresque du Climat. Une directrice RSE a pu l'expérimenter dans les premières semaines de sa prise de poste, « *à un séminaire d'intégration de l'ESCP, je l'ai fait avec 400 étudiants* », ce qui l'a conduit à décider d'un déploiement à très grande échelle dans son entreprise.

Ces expériences font naître ou renforcent chez les responsables RSE **la conviction que la sensibilisation des salariés est une priorité**, et que les dispositifs de mobilisation en sont un moyen efficace. « *On avait jugé que c'était un très bon déclencheur sur ces sujets* ». Leur connaissance intime du dispositif est aussi une ressource pour calibrer au mieux la prestation en fonction des besoins et des ressources de l'entreprise.

« *Ce qui ressortait c'est que la première clé, c'est la sensibilisation !* »
(responsable, Lakaa)

Des responsables en **recherche de solutions** de mobilisation répondent aux sollicitations commerciales des plateformes

La recherche de ces solutions peut correspondre au lancement d'une nouvelle stratégie RSE, « *ma prédécesseure a cherché un moyen d'accompagner les sites* », comme à la volonté de **dépasser les échecs rencontrés sur de précédentes démarches de sensibilisation** des salariés. Par exemple, un webinaire court et régulier « *la Minute RSE* » ne recevait qu'une dizaine de connexion sur plusieurs centaines d'invités, car les opérationnels sont déjà bien trop surchargés de sollicitations.

Les plateformes comme **Lakaa** et Vendredi mènent **des actions de démarchage régulières à destination des responsables RSE**. Mais elles s'inscrivent dans un contexte où les responsables RSE se disent « *harcelés de mails, d'invitations LinkedIn* » de la part d'associations, de prestataires, de fondations...

Lakaa parvient à sortir du lot via l'organisation d'évènements associant ses clients et des experts à destination des responsables RSE. « *C'est peut-être parce que je les ai vus travailler avec [une experte], et pour moi c'était un gage de crédibilité...* ». La capacité d'adaptation de la plateforme, encore très récente, aux spécificités de l'entreprise apparaît également comme un facteur d'attractivité.

« *Le post de Lakaa était souvent liké par mon réseau sur LinkedIn. A un moment je me suis dit "Bon allez, je vais les rencontrer". J'ai échangé avec le fondateur qui m'a présenté le dispositif, et on a décidé de tenter* » (responsable, Lakaa)

CFC et Lakaa : décision de lancement par l'entreprise (2/2)

L'obtention de la décision de lancement suppose pour le responsable de parvenir à **convaincre ses supérieurs**, ce qui nécessite un fort engagement de sa part.

Les responsables RSE n'ont pas l'autonomie suffisante pour enclencher seul

Les plateformes et les parcours sont **des prestations qui requièrent une décision d'investissement** de l'entreprise. Les services RSE disposent d'un budget réduit, ce qui nécessite de convaincre les hauts dirigeants, ou de nouer des alliances avec d'autres services comme la formation pour les parcours.

L'obtention de **cette décision est décrite comme un parcours du combattant** par les responsables. Elles peuvent prendre plusieurs mois, voir années. Elles sont soumises au turn over des dirigeants qui peut nécessiter de recommencer le travail de conviction, ainsi qu'aux féroces jeux de pouvoir au sein des instances dirigeantes.

« Il faut convaincre en interne... Là, on sort ses rames et on rame très fort » (responsable, Lakaa)

« Y'a eu une nouvelle directrice. On avait mis beaucoup de temps à convaincre sa prédécesseure, qui avait fini par accepter mais était partie avant de signer le contrat, donc il a fallu re-convaincre ... ça a pris 9 mois ! ». (responsable, Lakaa)

Une résistance passive de la part de certains dirigeants

Les responsables RSE sont confrontés au scepticisme de **directeurs qui sont loin de se sentir tous concernés par les problématiques environnementales**. Ils peuvent avoir d'autres priorités, ou considérer que le défi climatique relève du très long terme pour l'entreprise et s'en déresponsabiliser.

Avec le lancement de ces dispositifs de mobilisation, des dirigeants **craignent les réactions des salariés**. Pour les plateformes, il s'agit de l'absence d'adhésion et d'usage : *« un outil de plus »*. Pour les parcours, c'est davantage la disponibilité des équipes qui pose question, surtout quand il y a *« des sujets sociaux sensibles »* dans l'entreprise.

« Notre PDG, il voit que c'est un combat, mais il est en fin de carrière, il est convaincu qu'il n'aura pas la force de le mener que ça sera à quelqu'un d'autre de le porter » (responsable, Lakaa)

Une prise de risque du responsable RSE pour emporter la décision

Les responsables utilisent plusieurs tactiques :

- **Court-circuiter la chaîne hiérarchique** pour obtenir directement l'accord du DG ou le soutien financier d'autres Directions. *« En faisant ça j'avoue que j'ai un peu bypassé ma Directrice... »*
- Faire un **détour par la sensibilisation du COMEX** et/ou du PDG aux problématiques environnementales, ce qui demande au responsable de s'exposer en organisant des sessions dédiées et adaptées à leurs préoccupations. *« On est venu amener des concepts économiques, ce qui a permis une prise de conscience assez forte de la direction générale ! »*
- **Nouer des alliances ciblées avec des « comexiens »** déjà sensibles à la question, ou faire du *« profiling »* pour identifier les arguments permettant de renverser les détracteurs. *« Le PDG est fan de golf, donc on va plutôt l'attraper sur "y aura plus de terrains de golf"... »*

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

1. Lakaa
2. Les collectifs
3. L'atelier 2tonnes
4. Corporate for Change

*La mobilisation écologique des salariés en entreprise s'incarne dans des dispositifs très différents dont il convient de mieux cerner les spécificités. Chaque dispositif observé est emblématique d'un type identifié dans la phase de panorama : (1) une **plateforme numérique**; (2) des **groupes informels de salariés**; (3) un **atelier standardisé**; et (4) un **parcours de formation à la carte**.*

*Ce chapitre décrit la façon dont chaque dispositif prend vie dans les entreprises. Il met également en récit les **diverses manières dont un dispositif**, avec ses particularités, **rencontre et s'insère dans le contexte singulier d'une entreprise**.*

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

1. **Lakaa** : une plateforme digitale RSE



Le paramétrage de la plateforme

Les entreprises ont différentes approches pour remplir le catalogue de fiches-action, à l'aide des retours du terrain.

1^{er} cas : suite aux visites terrain, **la RSE rédige des fiches « basiques »**, dans l'idée de laisser de l'espace aux sites pour se valoriser en tant que pionniers. Cependant en 8 mois de phase test, les sites pilotes proposent très peu d'actions.

2^e cas : **les sites pilotes remplissent en partie le catalogue**, « *c'est assez lourd et chronophage pour les équipes* », mais certains sites sont très investis.

3^e cas : une « *bonne partie des idées vient du terrain* », mais **l'élaboration des fiches est centralisée**. La responsable RSE travaille avec les experts-métiers, en rédige certaines, valide et harmonise le reste.

L'usage en pratique

La plateforme “prend” plus ou moins selon les sites. Les sites repérés comme les plus leaders sur la RSE ne sont pas forcément les plus actifs en phase-test, à l'inverse d'autres sites motivés par l'aspect compétitif de la plateforme. Sur un site où Lakaa « *ne vit pas* », **des salariés mènent pourtant des actions RSE, mais sans se prendre au jeu** de déclaration : seule la fonction « mode d'emploi » les intéresse.

Une responsable RSE **recommande aux sites de libérer 3h par semaine aux ambassadeurs RSE**. En pratique, **l'usage n'est pas continu**. Il y a des « *rush* » de déclaration sur les actions court-terme, et des actions long-terme peuvent être planifiées en groupes de travail, mais selon un enquêté : « *entre les deux il y a une perte de vitesse* ».

Articulations avec la stratégie RSE de l'entreprise.

L'outil intervient en soutien à la stratégie RSE. Dans un cas, la stratégie précède au choix de l'outil, et repose sur les ambassadeurs locaux. Lakaa sert surtout à animer et mobiliser ces ambassadeurs sur leurs sites, en attendant la finalisation et la mise en place d'une stratégie englobante. **Dans un autre cas, l'outil influence la stratégie** : la pré-organisation des thèmes RSE lors de la construction du catalogue d'action fournit l'occasion pour le service RSE de revoir l'organisation de ses dossiers thématiques, et de réfléchir à la meilleure manière d'harmoniser.

Une entreprise place Lakaa au cœur de sa stratégie d'embarquement des salariés, pour « *faciliter le passage à l'action, et canaliser vers les bonnes actions* » : tri, commerce durable, formation des salariés, économie circulaire, etc. La stratégie s'étend au choix des récompenses pour les gagnants du challenge : un budget pour l'action RSE de leur choix et « *une journée avec les experts-métier pour co-construire l'avenir* ». Il s'agit de cultiver un cercle vertueux, et engager dans la stratégie les sites les plus investis.

L'implémentation de Lakaa peut **donner l'impulsion à des sites ou groupes régionaux de construire leur propres stratégies RSE**. Un groupe emploie une consultante indépendante dans ce but, et réalise un sondage des collaborateurs, pour avoir un usage synergique de l'outil.

Liens avec la Fresque du Climat

Déployer la Fresque est **l'une des actions possibles sur Lakaa**. Lakaa facilite ainsi le déploiement massif de la Fresque en valorisant les sites qui l'organisent.

Dans un cas, le lancement de la Fresque – indépendant de Lakaa – rencontre des difficultés qui soulignent pour la responsable la valeur ajoutée de la plateforme. Les opérationnels assimilent La Fresque à une perte de temps à cause de sa dimension théorique, tandis que Lakaa permet « *d'être sur des actions concrètes* ».

Lakaa – spécificités d'une plateforme digitale

L'accessibilité du digital peut être une barrière à l'entrée

L'aisance avec les outils numériques et l'habitude de les employer dans le cadre du travail varie selon l'âge, mais aussi selon la profession. **La digitalisation du travail a lieu avec plus ou moins de fluidité** selon les entreprises. Des sites de la grande distribution font désormais l'usage de smartphones comme outil de travail au quotidien, permettant une intégration facile de Lakaa dans les routines de travail. Dans d'autres entreprises, bien que l'usage du numérique devienne peu à peu incontournable, il n'est pas encore ancré dans les habitudes des salariés.

Dans un cas, le déploiement de Lakaa est décrit comme un « *pari* », dû à l'aversion particulière des salariés-cibles aux outils numériques, et à une forte « *culture de l'oralité* ». Cependant, Lakaa a aussi le **potentiel de remplacer d'autres outils en simplifiant les processus** – par exemple, avec la génération automatique de contenus à partager, qui peut représenter un gain de temps sur la création d'une présentation PowerPoint pour des commerciaux souhaitant valoriser leurs actions auprès des clients.

Diverses fonctionnalités exploitent les possibilités du numérique

Les enquêtés soulignent le **partage de photos comme une fonctionnalité essentielle**. Les photos, et les témoignages de « *pionniers* » (les premiers à déclarer une action) ont une fonction importante de communication et d'inspiration.

La possibilité de référencer et centraliser des informations (contacts, liens vers des ressources internes, etc.) sur les fiches-action renforce la **fonction de mode d'emploi, pour faciliter le passage à l'action**. Mais la précision et le caractère reproductible de ces modes d'emploi varient fortement en pratique selon le type d'action: ainsi, l'amélioration du tri, une action « *essentielle* » implique une logistique complexe et très dépendante des particularités d'un site.

Enfin, une responsable exprime une limite forte de l'outil par rapport aux potentialités du numérique. Bien qu'adaptable aux besoins des usagers dans une certaine mesure, **Lakaa ne peut pas être utilisée comme un réseau social**. La plateforme ne suffit pas en elle-même à faciliter la communication entre sites, ou entre ambassadeurs RSE, et nécessite d'être combinée avec un réseau social interne.

La gamification (facultative) est un mode d'incitation apprécié, mais controversé

Motiver l'action par la fierté est l'un des principes-cœur de Lakaa. Ainsi, la gamification est conçue comme une manière de « *jouer sur la fierté* » sous forme de compétition inter-sites. Le « *challenge* » attribue des points pour les actions déclarées selon leur niveau de priorité. Ce mécanisme rencontre un **grand succès dans une entreprise à la forte culture compétitive**, où les sites ont déjà l'habitude de comparer leurs performances économiques.

La gamification apparaît cependant comme un **moyen d'incitation parmi d'autres**. Une sensibilité des salariés pour les chiffres peut certes rendre le challenge plus attractif. Les photos et les témoignages donnent une place à d'autres narratifs, susceptibles d'attirer ceux qui préfèrent inspirer et s'inspirer plutôt que de se mesurer aux autres.

Certains craignent les dérives malgré tout. Plusieurs enquêtés redoutent que la compétition n'encourage des sites à participer « *pour les mauvaises raisons* », et à maximiser les « *points* » au détriment de la qualité des actions, ou de l'authenticité et réflexivité de l'engagement.

Immersion dans la « *journée des ambassadeurs* » d'une entreprise lors du lancement de **Lakaa** (1/2)



Les ambassadeurs sont des salariés ayant répondu à un appel à candidatures du siège.

La journée a pour but d'embarquer les recrues dans leurs nouvelles missions RSE locales. En tant que l'un des outils-clés de cette démarche, **Lakaa n'est qu'un thème de la journée parmi d'autres.**

Environ **30 personnes, près de la moitié des ambassadeurs recrutés** lors du premier appel à candidatures, sont venus de partout en France pour la journée. La responsable RSE est satisfaite de cette proportion. Les personnes présentes représentent « *270 magasins* » et il aurait été difficile d'animer les ateliers pour plus de monde.

Le groupe d'ambassadeurs est plutôt **mixte en termes d'âge, de genre, et de métier.** Les plus jeunes prennent peu la parole et se tiennent plus en retrait. Les participants qui s'expriment le plus au fil de la journée – au-delà de ceux déjà mobilisés en phase-test – sont ceux qui ont une certaine ancienneté sur leur site, et ont déjà cherché à mener des actions RSE par le passé.

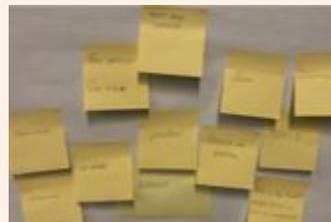
Durant les pauses, **les enjeux sociaux ressortent comme le moteur d'engagement le plus fort.** Cependant, les résultats d'un questionnaire adressé aux ambassadeurs en amont de la journée **font aussi la part belle aux thèmes écologiques.** Parmi les « *priorités pour améliorer la RSE* », 3 des 5 réponses les plus fréquentes sont liées à l'environnement : produits écoconçus, tri des déchets, et consommation d'énergie. En effet, l'entreprise est généralement perçue – par les salariés et les parties-prenantes externes – comme étant mature sur les sujets sociaux, mais en retard sur l'écologie.

Fil rouge de la journée : un travail sur les émotions prépare le passage à l'action.

Dès l'entrée dans la salle, un participant reçoit deux consignes : **écrire son « mood du jour »** sur un post-it et l'afficher sur un tableau – les mots choisis **expriment unanimement l'enthousiasme** – et, sur un autre papier, écrire « *ce qui vous rend heureux* », et le garder en poche. Après un premier temps de sensibilisation écologique (cf. slide suivante) la responsable RSE demande à nouveau « *comment vous sentez-vous?* ». **Le nouveau tableau est très partagé, entre mots signifiant l'angoisse et l'incertitude** (« *perdue* », « *perplexe* », « *naïf* »), **et volonté d'agir** (« *dur mais on va y arriver* », « *prête à relever le défi* »). Un temps de discussion permet pour qui le souhaite de s'exprimer sur ses émotions.

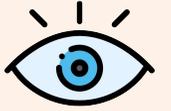
Lorsqu'ils parlent de leur mission, Kahoot permet de projeter un nuage de mots-clés, en réponse aux questions « *comment vous sentez-vous dans votre rôle d'ambassadeurs* » (les participants répondent surtout « *motivé* », « *investi* », etc.) Puis, « *qu'est ce qui pourrait vous faire échouer?* » : les réponses principales sont « *manque de temps* » et « *manque d'intérêt de la part des autres* ». Ces réponses sont tournées en positif par la responsable : « **en creux, toutes vos barrières sont extérieures : vous pensez tous que vous pouvez y arriver !** ». Elle souligne également que les actions de sensibilisation des collaborateurs font partie du catalogue de Lakaa.

En fin de journée, la responsable RSE conclut sur le fait qu'ils repartent avec **un rappel dans leur poche : « ce qui compte vraiment pour vous survivra à la crise écologique. »**



« *C'est une journée historique pour l'entreprise, et je pèse mes mots ! A partir d'aujourd'hui, et grâce à vous, on se donne les moyens de s'inscrire dans l'avenir !* »

Immersion dans la « journée des ambassadeurs » d'une entreprise lors du lancement de Lakaa (2/2)



Un temps pour sensibiliser et impliquer dans une démarche RSE plus large.

Après une introduction en douceur, la journée démarre avec une **sensibilisation d'1h sur les enjeux environnementaux**, conçue pour avoir un effet « choc ».

Ce module est suivi par un récapitulatif des impacts environnementaux de l'entreprise, puis de la trajectoire prévue pour se conformer à l'Accord de Paris. **La présentation est sans concession** sur l'état actuel des choses, l'étendue du gouffre à franchir, ou le degré de responsabilité du siège. La plupart des chantiers prioritaires ne sont pas (encore) à la portée des sites locaux, ce qui suscite quelques découragements.

Ce moment répond cependant à un **enjeu de transparence et d'inclusion** : le message, pour les ambassadeurs, est qu'ils sont considérés comme des acteurs fondamentaux de la stratégie RSE. En tant que tels, il est normal qu'ils aient de la visibilité sur la totalité du tableau.

Plus tard, des témoignages de « référents RSE », **présentant diverses actions de transformation en cours au niveau du siège**, permettent d'inspirer et redonner de l'espoir.

En petits groupes, les ambassadeurs répertorient la diversité des métiers dans les magasins et proposent des pratiques-métier spécifiques



Un temps pour se projeter dans la mission d'ambassadeur RSE.

Le rappel et clarification du rôle des ambassadeurs se fait de manière ludique, avec un jeu Kahoot. En théorie, les participants ont déjà une idée assez claire de leur mission : ils ont déjà eu des webinaires et un accès à Lakaa. La mission comprend trois piliers: (1) être les **porte-parole de la RSE** sur leurs sites respectifs – le but de la démarche est d'embarquer toujours plus de collaborateurs; (2) **animer/ piloter des actions concrètes**, et être l'interlocuteur dédié pour les initiatives sur leur site; et (3) **prendre en main Lakaa** pour faire le lien entre les sites et le siège. Les ambassadeurs doivent aussi communiquer entre eux, sur une autre plateforme dédiée.

« *Vrai ou faux : votre rôle se résume à être les opérateurs de Lakaa?* » (les participants répondent « Faux » à l'unanimité)

Un temps pour la mise en action.

La journée est rythmée par **deux temps d'ateliers en petits groupes**. L'un, animé par une petite équipe de Lakaa, fait réfléchir les ambassadeurs autour d'ajustements possibles de la plateforme. L'autre, une « *cartographie des métiers du terrain* », les mobilise dans la co-construction de futurs modules de formation RSE par métier.

Ces ateliers servent **plusieurs fonctions** :

Ils mettent les ambassadeurs tout de suite en posture d'action – en contribuant à la stratégie, en se projetant concrètement dans les usages, etc.

Les ateliers amènent aussi les ambassadeurs à échanger sur leurs problématiques communes, **ce qui crée déjà les bases d'un réseau d'entraide**.

« *Si t'arrives à trouver un contact pour donner [des articles invendables] dis-le-moi, je cherche aussi !* » (ndlr : lors d'un atelier, interaction entre deux ambassadeurs issus de régions différentes)

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

2. Les **collectifs** : des groupes informels de salariés

LES COLLECTIFS

Les collectifs en action dans les entreprises

Les collectifs en pratique : une diversité d'actions

La **sensibilisation** peut prendre la forme de webinaires réguliers (cf. « *plénière mensuelle* » voir CR d'observation), ou de formats ponctuels plus intenses, comme une « *Semaine de Sensibilisation* » qui rassemble plus de 50% du siège.

Un collectif organise un grand événement de **consultation des salariés**, une « *Convention Citoyenne Interne* ».

Un collectif se positionne en **soutien aux multiples initiatives locales de ses membres** – surtout orientées écogestes - : témoignages, logistique, mises en relation...

Les collectifs constituent des **groupes de travail sur des sujets d'entreprise**. Parfois missionnés par des responsables, ils relisent des propositions, ou imaginent des solutions.

Enfin, certains ont une **action de plaidoyer**, et produisent leurs propres documents : un Manifeste fondateur, qui prend 18 mois et deux équipes de rédaction ; ou encore un document sur la sobriété au moment de la crise énergétique, etc.

Articulations avec la stratégie RSE de l'entreprise

Un cas de **coopération effective** :

Dans le cas où une nouvelle responsable RSE prend son poste au moment de la naissance du collectif, une véritable relation de travail s'établit. Le collectif lui permet d'ajuster sa stratégie grâce aux retours du terrain, et lui sert d'interlocuteur pour « *tester* » ses sujets. La diversité des contenus et démarches du collectif est synergique avec ses objectifs de sensibilisation « *en multipliant les dispositifs* ».

Un cas de **coopération limitée** :

Dans une entreprise où le service et la responsable RSE ont une certaine ancienneté, le dialogue avec le collectif est établi, mais l'articulation entre les deux entités se cherche encore. Le département RSE construit toujours sa stratégie indépendamment du collectif.

Un cas de **responsabilités dispersées** :

Dans une entreprise sans service RSE, le collectif agit comme une sorte de substitut à la RSE, mais ne se considère pas comme tel. C'est un groupe d'action et réflexion libre, sans attributions professionnelles – lesquelles sont plutôt réparties dans l'entreprise. Plutôt qu'une « stratégie RSE » en tant que telle, des discussions et va-et-vient constants ont lieu avec les dirigeants, pour lesquels le collectif est une partie-prenante incontournable.



Liens avec la Fresque du Climat

L'émergence d'une communauté de "fresqueurs" en interne prépare le terrain pour la naissance d'un collectif. Pour les futurs membres de collectifs, l'animation de Fresques – dans l'entreprise comme dans la société civile – est souvent le premier terrain d'engagement et forme un cercle initial d'interconnaissance dans l'entreprise.

Animer des Fresques en « *temps masqué* », ou en persuadant des managers de l'organiser pour leur service, fait partie des nombreuses voies d'actions d'un collectif. Si des responsables optent **pour un déploiement massif de la Fresque dans une entreprise, le collectif est un allié important à mobiliser** : de nombreux membres sont déjà « *fresqueurs* », ils peuvent se faire relais de la communication sur les ateliers, etc.

Les collectifs – spécificités des groupes de salariés

Les collectifs sont des **groupes informels**, avec une **gouvernance horizontale**

La question de la gouvernance se pose pour ces groupes informels qui ne sont pas régi par les règles de l'entreprise. Celle-ci est parfois qualifiée de « *démocratie* » notamment pour des moments forts, mais surtout symboliques, comme le vote du nom du collectif par l'ensemble des membres. Au niveau des actions, le mode de décision est plutôt décrit comme une « *do-ocratie* » : les membres échangent des idées de manière informelle et constituent des groupes de travail selon leurs affinités. En pratique, les décisions les plus importantes sont prises par le « *noyau dur* », c'est-à-dire les 5 à 15 salariés qui choisissent de s'investir le plus. Ces **quelques membres dédient un temps important à la gestion du collectif, pouvant aller de quelques heures à près d'une journée par semaine.**

La direction ne fait pas directement partie de cette gouvernance. Dans un cas, les cadres dirigeants sont admis comme membres du collectif, « *en tant que salariés* », mais n'ont pas de pouvoir de décision particulier, bien qu'ils aient accès à des ressources et informations clés pour le collectif. Dans un autre cas, les cadres *seniors* restent délibérément en dehors du collectif, mais endossent un rôle de « *sponsor* », qui aident le collectif, et parfois cherchent à l'influencer.

Les collectifs ont des objectifs mouvants, sans limite prédéfinie. Ainsi, un collectif qui, dans ses débuts, se donne pour seule mission d'« *inspirer pour agir* », endosse au cours de son existence deux nouveaux objectifs: « *répondre à des sollicitations* » et « *plaidoyer* ». Etant donné cette flexibilité dans leurs fonctionnement et objectifs, les collectifs ont plus souvent tendance à prendre une dimension politique.

L'existence et la **notoriété de la fédération Les Collectifs** ouvre des possibilités

La reconnaissance externe de l'association Les Collectifs donne un poids supplémentaire à la voix de collectifs à l'intérieur des entreprises. De plus, la médiatisation du mouvement Les Collectifs ouvre un terrain d'entente potentiel avec la direction : le collectif peut devenir un atout de valorisation à l'extérieur.

L'association est surtout pointée par les membres comme **un terrain précieux pour le partage d'expériences**. Un enquêté souligne que ce réseau l'ouvre à « *tous les secteurs du marché, un foisonnement de perspectives* ».

Les membres d'équipes-cœur de collectifs internes qui choisissent de s'engager dans la fédération ont **une double charge de travail**. Un collectif gère cela par une représentation tournante : un membre différent de l'équipe-cœur s'engage dans l'association tous les 6 à 9 mois. Le membre qui occupe actuellement ce rôle explique qu'il consacre « *5h par semaine au collectif dans l'entreprise, et 8h à l'un groupe de travail sur les actions Des Collectifs* ». En plus d'une réunion hebdomadaire, les membres de l'association font « *une dizaine de points rapides dans la semaine* ».

Les membres des collectifs soulignent l'importance de la dimension communautaire

A l'intérieur des collectifs, la « **joie d'être ensemble** » est citée comme un **facteur fort de motivation** pour l'engagement des membres les plus investis. Cette dynamique se retrouve également pour les relations en inter-collectif, au sein de la fédération.

Immersion dans une réunion hebdomadaire de l'équipe-cœur d'un collectif



(1) Une courte réunion de l'équipe-cœur, qui inclut les sociologues.

4-5 membres de l'équipe-cœur et deux sociologues sont présents (en visio).

La réunion dure 30 minutes. Plus de 10 minutes sont consacrées à l'accueil des sociologues, dont la présence suscite de l'intérêt. Les membres sont demandeurs de références sociologiques (écologie en entreprise, conduite du changement, etc.).

(2) Une tonalité pratico-pratique... mais aussi subversive.

L'ordre du jour de la réunion concerne la gestion des activités du collectif : retour sur les événements passés, planification d'événements à venir, point sur les mises en contacts opérées, etc.

Cependant, en s'adressant aux sociologues, les propos prennent une teneur dissidente. Ils souhaiteraient voir la RSE rattachée au COMEX avec des représentants de salariés. Face à l'ouverture de nouveaux postes RSE, ils expliquent qu'eux-mêmes ne « franchiront pas ce Rubicon », mais qu'ils relaient les offres autour d'eux.

« Ce qu'on fait c'est de l'Entrisme-Trotskisme. » « Ouais, tu nous fermes la porte : on rentre par la fenêtre ! »

(3) Des sujets de coopération avec d'autres entités.

- L'équipe-cœur est en train de déléguer la responsabilité des plénières à un « deuxième cercle » du collectif, pour se concentrer sur de nouvelles actions.
- Un membre exprime des difficultés à obtenir de l'aide du service informatique vis à vis de la modification du nom du collectif ainsi que d'un problème d'accès à la fonctionnalité Outlook de rappel automatique de calendrier avant les plénières.
- Des projets écologiques portés par d'autres groupes sont discutés. L'équipe-cœur se positionne en relais et alliée de toute initiative, lui donne un forum en plénière, etc., tout en se montrant sceptique sur certains projets (mal expliqués/communiqués, manquant d'outils...). Afin d'aider le « challenge » d'une association à décoller, quelqu'un propose d'encourager un déploiement « par direction », pour « jouer sur la proximité hiérarchique et géographique ».

(4) L'équipe-cœur se concentre sur l'organisation d'ateliers thématiques.

L'équipe fait le point sur un événement à venir : l'animation d'une Fresque métier (créée par un membre de l'équipe-cœur) pour 50 salariés dans une entité stratégique : celle responsable de la politique d'investissements de l'entreprise. L'ampleur de l'événement, et la participation de la responsable RSE de l'entité, montre une réelle capacité de l'équipe-cœur à s'assurer la coopération de certaines entités-clés.

Une demande du service Achats – qui cherche une formation interne sur les limites planétaires – ouvre une discussion plus large sur les mérites et les limites de différents formats (formations, fresques, ateliers), et la nécessité de prioriser due aux contraintes de budget. Des questions ouvertes ne sont pas résolues : il s'agit d'une réflexion de long-cours.

« Le but c'est quand même de passer rapidement à l'action concrète. C'est ça que les gens attendent ! Oui parfois faudra rebalayer les fondamentaux... Mais moi maintenant quand on me demande des team-buildings, y'a ce truc de 'on veut avoir les mains dedans'. »

Immersion dans une réunion plénière d'un collectif



Une plénière de la communauté élargie du collectif, le sociologue incognito

La réunion est une plénière mensuelle animée par un des salariés de « l'équipe-cœur » du collectif, des salariés de l'entreprise assistent à la réunion mais la RSE n'est pas présente. Ce rendez-vous vise à informer de l'actualité du collectif et de la RSE en général, à donner la parole à des intervenants internes et externes (ex : start up qui propose un outil de calcul de l'empreinte carbone).

45 personnes sont connectées à la réunion, un chiffre moins élevé que lors des précédentes plénières, dû à la période de vacances scolaires selon l'animateur. Ce délitement illustre aussi la difficulté à maintenir la mobilisation des salariés sur le temps long, pour arriver à ne pas les lasser.

La réunion est prévue sur une heure, **sur le temps de la pause déjeuner et elle ne déborde pas**. Cela est significatif du temps accordé par les participants à la vie du collectif, qui se glisse dans les interstices de la vie professionnelle.

La posture du sociologue dans cette réunion est celle d'un observateur non participant et quasi anonyme, dû au nombre important de participants et à l'anonymat partiel permis par la visio.

Un discours situé au sein d'un cadre professionnel

La tonalité corporate de la réunion est présente. Les animateurs adoptent cette posture de "pour-pouvoir" caractéristiques des collectifs : ils font le lien avec les actions RSE de l'entreprise (les futurs intervenants prévus sont d'ailleurs internes). Une remarque laisse toutefois penser que les relations ne sont pas toujours fluides « Les équipes RSE vérifient ce que l'on partage ».

L'organisation de la réunion ressemble à celle d'une réunion de travail : intervenants, séquence de questions, incitation à utiliser les outils partagés... L'ambiance est détendue, les animateurs prônent la dimension collaborative, tout en restant formels et tournés vers l'entreprise.

Une plénière pour maintenir l'engagement des participants en les tenant informés et en leur apportant du contenu

La plénière sert un triple objectif :

- **Développer le sentiment d'appartenance à une communauté de salariés** : présentation de la nouvelle identité visuelle du collectif, incitation à télécharger le fond d'écran pour promouvoir le mouvement
- **Donner du sens à l'engagement** : des piqûres de rappel de l'actualité pour contextualiser (ex. incendies pendant l'été, parlement européen qui adopte des mesures d'accélération de la décarbonation)
- **Former à utiliser des outils pour l'action** : démonstration de l'utilisation d'une base de données créée par le collectif, partage de contenu inspirants en faisant intervenir des animateurs pertinents

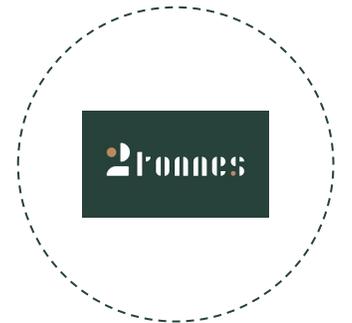
« C'est un outil collaboratif - n'hésitez pas à l'enregistrer dans vos favoris. On partage des ressources qui peuvent profiter à tout le monde, dans notre communauté »

« Si vous avez des envies, des personnes qui ont des choses intéressantes à partager, profitez de l'intelligence collective, de vos ressources... »

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

3. L'atelier **2tonnes** : un atelier de sensibilisation



L'atelier **2tonnes** en action dans les entreprises

Un format d'atelier **standard mais adaptable** selon les moyens.

Si l'équipe 2tonnes peut animer elle-même des ateliers, la solution courante est plutôt de **former en interne des salariés animateurs**. Ce dernier modèle est moins coûteux et généralement privilégié par les entreprises. Toutefois la formation à 2tonnes en tant que « *professionnel* » est beaucoup plus chère que pour un « *particulier* », bien que les compétences soient identiques. En entreprise, il est plus intéressant de former plusieurs animateurs d'un coup, en bénéficiant d'un tarif groupé.

L'**animation d'un atelier à deux est plus sécurisante** pour des salariés animateurs débutants mais demande plus de temps : « *un qui s'occupe de la gestion des données pour le calcul de l'empreinte carbone, l'autre qui fait l'animation* ».

L'atelier peut aussi **s'animer en format distanciel**, ce qui peut grandement faciliter le déploiement dans un contexte de forte dispersion des sites. Cependant, l'impact de l'expérience sur les salariés s'en trouve diminué.

Articulations avec la **stratégie RSE** de l'entreprise.

Le format 2tonnes est standardisé, de sorte à en faciliter la prise en main par des animateurs novices et à permettre des déploiements massifs. Cependant, **quelques ajustements sont possibles à la marge** – notamment sur la partie « *débrief* » en fin d'atelier.

Certains responsables optent pour **des slides de conclusion avec des éléments concernant l'entreprise** : son impact environnemental et/ou le plan d'action RSE. Ces présentations doivent être brèves pour ne pas empiéter sur un format déjà intense.

D'autres estiment que l'atelier se suffit à lui-même, et constatent que les participants abordent spontanément des sujets liés à l'entreprise lors des « *apartés et discussions* » au fil de l'atelier.

L'atelier 2tonnes est généralement conçu comme **une « brique » parmi d'autres – quoiqu'essentielle** – d'un programme RSE plus large de sensibilisation et formation des salariés.



Liens avec la Fresque du Climat

Imaginé par ses fondateurs comme **une « suite » à la Fresque du Climat**, l'atelier 2tonnes reste très lié à celle-ci en pratique. Le déploiement de 2tonnes est généralement pensé spécifiquement en conjonction avec, ou en réaction à la Fresque. Dans certains cas, 2tonnes est vu comme une alternative à la Fresque, et privilégié pour son image plus positive, en tant qu' « *atelier des solutions* », risquant moins d'affecter négativement le moral des salariés.

Deux des trois déploiements observés **font de la Fresque du Climat et l'atelier 2tonnes un programme de formation commun** : la totalité ou grande majorité des participants font 2tonnes à la suite de la Fresque, et la participation aux deux ateliers est considérée comme essentielle par les organisateurs.

Enfin, comme observé pour les collectifs, la présence croissante de la Fresque – y compris dans la société civile – crée **un terreau fertile pour recruter de potentiels animateurs 2tonnes, parmi des salariés déjà « fresqués » ou « fresqueurs »**.

2tonnes – spécificités d'un atelier de sensibilisation

L'atelier est un format ponctuel qui prend peu de place dans le rythme de travail des salariés

Pour les participants, 2tonnes demande un investissement relativement léger d'une fois 3h, une durée qui apparaît moins dissuasive en comparaison des autres dispositifs. Pour un grand nombre de salariés, même peu investi sur des sujets, il est envisageable de dégager ce temps, à condition d'obtenir l'accord du manager qui peut utiliser 2tonnes comme un outil de team building.

L'idée d'un tel format est de créer une expérience courte, mais marquante émotionnellement, ce qu'illustre bien le fait que des participants restent souvent à la fin de l'atelier pour poursuivre les discussions. La force de l'atelier est en grande partie due aux relations humaines qui se créent entre les participants. Bien qu'il soit conçu pour être aussi possible en distanciel, un salarié estime que cela « casse complètement l'effet de communauté ».

Cependant, l'efficacité de l'atelier 2tonnes demande de respecter ce temps ; or les entreprises « poussent souvent pour raccourcir le format. » Un salarié raconte que de nombreux participants sont forcés de retourner au travail immédiatement, parfois même avant la fin de l'atelier. Le revers de la médaille, pour un format vendu sur son côté pratique et peu coûteux, est que certains managers méprisent d'autant plus le temps à y consacrer, et ne laissent pas toujours aux salariés l'espace de tirer pleinement parti de l'expérience.

2tonnes permet d'installer une culture commune

L'apport le plus clair de l'atelier 2tonnes est qu'il donne des ordres de grandeur sur l'impact des comportements individuels et des choix collectifs dans une trajectoire de décarbonation.

Là où la Fresque du Climat donne des données chiffrées permettant de saisir l'ampleur des conséquences du réchauffement climatique, l'atelier 2tonnes permet de comparer l'efficacité des solutions – ce qui peut aider à canaliser les velléités d'action vers les domaines avec le plus d'impact. Plusieurs responsables citent l'idée d'un « socle commun » à tous, qui permette d'avancer plus efficacement dans une même direction.

« J'avais déjà animé des ateliers 2tonnes dans un autre cadre... Et quand on a lancé notre démarche RSE, ç'a été une évidence de le déployer dans l'entreprise! Pour embarquer tout notre écosystème : les actionnaires, les clients, la direction, les salariés... On avait besoin d'un alignement sur les enjeux.»
(responsable, 2tonnes)

Dans les cas observés, les animateurs sont aussi des salariés

Ouvrtement, le but de l'atelier 2tonnes est de faire vivre une expérience marquante à de nombreux salariés participants. Le fait qu'il soit animé par un collègue est « plus fort pour les participants » car il permet une plus grande proximité et identification. Le déploiement est également « moins cher » pour l'entreprise qu'avec des animateurs pro.

En pratique, les salariés-animateurs deviennent eux-mêmes une cible à cultiver : en se saisissant du format, qui ne demande aucune expertise préalable, ceux-ci acquièrent une bonne maîtrise des sujets environnementaux. L'investissement répété, les conversations spontanées avec les participants en fin d'atelier, etc. creusent la curiosité et tendent à approfondir l'engagement et l'expertise.

Avec la massification en cours de l'atelier 2tonnes, on peut s'attendre à un phénomène similaire à celui qu'on observe déjà avec la Fresque du Climat : l'émergence d'une multitude de communautés d'animateurs, au sein des entreprises comme à l'extérieur.

Immersion dans un atelier 2tonnes en entreprise (1/2)



Un atelier en présentiel de 3h animé par un salarié de l'entreprise

L'animation de l'atelier est réalisée par le **salarié moteur**, un ancien « *shifteur* » déjà animateur de la Fresque dans le cadre personnel.

10 personnes sont présentes : 8 participants - dont 7 hommes et une femme - , 1 animateur et 1 sociologue. Les participants appartiennent au département informatique de l'entreprise, celui dans lequel travaille l'animateur. Cela s'insère dans une stratégie de dissémination de la mobilisation, en commençant souvent par l'entité des salariés moteurs. L'atelier est prévu sur 3h et déborde largement, sans faire de pause.

La présence du sociologue dans cet atelier est bien visible car il a lieu en présentiel. Il est présenté comme un « *invité surprise* » par l'animateur, et il explique sa posture d'observation en retrait et la démarche du projet de recherche. Plutôt bien accueilli par les participants, il est assis au fond de la salle sur un bureau séparé.

Un atelier pour enfoncer le clou de la sensibilisation à la suite d'une Fresque

Les salariés de cette entreprise ont La Fresque du Climat et l'atelier 2tonnes dans leur catalogue de formation. S'ils ne sont pas tenus d'avoir assisté à la Fresque pour participer à 2tonnes, l'animateur pose des questions sur ce dont ils se souviennent de la Fresque en début d'atelier.

L'atelier 2tonnes est un outil pédagogique de renforcement de la sensibilisation au sujet et aux ordres de grandeur de l'empreinte carbone et constitue la marche suivante en donnant des clés pour agir à l'échelle individuelle. Les participants sont preneurs de ces données, dont la médiatisation est de plus en plus importante.

Cependant, l'atelier insiste aussi sur **la force de l'engagement collectif pour accélérer la transition écologique** : adhésion à une association, prise de position politique....ou éventuellement l'engagement dans la mobilisation écologique en entreprise.

« *On entre dans la saison des barbecues, rien que pour ça je peux pas ! (ndlr arrêter la viande) »*

« *Aaaaah qui va laisser sa voiture au garage ? Tu vends ton Alpine ? Je te la rachète ! Le gars qui a tout compris... (ndlr au moment du tour sur l'impact de la mobilité) »*

Immersion dans un atelier 2tonnes en entreprise (2/2)



Un format jeu de rôle qui suscite une participation intense de tous

L'animateur présente l'atelier comme bienveillant, sans jugement sur les empreintes carbone des uns et des autres (ils ont rempli un questionnaire au préalable). La **forme très interactive du serious game** maintient une participation active, aucun des participants ne regarde son téléphone ou consulte ses mails en même temps. Les participants sont très engagés : tout le monde contribue car les jeux de rôle incitent voire contraignent à la participation.

Le **tour sur les experts et décideurs est particulièrement intéressant** car les participants sont répartis en experts du climat, scientifiques, et décideurs politiques. Ils se prennent au jeu « *il faut que j'arrive à me mettre dans la peau du personnage et à convaincre des gens d'une idée dont je suis moi-même pas convaincu* ». Ce passage de l'atelier démontre la force du jeu de rôle et dans quelle mesure il est intéressant pour la pédagogie des enjeux, pour emporter des personnes au départ peu sensibilisées au sujet.

« *Il attend d'être au pouvoir pour faire passer son biogaz* » (ndlr un participant à propos d'un autre qui est dans la catégorie « décideurs ») »

« *Est-ce qu'on pourra avoir les résultats pour se rappeler ce qu'on a choisi et pour les appliquer ?* »



Les participants ne restent pas assis mais se lèvent, déambulent car la forme de l'atelier est très interactive

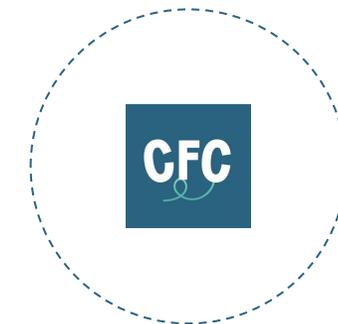


Une slide sur l'importance du collectif

Chapitre 2

Les dispositifs en action dans les entreprises

4. **Corporate for Change** : des parcours de formation à la carte



Corporate for Change en action dans les entreprises

CFC en pratique pour les salariés participants

Les séances occupent **1 à 2 journées par mois, réparties sur 6 mois.**

Les participants **travaillent aussi par équipes en intersession.** En début de parcours, les participants sont informés qu'ils devront consacrer au minimum autant de temps à leurs projets en intersession que pendant les séances, et idéalement 1,5 à 2 fois plus.

Les équipes sont très autonomes, s'organisent comme elles le souhaitent pour communiquer et avancer. **La charge de travail tend à s'intensifier** vers la fin du parcours, lors de la préparation des « *pitchs* ».

Le distanciel n'est pas un obstacle majeur au bon déroulement des séances mais un enquêté déplore de ne pas avoir pu « *pitcher devant le CoDir en conditions réelles* » à cause du Covid.

Récit de la constitution des équipes et du choix des sujets

« *Les 2 premiers jours, ils constituent leurs équipes. Ils arrivent de toute la France, et passent 2 jours ensemble – tout de suite, ça les soude. Les équipes se font sur le mode d'un open-café : chacun arrive avec une idée de thème. On essaie de les rassembler en 12 grandes idées. Puis on vote pour retenir 8 macro-thèmes. Là, on a 8 porteurs de thèmes – ceux qui avaient l'idée au départ – chacun sur sa table, et les autres vont de table en table pour discuter avec le porteur et décider de quelle équipe rejoindre. Ça va assez vite, ça peut être frustrant, mais ça fait partie de la pédagogie !* » (responsable, CFC).

Articulations de CFC avec la **stratégie RSE** de l'entreprise.

Dans un cas, CFC est conçu comme une brique de la stratégie RSE dès le départ : un cycle CFC « *sensibilisation* » est lancé, marquant le coup d'envoi de la « *feuille de route sensibilisation* » du service RSE. Le **programme joue un rôle d'entrée en matière, pour opérer un premier contact des salariés avec la RSE.** C'est une mise en mouvement, pas encore une mise en action, mais le passage à l'action est l'objectif à terme.

Dans une autre entreprise, **l'outil précède la stratégie**, car CFC est sollicité par interconnaissance. Le déploiement d'un « *programme intrapreneuriat* » est surtout porté par l'enthousiasme d'une salariée de l'équipe RSE, suite à son expérience personnelle avec Ticket for Change. Après son départ du service, le projet tombe quasiment dans l'oubli. La responsable RSE le considère comme **une expérimentation intéressante, mais trop précoce.** L'idée de faire travailler les salariés sur des missions RSE spécifiques donne peu de projets aboutis.

Dans un dernier cas, le parcours intrapreneuriat démarre en tant que **projet fondamentalement RH, et l'articulation avec la RSE survient tardivement.** La dimension RSE (surtout écologie) prend naturellement de l'ampleur et la RH encourage cette évolution. Dans un contexte où l'écologie prend de l'ampleur dans toutes les entités de l'entreprise, une nouvelle responsable RH prend les devants, et réorganise le programme. Dans les projets d'innovation, il s'agit d'opérer systématiquement des liens entre les objectifs stratégiques « *business* » et les enjeux écologiques.

Liens avec la Fresque du Climat



L'étude **n'observe pas de lien direct entre CFC et la Fresque du Climat.** Un plan RSE de sensibilisation a pu employer les deux dispositifs comme complémentaires.

Corporate for Change – spécificités d'un parcours de formation

Corporate for Change propose des parcours de formation à la carte, de type « *intrapreneuriat* » ou « *sensibilisation* ». L'équipe CFC travaille étroitement avec les responsables pour ajuster le format, la méthode, les intervenants, etc. pour répondre au plus près aux attentes des commanditaires, et au contexte de l'entreprise.

Les intervenants jouent un rôle-clé d'inspiration et de dynamisation

Dans le cadre du parcours « sensibilisation », les responsables choisissent très délibérément des personnalités influentes, externes à l'entreprise, qui viennent témoigner sur leur engagement écologique – personnel et professionnel. Le parcours « intrapreneuriat », peut aussi intégrer des « temps d'inspiration ».

« On voulait des gens qui fassent sens pour nous : pas des Parisiens hors sol, ni des gens déjà engagés depuis 15 ans... On a cherché plusieurs points d'accroche : liés au territoire, à l'histoire de l'entreprise... qui parlent aux salariés dans leur vie de tous les jours. »
(responsable, CFC).

Les responsables décrivent avec enthousiasme l'engagement et l'incarnation personnelle des animateurs professionnels de CFC. « En plus d'avoir de super méthodes, ils sont entièrement disponibles aux autres, dévoués à l'avancement des projets, toujours portés par leurs convictions humaines et environnementales ! »

Parcours intrapreneuriat : une pédagogie polyvalente

Les enquêtés décrivent la pédagogie comme une grande force de CFC.

Les participants se constituent en équipes, autour de quelques grands sujets. Généralement les coéquipiers ne se connaissent pas, ont des métiers variés et/ou appartiennent à diverses entités. Cette transversalité enrichit les échanges et le projet.

Les salariés peuvent choisir des sujets très éloignés de leurs domaines de compétence. Au-delà d'ouvrir les perspectives, cela encourage les participants à rechercher la collaboration avec d'autres services.

L'essentiel du parcours suit une méthodologie de « design thinking », à l'aide d'une grande variété d'outils pédagogiques pour faire avancer la conception des projets.

Un parcours intrapreneuriat avec des objectifs ouverts, où l'écologie n'occupe pas toujours la première place

Le parcours « intrapreneurs » peut accompagner toutes sortes d'initiatives, pas seulement à portée environnementale ou sociale, et l'entreprise ne sollicite pas forcément CFC dans ce but. Dans une entreprise où le programme a lieu tous les ans, l'équipe RH à l'initiative du projet souhaitait avant tout « changer la culture des jeunes, encourager l'innovation... Y'avait pas tellement d'ambition écologique au départ ».

Malgré tout, dès le premier cycle, entre un tiers et la moitié des salariés choisissent spontanément de mener un projet à portée écologique. L'écologie s'impose d'elle-même comme une préoccupation majeure, du fait de l'engagement de l'équipe CFC et de la sensibilité des salariés à ces sujets. Depuis, le discours de la RH a évolué :

« Au début, ils choisissaient soit des projets "business", soit des projets "écologie"... Mais au bout d'un moment la distinction n'existe plus. Depuis 2 ans, c'est clair : un projet business doit aussi être au service des objectifs écologiques ; et un projet écologique doit être en lien avec les objectifs stratégiques. » (responsable, CFC).

A l'inverse, dans un autre cas, le parcours intrapreneuriat est déployé par le service RSE, qui demande aux participants de choisir parmi des thèmes RSE prédéfinis, pour répondre à des besoins identifiés en amont, et certaines équipes peinent à s'approprier les sujets.

Immersion dans une étape du parcours Corporate for Change (1/2)



Un atelier de travail avec les équipes projets : une **ambiance décontractée**

L'atelier est l'un des derniers du parcours d'intrapreneuriat proposé à des salariés d'une grande entreprise. Il réunit en visio sur une après-midi les 7 équipes projet « *pas toutes au complet* » (une vingtaine de participants) et une équipe d'animation mixte : 3 de CFC et 2 responsables RH de l'entreprise qui ont l'expérience des précédentes saisons du programme.

La posture des animateurs est d'emblée dans la convivialité : musique d'attente, blagues, usage du tutoiement et de surnoms, *ice breaker*... Il s'agit de **faciliter l'expression des participants qui n'est pas toujours immédiate** : ils sont à distance et les relations d'équipe varient. Les 4 heures de visio sont rendues supportables par l'alternance entre ces moments détendus, des temps de plénière, et des temps de travail en sous-groupe.

Au départ présenté comme un observateur, **la posture du sociologue évolue vers l'observation participante**. L'équipe lui propose de contribuer au « *jury* » en faisant des commentaires bienveillants sur les pitch des équipes projets.

Une **pédagogie de la mise au travail** des équipes projets

L'un des défis du parcours est de faire en sorte que les équipes consacrent suffisamment de temps à leur projet, car les salariés conservent leur responsabilités professionnelles en parallèle. L'atelier est donc conçu comme un temps de travail avec des moments en équipe afin « *de leur donner du temps pour bosser* ». Plus qu'une formation, les apprentissages passent par **une approche de type coaching** dans lesquels les animateurs réagissent au travail des salariés. Les savoirs théoriques sont présentés seulement ensuite. La tonalité des retours s'inspirent de la psychologie positive : commencer par souligner le positif pour alimenter la dynamique d'action et partager les bonnes pratiques avec les autres participants.

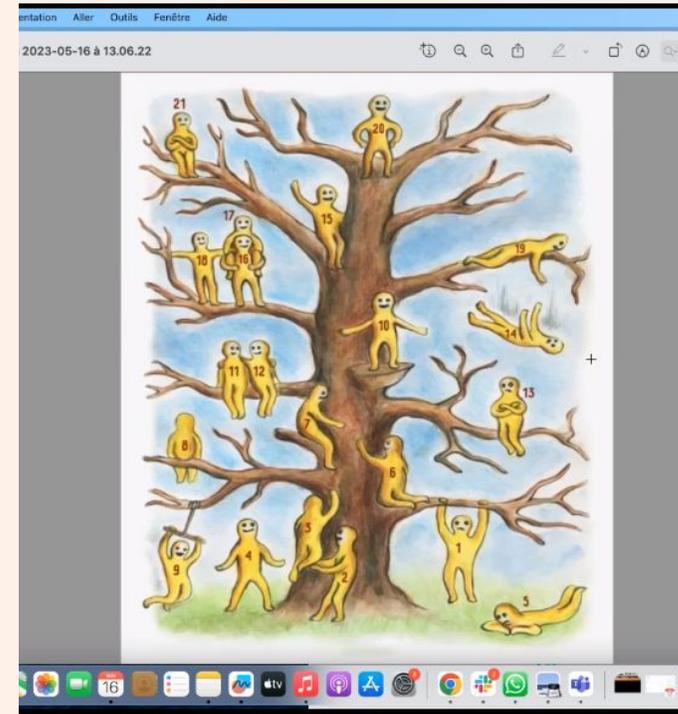


Image utilisée
comme *ice-breaker* :
« *choisissez le petit
bonhomme qui
décrit le mieux votre
état émotionnel* »

« *Vous avez les éléments issus de votre lean cavena. L'objectif c'est de ne pas traîner, le faire en 15-20 min, car en parallèle vous avez la vidéo à boucler, finir l'expérimentation, répéter le pitch* »

Immersion dans une étape du parcours Corporate for Change (2/2)



Savoir convaincre des dirigeants : des compétences qui s'acquièrent

Dans leur travail quotidien ces salariés n'ont pas l'occasion d'échanger avec des dirigeants. A la fin du parcours les équipes doivent s'exprimer devant le COMEX lors d'un événement de présentation des projets réunissant plus d'une centaine de personnes de l'entreprise. Sur un temps très court, il s'agit de parvenir à faire comprendre le projet, et de susciter l'adhésion afin d'obtenir des ressources pour le poursuivre. **Le déroulé de l'atelier vise donc à préparer les équipes en leur enseignant les rituels de la communication impactante :**

- Un « **executive summary** » : un écrit A4 très visuel qui sera envoyé quelques jours avant au COMEX pour les préparer
- Un « **vidéo storytelling** » autoproduite pour raconter en deux minutes l'origine du projet qui sera diffusée juste avant leur présentation orale.
- Un « **pitch** » du projet c'est-à-dire une présentation orale courte et structurée : problème, existant, solutions, premiers pas, « **call to action** ». Cette dernière étape du pitch est la plus soignée, elle consiste à formuler une demande au COMEX pour déclencher une suite au projet

Les innovations des salariés de plus en plus sous le signe de l'écologie

Le programme est ouvert à tous les projets d'innovation, mais les sujets proposés par les salariés concernent désormais en majorité l'écologie - l'une des équipes se nomme même « *la sobriéteam* ». Sur les 7 projets d'innovation présentés par les équipes, 3 sont sur des sujets *business* (optimisation du temps de travail, satisfaction clients, Fresque de la stratégie), et 4 concernent l'écologie : intensifier l'usage de la flotte de véhicule électrique, suivi de l'occupation des locaux pour limiter la consommation d'énergie, incitation des clients au recyclage du produit... L'une des équipes qui travaille sur la valorisation de surfaces inoccupées appartenant à l'entreprise n'identifie pas la valeur écologique de son projet, **ce que ne manque pas de lui faire remarquer le sociologue** lors de son retour à l'équipe.

« Il vous reste un mois pour terminer votre projet et créer un pitch. La clé c'est la préparation, la préparation, et la préparation ! »

« C'est depuis 3 ans que les projets prennent davantage une tournure écologique, même si dans l'ADN depuis le départ » (responsable) »



Séquence finale de la visio pour énergiser les groupes : « un mot en pop corn et geste à l'écran pour dire comment vous sentez la préparation des pitches »

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

1. Trois échelles d' enrôlement des salariés : moteurs, relais, participants
2. Le temps : point dur de l'engagement des salariés
3. Les relations avec la RSE
4. Embarquer les décideurs

La mobilisation écologique en entreprise, qu'elle soit initiée par un salarié ou un responsable RSE, va devoir s'organiser, communiquer et trouver des alliés en interne pour se déployer. Les relations avec la RSE et avec les dirigeants de l'entreprise sont essentielles à cet égard.

L' enrôlement des salariés se fait à différentes échelles en fonction de l'intérêt pour le sujet, du temps disponible et aussi de la collaboration des managers.

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

1. Trois échelles d' enrôlement des salariés : moteurs, relais, participants

- Les salariés moteurs à l'origine des dispositifs
- Enrôler des salariés relais de la mobilisation
- Enrôler des salariés participants

Trois échelles d' enrôlement des salariés

Comment la mobilisation écologique des salariés se diffuse en entreprise ?

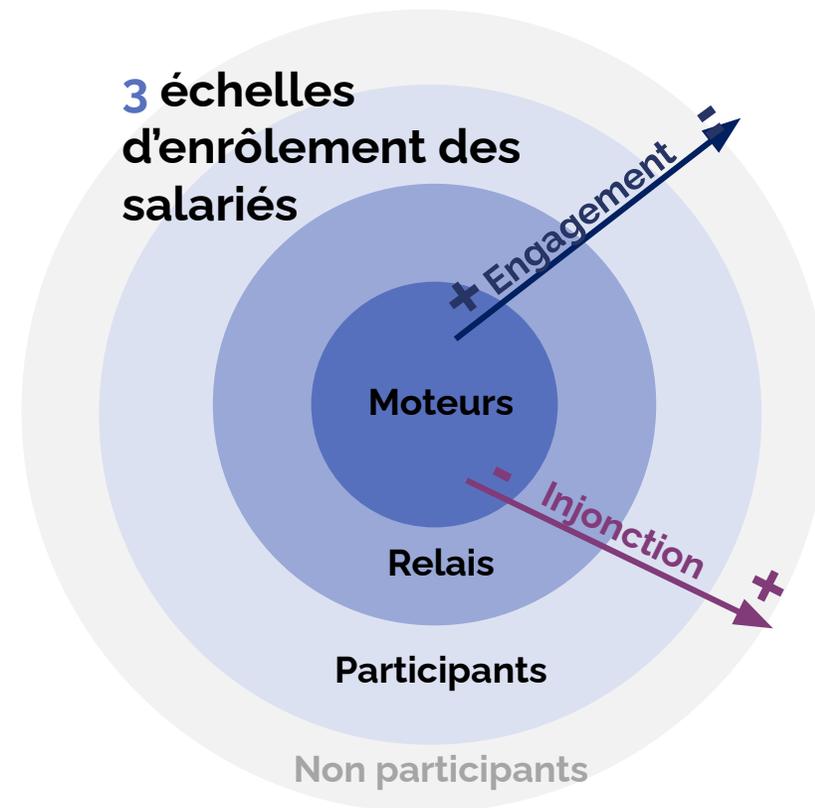
La mobilisation écologique émerge dans un contexte pluriel d'accélération de l'enjeu écologique, de transformation de la RSE en entreprise et de sensibilisation croissante des salariés.

La diffusion de cette mobilisation se diffuse autour des interactions qu'elle suscite au sein de l'entreprise, à la fois avec les différentes entités – RSE mais aussi RH, Communication, Directeurs, et bien entendu avec les salariés.

Dans un premier temps nous étudierons le rôle de chacune des échelles suivantes dans le déploiement des dispositifs. Ensuite nous nous arrêterons sur la question du temps, essentielle à la pérennisation des dispositifs en entreprise.

La diffusion de la mobilisation écologique se fait à trois échelles :

- **Les salariés moteurs** : ils prennent l'initiative de lancer le mouvement en entreprise (initiative bottom-up). Ils passent plusieurs heures par semaine sur le sujet de la mobilisation et l'organisation du dispositif.
- **Les salariés relais** : recrutés par les responsables qui lancent le dispositif, ils se portent volontaires et recrutent eux-mêmes des participants. La mobilisation écologique et le dispositif leur prend quelques heures par mois.
- **Les participants** : bénéficiaires du dispositif, ils acceptent de participer. Ils n'ont pas un rôle de recrutement direct même s'ils participent au bouche à oreille qui va faire connaître le dispositif. Le temps passé à la mobilisation n'est que de quelques heures ponctuelles quand ils participent au dispositif.



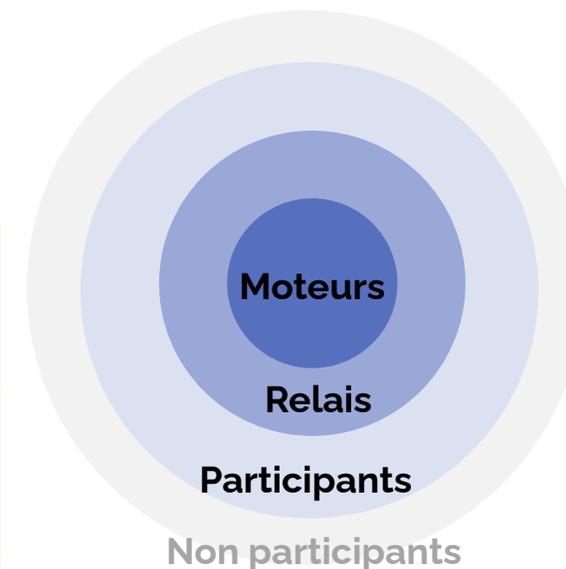
Selon la théorie de l'acteur réseau développée par Akrich, Callon et Latour (1986, 2006) :

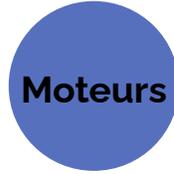
La mobilisation : « c'est la convocation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédibles et indiscutables une proposition, un projet ou une innovation »

Enrôler : « définir un rôle à un acteur qui l'accepte »

Tableau récapitulatif des échelles d' enrôlement par dispositif

	Lakaa	Corporate For Change	2tonnes	Les Collectifs
Salariés moteurs	Responsable RSE	Responsable RSE	Salarié engagé	Salarié engagé entouré d'une équipe restreinte
Salariés relais	Salarié ambassadeur sur un site (ex : RH)	Ancien ou actuel participant au programme	Salariés qui ont participé et deviennent animateurs	Salarié contributeur ponctuel aux actions
Salariés participants	Directeurs de magasins et personnel de magasins	Jeunes cadres de l'entreprise participant au programme	Salariés participant à l'atelier	Salariés qui assistent au webinaires des collectifs





2tonnes, les collectifs : des salariés moteurs à l'origine des dispositifs

Parmi les dispositifs étudiés, ceux initiés par des salariés moteurs sont **2tonnes** et **Les Collectifs**. Dans le cas de 2tonnes, c'est un salarié seul qui lance le mouvement, même s'il a souvent des alliés en interne qui vont l'aider à le déployer. Dans le cas des collectifs, c'est un groupe de salariés moteurs qui lance le mouvement, avec un noyau dur d'une petite dizaine de personnes « *équipe cœur* ».

Un triple rôle des salariés moteurs : organiser, convaincre, communiquer

Les salariés initiateurs d'un mouvement de mobilisation écologique ont plusieurs rôles. Le premier est celui **d'organiser la mobilisation** :

- **La logistique** : trouver des salles pour les réunions / ateliers, garder une trace des inscrits, éventuellement se mettre en lien avec l'informatique pour ouvrir un canal Teams dédié
- **Le recrutement de relais** : dans leurs cercles dans un premier temps (animateurs **2tonnes** chez les anciens « *fresqueurs* » par exemple) ou constitution d'une équipe qui sera le noyau dur de la mobilisation pour les **collectifs** de salariés
- **L'animation du dispositif en lui-même** : animer les ateliers **2tonnes** (un enquêté a animé une trentaine d'ateliers en interne), organiser des événements sur une journée ou plus (semaines thématiques, webinaires...) qui rassemblent parfois des centaines de participants dans les grandes entreprises.

L'enjeu est ensuite de **convaincre la RSE**. Pour lancer et déployer le mouvement, il va être essentiel de communiquer avec le département RSE.

- **Dans le cas de 2tonnes** : pour présenter l'atelier et son intérêt de l'inscrire dans la démarche RSE.
- **Dans le cas des collectifs**, la RSE va être rapidement intéressée par le mouvement pour essayer de le connaître et éventuellement le canaliser. Un dialogue avec les directions va alors s'instaurer.

Enfin, un rôle important des salariés moteurs, surtout dans le cadre des **collectifs** est celui de **devenir porte parole** :

- **en interne** avec les départements RSE, Communication et / ou RH,
- **en externe** lors de conférence, séminaires, prise de paroles publiques sur les réseaux sociaux.

Une des salariée moteur d'un collectif a été formée à la gestion des relations avec les médias par exemple. Ce rôle est éminemment politique, comme nous le verrons par la suite.

« Il l'a fait à titre personnel, parce que c'est un sujet qui lui tient à cœur et qu'il développe » (responsable, collectif)

« J'ai tout de suite été dans l'équipe cœur du collectif – au moment de la création de l'association et encore aujourd'hui » (salarié, collectif)

« Comme on avait pas mal de sollicitations extérieures pour témoigner (conférences, articles, tables rondes, etc.) on a décidé avec la RSE que c'était moi qui portais la voix de notre collectif à l'extérieur » (salarié, collectif)

Lakaa et 2tonnes sont principalement concernés par le principe de salariés relais. Pour Lakaa, les salariés relais sont recrutés par les responsables RSE, et ils entrent parfois les actions réalisées par les salariés participants dans le catalogue. Pour 2tonnes, ils sont recrutés par le salarié moteur ou parfois via un appel à candidature de la RSE, et ce sont les salariés qui ont été formés à l'animation des ateliers.

Les moteurs de la mobilisation ont conscience qu'il ne sera pas possible d'enrôler tout le monde

Lorsqu'un dispositif autour de la mobilisation écologique est lancé dans des moyennes, voire des grandes entreprises, **il est essentiel d'embarquer des salariés relais** pour diffuser la mobilisation au reste des salariés. Les salariés relais n'ont pas de prérogatives liées à l'environnement dans leur fiche de poste.

Les responsables RSE et les salariés moteurs en ont fait l'expérience, **la mobilisation écologique en entreprise ne peut pas toucher directement l'ensemble des salariés en une fois**, les vagues de communication et de recrutement doivent se répéter. Plusieurs enquêtés choisissent l'image de l'entreprise comme une société : des personnes très engagées, des personnes à convaincre, des indifférents, et des climatosceptiques.

Engager les engagés : la stratégie de la pollinisation de la mobilisation

Pour diffuser le dispositif en entreprise, les moteurs de la mobilisation vont chercher **des salariés déjà engagés pour aller « prêcher la bonne parole »** et ainsi essayer la mobilisation par étapes, via les personnes les plus faciles à engager en premier (posture entrepreneuriale, sensibilité à l'écologie, ancienneté...) :

- des individus qui sont **reconnus dans l'entreprise** pour leurs actions innovantes, ils portent déjà une voix même si ce n'est pas celle de l'écologie
- des salariés **intéressés par le sujet de l'environnement**
- des **manager engagés sur la question de l'écologie** qui incitent leurs équipes à s'y intéresser, parfois en rendant des formations obligatoires
- Des salariés qui présentent un **attachement fort à l'entreprise**, des « piliers » qui ont évolué professionnellement en son sein.
- **Des cadres qui sont déjà dans un rôle de coordination**, responsabilité, et transmission, qui va leur être utile en tant que salarié relais

« Il y a ceux qui vont y aller tout de suite ; ceux plus opportunistes, qui attendent de voir, et qui viendront en voyant que ça se passe bien chez les autres.... Et puis il y aura toujours ceux qui ne viendront jamais. Mais on ne va pas se concentrer sur eux » (responsable, Lakaa)

« On ciblait ceux pour qui ces sujets étaient ancrés dans leur valeurs personnelles... Parce que la RSE c'est un sujet-cœur ! » (responsable, Lakaa)

« Je suis dans le groupe depuis 11 ans, j'ai commencé comme conseiller de vente et maintenant je suis DRH » (salarié, Lakaa)

« C'est nous (les RH) qui avons le plus d'impact sur le magasin et qui avons les fonctions les plus transverses donc on parle à tout le monde » (salarié, Lakaa)

Enrôler des relais de la mobilisation : entre volontariat, intéressement et réseau

Le principe de l'engagement sur la base du volontariat pour les salariés relais

L'engagement des salariés relais étant théoriquement le prolongement d'un engagement préexistant dans l'entreprise, qu'il soit écologique ou non, il est important de **leur donner envie de participer** selon le principe de l'enrôlement qui est de « *donner un rôle à un acteur qui l'accepte* ». Le principe de la désignation hiérarchique, c'est-à-dire un manager qui impose à un salarié le rôle de relais n'est pas souhaitable selon les enquêtés, qui estiment que pour s'engager, le salarié doit être à mi chemin entre le volontariat et l'intéressement réussi.

Les responsables ou salariés moteurs peuvent **solliciter de l'aide pour recruter et donner envie à des relais de s'engager**: soit aux porteurs de dispositifs qui vont les guider dans la marche à suivre basée sur de précédentes expériences, soit avec le service Communication pour relayer et appuyer les messages via un réseau social interne ou par mail.

L'importance du réseau interne pour recruter les relais

Dans le cas de **Lakaa**, cela peut être des salariés qu'ils ont repérés comme des moteurs y compris sur d'autres sujets, qui ont une aura auprès des autres salariés et avec qui ils ont déjà des relations. **Dans le modèle d'entreprise Groupe / magasin, la position de RH semble être stratégique pour les relais** car elle est une position pivot qui a des contacts à la fois avec les points de vente et avec la direction.

Dans le cas de 2tonnes, les salariés relais sont au départ souvent des pairs avec qui ils ont des affinités et qu'ils savent déjà sensibilisés à l'écologie.

- Parfois **un enjeu de loyauté** apparaît entre le salarié moteur et les relais, qui acceptent d'être animateur au départ pour lui faire plaisir.
- Les salariés moteurs vont également chercher du côté des salariés « **fresqués** » pour former de nouveaux animateurs de l'atelier.
- Ou alors, ils peuvent organiser **un atelier pilote avec des salariés motivés**, et essayer de les recruter à devenir animateur à cette occasion.

« On n'aura pas des ambassadeurs partout : je leur ai dit "ne forcez la main à personne" »
(salarié, Lakaa)

« Les relais sont ceux qui ont une certaine "aura", et l'oreille de la direction du magasin et/ou du groupe » (responsable, Lakaa)

« J'ai créé ma propre liste des gens que je pensais les plus engagés. C'était des gens avec qui j'avais déjà eu des discussions sur le sujet ou que je savais qui était intéressées. Je leur ai d'abord envoyé un mail à eux » (salarié, 2tonnes)

« Et aussi dans mes connaissances, ils savaient que c'est quelque chose qui me tenait à cœur, donc je me disais qu'ils allaient me dire "allez c'est bien pour toi que je le fais" » (salarié, 2tonnes)

« On a fait un atelier (2tonnes) avec douze personnes, en pilote. C'était pas notre équipe, on avait pris plein de profils différents - des gens qui étaient motivés par le sujet écologique et qui pourraient être sponsors pour nous sur l'outil »
(salarié, 2tonnes)

Participants

Enrôler des salariés participants : bénéficiaires mais non acteurs de l'organisation de la mobilisation

L' enrôlement de la troisième échelle de participants aux dispositifs : entre volontariat et contrainte

Les salariés participants participent par exemple aux ateliers **2tonnes** et à des actions organisées avec **Lakaa** mais **ils n'ont pas de rôle de recrutement ou d'animation de la stratégie de ces dispositifs**. Certains salariés participants à des actions **Lakaa** sur le terrain commencent à les entrer dans le catalogue mais c'est encore une tâche majoritairement réalisée par le salarié relais. Dans le cas de **Corporate for Change**, les responsables RSE (ou RH) lancent les programmes auxquels des salariés participent, sans intervention de salariés relais. Et pour les **collectifs** de salariés, les salariés participants sont ceux qui assistent aux webinaires ou aux événements organisés comme la semaine du Développement Durable dans une des entreprises enquêtées.

L'engagement des salariés à participer à la mobilisation écologique **oscille entre volontariat et injonction à participer**, qui se traduit parfois par une pression sociale à s'engager. Si les ateliers **2tonnes** ne sont pas obligatoires, ils sont parfois intégrés aux programmes de formation des entreprises et il est vivement conseillé aux salariés de les suivre. Certains managers les rendent même obligatoires pour leurs équipes sous la forme d'un team building. De même pour **Lakaa**, si une entité ne rentre aucune action, elle sera repérée pour sa non participation.

Des profils variés mais un intérêt même distant pour la question écologique

Si les profils de salariés relais sont plutôt des managers, **les profils des participants en termes de position dans l'entreprise sont bien plus variés** car l'objectif ici est bien d'essayer de s'adresser à tous les salariés, qu'ils soient cadres, hôtesse de caisse, vendeurs etc.

Les salariés participants peuvent avoir une sensibilité pour l'écologie, mais elle est moins importante que celle des salariés relais et moteurs. Des salariés sont contraints à la participation (manager qui rend l'atelier **2tonnes** obligatoire pour son équipe par exemple), alors qu'ils n'ont pas nécessairement de sensibilité écologique. La **sensibilisation écologique des salariés participants se traduit plutôt par une volonté d'action sur les éco gestes** (tri des déchets, obtention de gourdes...) que sur la transformation des métiers de l'entreprise par exemple.

Pour **Corporate for Change**, la **volonté de participer n'est pas nécessairement écologique**, mais elle remplit une fonction de « challenge » professionnel pour des jeunes salariés motivés, enthousiastes à l'idée de porter une idée jusqu'au Comité de Direction.

« On a envoyé une communication par mail à tous les salariés et aussi sur notre plateforme d'échange slack pour demander aux gens de s'inscrire » (responsable, 2tonnes)

« On me proposait quelque chose de différent, et de travailler avec d'autres personnes... A l'époque, j'étais dans une équipe vieillissante, j'étais de très loin le plus jeune. J'avais envie d'autre chose, d'un autre challenge ! » (salarié, CFC)

Participants 4 stratégies d' enrôlement des salariés participants

Pour enrôler les participants, les salariés moteurs et relais déploient des stratégies pour **susciter leur intérêt, ou tout au moins leur curiosité à s'intéresser** aux actions des dispositifs.

Communiquer pour faire connaître et attirer

La première stratégie est celle d'un **déploiement d'une campagne de communication intense**, parfois aidée du département du même nom : à la fois via les réseaux internes, mais aussi intégrée de manière plus informelle dans les process des équipes : « *la minute culture* » pendant laquelle les salariés peuvent s'exprimer sur un sujet ouvert dans une entreprise par exemple.

Le ton de cette communication est souvent ludique, le but étant d'intéresser les salariés sur un ton peu formel – certaines entreprises vont même jusqu'à chercher un logo, un nom, faire une vidéo de teaser...L'implication du management, voire du CODIR pour appuyer les messages peut permettre de renforcer leur impact. Les salariés moteurs et relais espèrent que le bouche à oreille aidera à renforcer l'intérêt pour la mobilisation.

Favoriser *l'empowerment*

Il s'agit de **donner les moyens, émanciper les salariés pour les engager** dans le processus. C'est le cas d'un salarié relais dans le cadre de **Lakaa**, qui développe la capacité d'initiative des salariés en acceptant les nouvelles idées à condition que leur impact ait été mesuré, et qui encourage les salariés à communiquer eux-mêmes autour des actions qu'ils organisent dans le cadre du dispositif. Une entreprise va plus loin en organisant une « Convention citoyenne », démarche *bottom-up* visant à recueillir l'opinion des salariés sur la question écologique afin de les impliquer ensuite dans des groupes de travail.

Animer des communautés jusqu'à les rendre autonomes ?

Dans le cadre de **2tonnes** ou de **Corporate for Change**, les relations se tissent lors des ateliers ou des réunions et créent progressivement **un réseau informel de participants** qui se connaissent et échangent au sujet des dispositifs et de la mobilisation écologique en général. Ils en parlent ensuite à leurs propres cercles, favorisant ainsi le bouche à oreille.

Dans le cadre de **Lakaa**, **les responsables choisissent de créer un réseau d'ambassadeurs** de salariés à l'échelle de l'entité commerciale (terrain). Ces salariés sont entre les relais et les participants car ils peuvent devenir des sponsors du dispositif sur le terrain mais peu d'entre eux n'enregistrent encore des actions sur Lakaa. L'objectif est bien que ces groupes deviennent autonomes et qu'ils puissent gérer ensuite la plateforme. L'animation de ce réseau d'ambassadeurs est une tâche à part entière qui prend du temps.

Passer par les managers des salariés participants

Enfin, une autre stratégie est de **s'adresser directement aux managers des salariés participants afin d'obtenir leur accord** pour l'inscription des salariés à des ateliers, ou à un dispositif qui leur prendra un peu de temps.

Cette stratégie agit comme une injonction d'autant plus forte sur les salariés à participer (ateliers **2tonnes** par exemple).

Enrôler des salariés participants : une perte en ligne après inscription

Le délitement de la participation des salariés

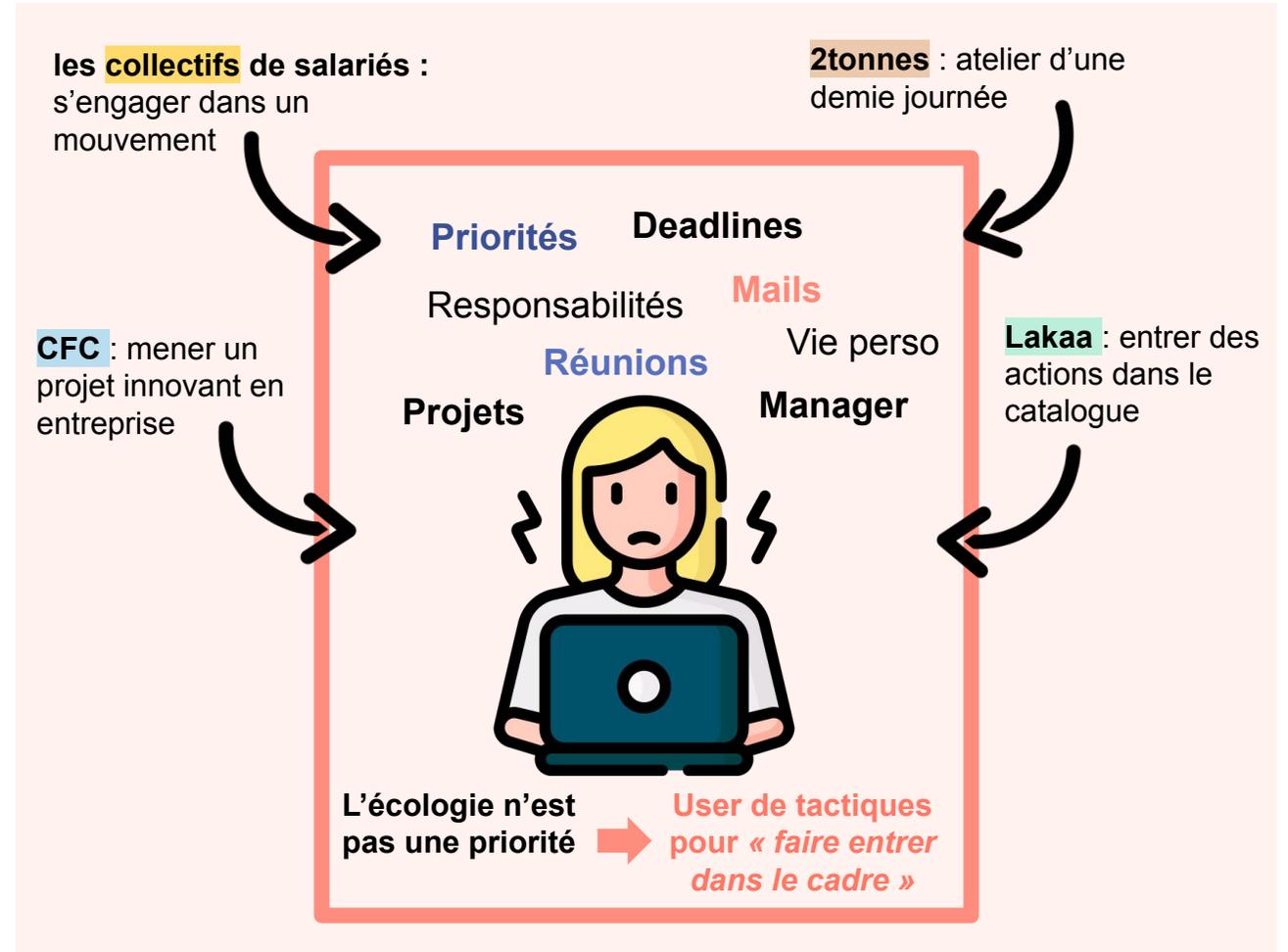
Les salariés relais et moteurs observent un délitement de la participation entre l'inscription (à une réunion, un séminaire, un atelier **2tonnes**) et la participation effective à cet événement. Ce constat soulève la question pour certains, lorsque ce n'est pas déjà le cas, de **rendre obligatoire ces participations**.

Plusieurs salariés relais et moteurs **donnent des exemples des chiffres de participation en baisse** : 230 inscrits sur 1000 ne se sont pas présentés à des ateliers **2tonnes** lors d'une journée thématique, une baisse des inscriptions aux parcours Corporate for Change....

Si ce phénomène s'explique pour certains par un manque de sensibilisation écologique des salariés, d'autres pointent les engagements et **les responsabilités déjà nombreuses des salariés, qui les empêchent de participer**. Surtout quand le sujet écologique n'est pas une priorité par rapport aux autres et donc que la participation est toujours reléguée au second plan.

« Est-ce qu'on fait comme Décathlon, et on oblige tout le monde à faire une Fresque ? Moi je pense qu'il faut aller chercher tout le monde, sinon ils ne viendront jamais ! » (salarié, **Lakaa**)

« Certains se disent "je n'ai pas une journée à perdre je préfère travailler"... donc ils ne se présentent pas » (salarié, **2tonnes**)



Les salariés participants sont pris par des priorités de leur travail de tous les jours

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

2. Le temps : point dur de l'engagement des salariés

Le temps d'engagement, une question épineuse pour l'enrôlement des salariés

Peu ou pas de temps donné au départ pour s'investir

La question du temps d'engagement est cruciale, c'est la **colonne vertébrale de la mobilisation dans un contexte d'entreprise** où les acteurs ont déjà des responsabilités et des priorités professionnelles. La concurrence entre l'engagement et le reste des obligations salariales et d'autant plus prégnante pour les salariés participants, pour lesquels l'écologie se trouvent parfois en bas de l'échelle des priorités.

Les salariés moteurs estiment à **une demi-journée par semaine en moyenne** le temps qu'ils passent à travailler pour le dispositif de mobilisation écologique. Certaines actions ne sont pas réalisées par manque de temps : un salarié animateur de **2 tonnes** n'a pas le temps de se former à devenir formateur par exemple.

Le temps masqué est inscrit dans la culture de certaines entreprises, qui ont l'habitude de fonctionner ainsi sur des sujets connexes aux impératifs de production. Toutefois, certains salariés moteurs expriment une fatigue liée à ces heures de travail supplémentaires. Dans le cas des **collectifs**, l'organisation en groupe permet de se relayer même si les membres de l'équipe centrale ne sont pas si nombreux.

Pour les moteurs et les relais, un investissement parfois assimilé à un engagement associatif

Certains salariés **comparent la mobilisation écologique à d'autres types d'engagement en entreprise** : être référent harcèlement, se mobiliser pour la communauté LGBT, la mixité professionnelle...sujets pour lesquels il n'existe pas de temps dédié non plus.

La nature des sujets, qui sont des « *sujets – cœurs* » c'est-à-dire pour lesquels les parties prenantes ont un intérêt personnel (salariés moteurs et relais), vient nourrir **la quête de sens de certains salariés**, maintient l'engagement en entreprise et compense le manque de temps dédié.

Enfin, la **valorisation sociale et professionnelle** des actions réalisées par les salariés, par leurs managers ou les responsables RSE (notamment pour **Lakaa**, **CFC**) est une façon de reconnaître la mobilisation, autrement que via du temps dédié. Cette valorisation participe aussi à maintenir l'engagement des salariés.

Expressions entendues sur le terrain pour désigner ce temps qui n'existe pas

« **temps discrétionnaire** »

« **dépassement de poste** »

« **temps protégé** »



« **temps masqué** »

« **temps dilué** »

« **temps magique** »

« *Le temps est un énorme sujet, c'est le plus gros point dur. On n'a pas du tout craqué ça* »
(responsable, collectif)

« *Que ce soit sur la RSE ou autre chose, on rajoute constamment des sujets sans ménager de temps !* »
(responsable, Lakaa)

« *C'est déjà un métier où on travaille beaucoup. Et quand on porte un sujet-passion, il y a une émulation qui fait qu'on compte encore moins les heures...* »
(salarié, collectif)

Les tactiques pour trouver du temps

Face à cette fatigue des salariés moteurs et relais en particulier, certains mettent en place **des stratégies pour débloquer du temps**, décrites ci-dessous de la moins demandée à la plus contraignante pour le management, sans pour autant l'impliquer directement. Il est important de noter que ces stratégies, et notamment celles de faire entrer la participation dans des temps dédiés et celle de la formalisation du temps d'engagement s'obtiennent toujours après négociations auprès des instances concernées (département Formation, RH par exemple).

Trois stratégies à l'échelle des salariés, sans avoir besoin d'impliquer les managers

- Le « **temps dans les interstices** » consiste à prendre sur les temps morts naturels du temps de travail : allonger la pause déjeuner, profiter du temps laissé par une réunion qui se termine plus tôt... Cette stratégie est applicable pour des cadres qui ont un planning flexible mais l'est beaucoup moins pour des salariés aux métiers moins qualifiés ou d'autres sur le terrain qui n'ont que très peu de « *temps de bureau* ». Ce temps dans les interstices est aussi celui des creux dans la charge de travail : un projet qui se finit, ou le temps d'intermission pour les consultants par exemple. D'autres salariés choisissent de faire passer le temps d'engagement sous la forme de « temps protégé » c'est-à-dire de considérer ce temps comme un temps dédié à un projet. Les salariés des entreprises qui ont une organisation du travail en mode projet ont plus de facilité à déployer cette stratégie.
- **Faire entrer la participation à la mobilisation dans des temps déjà dédiés à l'entreprise** : l'intégrer au catalogue de formation, séminaires, journées thématiques de l'entreprise...pour que les participants puissent s'engager plus facilement, même si lors de ces événements on observe un délitement de la participation entre le moment de l'inscription et la présence réelle à l'évènement.
- Enfin, la **formalisation du temps d'engagement par différents moyens** : dans une des entreprises, une alternante est recrutée pour s'occuper uniquement de la gestion du dispositif. Ou encore dans une autre, les salariés utilisent un véhicule interne existant (une fondation solidaire déjà liée à la RSE) pour dégager du temps de travail officiel via un avenant au contrat de travail et l'accord des RH d'y dédier 10% de leur temps, une initiative qu'ils estiment reproductible dans d'autres entreprises.

« Il n'y a aucune ressource dédiée à ces sujets : tout est à côté, et ça prend énormément de temps... qu'on prend soit pendant le travail au détriment d'autres missions, soit sur du temps perso » (salarié, Lakaa)

« On le fait un peu parce que c'est convivial, c'est le "sujet sympa", à côté – quand t'as le temps, ou que t'as vraiment envie » (salarié, Lakaa)

« C'est beaucoup entre midi et deux, et je suis cadre, donc j'organise un peu mon temps comme je veux » (salarié, collectif)

« Il se trouve que notre entreprise a un certain nombre de postes en alternance ouverts par année. Donc on a négocié qu'un de ces postes soit dédié à aider notre collectif » (salarié, collectif)

« Ça nous a permis d'avoir 10% de temps de travail pour notre activité associative, une protection avec un statut et du temps alloué, et ça nous a donné du budget » (salarié, collectif)

L'engagement des managers est important, même si les conditions restent floues

Que ce soit dans le cadre d'un dispositif mené par un salarié moteur, ou par un responsable, **une discussion avec le management est parfois nécessaire pour organiser l'action et discuter du temps imparti** : implémentation des ateliers **2tonnes** dans l'entreprise par exemple, ou laisser du temps libre pour les salariés qui doivent entrer des actions dans le catalogue **Lakaa**. La mobilisation active des managers peut être considérée comme une quatrième stratégie à la fois pour laisser du temps aux salariés moteurs, et enrôler des relais et des participants. Toutefois, ils persistent généralement un flou sur le temps d'engagement réellement accordé, le principe de l'accord du management étant plutôt de l'ordre de l'assentiment.

L'implication du management est un levier important de la mobilisation

Le temps d'engagement est **un sujet de négociation important avec les managers** des salariés mobilisés. Certains managers ont des craintes et des a priori vis-à-vis de ce temps masqué car ils se demandent où les salariés trouvent ce temps, et s'il ne pourrait pas être utilisé pour travailler davantage sur des missions liées à leur fiche de poste.

A l'échelle des salariés participants, **ce sont parfois les salariés relais qui font l'intermédiaire avec les managers** pour obtenir leur accord tacite sur la libération d'un temps dédié. Cette « *sponsorisation de l'action* » peut se faire aussi par les RH ou le département Formation qui soutiennent le dispositif, pour faciliter l'acceptation de ce temps supplémentaire par les managers.

Dans le cas de **Corporate for Change** par exemple, **l'accord va même jusqu'à la formalisation dans une fiche de mission d'engagement** qui doit être signée par le salarié et le manager. Toutefois, le temps n'est pas réellement compté et il est plutôt dilué dans les agendas, entre du temps professionnel et du temps personnel : réunions entre midi et deux qui durent plus longtemps, réunions le matin, ou pendant le weekend...

*« J'ai un nouveau N+1, et avec mon N+2 ils ont voulu participer aux ateliers pour se rendre compte... Et même si je crois qu'il sont convaincus sur le fond, et qu'ils ne m'ont pas freiné non plus, ils sont peut-être moins à l'aise avec le fait que j'y passe autant de temps »
(salarié, 2tonnes)*

« Mon manager a accepté un aménagement, totalement en "off". Il y avait une relation de confiance, et j'arrivais à gérer mes tâches professionnelles et les ateliers en même temps » (salarié, 2tonnes)

« La difficulté vient davantage du management intermédiaire, car si le chef a décidé de ne pas libérer les collaborateurs à 11h, ils ne le feront pas » (responsable, CFC)

« Les managers sont enthousiastes à l'idée que leur collaborateurs animent des ateliers, mais ils ne leur accordent pas un temps dédié » (responsable, 2tonnes)

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

3. Les relations avec la RSE

Différentes attitudes de la RSE vis-à-vis de la mobilisation écologique

La mobilisation écologique de salariés en entreprise tisse désormais des liens avec l'entité RSE, que ce soit un dispositif lancé par un salarié ou un groupe de salariés, ou par le département RSE lui-même. Nous distinguons ici **trois types de relation entre la RSE et les salariés engagés dans la mobilisation écologique**. Nous développerons ensuite plus en profondeur le cas des **collectifs** de salariés car c'est celui qui induit les relations les plus nourries.

La RSE garde fou

Dans ce type de relation, la RSE agit dans son rôle d'entité intégrée dans l'entreprise, qui **connaît les enjeux et les objectifs internes**.

Elle aiguille les porte-parole et les organisateurs des dispositifs pour que leurs actions soient **le plus alignées possibles avec les enjeux internes**.

Elle essaie d'apporter une valeur ajoutée aux réflexions des salariés, que ce soit pour les **collectifs** mais aussi dans le cas de **Lakaa**, quand elle doit trancher sur les actions qui entrent ou non dans le catalogue.

Dans cette relation, l'équilibre doit être maintenu entre l'indépendance de la mobilisation et la vision de la RSE.

La RSE facilitatrice

Ici la RSE incarne sa position d'entité intégrée dans l'entreprise qui **connaît les rouages internes** de l'entreprise, c'est-à-dire qui a une connaissance de l'organisation sociale des acteurs entre eux : salariés et particulièrement les autres services concernés par la mobilisation écologique.

Elle flèche les porteurs de la mobilisation vers **les « bonnes personnes » à contacter** pour faire avancer plus rapidement les projets, ou elle les guide sur la stratégie à adopter pour faire accepter le projet par la direction par exemple.

La dimension de **réseau interne** ici est importante et elle peut faciliter la mise en œuvre des projets de mobilisation écologique.

La RSE suiviste

La relation suiviste de la RSE semble la moins courante. Toutefois, il arrive que l'expertise du salarié qui lance la mobilisation soit reconnue par la RSE, et qu'elle lui laisse donc **plus de liberté sur l'organisation de la mobilisation** et sur la définition de la stratégie de celui-ci. De plus la RSE est souvent dans ce cas accaparée par d'autres chantiers.

Un salarié qui lance un parcours **2tonnes** convainc par exemple la RSE de ne pas le rendre obligatoire de peur de rebuter les salariés.

« Je les nourris d'informations. Je leur donne des éléments, je commente leurs réflexions avec mon point de vue de dirigeante pour leur donner des informations et une contextualisation qui leur manque... » (responsable, collectif)

« C'est un peu difficile, parce que d'un côté, on veut pousser à l'initiative... Mais d'un autre côté il y a des contraintes à prendre en compte, de sécurité, de régulation, etc. » (responsable, Lakaa)

« Quand on se pose une question, elle nous aide à trouver les interlocuteurs. Comme elle est dans le top 200, elle voit d'en haut, elle sait où sont les canaux.. » (salarié, collectif)

Le cas des collectifs de salariés : les tensions avec la RSE 1/2

Nous allons maintenant nous concentrer sur **les collectifs de salariés**, car ce sont les dispositifs qui cristallisent le plus de tensions avec la RSE. Après avoir présenté les quatre types de sujets de tension avec la RSE, nous montrerons ensuite comment celles-ci sont gérées par les deux parties.

Tension autour d'une position trop radicale pour la RSE

Le vocabulaire employé par les salariés des collectifs fait parfois référence à des positions idéologiques qui ne sont pas acceptables d'un point de vue de politique interne selon certains responsables : « *propagande* », « *écocide* », « *aberration* », « *surveillés* », « *rebelles* »...

Certains salariés expliquent cette radicalité par leur envie d'agir et la **montée de l'éco-anxiété**. Ils refusent la politique des petits pas, et souhaitent aller plus loin dans le bouleversement du modèle de l'entreprise.

« Si on n'est que dans la radicalité, on n'arrive pas du tout à faire travailler les métiers, qui n'ont pas la même maturité » (responsable, collectif)

« Il y a une zone qu'ils n'ont pas perçue, c'est les risques potentiels qu'ils peuvent faire courir à l'entreprise, en invitant un détracteur de l'entreprise à une de leur réunion sans consulter personne » (responsable, collectif)

Tension autour du rythme du changement

Souvent, **les collectifs de salariés estiment que l'action de la RSE va dans le bon sens, mais ne va pas assez vite**. Certains la qualifie de « *locomotive à l'arrêt* ».

D'un autre côté, **pour le département RSE, l'action du collectif donne parfois l'impression qu'il s'empare de sujets déjà traités**. Pour certains responsables, cette idée de « *réinventer la roue* » est une perte de temps et d'énergie car il faut rappeler aux membres que des actions sont déjà menées sur certains de leurs sujets. Cette pédagogie prend du temps, et c'est un temps qui n'est pas passé par la RSE à la réflexion sur la stratégie de transformation de l'entreprise.

« Je trouve qu'on est tous sur les mêmes rails, on va dans la même direction : c'est juste que nous, on pousse pour aller plus vite ! » (salarié, collectif)

« Je leur ai beaucoup dit ce qui me frustrait : "vous mettez l'énergie là où il y a déjà des choses, ne dupliquez pas des projets ailleurs" » (responsable, collectif)

« La radicalité, ça a été un sujet de table ronde de représentants RSE, et je trouve cette phrase très bien : "on doit être radicaux dans nos diagnostics, mais pas dans l'action qu'on mène dans l'entreprise" » (responsable, collectif)

Le cas des **collectifs** de salarié : les tensions avec la RSE 2/2

Tension autour de la place d'un salarié porte-parole

La posture de porte-parole et les contours des sujets sur lesquels il est possible de s'exprimer, surtout en externe, est **un point de crispation majeur avec la RSE** et fait l'objet de discussions et de négociations. Cela représente **un risque réputationnel important** selon les responsables RSE et peut avoir des conséquences y compris sur le cours de bourse ou les ventes de l'entreprise.

Des salariés de collectifs rapportent deux crises majeures avec la RSE : l'une liée à une prise de parole publique sur LinkedIn pour dénoncer un choix de partenariat avec une entreprise qui n'a pas bonne presse au niveau de l'écologie, une autre lorsqu'un collectif de salarié a voulu inviter lors d'une de leur réunion une figure publique détractrice de certaines activités de l'entreprise.

Le porte parole des collectifs de salariés est une personne parfois choisie en accord tacite avec la RSE en fonction d'une caractéristique de son profil : l'une d'elle a été formée à la relation médias par exemple. Les responsables en appellent à la **loyauté des salariés envers leur entreprise**, et les enjoignent à ne pas en devenir les premiers détracteurs. Le contrat de travail contient cet engagement de loyauté et les salariés jouent parfois avec cette limite.

« Je sais qu'il y en a qui ont des points de vue personnels qui vont pas toujours dans le sens de la stratégie d'entreprise. Je l'entends et je le comprends... mais mon point de vue, c'est que dès lors qu'on est salarié, on adhère aussi à la marque de son entreprise, et on en devient d'une certaine manière l'ambassadeur » (responsable, collectif)

« Pendant cet incident, le département réputation et la Direction générale se sont manifestés. Avertissement pour le salarié, au bout de 3 c'est le licenciement "tu joues avec ton contrat de travail" » (responsable, collectif)

Tension autour du périmètre des sujets traités

La définition du périmètre d'action des collectifs de salariés n'est pas la même selon la RSE ou les salariés eux-mêmes. Les responsables RSE, s'ils reconnaissent l'utilité et la richesse d'avoir au sein de l'entreprise un collectif de salariés engagés et avertis sur la question écologique, estiment aussi que **ce n'est pas leur place d'exprimer leur avis sur l'ensemble les sujets**, et notamment celui de la stratégie de l'entreprise. Cette tension est liée à celle du rythme du changement car les salariés estiment que c'est précisément là qu'il faudrait agir pour aller plus loin dans l'engagement écologique de l'entreprise.

A noter que dans le cadre de **Lakaa** aussi, il apparaît parfois des tensions sur les actions qui peuvent faire partie du catalogue ou non (ex. actions contre le tabagisme, ou de solidarité n'entrent pas dans le cadre), ce qui peut parfois décevoir des salariés.

« Les sujets des plus faciles pour agir quand on se lance, c'est la vie quotidienne au bureau, les écogestes par exemple. Mais il y en a à qui ça ne suffit pas : donc on essaie d'identifier avec eux s'il y a des formations qu'ils peuvent suivre... » (responsable, collectif)

La gestion des tensions entre les **collectifs** et la RSE : des tactiques pour cadrer le mouvement

Développer des tactiques pour encadrer la mobilisation

De ces tensions avec les collectifs de salariés, naît la volonté pour la RSE d'**encadrer cette nouvelle relation pour qu'elle soit conforme aux enjeux et à la stratégie interne** de l'entreprise, et pour essayer de limiter les risques réputationnels que craignent les responsables RSE. Les stratégies mises en place pour ouvrir le dialogue et cadrer la relation sont présentées ici de la plus souple à la plus contraignante pour les collectifs :

- **Tenir des réunions régulières** pour se tenir au courant des actions réciproques, et essayer de trouver des sujets communs pour avancer.
- **Faire le lien avec d'autres entités de l'entreprise** – le département Réputation s'il existe, ou le département Communication pour cadrer la relation. Cette collaboration peut déboucher sur l'instauration d'une charte de la communication pour cadrer la prise de parole du collectif, en interne et surtout en externe.
- Une posture plus répressive, lorsque la RSE se sent menacée, est celle d'**aller jusqu'à interdire de s'exprimer sur certains sujets**, voire réprimander de manière informelle dans les couloirs ou plus formelle via le CODIR les salariés qui prendraient trop de liberté sur leur posture de porte-parole par exemple.

« Depuis à peu près 1 an, on a mis en place un dialogue récurrent entre ce que j'appelle le "noyau dur" du collectif – les 10-15 membres les plus actifs, et l'équipe RSE. On se rencontre une fois tous les 3 mois » (responsable, collectif)

« Quand on a réfléchi au plan de sobriété, on a sollicité ce noyau dur pour faire de l'idéation, pour qu'ils proposent une liste de solutions et d'idées sur le sujet » (responsable, collectif)

« On a un des membres du collectif qui va aller faire des sessions de formation auprès des distributeurs, qui est une session de formation de 3h par petits groupes » (responsable, collectif)

« Maintenant que le sujet de la Charte est derrière nous, je trouve qu'on a un fonctionnement qui marche bien, qui est sain. Avec les réunions trimestrielles il y a un dialogue qui est en place, qui est continu » (responsable, collectif)

« Cette crise nous a montré qu'il y avait des interdits. Qu'on pouvait avoir de fortes pressions – avec le sourire – de la DG. Ça nous a introduit la question des rapports de force » (salarié, collectif)

La gestion des tensions entre les **collectifs** et la RSE : rapport de force, « *pour pouvoir* » et instrumentalisation

Le « *pour-pouvoir* » ou l'élaboration d'une relation constructive avec la RSE

Les situations de crise avec la RSE font **se questionner les deux parties sur la nature de la relation** et la construction d'une collaboration plutôt que d'un contre-pouvoir. La RSE souhaite poser des limites à ne pas franchir, mais réalise également le pouvoir du collectif et qu'il est donc nécessaire de le considérer comme une entité de l'entreprise pour réguler ce nouveau rapport de force.

Les salariés membres des collectifs estiment que **la posture de « *pour-pouvoir* » est importante en interne** pour avancer ensemble sur des enjeux communs, d'autant que ceux qui s'engagent dans des collectifs ont choisi de rester dans leur entreprise pour la changer de l'intérieur (*insider activists*). En revanche, la posture de contre-pouvoir est perçue comme pertinente à l'extérieur de l'entreprise, pour exprimer son avis en son nom propre et non celui de l'entreprise.

Une responsable RSE mentionne le « *dilemme du prisonnier* », théorie avancée par A. W. Tucker à Princeton en 1950 et qui illustre la situation dans laquelle deux acteurs auraient intérêt à coopérer, mais en l'absence de communication, ne le font pas et la situation s'en trouve dégradée pour les deux parties. Dans le cas de la mobilisation écologique des salariés par un collectif de salariés, après une implantation qui peut parfois élever des craintes pour le département RSE, le dialogue s'instaure entre les deux parties pour entamer une relation de collaboration. **Cette relation est souhaitée des deux côtés**, même si les contours doivent être rediscutés et négociés en permanence pour satisfaire les deux parties.

La RSE peut également choisir **une posture d'instrumentalisation de la mobilisation**, c'est-à-dire l'utilisation du collectif pour servir les enjeux de la RSE en entreprise. Elle se traduit de différentes façons : consulter le collectif pour des éléments de stratégie ou des démarches internes (ex. plan de sobriété) mais dans un périmètre défini par la RSE, demander aux membres de former des partenaires ou d'autres salariés, ou encore se servir de l'ampleur de la mobilisation pour négocier à la hausse le budget RSE.

« J'aime beaucoup le terme de *pour-pouvoir* ! Parce que dans *contre-pouvoir* y a "contre". Si on est "contre" l'entreprise on ne peut pas faire avancer les choses. On ne peut pas être salarié de l'entreprise et être "contre". Donc il faut garder cette volonté de faire bouger les choses, mais il faut aussi être dans un état d'esprit *collaboratif* » (responsable, collectif)

« Après la question c'est comment trouver les modes de collaboration pour traiter les sujets ensemble, et pas "à côté". Mais on est bien dans un principe de collaboration » (responsable, collectif)

« Je me prends une claque : ils sont engagés, ils veulent faire avancer l'entreprise, et d'un côté ils se placent comme ils le disent en "*pour-pouvoir*" plutôt qu'en *contre-pouvoir*, mais en même temps ils sont exigeants...Et ils connaissent les sujets – pas tout, mais certains de façon assez technique ! » (responsable, collectif)

« Pour moi ce sera ça le grand soir du collectif, quand on sera vraiment dans une recherche de solutions, pas juste dans les signaux faibles et la dénonciation » (responsable, collectif)

Chapitre 3

La diffusion de la mobilisation avec les acteurs de l'entreprise

4. Embarquer les décideurs

- Les directions alliées
- Les dirigeants : membres du CODIR, COMEX...
- Le management intermédiaire
- Le CSE

Embarquer des entités jusqu'à la direction générale pour accélérer la pénétration de la mobilisation

Dans les dispositifs lancés par les salariés (2tonnes, Lakaa), ou ceux lancés par les responsables RSE, les acteurs de la mobilisation vont élaborer **des stratégies d'alliances avec d'autres entités** (RH, Com', Formation...) mais aussi avec le CODIR, COMEX et la direction générale de l'entreprise pour accélérer l'impact de la mobilisation. Nous analyserons en premier lieu les enjeux à l'embarquement d'autres entités en général puis par entité, et ensuite les objectifs d'embarquer le CODIR et le COMEX. Nous verrons que les parties embarquées peuvent aussi avoir intérêt à soutenir les dispositifs de mobilisation.

Faire du lobbying interne pour convaincre

Les acteurs de la mobilisation vont aller **argumenter auprès des différentes directions** pour essayer de démontrer l'intérêt qu'ils ont à soutenir cette mobilisation. Ils créent de nouveaux liens ou s'appuient sur les profils qu'ils connaissent déjà dans l'entreprise.

Les salariés ou responsables moteurs de la mobilisation se placent comme **des interlocuteurs compétents pour parler de l'écologie au travail** car ils ont des profils investis et renseignés sur le sujet.

« Ça passe par mettre le pied dans la porte, en créant des relations avec les bonnes personnes » (salarié, collectif)

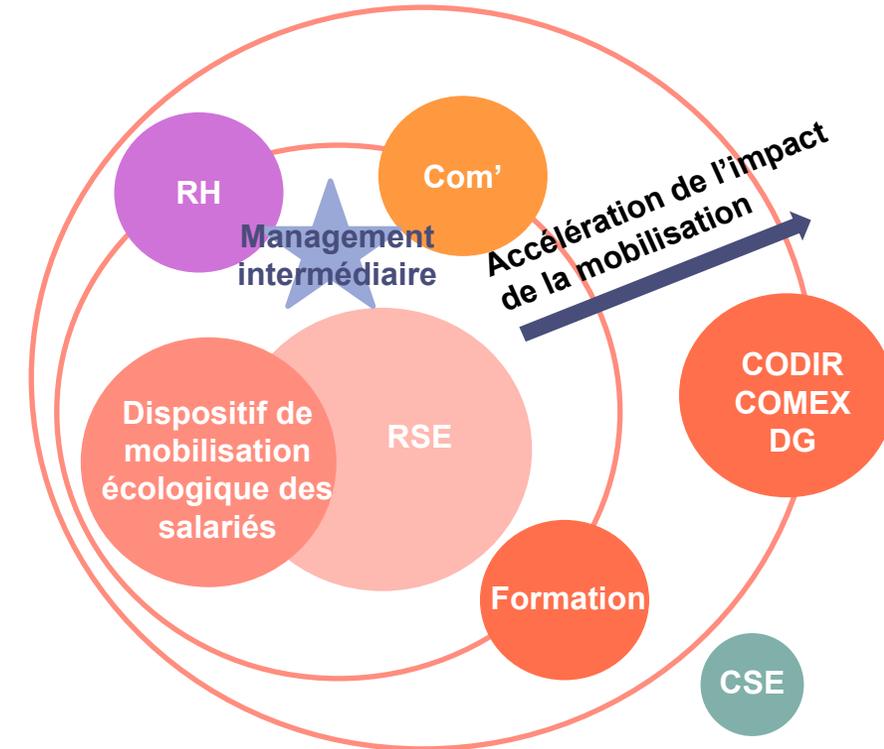
« J'avais préparé une présentation pour montrer que ça prenait de l'envergure dans une autre grande entreprise » (salarié, 2tonnes)

Des intérêts pour les deux parties engagées, mais la contrainte du temps d'embarquement des directions

L'intérêt d'embarquer des alliés pour les porteurs de dispositifs en entreprise est de **faire accélérer le mouvement, et parfois aussi d'obtenir des budgets.**

Les processus sont parfois longs à mettre en œuvre **du fait du nombre d'acteurs impliqués**, ce qui peut initialement ralentir le déploiement de la mobilisation. Toutefois, cette étape est souvent nécessaire pour accélérer la diffusion par la suite : messages relayés par la Com' et appuyés par certains Directeurs qui vont accélérer le mouvement par exemple.

L'organisation de la mobilisation écologique via ces dispositifs peut représenter **un projet et des innovations dont certaines directions sont friandes** pour susciter l'engagement et l'excitation des collaborateurs.



Les enjeux à embarquer les RH, la Formation et la Communication

Les alliés de la mobilisation peuvent prendre des formes différentes, mais on retrouve souvent des départements clés : les RH, la Formation, la Communication. Ici nous présentons **les intérêts à la fois pour ces entités, et pour les porteurs de la mobilisation de trouver un terrain d'entente voire de mener des actions communes.**

Les RH, entre connaissance des talents et stratégie pour éviter le désengagement des salariés

Pour les porteurs de dispositifs, l'intérêt spécifique de s'allier avec les RH est de mobiliser leur expertise du terrain : le fichier salarié pour recruter à des ateliers **2tonnes** par exemple, et surtout leur connaissance de potentiels « **talents** » sur lesquels ils peuvent **s'appuyer pour recruter des salariés relais.**

De leur côté, les RH font parfois le constat de l'éco-anxiété qui touche certains salariés, ou du moins la dissonance ressentie entre leurs convictions écologiques personnelles et leur métier. Ils sont **conscients qu'il est nécessaire de se mobiliser sur la question du désengagement des salariés** et voient dans les dispositifs l'opportunité de le faire.

« Les RH ont fait ce même diagnostic, qu'il faut absolument se saisir de cet enjeu de la dissonance des salariés... » ((responsable, collectif)

La Formation pour rendre possible la participation aux salariés

En intégrant le dispositif au parcours de formation (surtout valable pour **2tonnes**), l'intérêt est de **rendre possible la participation des salariés car elle entre ainsi dans un temps imparti** pour eux.

Pour le service formation, l'intérêt est d'**étoffer leur catalogue avec un atelier qui fait du sens pour les salariés**, et de montrer que l'entreprise s'engage sur l'écologie. De plus, leur mission consistant à développer l'offre de formation, le travail lié au déploiement du dispositif peut se faire sur leurs heures de travail. Le département prend même parfois en charge l'organisation de la formation et son coût.

« C'est un sujet qui les a enthousiasmés dès le début. Ils prennent en charge les frais de formation des salariés animateurs, ils ont trouvé les formateurs d'animateur, ils organisent aussi les formations » (responsable, 2tonnes)

La Communication (interne), rendre visible la mobilisation auprès des salariés

L'intérêt majeur de s'allier avec la Communication est de **rendre visible le dispositif et de favoriser sa crédibilité.** C'est un relais essentiel surtout dans les grandes entreprises où les processus sont rôlés : mails officiels, Intranet et parfois organisation d'événements importants qui constituent le vrai accélérateur du dispositif. D'autant plus quand les acteurs de la mobilisation n'ont pas de compétences sur la communication.

Pour la Communication, **l'enjeu est celui de l'image de l'entreprise.** L'alliance permet de produire des communications opportunistes pour valoriser son engagement en interne mais aussi en externe.

« Toute seule je n'y serais pas arrivée, la com interne a des façons de relayer, des mails bien faits, qui fait que ça rend le truc plus officiel » (salarié, 2tonnes)

Avec les dirigeants, des enjeux qui se croisent, entre attractivité de l'entreprise et accélération de la mobilisation écologique

Côté salariés, l'enjeu d'entrainer le CODIR est d'aller plus vite dans le déploiement et d'avoir plus d'impact

Les salariés moteurs rendent visible la mobilisation auprès de la direction pour illustrer le fait que certains salariés souhaitent participer aux décisions stratégiques de l'entreprise. Pour les acteurs de la mobilisation écologique, l'enjeu de la porter auprès de la direction est double :

- Obtenir un appui de la direction qui va permettre de rendre crédible les messages envoyés en interne aux salariés. Si les messages sont relayés par la direction, les salariés se sentiront davantage légitimes à participer au dispositif.
- S'insérer dans le cercle des dirigeants pour tenter de faire bouger les lignes de la stratégie interne de l'entreprise et dépasser le sujet des écogestes au travail pour aller vers une démarche écologique plus ambitieuse

« Pour moi, aujourd'hui l'enjeu c'est de travailler en bonne entente avec les dirigeants, pour arriver à passer des écogestes aux sujets stratégiques »
(responsable, collectif)

Côté dirigeant, une question d'affinité au sujet, et une attention portée par les crises traversées

L'avancement sur le sujet de la mobilisation écologique est bien souvent une affaire de personne, c'est-à-dire de l'intérêt du directeur concerné. C'est le cas notamment pour Lakaa, dispositif pour lequel les salariés relats notent une corrélation entre le nombre d'actions enregistrées et l'intérêt du Directeur régional concerné. Un changement de direction à la tête de l'entreprise peut aussi insuffler un nouveau cap stratégique autour de l'écologie, et une nouvelle relation avec les salariés qui va booster ou non la mobilisation.

Parfois ce sont des situations de tensions qui vont intéresser les directeurs au sujet, lorsqu'un collectif va prendre parole sur un sujet sensible en externe et créer une dissension en interne par exemple. Dans ce cas, l'intérêt des dirigeants pour le sujet est d'abord celui de cadrer la mobilisation pour maîtriser les risques de communication.

« Malheureusement, je crois que ça dépend de la personne ! En l'occurrence, le directeur régional, encore l'année dernière nous disait "c'est clairement pas une priorité" » (salarié, Lakaa)

Mais un effet boule de neige général de la mobilisation

Plus la question de la mobilisation écologique grossit à l'échelle des salariés, plus elle est prise en compte par les dirigeants. Le sujet progresse vite dans les entreprises, et certaines actions ou propositions qui n'étaient pas envisageables deux ou trois ans auparavant commencent à être étudiées. C'est le cas d'un projet de refonte du site Internet d'une grande entreprise via des principes d'éco-conception, pour lequel les dirigeants ont émis des craintes il y a quelques années, alors qu'une équipe dédiée a été créée aujourd'hui.

Quand le sujet de l'engagement écologique est déjà à l'ordre du jour au niveau de la direction, les salariés moteurs trouvent un directeur sponsor qui va pousser le projet parmi les « comexiens ».

« Le directeur s'est rendu compte cette année que c'était un sujet cœur. Et surtout parce que c'est la trajectoire que prend l'entreprise : c'est devenu central dans le discours ! » (salarié, Lakaa)

Quatre stratégies pour embarquer les dirigeants

De même que pour le recrutement des salariés relais, convaincre l'ensemble des dirigeants est illusoire. Mais les salariés déploient **des stratégies pour trouver des alliés et faire levier** à la mobilisation.

Faire le lien avec l'intérêt économique de l'entreprise :

Un argument fort pour convaincre les dirigeants de l'intérêt de la mobilisation écologique est celui de l'alignement avec l'intérêt économique de l'entreprise. Certains salariés moteurs essaient de **montrer l'utilité de la démarche pour le « business »** : avantage concurrentiel sur un marché (ex. rénovation énergétique), argument commercial ou valorisation de l'image de la marque de l'entreprise.

Une visibilité médiatique pour la crédibilité :

En particulier dans le cas de **collectifs** portés par les salariés, la **publication d'articles dans des médias reconnus ou la signature de tribune avec des ONG** ou des personnalités accroît la légitimité du collectif auprès des instances dirigeantes en interne.

Faire l'expérience du dispositif pour les directeurs :

Dans le cas de **2 tonnes** en particulier, mais aussi de **Corporate for Change** ou des **collectifs**, les salariés encouragent les dirigeants à suivre les ateliers, faire le jury dans le cas de Corporate for Change ou suivre une formation via un membre du collectif par exemple. Ils arrivent à les convaincre via des alliés parmi les dirigeants, ou en présentant l'intérêt de le tester avant de déployer à grande échelle. **Cette participation peut donner lieu à des déclics** de la part de certains dirigeants qui vont ensuite s'approprier le sujet et le porter au CODIR.

Créer une émulation autour de l'engagement :

Organiser des challenges avec des récompenses qui sont distribuées par les directeurs **favorise l'engagement à la fois des salariés et des dirigeants**. C'est le cas par exemple lors de la remise d'une "Fresque d'Or" au directeur d'un département lorsque tout le département a été formé. Cette émulation participe à la reconnaissance de la mobilisation des salariés.

« Souvent sur ces sujets – avec la région par exemple – on me dit “OK, mais qu'est-ce que ça nous apporte côté business ?” » (salarié, Laka)

« C'est ça l'enjeu de maturité pour moi : il faut qu'ils prouvent leur utilité à l'entreprise » (responsable, collectif)

« Une autre personne nous a dit “ce que vous avez inventé on saisit pas au début... Mais l'expérience est hyper puissante quand on l'a vécue !” Donc y'a un premier déclenchement d'intérêt, et ensuite les gens se prennent au jeu ! » (salarié, collectif)

« On essaye de créer des trucs positifs autour de l'engagement, et ça marche bien globalement puisqu'on a 70000 personnes qui l'ont fait ! » (responsable, collectif)

Des difficultés à extraire le management intermédiaire des objectifs court-terme

L'échelle du management intermédiaire, c'est-à-dire les chefs d'équipes qui se trouvent entre les salariés moteurs / relais de la mobilisation et les salariés à engager est essentielle car elle peut être **un point dur de la mobilisation**. Sur le terrain, ces managers ont des priorités de production. Ils peinent à trouver du temps pour cet engagement et freinent parfois aussi à en donner à leurs salariés. Pourtant les salariés moteurs constatent que si les managers ne sont pas impliqués, la mobilisation aura tendance à s'essouffler.

Des priorités opérationnelles court terme qui empêchent une vision stratégique

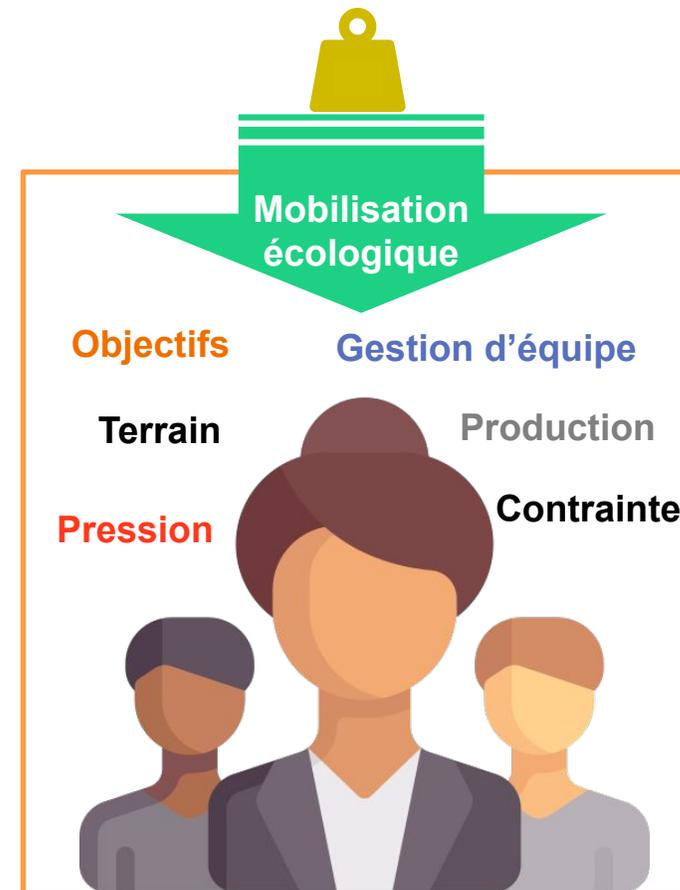
Pour les managers sur le terrain, **le temps passé sur un sujet comme la mobilisation écologique est du temps en moins** pour eux et leurs salariés sur l'accomplissement des objectifs de l'équipe.

Le temps accordé à la mobilisation est très variable d'un manager à l'autre. Certains choisissent de rendre obligatoire l'atelier **2tonnes** pour leur équipe par exemple, alors que d'autres sourcilent à les laisser participer à un webinaire sur le sujet.

Lorsqu'une nouvelle action RSE devient une prérogative de la direction, ils sont embarqués sous la contrainte. C'est le cas pour le réglage des températures de chauffage et de climatisation en magasin par exemple via **Lakaa**, ou lorsque la direction demande aux managers de laisser du temps aux salariés pour participer à un programme de **Corporate for Change**. Certaines résistances peuvent se faire sentir, et parfois, certains acteurs de la mobilisation écologique essaient de contourner les managers intermédiaires pour être les interlocuteurs directs des salariés participants aux dispositifs.

« Ils ont d'autres priorités comme la sécurité, le commerce, l'humain. L'écologie ne va pas être priorisée sur les tâches du quotidien. Les directeurs sont sur des priorités à court terme » (salarié, Lakaa)

« De manière générale sur la RSE on a un problème avec cette strate du management intermédiaire entre le COMEX et les collaborateurs. On ne les a jamais dans les webinaires, ce sont eux qui nous disent : "j'ai un vrai travail" » (responsable, CFC)



Pour embarquer les managers, démontrer qu'ils ont à y gagner

Les salariés engagés emploient **des arguments alignés sur les priorités du management intermédiaire** pour les convaincre de l'intérêt de la mobilisation écologique :

- **Des salariés plus motivés** : le retour d'expérience de managers est un puissant levier de changement pour en convaincre d'autres de s'engager à leur tour. Une histoire se crée autour d'un niveau d'investissement et de motivation des salariés qui s'est amélioré via la satisfaction de retrouver du sens à leur travail, une prise d'initiative plus importante, des liens tissés avec d'autres entités de l'entreprise qui pourront être utiles dans leur travail par la suite.
- **Un avantage concurrentiel** : dans certains cas, car la démarche vient s'aligner sur la demande des clients pour une offre plus écologique – une entité (magasin, restaurant ou autre) qui est plus avancée attirera davantage l'attention du client.
- **Des économies** : lorsque écologie rime avec économie à l'échelle d'un directeur de magasin ou de restaurant - réduction de la température de chauffage ou de climatisation pour faire des économies d'énergie, ou baisse du grammage des steaks pour décarboner l'alimentation
- **Faire entrer le dispositif de mobilisation dans le cadre du temps dédié à la gestion d'équipe** : c'est le cas notamment pour l'atelier **2tonnes**, parfois utilisé comme un événement de team building. Le créneau est ainsi du temps habituellement réservé à la formation ou à des moments dédiés à l'équipe, et les managers n'ont pas l'impression de sacrifier du temps de travail de leur salarié.
- **Un outil de monitoring** : **Lakaa** a parfois été présenté comme un outil de monitoring, argument valorisé aux yeux des équipes de Développement commercial

« On leur dit aussi "vous verrez, ça va rebondir sur vos équipes ! Soyez prêts à accueillir le changement !" On invite les managers à venir s'intéresser aux projets... En pratique, ça se fait bien. Souvent, on fait témoigner les managers des promotions passés à ceux de la promotion actuelle. Ils sont tous ravis ! » (responsable, CFC)

« Le but c'est un gain de temps, et les aider à valoriser leurs actions auprès des clients. Eux au final, ils sont contents quand le client est content » (responsable, Lakaa)

« Les opés, globalement, leurs objectifs c'est (1) que le client soit content, et (2) gagner de l'argent ou au moins ne pas trop en perdre. Donc l'enjeu c'est de montrer qu'on est aussi là pour servir leurs objectifs » (responsable, Lakaa)

Les CSE ne sont pas encore des partenaires de la mobilisation écologique

Les CSE (comités sociaux et économiques) sont les instances qui regroupent les représentants du personnel et agissent au niveau local de l'entreprise. Ces structures doivent être mises en place dans les entreprises de plus de onze salariés. Ils sont **bien présents sur les revendications sociales mais ne semblent pas s'être pleinement saisis de la question environnementale**. Dans ce rapport, nous ne traitons pas de l'échelle des centrales syndicales / fédérations.

Des opportunités importantes à développer

Les CSE ont une position stratégique et une capacité d'action sur l'entreprise grâce à des budgets et un accès privilégié à l'information et aux décideurs. La formation du personnel des CSE au sujet de l'écologie (via l'atelier **2tonnes** par exemple) pourrait **être un enjeu stratégique pour les embarquer dans la mobilisation** selon certains salariés engagés.

D'autant que la loi climat et résilience de 2021 implique **de nouvelles prérogatives environnementales aux CSE**, qui doivent désormais avoir conscience des conséquences environnementales des décisions et des activités de l'entreprise, en plus des conséquences sur la situation des salariés.

Certains salariés mobilisés pour l'écologie se demandent si les CSE vont « faire leur mue » pour aller vers des sujets de transition, ou si ce rôle sera repris par des syndicats spécialisés comme Printemps Écologique.

Mais une vision encore ancrée sur des enjeux sociaux et une posture de revendication

Les CSE sont **historiquement positionnés sur des combats sociaux et de protection du salarié**. Une proposition de journée sans viande dans un restaurant d'entreprise a notamment été retoquée par le CSE de l'entreprise, critiquée sous le prisme social de l'accès à un repas équilibré et carné pour tous les salariés.

Au-delà des combats sociaux, certains salariés évoquent également **une culture « à l'ancienne » qui détonne avec la dynamique plutôt jeune et entreprenante de la mobilisation écologique**. Pour les **collectifs** de salariés la posture traditionnelle de revendication des CSE détonne avec leur volonté d'adopter une attitude de « *pour pouvoir* ».

Même si certains des dispositifs, notamment **des collectifs, se revendiquent comme apolitiques**, ils ne se placent pas en opposition avec les combats des syndicats. D'ailleurs, si des participants aux collectifs sont aussi représentants du personnel, il leur est demandé de compartimenter leurs engagements, et une charte est même parfois signée à cet effet.

« Pour l'instant ils restent à conquérir, mais il faut qu'ils me servent de relais/mégaphone. Par définition, ce sont des gens de toutes les directions, qui discutent avec beaucoup de gens... Je vais compter sur eux ! » (salarié, 2tonnes)

« Personne n'a l'air de connecter que leurs sujets sociaux sont très liés à nos sujets écologiques, et qu'il y aurait un trait d'union à faire... » (salarié, collectif)

Chapitre 4

Les trajectoires de développement des dispositifs dans l'entreprise

1. Le rôle des conditions initiales
2. Des chemins de développement variés

La mobilisation écologique ne suit pas une unique trajectoire de développement. On constate une variété de chemins que prennent les dispositifs après leur introduction dans les entreprises.

On entend par « **trajectoire** » :

- *les **grandes étapes de la vie des dispositifs***
- *les **stades de croissance** auxquels ils aboutissent*
- *les **grands partis pris stratégiques** du déploiement*

Chapitre 4

Les trajectoires de développement des dispositifs dans l'entreprise

1. Le rôle des conditions initiales liées à l'entreprise

- Les facteurs structurels
- La culture d'entreprise
- Les caractéristiques des salariés

*Selon les entreprises, un même dispositif emprunte divers chemins, et la mobilisation écologique des salariés **atteint des stades de croissance différents**. Nous supposons que la variation des caractéristiques des entreprises étudiées explique en partie ces différences.*

*Cette partie explore les **caractéristiques repérées par les enquêtés comme des freins ou des ressorts** pour la mobilisation des salariés.*

Le rôle des facteurs structurels sur la mobilisation (1/2)

Le **contexte économique** conditionne fortement le développement de la mobilisation

Dans les entreprises les plus touchées par le **contexte économique inflationniste**, les **salariés ressentent une forte pression sur les objectifs opérationnels** et subissent l'effet des restrictions sur les recrutements. Ces pressions laissent peu de place à la mobilisation écologique des salariés, considérée comme périphérique. Dans les entreprises les plus touchées, des rythmes de travail effrénés inhibent l'engagement spontané, ou conduisent le management à bloquer des initiatives considérées comme non-productives. Les budgets RSE sont également très contraints par ces conditions, ce qui empêche ou retarde le lancement de dispositifs nécessitant l'achat d'une prestation (parcours CFC, plateforme Lakaa)

Au sein d'une même entreprise, **les sites en situation de réussite économique ont plus de temps et des ressources à consacrer à la RSE**. Les sites en difficulté économique ne sont pas encouragés, par exemple, à rechercher une forme alternative de performance en déclarant des actions sur [Lakaa](#).

Une **dispersion géographique des sites** peut accentuer les difficultés

Au niveau local ou régional peut exister un fort effet de cohésion et d'émulation, très propice à la montée en puissance de la mobilisation : les salariés se connaissent, échangent entre eux ; ils ressentent parfois plus d'appartenance à leur lieu de travail qu'à leur entreprise, etc. A l'inverse, dans une entreprise avec de nombreux sites distants les uns des autres, éparpillés sur le territoire, il peut être difficile de susciter une dynamique généralisée.

Pour une initiative qui démarre au siège, ([2tonnes](#), [CFC](#)), **l'essaimage aux sites locaux est un cap difficile à passer**, voire rendu inenvisageable dans un contexte de ressources limitées. Même dans le cadre d'un dispositif comme [Lakaa](#) qui se présente comme une solution pour la dispersion des sites, **la mobilisation n'est jamais uniforme selon les régions**. Dans deux cas, on a notamment observé (sans pouvoir l'expliquer) que l'Île-de-France était à la traîne sur la mobilisation écologique.

« Et c'est de pire en pire: ils ont de plus en plus de sujets, et on a de moins en moins de monde! On est obligé de compter sur les gens investis... Mais même ça, c'est compliqué. »
(responsable, Lakaa)

« Les magasins en réussite sont ceux où il y a le plus d'initiatives. Au contraire, les magasins en difficulté, s'ils viennent me voir pour développer la RSE, je leur dis "attention, concentrez-vous d'abord sur le développement du magasin et après je vous donnerai toutes les cartes pour faire de la RSE" » (salarié, Lakaa)

« Il y a des restrictions de budget, on a interdiction de se déplacer pour aller former sur d'autres sites. Aujourd'hui, tous ceux qui vont être formés sont au siège. » (salarié, 2tonnes)

Le rôle des facteurs structurels sur la mobilisation (2/2)

Un lien direct de l'activité avec l'environnement n'est pas automatiquement facilitant

Pour certaines entreprises, l'impact environnemental de leur activité et/ou son lien avec les enjeux écologiques est évident (ex : énergie, transports...). Mais pour d'autres (ex : services), ce **lien doit d'abord être repéré, et centré dans la stratégie par la direction** pour peser sur la culture d'entreprise. Certaines entreprises ont récemment pris un tournant marqué dans ce sens, mais la prise de conscience des liens n'est qu'embryonnaire pour d'autres.

Dans une startup où ce lien est immédiatement apparent, les salariés sont décrits comme généralement plus engagés. Le déploiement de l'atelier **2tonnes** est donc facilité, et ne rencontre pas de résistance auprès des moins investis, car **l'articulation avec le métier ne suscite pas de dissonance cognitive**, bien au contraire. Mais étonnamment, dans ce même cas, la direction se montre assez passive sur ces sujets.

Dans une grande entreprise où les enjeux environnementaux ont une grande importance et sont largement conscientisés par les salariés comme la direction, la responsable RSE voit **une barrière à surmonter dans le fait « d'avoir déjà l'impression de bien faire »**, et perçoit une réelle dichotomie entre « *les discours [qu'elle] entend autour [d'elle] et la réalité* ». Ainsi, la fierté d'avoir une activité déjà largement décarbonée peut éclipser la conscience d'autres limites planétaires.

Contexte de changement organisationnel : frein ou opportunité

Dans un cas observé, le contexte de changement dû à un rachat imminent de l'entreprise **fait peser de fortes incertitudes sur l'avenir**, qui bloquent un certain nombre de décisions liées au déploiement de **Lakaa**.

Cependant, un changement rapide **peut aussi être l'occasion de faire table rase**, et de recommencer « *avec du neuf* », contournant l'inertie des structures existantes.

« La direction, ce n'est pas leur premier cheval de bataille. Une condition de facilitation c'est l'appétence des salariés, le noyau dur écolo de 20 à 30% qui sont très sensibilisés. On a un métier aligné sur les enjeux, donc c'est plus facile. Si on propose l'atelier chez Air France, les salariés peuvent se sentir attaqués dans leur métier. Chez nous, au contraire, ça donne du sens » (responsable, 2tonnes)

« Il y a une difficulté, qui est qu'on a l'impression d'être déjà du bon côté, parce qu'on est essentiellement décarboné. Donc y'avait une dichotomie majeure entre ce que j'entendais autour de moi et la réalité. Ce n'est pas parce qu'on est déjà décarbonés qu'on n'a pas d'impact... Et tout est systémique: le climat est un sujet majeur, mais ce n'est pas le seul sujet. » (responsable, collectifs)

« Comme on est en train d'être rachetés, il va y avoir une réorganisation énorme... On n'a pas du tout de visibilité sur demain » (responsable, Lakaa)

« Il y a des choses plus faciles à faire que d'autres. Par exemple, on a rasé un magasin, c'était facile de faire du beau avec du neuf » (salarié, Lakaa)

Le rôle de la culture d'entreprise

Les valeurs de l'entreprise donnent le ton : participation et engagement

Une culture participative, marquée par exemple par des dispositifs historiques de consultation des salariés sur la stratégie, crée un terreau fertile à la mobilisation des salariés. Certaines entreprises forment les salariés aux modes de décision participatifs dans le cœur de métier.

Bien qu'aucun cas ne relève de l'entreprise à mission, plusieurs se revendiquent d'une identité historiquement engagée autour de valeurs sociales. Dans ces entreprises, l'enjeu écologique est initialement marginal ; mais plusieurs cas montrent qu'une culture générale de l'engagement est tout à fait transposable à de nouveaux sujets. De nouvelles initiatives écologiques peuvent s'allier avec les initiatives sociales déjà ancrées dans l'entreprise, ou s'inspirer de leur expérience.

Certains modes de gouvernance sont plus favorables à la mobilisation

Deux cas de figure semblent particulièrement propices à l'émergence et au succès de la mobilisation écologique: l'actionnariat familial, et la coopérative.

- Les entreprises non cotées en bourse sont relativement émancipées de l'impératif de croissance à court-terme, et plus libres de concevoir des stratégies long-terme, en laissant davantage d'initiatives aux salariés.
- Dans une coopérative, une gouvernance horizontale basée sur la discussion facilite la diffusion des idées et de l'engagement. La responsabilité partagée encourage chacun à se saisir directement des sujets. De plus, ce type de gouvernance, particulièrement proche du terrain, est plus à même d'adapter ses stratégies aux réalités du terrain et favorise une appropriation des objectifs aux niveaux régional et local.

Ces modèles ont également des retentissements importants sur la culture managériale

Certains modèles managériaux sont également plus propices

Une entreprise qui encourage l'autonomie des sites favorise l'émergence et le succès de formes locales de mobilisation. Ces initiatives locales peuvent ensuite inspirer, ou former la base de stratégies futures. Plusieurs entreprises ont des modes de management axés sur l'autonomie individuelle. L'une pratique le « management libéré » ; certains parlent d'une « culture de l'innovation », qui encourage « l'impertinence ». Dans ces entreprises, les salariés qui sortent du cadre sont plus souvent perçus par les managers comme une « chance » pour le service plutôt que de susciter la peur de perdre le contrôle.

Une « culture de la bienveillance », avec un fort souci du bien-être des salariés est décrite comme l'une des fondations d'un programme CFC récurrent. Un autre enquêté décrit l'importance du relationnel, d'un mode de management personnalisé, et moins focalisé sur la mesure de performance.

« Pour moi le management libéré est un énorme vecteur d'action RSE, sinon on ne ferait que des actions descendantes. On a un modèle de management "tous leaders". Chaque collaborateur a un plan de développement individuel (PDI), et fait un entretien par an avec son manager sur son projet professionnel. En général, on ne refuse aucune formation. » (salarié, Lakaa)

Le rôle des salariés : profils et effectifs

Une diversité des profils de salariés engagés

Si on observe une uniformité des profils pour les salariés moteurs (essentiellement jeunes cadres), **les salariés relais et participants aux dispositifs rassemblent des profils plus bigarrés.**

La division entre cadres et « cols bleus » existe – les **collectifs** notamment sont surtout des cadres – mais elle **s'atténue dans certains contextes.** Dans un groupe de distribution, une responsable RSE remarque que les employés en région parisienne sont plus engagés sur le social que l'écologie, ce qu'elle attribue à une situation de précarité sociale. Alors que dans les magasins en région : les salariés les moins qualifiés ont tendance à y avoir un meilleur cadre de vie, plus de sécurité et une relation plus concrète à l'environnement.

Bien que les responsables prennent de plus en plus en compte les attentes écologiques des jeunes recrues, **les plus jeunes ne sont pas les seuls à s'engager** dans les dispositifs. En effet, l'ancienneté et la stabilité professionnelle jouent un rôle important dans la capacité à s'engager.

« Les contraintes d'un jeune de 20 ans ne sont pas les mêmes que les nôtres: ils sont en sortie d'étude, ils veulent se découvrir, en plus c'est des contrats CDD... S'inquiéter de ce que va devenir la planète, j'en ai pas beaucoup... »
(salarié, Lakaa)

L'engagement des salariés apparaît différencié par profession.

Les **professions les plus valorisées**, ayant plus de marge de manœuvre, **sont parfois plus engagées.** Dans un cas cependant, le responsable RSE remarque un effet contraire: il est plus difficile d'embarquer les salariés de profession intellectuelle, qui « *se considèrent comme des sachants* » et « *n'aiment pas se mélanger* » aux autres.

Les fonctions support ont une posture ambivalente : dans un cas, galvanisées par leur rôle d'innovation, et dans un autre, freinées par l'absence d'un mode d'emploi clair pour agir dans leur métier.

Les commerciaux en particulier **semblent avoir besoin d'une motivation externe** pour s'engager : un atout commercial, une dimension compétitive...

« On a 90% de professions administratives, alors qu'on devrait être à 50/50 avec les commerciaux... Mais les commerciaux veulent vendre, si on veut les embarquer ce sera grâce à la RSE et la direction de la formation. » (salarié, collectif)

Le turn-over est vu comme un obstacle.

Dans des contextes de **fort turn-over**, **les salariés manquent d'une stabilité et aisance nécessaires pour s'engager.** Un faible turn-over apparaît comme un critère récurrent lors du choix de la zone-pilote pour la phase-test de Lakaa. Le revers de la médaille est qu'une stabilité des effectifs peut être associée à une certaine inertie, et une difficulté à sortir des routines. De plus, une mobilisation trop fortement incarnée par l'ancienne garde pose la question de la pérennisation des initiatives après leur départ.

« Celui qui s'occupe du jardin partagé va partir bientôt, je suis curieux de voir comment l'action va vivre derrière. Il faut absolument que ça soit intégré dans le process dès le départ. Si le tri s'arrête pendant 15 jours parce que le gars part en vacances, ça ne va pas... » (salarié, Lakaa)

Défiant l'idée communément admise du turn-over comme un obstacle à la mobilisation, un **collectif** semble avoir réussi à se pérenniser dans une entreprise où l'ancienneté dépasse rarement les 3 à 4 ans – notamment en prenant soin de **recruter de nouveaux membres dès l'embauche** : le **collectif** intervient systématiquement lors de la semaine d'intégration.

Chapitre 4

Les trajectoires de développement des dispositifs dans l'entreprise

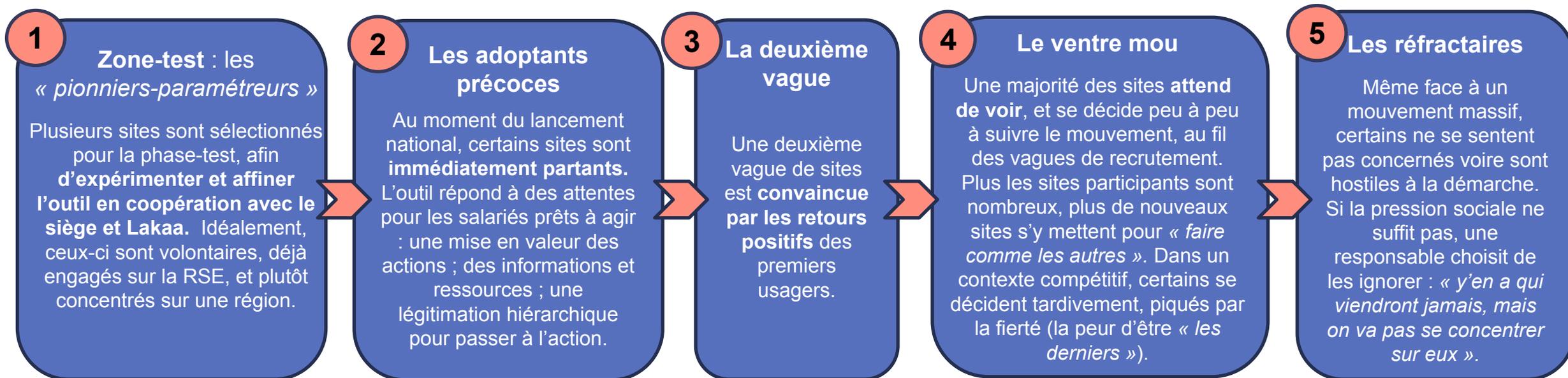
2. Des chemins de développement variés

- **Lakaa** : une trajectoire-type à différents degrés d'aboutissement
- **Les collectifs de salariés** : plusieurs axes de développement en interaction
- **Atelier 2tonnes** : deux grandes stratégies de déploiement
- **Corporate for Change** : des trajectoires distinctes selon les formats

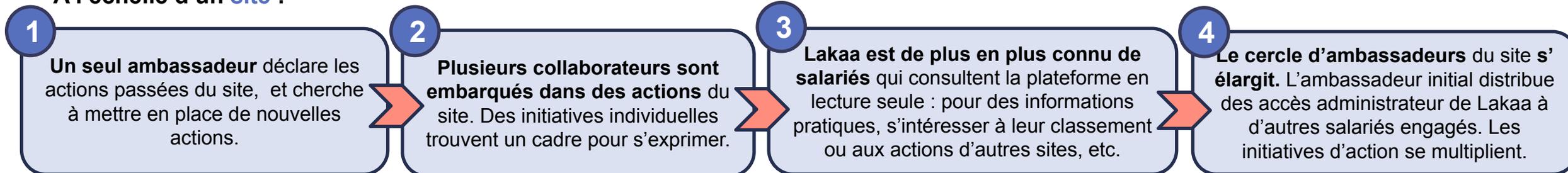
Développement de Lakaa : des trajectoires-types

Même si cette trajectoire ne va pas nécessairement jusqu'au bout, le développement de Lakaa **suit essentiellement les mêmes grandes étapes**, à l'échelle de l'entreprise, comme à l'échelle d'un site concerné. On reconnaît des modèles existants de diffusion de l'innovation (E. Rogers, 1962), et du changement social (Mendras et Forsé, 1985).

• A l'échelle de l'entreprise : plusieurs vagues de recrutement.



• A l'échelle d'un site :



Développement de Lakaa : deux conditions de succès

Le développement de Lakaa peut s'arrêter ou stagner à plusieurs étapes. Le degré d'aboutissement – à savoir la quantité de sites embarqués et l'intensité de leur mobilisation – dépend essentiellement de deux facteurs : **(1) dans quelle mesure l'outil est adapté au terrain** ; et **(2) la qualité de la relation entre le siège et les sites locaux**. Ces facteurs de réussite résultent en partie des caractéristiques initiales de l'entreprise, mais peuvent évoluer à travers les stratégies de déploiement.

L'adaptation de l'outil au terrain : l'importance cruciale de la phase test

- Lakaa s'adapte bien mieux dans un contexte où **les salariés, et/ou gérants, sont à l'aise avec le numérique**, et si l'usage d'une plateforme s'intègre facilement dans leur routine de travail. Ces données initiales, difficiles à contourner, contraignent les capacités de développement.
- L'investissement des premiers sites à tester, paramétrer, puis adopter l'outil, est déterminant pour la suite. Pour ces sites – qui sont, a minima, déjà préoccupés par des questions RSE – l'introduction d'une plateforme doit apparaître comme une réponse à des besoins ressentis sur le terrain. Elle doit **pouvoir être perçue comme une ressource, voire un gain de temps, et non un surplus de travail**. Il n'est pas nécessaire que tous les sites perçoivent de tels besoins, mais au moins assez pour constituer une zone-test, et une première vague d'adoptants.
- La phase-test permet dans une certaine mesure d'ajuster la plateforme (et la stratégie) aux réalités du terrain. Cette phase doit permettre de **proposer des actions concrètes, facilement reproductibles**, et à la portée des salariés ambassadeurs. Les mécanismes d'incitation mis en avant (compétition, témoignages inspirants, etc.) doivent être adaptés à la culture d'entreprise.

Une stratégie consiste à **préparer le plus possible en amont du lancement, avec l'idée de maximiser l'effet d'entraînement – partir « vite et fort »**, plutôt que de lancer à l'aveugle pour adapter ensuite. On voit là la limite de ce que peut accomplir une RSE isolée, par rapport à un effort coordonné au niveau du siège, intégré dans une dynamique de transformation plus large.

« Tout faux départ va nous coûter trois ans. Si on lance un outil qui ne prend pas, ça crée un précédent. Le jour où vous relancez un truc similaire, il y aura des réticences... On aurait pu se dire, on déploie d'abord, on donne un accès à chaque magasin et on voit ce qui se passe... On s'est rendu compte en phase-test que ça ne fonctionnerait pas. » (responsable, Lakaa)

Une occasion de renforcer la relation siège-terrain :

Le ressenti des sites vis-à-vis du siège colore la perception de la démarche: **le siège est-il plutôt à l'écoute, une ressource à mobiliser en cas de besoin, ou source distante de contraintes?** Les sites se méfient-ils d'une éventuelle surveillance?

La relation entre le siège et les sites locaux **dépend en partie du mode de gouvernance de l'entreprise**. Ainsi, dans une coopérative, où les directeurs des sites constituent eux-mêmes la gouvernance, un projet porté par le siège est moins vécu comme une intervention extérieure.

La **stratégie de déploiement de Lakaa peut être l'occasion de rechercher plus de proximité et de dialogue**. Cela inclut : la manière de présenter le projet et communiquer vers les sites; la manière dont les ambassadeurs sont recrutés; une formation des ambassadeurs, qui cultive une proximité avec les objectifs du siège; le maintien de la relation entre siège et ambassadeurs sur la durée; ou encore, s'appuyer sur des intermédiaires proches des salariés sur le terrain, et en dialogue ouvert avec le siège.

« S'ils entendent le mot "reporting", ils se sentent menacés, ils se disent "le siège vient encore nous rajouter un truc pour nous surveiller !" » (responsable, Lakaa)

Les collectifs se développent selon plusieurs axes (1/2)

Loin d'avoir une trajectoire standardisée, les collectifs évoluent sur plusieurs axes, en interaction les uns avec les autres. La **taille** d'un collectif (le nombre de membres, atteignant parfois plus d'un millier) est **la dimension la plus visible, mais pas toujours la plus significative**. Nous en identifions quatre autres :

(1) L'étendue du collectif

En plus de croître numériquement, **le collectif peut s'étendre : géographiquement, et/ou en termes de profils touchés.**

Les groupes d'action locaux rattachés à des sites sont une source importante de dynamisme pour un collectif de grand groupe : ils multiplient les cadres d'action concrète à tous niveaux, diversifiant les possibilités de participation; et créent une base centrale pour l'échange via les témoignages et le partage de bonnes pratiques.

Les cadres sont surreprésentés dans les collectifs. Une responsable RSE trouve indispensable de diversifier ce public, pour éviter un projet de transformation de l'entreprise porté par un groupe « *élitiste* », déconnecté de la réalité de la majorité des salariés. Cependant, les membres fondateurs ne se prononcent pas clairement sur la nécessité d'embarquer tous types de profil. L'une d'entre eux se demande si le collectif n'est pas naturellement une extension du rôle des cadres dans l'entreprise, et s'il est légitime de « *charger les maîtrises et les exécutions avec ces sujets* ».

(2) Le degré d'engagement des membres

La croissance d'un collectif, en pur nombre de membres, **n'entraîne pas une augmentation proportionnelle de salariés activement engagés** dans l'entreprise. Dans deux cas, pour des collectifs de taille importante, un salarié qui rejoint le réseau Teams est compté comme un membre – il n'y a aucun prérequis de participation, ni de processus d'adhésion. Dans ces collectifs, **la grande majorité des membres sont « passifs »**, se contentent de recevoir des contenus et d'assister à certains webinaires. Une co-fondatrice d'un de ces collectifs s'inquiète d'une « *crise de croissance* », qui diluerait l'engagement et ferait perdre au collectif son dynamisme.

Cependant, au sein du cercle des plus investis, l'accumulation d'expériences d'actions réussies et une reconnaissance accrue dans l'entreprise ont tendance à doper leur engagement. Au fil du temps, **les membres « d'équipe-cœurs »** multiplient les initiatives et **dédient une part croissante de leur temps libre** – et, dès qu'ils en ont l'opportunité, de leur vie professionnelle – à **leur engagement écologique**.

(3) La reconnaissance et le degré d'intégration dans l'entreprise

L'effet le plus marqué de la croissance d'un collectif est probablement le fait qu'elle **entraîne une reconnaissance accrue par la hiérarchie et une capacité à s'institutionnaliser dans l'entreprise**. Les responsables accordent plus d'importance à la taille chiffrée du collectif, qui dénote pour eux une plus grande représentativité de la masse salariale, ainsi qu'un potentiel de reconnaissance externe. A partir d'une certaine taille, s'adresser au collectif devient une performance reconnaissable de « *dialogue avec les salariés* », plutôt que de la négociation avec quelques individus à la marge.

(4) La vision du collectif

Petit à petit, à côté de la multiplicité de petites actions, **peut émerger un programme idéologique cohérent**, source d'actions plus larges et coordonnées, de réflexions approfondies, et de lobbying interne.

Une responsable RSE déplore de ne pas pouvoir citer les « *2-3 sujets clés* » du collectif; selon elle, la principale faiblesse du groupe est un manque de cohérence, et des énergies trop dispersées.

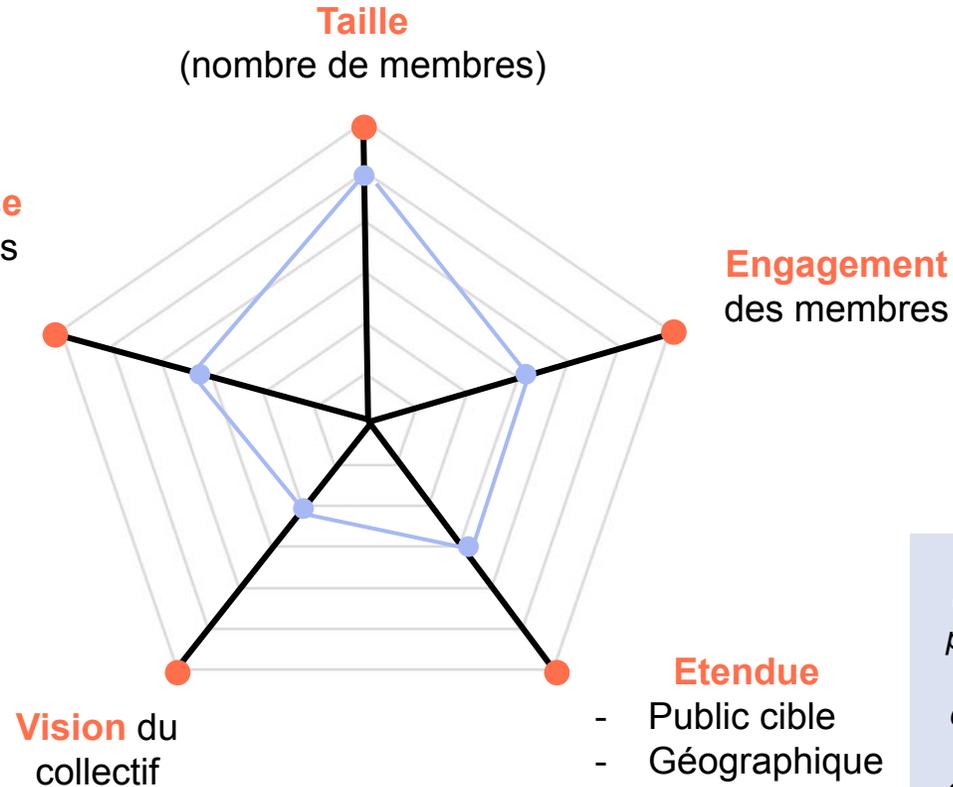
Les collectifs se développent selon plusieurs axes (2/2)

« L'équipe Presse s'est adressée au collectif dans une AG extraordinaire, pour expliquer que l'entreprise allait être le sujet d'une émission, expliquer sur quels sujets on allait être exposés, la stratégie et les éléments de réponse... Je trouve que c'est la preuve qu'il y a du dialogue et de la considération. » (responsable, collectif)

« En 2020, avec le Covid, les membres se sont retrouvés à travailler séparément sur diverses actions et sont rentrés dans un train-train... Le collectif était en train de perdre sa culture de discussion et de réflexion, ça devenait beaucoup moins intéressant. Donc on a recréé un cadre de débat pour tous les salariés avec le Sustainability Challenge » (responsable, collectif)

« Je pense que leur enjeu pour la suite, c'est qu'ils se concentrent sur 3 grands objectifs. Là je pourrais pas vous dire quels sont leurs 3 sujets marotte. » (responsable, collectif)

Reconnaissance
intégration dans
l'entreprise



En bleu : exemple à titre illustratif
(pour un collectif fictif)

« Je suis en train de m'apercevoir qu'on était beaucoup mieux quand on était 2 fois moins nombreux ! J'ai pas du tout envie qu'on double encore de taille ! On va devenir une espèce de truc insipide, où personne se sent responsable de rien, où plein de gens consomment ce que peu de gens écrivent... » (salarié, collectif)

« C'est vrai qu'on est 80% de cadres... on voit ce truc-là, on sait pas trop quoi en faire. Est-ce qu'on essaie d'inclure des exécutions et des maîtrises ? Et comment on s'y prend ? Ou bien est-ce qu'on accepte une réalité qu'on voit dans plein de sujets de transformation, et on se dit que c'est justement notre rôle en tant que cadres de guider l'entreprise sur ces sujets ? » (salarié, collectif)

Atelier 2tonnes : trois stratégies de déploiement

Dans le cas d'un atelier comme 2tonnes ou la Fresque, on peut résumer le stade de développement du dispositif au nombre de salariés et à la **proportion de la masse salariale ayant participé à l'atelier**. Cela implique également, pour une grande entreprise, un certain nombre d'animateurs formés. Selon le contexte, on distingue trois stratégies pour atteindre un plus grand nombre de participants :

1. Dissémination progressive par un salarié

Cas observé: **1 service, soit 20% du siège en 1 an.**

Cette stratégie est celle d'un salarié moteur isolé, disposant de peu de ressources. Un premier atelier est animé pour une équipe « pilote ». En combinant les retours positifs des participants à cette première expérience, et l'incarnation personnelle du salarié moteur, l'atelier se diffuse de proche en proche dans l'entité de départ.

Cette stratégie a permis, en l'espace de moins d'un an, de faire participer l'intégralité du service IT représentant 20% des salariés du siège.

Cependant, dans ce cas de figure, la vitesse et l'étendue du déploiement sont plafonnées par le temps (et la position dans l'entreprise) du salarié moteur. En effet, former d'autres animateurs demande un investissement de l'entreprise. Toutefois, le succès de l'initiative individuelle peut aboutir sur une alliance plus étroite avec la RSE, qui intègre l'atelier dans son programme.

2. Diffusion organisée dans un programme RSE

Cas observé: **60% des salariés en 6 mois**

Dans le cas où l'atelier est d'abord porté par un salarié isolé, l'alliance avec la RSE permet d'accélérer le développement. En intégrant l'atelier dans son programme et en formant de nouveaux animateurs, la RSE projette de passer de 20% du siège, concentrés sur un service, à 50% en un an.

Dans un autre cas, l'atelier 2tonnes est l'initiative d'une RSE plus volontariste dans une PME. Ce programme fortement intégré dans la vie de l'entreprise permet d'avoir 60% de participants à l'atelier 2tonnes, et 80% à la Fresque en 6 mois.

Si le but de ces programmes est d'atteindre une participation de la quasi-totalité des salariés, l'atelier n'est pas rendu obligatoire à l'échelle de l'entreprise. Certains managers choisissent de le rendre obligatoire pour leur équipe, mais la RSE se contente « d'inciter très fortement » les salariés à participer. Comme l'évoquait aussi une responsable à propos de Lakaa, la RSE souhaite éviter de perdre son temps à convaincre ou forcer les réfractaires. L'étape suivante peut être d'intégrer l'atelier au programme d'accueil des nouveaux salariés.

3. Organisation d'un événement à grande échelle

Cas observé: **20% du siège en 1 journée**

L'événement de lancement est l'occasion de générer du « buzz » autour de l'atelier 2tonnes. Dans le cas observé, cette stratégie est rendue possible par l'existence préalable d'une journée annuelle dans l'entreprise, avec divers événements, parmi lesquels s'insère facilement l'atelier 2tonnes. Ce mode de lancement demande cependant un gros investissement logistique en amont.

Perçu comme un fort succès, l'événement permet de toucher un grand nombre de salariés rapidement. Cependant, l'inscription de masse crée un léger effet de désinvestissement : une proportion des salariés inscrits sont absents le jour J, ce qui pose des difficultés : problème logistique, données faussées...

Corporate for Change : des trajectoires distinctes selon les formats

Si les programmes Corporate For Change sont hautement personnalisés – l'équipe de CFC travaille étroitement avec le service RH ou RSE de l'entreprise pour concevoir un programme adapté au contexte et aux objectifs recherchés – on distingue cependant deux grands types de formats : les programmes d'**intrapreneuriat**, et de **sensibilisation**. Répondant à des enjeux différents, ces formats ont **différentes trajectoires de développement**.

Le programme intrapreneuriat concerne une petite minorité de salariés, mais peut s'installer dans la durée et former plusieurs promotions.

Ce type de programme nécessite un fort investissement pour un petit groupe de salariés afin de participer à toutes ses étapes en six mois. Sur les deux cas observés, une entreprise réitère annuellement le programme au-delà du premier cycle depuis plus de 5 ans, tandis que l'autre s'arrête après une première expérimentation. On observe deux dimensions de développement :

1. La pérennisation du programme dans l'entreprise. Dans le premier cas, le programme répond dès le départ à des objectifs RH clairs, justifiant pleinement une reconduite annuelle. Dans l'autre cas, le service RSE expérimente une fois « *pour voir* », sans y donner de suite. En effet, un programme d'intrapreneuriat peut être trop précoce par rapport au degré de maturité de l'entreprise sur la RSE, la sensibilisation primant dans un premier temps. Enfin, le service RH est mieux placé pour garantir la pérennité d'un tel programme, par rapport à une RSE souvent plus isolée, disposant de moins de temps, budget, et effectifs.

2. L'investissement de la direction dans l'aboutissement des projets. Les participants imaginent des projets pour l'entreprise, mais, livrés à eux-mêmes, la plupart d'entre eux n'aboutiront pas. Une responsable explique que, la première année, la réussite des projets n'était pas priorisée. Cependant, la direction a pris conscience au fil de cycles de l'intérêt de valoriser ces projets d'innovation auxquels les participants ont consacré plusieurs mois. Le programme s'est donc enrichi de nouvelles dimensions d'accompagnement pratique, encadré par la direction. Le programme en lui-même s'arrête à la phase « *pitch* » auprès du CoDir, et un enquêté exprime qu'il serait irréalisable de l'allonger au-delà de sa durée de six mois. Cependant, après la fin du cycle, les projets qui suscitent de l'intérêt sont de plus en plus souvent repris et accompagnés par les Directions concernées.

Le programme de sensibilisation recherche une participation plus large, qui s'avère dilettante

Ce type de programme est peu intense, optionnel, et ouvert à tous. Le cas observé consiste en un cycle de six sessions faiblement liées entre elles. Une participation ponctuelle à une seule session est possible, mais la plupart des participants sont présents à deux ou trois séances.

Un tel programme, plus comparable à un atelier ou une fresque, a pour but de **toucher un grand nombre de participants, sans pour autant chercher absolument à embarquer la totalité ou majorité** des salariés. Il s'adresse surtout aux salariés déjà intéressés par les sujets RSE : « *ça ne va pas susciter l'envie de s'engager, mais révéler les possibilités d'agir en entreprise* ». Un objectif secondaire est d'inciter et d'accompagner les changements métier. Dans le cas étudié, environ 5% des effectifs ont participé à au moins une session, à raison d'environ 50 par webinaire.

Conçu comme **une introduction pour un programme RSE plus large**, le développement du dispositif est volontairement limité, et ne sera pas reconduit. Il s'agit de la première étape d'un processus d'acculturation, dans le but de lancer des programmes de plus en plus ambitieux.

Chapitre 5

La portée de la mobilisation écologique des salariés

1. Des conséquences pour l'organisation

2. Les effets de la mobilisation sur les salariés

On entend par « portée » : la capacité de la mobilisation à exercer une influence sur l'entreprise et ses salariés. On s'intéresse aux divers mécanismes d'action des dispositifs sur l'entreprise, aux changements observés dans les entreprises, ainsi qu'aux limites de la mobilisation.

Cependant, la nature qualitative de l'étude ne nous permet pas d'établir de causalité stricte entre l'introduction d'un dispositif de mobilisation, et les changements observés par les enquêtés dans leurs entreprises. Les dispositifs de mobilisation écologique s'intègrent généralement dans une dynamique de transformation plus large dans l'entreprise.

Chapitre 5

La portée de la mobilisation écologique des salariés

1. Des conséquences pour l'organisation

- Des évolutions dans l'exercice de la RSE
- Evolution et limites de la transformation des métiers
- Une transformation des relations dans l'organisation
- Stratégies d'entreprise: quatre voies d'influence des salariés

Évolutions dans l'exercice de la RSE (1/2)

A travers l'expérience de la mobilisation, les échanges avec les salariés engagés, et la prise en main des dispositifs, **les responsables RSE acquièrent de nouvelles perspectives, et ont accès à de nouvelles ressources, qui peuvent les conduire à exercer leur métier différemment.**

L'intelligence collective des salariés est un nouvel appui pour le métier.

En travaillant de plus près avec des salariés engagés, **les responsables RSE prennent conscience de la valeur des processus d'intelligence collective.** Ainsi, une responsable RSE s'est inspirée de l'approche horizontale d'un **collectif** pour organiser un atelier de travail sur la raison d'être avec des salariés tirés au sort. Dans une autre entreprise, les ambassadeurs locaux, recrutés pour faciliter le déploiement de **Lakaa**, sont mobilisés pour co-construire un programme de formation décliné par métiers – en s'appuyant sur leur connaissance du terrain.

Les collectifs de salariés en particulier offrent un terreau propice. Certains responsables RSE se servent des collectifs comme « *sparring-partners* », leur permettant de confronter et affiner leurs projets. Les collectifs sont parfois missionnés pour construire des propositions sur un sujet donné (ex: la sobriété). L'intérêt de confier cette tâche à un collectif est double. D'une part, l'intelligence collective et le fort engagement des membres produit des réflexions solides et étayées. D'autre part, les propositions, si elles sont adoptées, bénéficient ensuite de la voix du collectif pour les communiquer auprès des autres salariés, leur donnant plus de légitimité et ainsi facilitant leur diffusion.

« Pour travailler la cohérence avec la raison d'être on a mis en place un atelier d'intelligence collective (un peu comme la Convention Citoyenne pour le Climat) avec 40 salariés tirés au sort. Et ça c'est une maturité qui vient aussi de toutes ces réflexions avec le collectif, et d'avoir vu leur approche pour discuter, évaluer des projets, etc. qui montre que c'est pas qu'une histoire de sachants : ils sont pas tous experts de tout, mais ils ont tous des convictions, en tant que citoyens et salariés. » (responsable, collectif)

Les responsables RSE acquièrent une sensibilité accrue aux signaux du terrain et à la voix des salariés.

En dirigeant l'attention vers la place des salariés dans la RSE, les dispositifs **favorisent une normalisation de la consultation.** Ainsi, dans une entreprise, le déploiement massif de l'atelier **2tonnes** est couplé à l'organisation d'un vote ouvert à tous les salariés du siège pour choisir des actions à mettre en place (journée sans viande, baisse du chauffage, etc.)

Les collectifs libèrent la prise de parole, réduisent la distance hiérarchique et encapacitent les salariés à s'adresser directement à la RSE. Une responsable explique que cela lui permet de « *repérer les frottements* » et d'éviter une RSE « *arrogante et hors-sol* ».

« Je les ai utilisés comme lanceurs d'alerte, pas dans le sens éthique, mais dans le sens de faire remonter des choses qui les travaillent. » (responsable, collectif)

Évolutions dans l'exercice de la RSE (2/2)

Les salariés engagés créent ou portent des **ressources** que peut s'approprier la RSE

Souvent, des salariés engagés se sont formés dans un cadre personnel à l'animation de la Fresque et/ou **2tonnes**, permettant d'intégrer facilement ces formats à la stratégie RSE.

A travers leur engagement dans les dispositifs, certains créent eux-mêmes des supports, qui peuvent ensuite être mobilisés par la RSE : par exemple, un module de formation créé par un intrapreneur **CFC**, une Fresque métier conçue par un membre de **collectif**, ou encore l'Atlas des Actions des **collectifs**.

Des **salariés engagés intègrent les services RSE**

Les dispositifs, en particulier **Lakaa**, participent de la tendance actuelle d'**une RSE qui s'appuie de plus en plus sur des réseaux d'ambassadeurs**, disséminant les responsabilités RSE dans l'entreprise, démultipliant les possibilités d'action localement, et faisant une force de l'engagement personnel des salariés.

A l'échelle individuelle, les dispositifs permettent de repérer des salariés engagés, qui sont ensuite **incorporés dans la RSE : certains endossent de nouvelles missions, changent de poste**, voire en créent de nouveaux.

« Un truc que je trouve hyper intéressant avec le collectif – à la fois pour moi, pour eux, et pour l'entreprise : ça crée de la mobilité ! Donc on a des gens avec un savoir-faire plutôt technique (ingénieurs, etc.) qui prennent des rôles sur des sujets RSE plus transverse. Pour moi c'est important qu'on puisse créer ces parcours. » (responsable, collectif)

Les salariés peuvent influencer **les choix de stratégie de la RSE**

La mobilisation des salariés contribue au virage vers plus d'écologie qu'on observe actuellement dans la RSE. Suite au déploiement de **Lakaa** par exemple, **des pôles RSE de sites locaux** ou de groupes régionaux, **traditionnellement très axés sur le social, se saisissent du sujet écologique**.

Dans des cas de RSE « suivistes », qui travaillent étroitement avec des salariés engagés, on peut penser que ceux-ci puissent influencer non seulement les méthodes, mais aussi le contenu des actions RSE. Un salarié exprime ainsi le souhait d'influencer la RSE, dont il a largement contribué à construire la stratégie, pour adopter une communication à plus d'impact.

« Il y a eu des campagnes du type "limitez vos envois de mails"... je trouve ça un peu ridicule. Mon but c'est limiter le greenwashing : utiliser des données objectives pour faire des mesures qui pèsent ! Donc pour l'IT, c'est avant tout le matériel : ne pas demander plus de matos que ce dont on a besoin ; freiner le renouvellement d'un matériel qui marche ; accepter le reconditionné, etc. Donc pour moi, il faut mieux communiquer Jusqu'à présent, tout était mis sur le même plan. Je pense qu'il faut plus valoriser ce qui pèse plus ! »
(salarié, 2tonnes)

Trois voies d'évolution des pratiques métier

A la différence des écogestes, qu'on peut généraliser à l'ensemble des salariés dans des locaux et conditions de travail similaires, **les pratiques métier se distinguent par leurs spécificités, liées à l'exercice d'une activité particulière**. Les changements dans les pratiques métier ont un potentiel de transformation plus structurel que les écogestes, tout en restant dans une certaine mesure à la portée du salarié (contrairement aux stratégies d'entreprise).

1. Démarche individuelle : le salarié engagé innove spontanément sur son métier.

L'engagement des salariés (en particulier les salariés moteurs) dans un dispositif peut les conduire à réfléchir et innover sur leur propre métier.

« En allant dans les détails, et à force de faire du flux, j'essaie de faire passer progressivement du noir au brun. Dès la souscription, je vais influencer le contrat client, pour faire en sorte que des pratiques éco-responsables soient inscrites dans le contrat. »
(salarié, collectif)

Les collectifs, en mettant à disposition des ressources au plus grand nombre, et en encourageant la discussion et la curiosité, contribuent à ce qu'une enquête appelle la « **formation naturelle** », c'est-à-dire les démarches informelles de salariés intéressés par les sujets écologiques pour « **s'autonourrir** » d'informations et de pistes d'action. Selon elle, la transformation métier doit obligatoirement passer par une montée en compétence des salariés, qui peut se faire via divers canaux, aussi bien formels (modules de formation) que informels (échanges de pair à pair).

2. Démarche descendante : la RSE pousse certaines évolutions des pratiques métier auprès des salariés.

Lorsque la RSE a déjà identifié des changements à mettre en place pour remplir des objectifs donnés – systématisation du tri dans les entrepôts, gestion des plaques de cuisson dans les cantines etc. – les dispositifs facilitent une démarche d'incitation auprès des salariés pour adopter ces nouvelles pratiques.

Lakaa en particulier est conçu à cet effet. Au-delà du pilotage d'objectifs chiffrés (ex: tri des déchets dans les entrepôts), l'outil peut être mobilisé pour inciter à des changements métier plus qualitatifs (ex: mieux valoriser les produits éco-conçus à la vente), en répertoriant des formations métier en tant qu'actions sur la plateforme.

« On va piloter des indicateurs hebdomadaires et mensuels, dont : le nombre de formations sur des sujets engagés ; le chiffre d'affaires réalisé sur la vente de produits éco-conçus, etc. » (responsable, Lakaa)

3. Démarche collective : de nouvelles pratiques émergent dans des cadres de travail collectif.

Une autre approche consiste à encapaciter les salariés dans une dynamique de création collective autour de leurs métiers.

Ainsi, le programme intrapreneuriat de Corporate For Change donne à des salariés la possibilité de construire des projets en groupe, susceptibles de s'ancrer en tant que pratiques métier lorsqu'ils aboutissent. Cependant, donner de la place pour innover ne suffit pas à faire émerger durablement de nouvelles pratiques. Les projets ont beaucoup plus de chance d'aboutir: (1) s'ils sont accompagnés par la direction au-delà du périmètre du programme, et/ou (2) si leur conception se fait en synergie avec les compétences métier des participants.

Les actions des collectifs peuvent également prendre cette direction. Ainsi, un collectif collabore avec sa direction pour organiser une « **convention citoyenne interne** » permettant à tous les salariés de soumettre des idées – y compris sur les pratiques métier – puis de participer à des groupes de travail thématiques, impliquant des directeurs pour les mettre en œuvre.

Evolution des pratiques métier : quelques exemples

« On a pu obtenir des changements concrets, par exemple, la **réduction du gaspillage de papier dans le processus industriel d'impression**. Avant il fallait imprimer des centaines de feuilles-test... Maintenant les ouvriers ont dans leurs objectifs quotidiens de réduire la gâche de feuilles. » (responsable, CFC)

« Un 1er enjeu, c'est s'assurer qu'ils aient les bonnes infos pour respecter les obligations réglementaires. Il y a tout ce qui est lié à la loi AGEC, avec la suppression des emballages à usage unique ; des obligations de réduction du gaspillage alimentaire... »

« Décarboner l'alimentation, c'est surtout moins de viande. Donc **on parle de changer le grammage du steak**, ce qui permet aussi de passer au bio : on fait des économies, et les clients sont contents. » (responsable, Lakaa)

« A mon arrivée au magasin, j'ai été effaré : on jetait un nombre impressionnant d'articles à la benne ! Nos lieux de stockage sont un capharnaüm de produits. Il n'y avait rien en place pour les produits qu'on ne peut pas vendre comme neuf mais qui sont utilisables, donc ça partait à la benne... On a mis un peu de temps pour trouver où placer **un rayon de produits défectueux, on a fait un groupe de travail**, puis j'ai passé la main à un collaborateur qui voulait faire vivre cette initiative. Au bout de trois semaines, s'il ne sont pas vendus, on change de circuit : on fait du don via un réseau de ressourcerie. » (salarié, Lakaa)

« Je ne pourrais pas dire que ça a changé les façons de faire - on n'a pas dit "ok on repense vos missions en fonction des limites planétaires." Par contre je pense que ça a permis d'en réveiller certains, **faire prendre conscience que chacun sur son scope a la possibilité de faire quelque chose**. Il y en a pour qui ça met plus de temps, on sème une graine et il se passera quelque chose dans 4-5 ans... Je l'ai pas vu personnellement, mais peut-être que certains essaient déjà de faire des choses... réduire le nombre de camions par exemple. Après, ça se passe au niveau micro - au niveau de chaque équipe. » (salarié, 2tonnes)

« On a des objectifs locaux pilotés sur la plateforme : sur le commerce durable, **on a lancé un nouvel index de durabilité pour nos produits**. Sur l'économie circulaire, il y a des objectifs de développement de la seconde main et de la réparation. Et on a un objectif important de formation en local : faire monter les salariés en compétences, pour qu'ils puissent mieux accompagner nos clients. » (responsable, Lakaa)

« On fait beaucoup de formation des collaborateurs : est ce que le conseiller de vente connaît et fait la promotion de la gamme de produits éco-responsable ? Est-ce qu'on leur fait la part belle en tête de gondole ? In fine, quel respect a-t-on des produits ? (invendus...). **On forme les vendeurs sur l'étiquette énergie** ; il faut qu'ils sachent expliquer que nos premiers prix sont plus chers qu'ailleurs parce qu'ils sont éco-conçus, réparables, durables et performants... » (salarié, Lakaa)

« Il y a des initiatives parties du terrain, qui sont devenues quasi-obligatoires **dans les magasins : organiser des Repair Café !** » (responsable, Lakaa)

« Pousser à vendre plus de services, c'est à dire diversifier notre activité, et entamer la décroissance des volumes... On fait déjà un peu de service (location, réparation, etc.) ; l'idée c'est déjà de **renforcer et de formaliser cette culture services** » (responsable, Lakaa)

« En 2022, **on fait diminuer de 23% la part de DIB (déchets non recyclés)**. On a été capable d'aller chercher des taux de tri très importants : le meilleur entrepôt était à 85% de déchets recyclés, et le meilleur magasin à 89%... » (responsable, Lakaa)

Les limites de la transformation des métiers

La sensibilisation seule ne suffit pas à susciter des changements spontanés dans les métiers

La conduite du changement **tend à plafonner au stade des écogestes**. En effet, les sujets relatifs à la sphère personnelle et aux écogestes suscitent un attrait fort pour une majorité des salariés intéressés, mais non activement engagés, en attente de solutions concrètes. Quoiqu'utiles pour attirer un public plus large, ces sujets ont tendance à éclipser quasi-totalement la question des impacts du métier, plus difficile à appréhender et requérant des ressources plus spécialisées.

Ainsi, les formats de sensibilisation – ateliers **2tonnes**, webinaires organisés par le noyau dur d'un **collectif**, etc. – **ne suffisent pas en eux-mêmes à provoquer des discussions et remises en question** par les participants sur la façon d'exercer leurs métiers. Les réflexions et changements provoqués par ces formats généralistes tendent à s'arrêter à la vie personnelle et aux écogestes au travail.

« Sur la partie transformation métier, c'est vraiment nous – l'équipe-cœur du collectif – qui nous impliquons sur le sujet. Mais pour l'instant je n'ai pas l'impression qu'on ait réussi à avoir un réel impact sur le cœur de métier. Il n'y a pas encore de passage en seconde des salariés pour transformer leurs métiers. Un gros écueil, c'est d'être sur les écogestes : parce que ça donne bonne conscience, et on passe à côté des réels enjeux... » (salarié, collectif)

Des contraintes organisationnelles et blocages hiérarchiques

Même lorsque la volonté et les idées pour transformer le métier sont présentes, les salariés sont limités dans leur marge de manœuvre.

Des salariés souhaitant implémenter des changements théoriquement à leur portée **font régulièrement face à des interdictions**. Une initiative jugée comme un risque (même court-terme) pour le chiffre d'affaires est typiquement bloquée par la hiérarchie. En réponse, certains salariés poussent le changement à la marge et négocient des compromis, mais le risque professionnel couru par une réputation « *d'élément perturbateur* » est important.

Le plus souvent, **la transformation des métiers repose sur les décisions des responsables**, et/ou d'autres services. « *L'entreprise ne peut pas se dédouaner la responsabilité des changements sur ses salariés* » De plus des contraintes organisationnelles limitent le changement à la portée des métiers. Dans de nombreux cas, la transformation des métiers est subordonnée à celle du modèle d'activité, ou les changements locaux sont subordonnés à l'échelle nationale.

« On a des choses dégueulasses dans le portefeuille, j'aimerais qu'on puisse en sortir, mais on a interdiction d'y toucher. On n'a pas le droit de perdre des clients. »
(salarié, collectif)

« Aujourd'hui, l'essentiel de notre impact carbone est sur les produits: 80% de nos produits sont fabriqués en Chine. Mais le service Achats [de notre site local], je dirais qu'il a une marge de manœuvre de 5%. Je n'ai pas essayé de changer les choses à ce niveau-là, les discussions que je veux avoir c'est au niveau national. » (salarié, Lakaa)

Une transformation des relations dans l'organisation

Une nouvelle transversalité qui brise des silos dans l'organisation

L'établissement de ponts entre des départements, entités ou métiers qui n'ont pas l'occasion d'interagir dans le fonctionnement habituel de l'entreprise est l'un des apports forts de la mobilisation des salariés. Ces nouvelles relations, nouées par affinités interpersonnelles et autour de convictions et objectifs partagés, **ouvrent de nouvelles voies de coopération**, créent de la cohésion, et élargissent l'étendue des possibles.

- Ces liens s'observent dans le **tissage d'une communauté de "fresqueurs" et/ou d'animateurs 2tonnes**, parfois même à l'origine d'un **collectif**.
- Les **collectifs** favorisent le **partage des expériences locales**, et, en encourageant le partage entre métiers et entités, créent un terrain de réflexion transversale au niveau de l'entreprise. De même, **Lakaa** encourage l'inspiration inter-sites.
- Les **équipes de travail formées dans le cadre de Corporate For Change mélangent volontairement les métiers et les niveaux hiérarchiques**, qui apprennent à travailler ensemble et à trouver leur complémentarité. D'autre part, une partie du programme consiste à nouer des liens avec des « *sachants* » dans l'entreprise pour s'aider de leur expertise. Ces liens persistent souvent à l'issue du parcours, permettant de futures coopérations.
- Certaines barrières hiérarchiques s'assouplissent. Au cours de la vie des dispositifs, les salariés prennent peu à peu **l'habitude de s'adresser directement à la RSE**, et la formalité des échanges tend à s'effacer au profit de dialogues plus directs, voire d'interpellations, ce qu'une responsable juge « *vertueux* ».

La mobilisation rend **visibles d'autres profils de salariés**

Les dispositifs donnent une voix et de la visibilité à des profils de salariés peu influents dans l'entreprise, de trois manières différentes:

- 1. Encouragement de la prise de parole et d'initiative** : l'atelier **2tonnes** et la Fresque notamment encapacitent les animateurs. Le format, ne requérant aucune compétence préalable, encouragent ceux qui ne se sentent pas légitimes de prime abord à se saisir du sujet. **Lakaa** donne des moyens d'action concrets à des salariés engagés, atteignant parfois tous les niveaux, jusqu'à l'hôtesse de caisse ou l'employé logistique. Quant au parcours intrapreneur de **CFC**, si les responsables priorisent initialement les jeunes cadres dits « *à haut potentiel* », au fil des cycles le programme s'ouvre à des salariés d'exécution, qui ont aussi l'opportunité de s'exprimer.
- 2. Valorisation de l'engagement** : Les nouvelles compétences d'animation des relais **2tonnes** sont appréciées par les managers. **Lakaa** est également conçu pour valoriser les initiatives à toute échelle: photos, classement, récompenses, etc.
- 3. Forum d'expression libre** : les **collectifs** de salariés n'emploient pas de critères discriminants similaires à ceux de l'entreprise pour déterminer qui peut s'exprimer. Tout salarié engagé, quel que soit son niveau d'expertise ou sa position dans l'entreprise, a sa place autour de la table, et le collectif lui fournit un canal d'expression. Une responsable note que cette soudaine prise de parole de profils peu visibles « *perturbe certains managers* ».

Stratégies d'entreprises : quatre voies d'influence des salariés

Alors que les salariés engagés s'intéressent de plus en plus à l'impact environnemental de leurs entreprises, les stratégies d'entreprise – à la fois **les politiques de vie d'entreprise et le modèle d'activité** – apparaissent comme une cible évidente, avec le plus grand potentiel d'impact. Cependant, ce domaine est **normalement l'apanage exclusif de la direction**. La mobilisation écologique cherche malgré tout à exercer une influence, face à des responsables plus ou moins alliés ou réceptifs.

Les **responsables encadrent** deux types de démarches accordant une influence aux salariés.

- (1) **La consultation** est une manière organisée de **rechercher l'avis des salariés sur des politiques de vie d'entreprise** – généralement pour répondre à des besoins immédiats. Par exemple, les membres d'un **collectif** sont sollicités pour participer à l'élaboration d'un plan de sobriété pour l'hiver 2022. Dans un autre cas, le déploiement massif de l'atelier **2tonnes** est suivi d'un vote sur des mesures à mettre en place (cantine, politique voyage, chauffage, fermeture de locaux le vendredi, etc.). Dans les deux cas, des évolutions structurantes sont souhaitées et impulsées par la hiérarchie, et la contribution des salariés permet de consolider et de légitimer les décisions. Pour les salariés, cette voie permet une forme d'expression et d'influence, quoique encadrée et limitée.
- (2) **L'innovation** est une manière de valoriser la créativité des salariés pour commencer à se projeter dans l'avenir de l'entreprise. Contrairement à la consultation, les programmes d'innovation **peuvent faire émerger de nouvelles activités** (un nouveau service, une manière de réutiliser une ressource obsolète), **sans toutefois remettre en cause le modèle d'affaire dominant**. Cette approche est surtout véhiculée par les programmes de **Corporate for Change**, mais on la retrouve également dans une « *convention citoyenne interne* », coorganisé par un **collectif** et sa direction.

Les salariés cherchent à exercer une **influence spontanée** de deux manières.

- (3) **L'interpellation** survient lorsque **des salariés engagés font remarquer une incohérence entre les objectifs déclarés de la direction, et une action de l'entreprise**. A mesure que leur notoriété augmente dans l'entreprise, les **collectifs** – ou des membres à titre individuel – se permettent de plus en plus d'interpeller la direction sur leurs politiques. Les collectifs cherchent à traiter tous les sujets relatifs à l'impact de l'entreprise. Cependant, pour les responsables, il semble plus difficile de tenir compte de l'avis des salariés sur le modèle d'activité que sur les politiques de vie d'entreprise. Un collectif a ainsi pu faire changer la politique voyage, pour faire interdire des vols à courte distance, mais des tentatives de condamner un contrat, une politique de sponsoring, etc. sont systématiquement réfutées.
- (4) **La réflexion prospective** est un processus constant pour les **collectifs**. Ceux-ci mènent des réflexions, partagent et produisent des contenus sur toutes sortes de sujets, allant de la vie d'entreprise à l'imagination d'évolutions radicales du modèle d'activité. En cela, les collectifs se positionnent comme des pionniers, **dans l'espoir de devenir les interlocuteurs évidents lorsque l'entreprise aura atteint la maturité nécessaire pour se saisir de ces sujets**. On peut se demander cependant si ces réflexions ambitieuses qui ne « *percolent pas pour l'instant* » se heurtent à un plafond de verre.

Enfin, **ces quatre processus sont nourris par, et alimentent une dynamique généralisée et diffuse d'acculturation**. Pour tous les dispositifs étudiés, les enquêtés évoquent l'importance de cette dynamique, tout en reconnaissant que l'ampleur et les effets de l'acculturation – des salariés comme des responsables – aux enjeux écologiques et aux approches collaboratives, est très difficilement mesurable.

Chapitre 5

La portée de la mobilisation écologique des salariés

2. Les effets de la mobilisation sur les salariés

- Effets sur le parcours des salariés moteurs
- Effets sur l'ensemble des salariés

Salariés moteurs : des effets sur le rapport à l'entreprise

Un risque de frustration si l'entreprise n'avance pas assez vite

Pour les salariés les plus engagés sur le sujet écologique, **la mobilisation en entreprise peut être source de douleur** s'ils ont l'impression qu'elle n'avance pas assez vite, et qu'elle ne va pas assez loin. Cela peut être le cas s'ils ont le sentiment d'être cantonnés aux écogestes et que la RSE ne s'attaque pas au cœur du sujet : celui stratégique de la recherche de transformation du modèle d'activité de l'entreprise.



Mais la mobilisation peut renforcer l'attachement à l'entreprise via un nouveau réseau

Toutefois, la mobilisation écologique en entreprise est aussi une source de satisfaction et d'épanouissement au travail pour les salariés moteurs et elle **renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise** :

- Le déploiement et l'animation du dispositif favorise un **enrichissement de l'identité professionnelle** : de nouvelles relations avec des entités comme la Com', les RH et bien d'autres départements. Certains salariés disent aussi qu'ils sont connus pour leur engagement ce qui crée une confiance de la part des autres salariés.
- **Le fait d'appartenir à une communauté participe à la fidélisation** des salariés, notamment pour les **collectifs**. De façon générale, la mobilisation est un moyen de rencontrer d'autres salariés bercés par les mêmes intérêts pour l'écologie, ce qui peut conforter dans l'idée de rester dans l'entreprise. Le maillage Fresque du climat et atelier **2tonnes** crée la sédimentation d'un groupe de salariés engagés sur l'écologie et ces formations donnent une activité commune à ce noyau dur.

« Le problème, quand on est très engagé, c'est qu'on voudra toujours aller plus loin et plus vite... Il y a toujours de la frustration – et j'en ai aussi ! » (responsable, Lakaa)

« Je sais que les petits gestes ne vont pas révolutionner la vie. Pour moi, tant que l'argent sera la clé principale, c'est voué à l'échec » (salarié, Lakaa)

« Le collectif c'est une expérience puissante, il y a des gens qui disent "je voulais partir, mais je suis resté pour le collectif !" » (salarié, collectif)

« Il y a vraiment une amitié forte qui se crée, on se disait "on sait pas où on va, mais même si on se plante c'est trop cool de se planter ensemble" » (salarié, collectif)

Salariés moteurs : effets sur la carrière

La mobilisation écologique en entreprise est une étape du parcours d'engagement des salariés moteurs, qui suit souvent un engagement premier au sein de la sphère personnelle. Cette nouvelle étape dans leur mobilisation va également avoir un effet sur la carrière de ces salariés. Il est important de noter que **dans notre échantillon, de fait, nous avons interrogé uniquement les salariés qui ont choisi de rester dans leur entreprise**. Pour autant, cet engagement mène parfois ces salariés à quitter l'entreprise quand ils sont happés par d'autres projets, d'autres envies ou qu'il ne sont plus pleinement alignés avec les activités et les intérêts de leur structure. Ici nous recensons les effets de la mobilisation sur les salariés qui choisissent de rester.

De nouvelles compétences à valoriser

Les salariés moteurs des dispositifs en entreprise font **l'expérience de l'organisation d'un projet transverse**, une nouveauté pour certains d'entre eux. Ils vont à la rencontre de différents départements, différents statuts hiérarchiques, ce qui leur permet de valoriser leur profil auprès de ces instances, et de développer leurs compétences de gestion de projet, motivation des équipes, communication etc.

Pour **2tonnes** et les **collectifs** en particulier, les dispositifs apportent **une expertise sur le climat et une compétence d'animation** de groupe pour les moteurs. Pour **Lakaa** et **Corporate for Change**, il s'agit de mener à bien un projet en équipe et d'animer un réseau d'action à l'échelle d'une entreprise. La participation aux dispositifs permet bien souvent de les faire repérer par les RH ou des directeurs d'autres entités comme des « *talents* » à protéger et stimuler.

Des évolutions de carrière pour se rapprocher du « sujet-cœur » dans l'entreprise ou vers l'extérieur !

L'effet le plus important de la mobilisation écologique en entreprise pour les salariés moteurs est un **changement de carrière**. Ce changement peut être à l'initiative du salarié qui oriente la direction vers la création d'un nouveau poste. C'est le cas d'un salarié qui souhaite créer un poste pour pousser le sujet « Impact Positif » à une échelle plus stratégique (régionale), ou une salariée qui crée un poste sur l'économie circulaire. Parfois, l'évolution de carrière se fait plutôt par le haut, l'entreprise crée un nouveau poste et recrute les « *talents* » repérés via le déploiement des dispositifs.

Toutefois, le **dilemme de l'insider activist – rester ou partir – n'est pas réglé une fois pour toute** et il est réactualisé régulièrement. Si les entreprises ne facilitent pas cette initiative de création ou d'évolution de poste, la tentation est de partir. Une salariée moteur souhaite un jour se lancer en politique, un autre qui a changé de poste n'exclut pas l'idée de partir si l'entreprise ne fait pas un revirement de stratégie, et enfin, un autre enquêté quitte l'entreprise dans laquelle il est pendant le temps de notre étude.

« Dans mon entreprise on est très incité à prendre ce genre d'initiatives de création de poste ! » (salarié, Lakaa)

« Si tu ne sais pas quoi faire, commence par agir sur un sujet qui t'intéresse. Même si tu as l'impression que tu n'y connais rien au début, tu vas t'exposer à ces sujets, les gens vont venir à toi, et tu vas créer ton expertise et ta crédibilité » (salarié, collectif)

Pour tous : quête de sens et appartenance à l'entreprise

On observe que **la mobilisation écologique des salariés agit en tâche d'huile, avec des effets importants au cœur de la mobilisation sur les salariés moteurs, mais qu'ils impactent aussi les salariés relais**, et dans une moindre mesure les salariés participants aux dispositifs. Nous mêleront ici les effets sur les salariés relais et participants car ils ne sont pas fondamentalement différents.

Sentiment de fierté et effets balbutiants sur la carrière

Pour les salariés participants à **Lakaa** par exemple, proposer et entrer une action dans la plateforme est **une démarche valorisée par le salarié relais ou le directeur de magasin** qui vont communiquer à ce propos. Certaines de ces actions créent une émulation et seront reprises par d'autres magasins. C'est le cas d'une conseillère de vente qui se projette aujourd'hui dans une position de responsable après avoir mené à bien une action sur **Lakaa**.

Les participants aux programmes **Corporate for Change** évoquent **un enrichissement personnel et professionnel lié à leur participation**, tant sur le fond au niveau du sujet abordé, que des opportunités que ça leur a procuré (ex. pitch en direct au CODIR).

Lutte contre l'éco-anxiété et sentiment d'appartenance

Si les entreprises sont représentatives de la société, et que certains salariés restent peu intéressés par le sujet écologique, **les salariés moteurs de la mobilisation ne sont pas les seuls à avoir un intérêt pour le sujet**, voire à être inquiets.

Le fait de participer à des dispositifs en interne permet aux salariés de réaliser qu'au sein de leur entreprise, d'autres personnes ont les mêmes préoccupations. **Cette dynamique de mouvement est un puissant remède à l'éco-anxiété et à la quête de sens** de certains salariés. Cet alignement d'intérêts accentue le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Une fidélisation à l'entreprise

Un des responsables interrogés constate dans son baromètre sur l'engagement des salariés que **les salariés embarqués dans une forme d'intelligence collective (2tonnes par exemple) ont davantage confiance** en l'avenir de l'entreprise.

Les salariés qui participent à un dispositif de mobilisation écologique évoquent une certaine **loyauté envers l'entreprise qui leur donne l'opportunité de se sensibiliser à l'écologie** ou de participer à des actions sur ce sujet parfois en dégageant du temps dédié. Pour certains, ces dispositifs sont un véritable **« boost de la marque employeur »**.

*« Grâce à Lakaa, on donne les moyens d'entreprendre. Ça met en relation des personnes qui ne se connaîtraient pas autrement... Et surtout, quand quelque chose aboutit, il y a une énorme fierté ! On donne de la visibilité à des accomplissements »
(responsable, Lakaa)*

*« Il y a aussi des gens qui ont dit que la participation à ces démarches leur a donné envie de rester dans l'entreprise »
(responsable, CFC)*

« Je pense que le collectif devrait avoir une médaille du travail : on est un énorme booster pour les RH ! » (salarié, collectif)

Pour tous : un sujet qui grossit en entreprise, ce qui facilite l'adhésion aux démarches RSE

Avec les dispositifs de mobilisation écologique étudiés, mais aussi avec les autres actions menées en parallèle par la RSE dans l'entreprise, le sujet de l'écologie prend de l'ampleur, à la fois officiellement, mais aussi informellement, dans les discussions entre salariés. La montée en puissance du sujet de façon informelle permet d'accroître l'adhésion à la démarche RSE officielle.

Une acculturation au sujet formelle et informelle

Les dispositifs de mobilisation écologique participent, parfois engendrent un « **bain culturel** » dans les entreprises sur le **sujet de la transition écologique**. Les salariés qui ont accès à ces puissants outils de pédagogie se sensibilisent fortement au sujet. Et ceux qui ne participent pas en entendent parler. Une des entreprises a mesuré une baisse du climat-scepticisme au sein des salariés après la création d'un **collectif** de salariés sur l'écologie.

Certains parlent de diffusion du sujet de la transition écologique au point d'en faire **le point d'appui d'une nouvelle norme sociale** lors de discussions entre salariés en restaurant d'entreprise par exemple « *tu prends de la viande ? Bravo, et ton empreinte carbone !* ». Ou lorsque les managers ne veulent pas être laissés de côté et faire moins que les autres et qu'ils autorisent leurs équipes à participer aux ateliers **2tonnes**. Le dispositif de la Fresque du climat a été cité dans la quasi-totalité des entretiens réalisés et certains s'étonnent que d'autres salariés ne soient pas « *fresqués* ».

Une légitimation de la démarche RSE

Ce bouillon de culture autour du sujet de l'écologie participe à l'acceptabilité de la démarche et de la **stratégie RSE** mise en place dans l'entreprise. Lorsque la température de chauffage des magasins est baissée à 18°C dans une entreprise qui a déployé **Lakaa** ou que la RSE lance un plan déplacement vélo dans une entreprise qui a organisé des ateliers **2tonnes**, les initiatives semblent davantage comprises et suivies d'après les enquêtes. Un responsable RH, relais **Lakaa**, s'est formé aux sujets RSE pour organiser la plateforme, et il joue désormais le rôle de référent RSE du site en général.

Cette connaissance plus grande du sujet peut aussi ouvrir la porte à des critiques de la part de certains salariés : lors de partenariats avec des entreprises ou des événements polluants par exemple. Toutefois, **les dispositifs de mobilisation écologique ouvrent un espace de débat qui n'existait pas, et donne un sentiment de transparence et d'ouverture de la part de l'entreprise.**

« Depuis 2 ans, la transformation culturelle fait son œuvre au sein des salariés. Au bout de 2 ans on peut dire que ce programme impact est rentré dans le paysage. Même si tout le monde n'y a pas participé les gens le connaissent et en ont entendu parlé » (responsable, CFC)

« On crée des normes ! Ca crée la norme que c'est ok d'en parler, et ça normalise le fait de se demander à tout moment si telle décision est écolo ou pas... » (salarié, collectif)

« Ça a permis de libérer les discussions. Faire ces ateliers permet d'apporter de la pondération dans le débat, des éléments mesurés, factuels » (salarié, 2tonnes)

Pour tous : des effets immédiats sur les écogestes et d'autres en sourdine mais tout aussi importants

Une accentuation des écogestes qui reste difficile à évaluer

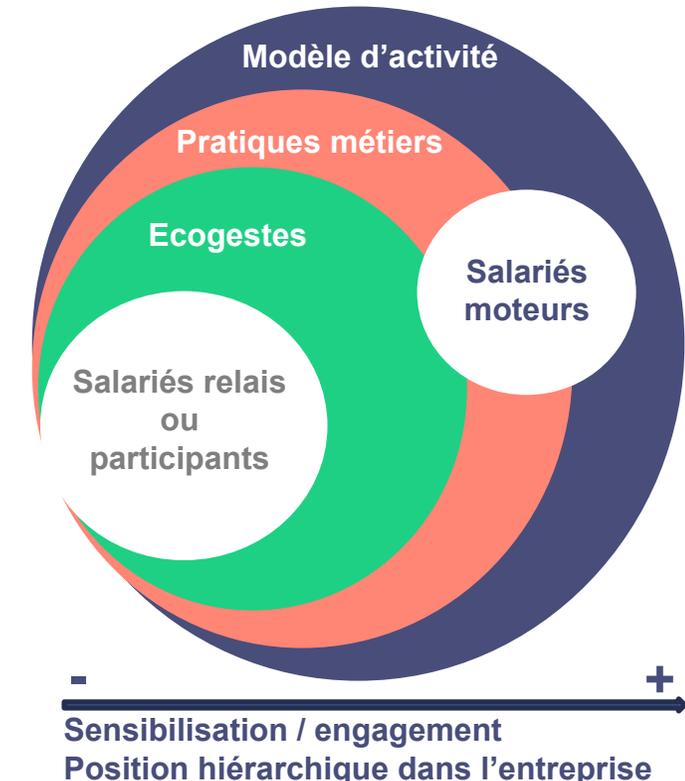
Les actions des salariés qui sont les plus visibles sont les éco gestes réalisés. Ce sont aussi les actions les plus faciles à mettre en place à l'échelle des salariés participants. Certains disent que leurs collaborateurs viennent davantage en vélo ou mangent moins de viande, notamment pour ceux qui ont suivi l'atelier 2tonnes. Pour Lakaa, les actions déclarées dans la plateforme débutent souvent par des éco gestes comme l'obtention de gourdes pour les salariés afin de supprimer les gobelets plastiques ou la mise en place du tri...

Ce sont les actions que l'on pourrait appeler de premier stade dans la mise en place d'une stratégie plus écologique. Les salariés participants passent par là avant d'aller plus loin, alors que les salariés moteurs de la mobilisation, déjà largement sensibilisés, souhaitent s'attaquer aux pratiques métiers ou au modèle d'activité de l'entreprise.

Mais un début de prises d'initiatives qui vont plus loin de la part des salariés

Toutefois, plus les dispositifs œuvrent à l'acculturation du sujet en même temps que la sensibilisation grossit par ailleurs (médias, autres actions dans l'entreprise), plus les salariés, y compris les participants, commencent à faire émerger des initiatives qui vont plus loin que les écogestes. A travers Lakaa, des initiatives d'économie circulaire émergent comme le réemploi des palettes ou le fait d'équiper le personnel de téléphones portables reconditionnés. Des salariés d'une grande entreprise qui ont participé à l'atelier 2tonnes participent à des initiatives comme le développement de la mobilité douce dans leur entreprise ou une politique plus ambitieuse sur le gaspillage alimentaire en partenariat avec des associations.

L'acculturation au sujet est donc bien un processus au long cours qui se fait en plusieurs stades et qui demande de la pédagogie et de la sensibilisation pour s'infuser petit à petit dans l'entreprise. Et plus les salariés seront sensibilisés, plus la demande pour des mesures écologiques ambitieuses va s'accroître.



Plus la sensibilisation s'accroît, plus le changement des pratiques métiers et du modèle d'activité est probable.

Conclusion

Attentes des enquêtés vis-à-vis de l'ADEME et des réseaux RSE

Des supports ADEME adaptés à la mobilisation écologique des salariés

Les responsables **utilisent et apprécient déjà fortement les supports** produits par l'ADEME : « *leur médiathèque est magique* ». Ils souhaiteraient intégrer davantage ces supports dans leur communication vis-à-vis des salariés : sur leurs sites web, leur plateforme RSE ; ce qui demande un travail d'adaptation (sur les thématiques, la cible, la forme...) et une communication plus ciblée vis à vis des RSE.

« *Les infographies, c'est extrêmement clair et parlant. On aurait rêvé d'un truc similaire avec la comparaison de « l'impact hydrique » selon les produits...* ». (responsable, Laka)

La possibilité d'accéder à un interlocuteur ADEME sur la mobilisation

De la même façon que les porteurs de dispositifs, **certains responsables RSE n'identifient pas d'interlocuteurs** et/ou ont des difficultés à joindre leur interlocuteur ADEME. « *Par contre quand il faut les contacter c'est plus difficile, ils sont moins disponibles* ». Cela plaide à nouveau pour la mise en place d'un interlocuteur dédié sur la mobilisation.

Les responsables RSE ont besoin d'être guidé dans l'après Fresque du Climat

Les entreprises enquêtées sont en avance par rapport à d'autres sur la mobilisation écologique des salariés. Pour ces dernières, ils suggèrent un guide pour « *être orienté sur les bons outils en fonction de la cible* » et du « *niveau de maturité des entreprises* ». Face au foisonnement des dispositifs, ils ont besoin d'un **conseil indépendant sur les choix possibles et de témoignages** d'autres responsables pour leur donner confiance.

« *On est noyé sous l'info, ce n'est pas facile de faire ressortir l'information pertinente pour nous* ». (responsable, CFC)

Pouvoir se situer vis-à-vis des autres entreprises sur la mobilisation

Pour encourager les entreprises à avancer sur le chemin de la mobilisation de leurs salarié, la **mise en place d'un système de notation** pourrait être envisagé. « *Jauger à quel niveau on se situe par rapport à d'autres entreprises, voir si on est en retard ou plutôt en avance...ça nous permettrait d'anticiper* ».

Une demande de proximité et de spécialisation vis-à-vis des réseaux RSE

Les responsables interviewés connaissent les réseaux partenaires de l'étude, mais n'en sont pas tous des usagers assidus. **Face à ces réseaux généralistes de la RSE nationaux, certains valorisent les apports de réseaux régionaux et/ou des groupes de travail métier** qui se mettent actuellement en place au sein des syndicats professionnels.

« *On fait beaucoup de partage de bonnes pratiques au sein du réseau RSE Auvergne, comme on n'est pas sur le même champs concurrentiel, le partage est beaucoup plus libre* ». (responsable, CFC)

Communiquer pour encourager l'engagement écologique au travail

Actuellement, **la posture de salarié engagé reste encore pionnière** mais aurait besoin d'être plus largement diffusée dans la population active. « *On a besoin de beaucoup d'acteurs pour la transformation écologique des entreprise, il faut encourager cette énergie nouvelle* ».

Enseignements transverses sur les potentialités

De l'activisme des transféreurs à l'action organisée des "écotafeurs"

Les précédentes recherches ont mis en lumière le rôle joué par des initiatives isolées de salariés appelé « transféreurs ». Cette recherche montre que la mobilisation écologique dans les entreprises se propage auprès de profils moins militants.

- En effet les dispositifs offrent **une pluralité de rôles possibles aux salariés** : moteurs, relais, participants... et les entreprises commencent à reconnaître à travers les réseaux d'ambassadeurs RSE.
- La mobilisation écologique ne repose plus uniquement sur les salariés, elle peut désormais **être impulsée par l'entreprise** via les responsables RSE et RH.
- **L'ensemble des entités de l'entreprise** est concernée par cette mobilisation écologique : Dirigeant, management intermédiaire, service support, métiers / BU...

Peu à peu, les salariés ne se voient plus seulement comme des travailleurs, mais comme des acteurs politiques dont les choix contribuent à façonner la transition écologique de l'entreprise.

Avec la mobilisation, la RSE évolue vers un modèle contributif

Initialement, les services RSE sont situés au siège, s'adressent prioritairement aux dirigeants, et ont un fonctionnement descendant vis-à-vis des salariés (ex : fiches action, reporting...).

Accompagnant une généralisation de la RSE parmi les entreprises, le phénomène de mobilisation écologique amorce une transformation profonde de sa place et son organisation. **Cette évolution n'est pas toujours souhaitée ou anticipée par des responsables RSE** qui doivent s'adapter à la mobilisation spontanée des salariés. Elle peut aussi être initiée ou récupérée par des responsables qui voient en elle un facteur d'efficacité de leur action.

Ainsi la RSE évolue vers un modèle où chaque acteurs de l'entreprise, à son niveau, est invité à apporter sa contribution à la transformation écologique. Autour de la mobilisation, des collaborations se mettent en place entre la RSE et d'autres services : RH, formation, com'. La mobilisation **participe d'une décentralisation des actions RSE**, qui ne sont plus portées par les seuls services RSE mais aussi au niveau des entités métiers, des sites locaux etc...

Les dispositifs concourent à un alignement des acteurs de l'entreprise autour de la transformation écologique

L'action des dispositifs et de leur diffusion au sein des entreprises produit, dans une certaine mesure, un effet d'homogénéisation autour des enjeux écologiques :

Elle **fait avancer l'ensemble des salariés qu'elle touche dans les stades du changement** (au sens de Prochaska et DiClemente). Les plus éloignés sont désormais sensibilisés aux enjeux, tandis que ceux qui l'étaient déjà se tournent vers l'action, et pour certains s'intéressent aux impacts. Mais, la mobilisation touche actuellement surtout un public de jeunes et de cadres travaillant dans les grandes entreprises.

Au delà de la RSE, **une dynamique de changement s'observe plus largement chez les responsables** de l'entreprise. La mobilisation des salariés exerce une pression sur les dirigeants y compris les plus récalcitrants qui ne peuvent plus l'ignorer. Quand ils voient leurs pairs s'appuyer sur la mobilisation de leurs salariés, les managers intermédiaires ne souhaitent pas se retrouver en position de mouton noir.

Enseignements transverses sur les limites

La mobilisation écologique ne concerne encore qu'une **minorité des salariés**

Notre étude met l'accent sur des entreprises où la mobilisation est active, et particulièrement sur une population cadre. L'enquête Conditions de travail 2019 de la DARES, estime à seulement 10 % la part des cadres qui ressentent des "remords écologiques". En revanche le phénomène concernerait aussi les ouvriers et employés qui appréhendent le sujet au travers des conséquences de leur travail sur leur santé et leur environnement immédiat (cf. Coutrot T., Perez C., *Redonner du sens au travail*, 2022)

Les salariés moteurs restent susceptible de **quitter l'entreprise**

Le dilemme de *l'insider activist* reste présent pour ces salariés. Il est réactualisé en fonction des actions de l'entreprises qui génèrent plus ou moins de frustration. L'engagement écologique au sein de l'entreprise apparaît comme une étape de carrière qui peut à termes les propulser vers des positions de pouvoir ou d'influence, soit en interne de l'entreprise (resp. RSE, management...) soit en externe (militantisme, politique...). Pour l'entreprise la question se pose de la façon de les intégrer et de les retenir.

Les initiatives de transformation des salariés se heurtent à **l'inertie de l'entreprise**

Au delà de la résistance au changement propre à toute action collective, des caractéristiques propres aux entreprises rendent difficile les concrétisations de la mobilisation des salariés. Par exemple : la priorité donnée aux résultats économiques immédiats, la taille et/ou la complexité organisationnelle, ou encore la concentration du pouvoir entre les mains de dirigeants qui peuvent être récalcitrants aux enjeux environnementaux.

Le plafond de verre du **modèle d'activité**

La mobilisation permet la sensibilisation d'une part croissante des collaborateurs aux enjeux et aux écogestes. Certains dispositifs jouent davantage sur le registre de la transformation des pratiques métiers qui peut aboutir à des réductions d'impact. En revanche, les tentatives d'influence sur le modèle d'activité ont une portée restreinte, et se voient souvent contrecarrées par les dirigeants. Pour dépasser ce plafond, il serait nécessaire de mettre en place une gouvernance plus démocratique au sein des entreprises, donnant davantage de pouvoir de décision aux salariés, voir aux parties prenantes de l'entreprise.

L'**articulation avec la stratégie RSE de l'entreprise n'est pas automatique**

Elle varie selon les dispositifs de mobilisation des salariés. Ceux initiés par la RSE comme Lakaa intègrent dès le départ cette articulation, mais parfois le dispositif est lancé par un autre service comme les parcours CFC. Pour les dispositifs initiés par des salariés comme 2tonnes, la mobilisation semble parfois parallèle à la stratégie d'entreprise. Avec les collectifs, cette articulation dépend de la relation que va tisser le responsable RSE avec les salariés moteurs.

La mobilisation écologique des salariés n'est pas **"toute puissante"**

Elle ne suffira pas à elle seule à transformer les entreprises. Elle apparaît bien comme une des composantes essentielles du changement, mais celui-ci requiert en parallèle l'engagement des dirigeants qui se nourrit d'autres dispositifs, comme la [Convention des Entreprises pour le Climat](#). L'évolution de la demande des clients ainsi que le cadre réglementaire jouent aussi un rôle clé dans la transformation des entreprises.