Le processus de légitimation d'un mouvement social pour l'écologie en entreprise : le cas des collectifs en France

GAUTHIER, Arthur

ESCP Business School

arthur.gauthier@edu.escp.eu

Résumé :

Face aux bouleversements écologiques, les formes de mobilisation citoyenne à l'encontre des organisations se multiplient. Celles-ci tentent d'y répondre via des politiques RSE, mais leurs efforts sont souvent jugés insuffisants, y compris par une partie de leurs salariés. Certains d'entre eux décident de s'engager dans une forme d'activisme interne. Nous étudions le cas d'un mouvement social interne pour l'écologie qui s'est développé en France ces dernières années dans plus de 150 organisations. Nous révélons l'importance de la construction d'une légitimité pour les salariés activistes, en particulier dans le cas d'enjeux écologiques, potentiellement déstabilisateurs et déjà traités par les départements RSE. Via une typologie des modes d'inscription organisationnels, nous montrons comment les activistes internes développent progressivement une légitimité qui leur permet d'accroître leurs ressources et leur capacité d'action. Ce processus n'est cependant pas linéaire. De plus, il s'appuie sur l'entrelacement d'un travail identitaire et d'un travail sur les pratiques, mené à la fois par les groupes de salariés activistes et par le réseau qui porte leur voix au niveau national.

Mots-clés : activisme interne, mouvement social, théories néo-institutionnelles, développement durable, étude de cas

A mesure que les mouvements sociaux prenaient de plus en plus fréquemment pour cibles des acteurs privés, un courant de recherche a commencé à analyser les liens entre organisations et mouvements sociaux (Davis, McAdam, Scott, & Zald, 2005; Soule, 2009). Cette littérature fait la distinction entre un activisme ciblant les entreprises depuis l'extérieur et un activisme s'inscrivant directement dans les entreprises (Briscoe & Gupta, 2016; Meyerson & Scully, 1995; Zald & Berger, 1978). L'activisme interne est considéré comme un moyen pour les salariés de pousser plus loin la RSE dans les organisations (Girschik, 2020; Girschik, Svystunova, & Lysova, 2022), ou comme une façon de faire des entreprises un lieu de transformation sociale au service d'un mouvement social plus large (Raeburn, 2004; Scully & Segal, 2002). Il se caractérise par la tentative d'apporter un changement dans l'organisation de la part d'un groupe de salariés situés en dehors des canaux institutionnels classiques (direction générale, département RSE ou syndicats notamment). Il reste cependant peu étudié empiriquement (Briscoe & Gupta, 2016), encore moins dans le cas de sujets environnementaux (Skoglund & Böhm, 2020).

Pourtant, la catastrophe environnementale en cours a suscité une multiplication des formes de mobilisation citoyenne pour l'écologie (Stuart, Gunderson, & Petersen, 2020). Au-delà des traditionnels partis politiques écologistes et autres ONG pour la défense de l'environnement, cette mobilisation tend à déborder la sphère de la société civile et à pénétrer dans le domaine professionnel, à mesure que des individus questionnent le rôle de leur travail. Ainsi, en France, depuis quelques années, des salariés s'engagent de leur propre initiative, sans impulsion préalable de l'organisation ni mandat officiel, pour la transformation écologique et sociale de leur entreprise (Les Echos Start, 2022). En dehors des départements RSE ou des syndicats, ils se regroupent en collectifs et mènent des actions visant à accélérer l'évolution de leurs organisations. Ils sont aujourd'hui plus de 150 dans des entreprises aussi variées que EDF, BCG, Axa, Michelin ou Suez. En outre, une partie de ces collectifs sont regroupés au sein d'un

réseau inter-organisations qui aide au partage de ressources et porte leur voix au niveau national.

Pousser des sujets environnementaux en entreprise n'est pas chose aisée. En effet, les enjeux écologiques posent des défis de taille aux modèles économiques traditionnels, et y sont souvent encore mal intégrés (Wright & Nyberg, 2017). Ainsi, les professionnels du développement durable ont souvent été décrits par la littérature comme des activistes internes (Carollo & Guerci, 2018; Ghadiri, Gond, & Brès, 2015; Wright, Nyberg, & Grant, 2012), affrontant les tensions et paradoxes propres à la RSE (Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015). Cependant, ceux-ci s'inscrivent dans la structure organisationnelle de l'entreprise, contrairement aux collectifs qui nous intéressent. Ces derniers, situés hors des canaux institutionnels, prennent la forme d'un mouvement social en entreprise (Soule, 2009). Cela pose la question de l'acceptabilité de leur action, d'autant plus qu'elle porte sur un sujet suscitant déjà de fortes tensions. Nous formulons ainsi la question de recherche suivante : « Comment les mouvements de salariés activistes pour l'écologie construisent-ils une légitimité en entreprise ? »

La littérature sur la légitimité organisationnelle se penche sur les stratégies qu'une organisation peut adopter pour gagner, maintenir ou réparer sa légitimité à mener une activité donnée (Deephouse & Suchman, 2008; Suchman, 1995). En particulier, la perspective processuelle sur la légitimité se focalise sur les processus de légitimation menés par des agents de changement pour légitimer ou délégitimer un objet social (Johnson, Dowd, & Ridgeway, 2006; Suddaby, Bitektine, & Haack, 2017). Elle rejoint en cela la perspective sur le travail socio-symbolique (« social-symbolic work »), qui s'intéresse à la manière dont les acteurs tentent des façonner les objets socio-symboliques (« social-symbolic objects ») qui constituent notre monde social (Lawrence & Phillips, 2019). Ceux-ci sont aussi divers que les identités, les émotions, les stratégies, les frontières, les pratiques ou les catégories. Pour mieux saisir le processus de

légitimation du mouvement social des collectifs pour l'écologie entreprise, nous avons analysé les travaux socio-symboliques menés par les différents acteurs impliqués.

Pour ce faire, nous avons enquêté auprès d'une douzaine de ces collectifs. Notre étude de cas (Yin, 2009), encore en cours, s'appuie à ce jour sur une trentaine d'entretiens avec des membres de ces collectifs, ainsi que des données secondaires. Elle nous permet d'établir une typologie des collectifs en entreprise en fonction de leur niveau de légitimité, de faire le lien avec leur capacité d'action, et de souligner l'importance du soutien managérial et de réalisations antérieures à faire valoir pour développer cette légitimité. Nous montrons en outre comment les différents niveaux d'acteurs impliqués dans ce mouvement social – individus, collectifs, réseau national – mènent simultanément et entrelacent deux types de travail socio-symbolique pour appuyer leur mouvement : travail identitaire (Watson, 2008) et travail sur les pratiques (Zietsma & Lawrence, 2010). Cela participe à assoir leur légitimité, en favorisant leur collaboration avec d'autres acteurs internes – directions RSE ou développement durable (DD) notamment.

Ces résultats apportent trois contributions. Premièrement, nous contribuons à la littérature sur les mouvements sociaux et les organisations en montrant le rôle clé de la légitimité pour le développement d'un mouvement d'activisme interne. Cette conquête de légitimité passe par différentes stratégies déjà observées dans la littérature : accumulation de petites victoires, obtention d'un soutien managérial et adoption d'une posture constructive (Briscoe & Gupta, 2016; Meyerson, 2008; Meyerson & Scully, 1995; Scully & Segal, 2002). Deuxièmement, nous montrons le caractère non linéaire de ce processus de légitimation et les limites posées par l'institutionnalisation d'un mouvement social en entreprise (Briscoe & Safford, 2008). Enfin, nous mettons en évidence un cas d'interaction entre plusieurs niveaux d'acteurs dans la poursuite de travaux socio-symboliques portant simultanément sur deux objets socio-symboliques (Lawrence & Phillips, 2019).

La suite de cet article est divisée en quatre parties. Dans la première, nous revenons sur la littérature sur l'activisme salarié, en particulier l'activisme écologique, et proposons un cadre théorique pour l'analyse. Nous détaillons ensuite notre étude de cas et notre méthode d'analyse. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de notre analyse à ce jour, puis discutons ces résultats dans la quatrième et dernière partie, avant de conclure.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. ACTIVISME SALARIE

Dans la littérature organisationnelle, la figure du salarié activiste a d'abord été associée à celle de l'agent de changement interne, via la figure du « tempered radical » (Meyerson & Scully, 1995) : cet individu militant dans son organisation pour une cause sociale, et placé dans une position ambivalente entre son engagement pour cette cause et son identification à son organisation. Le courant portant sur les tempered radicals s'est principalement intéressé au vécu de ces activistes, en termes de tensions ressenties, d'obstacles à surmonter – catégorisation et stigmatisation par leurs collègues, perte d'énergie et découragement, potentielle récupération par la hiérarchie – et de risques pour leur carrière (Briscoe & Gupta, 2016; Girschik et al., 2022; Scully & Segal, 2002). Il a également examiné les tactiques déployées par ces individus pour faire avancer leurs causes, principalement via l'accumulation de petites victoires, l'action locale et spontanée et le décalage du langage propre à faire passer leurs messages (Meyerson, 2008; Meyerson & Scully, 1995; Quinn & Meyerson, 2008). Cette littérature rejoint en cela celle portant sur les agents de changement social (Sonenshein, 2012; Sonenshein, DeCelles, & Dutton, 2014), qui mobilise le concept « d'issue selling » pour saisir comment ces individus tentent de convaincre leur hiérarchie d'allouer du temps et de l'attention à certains sujets (Dutton & Ashford, 1993; Sonenshein, 2016). Il s'agit dans les deux cas d'individus usant de

tactiques de persuasion pour faire progresser une cause qui leur tient à cœur au sein de leur entreprise.

L'activisme des employés n'est cependant pas un phénomène uniquement individuel, et peut prendre une forme collective, ce qui invite à l'analyser comme un mouvement social (M. Scully & Segal, 2002; Zald & Berger, 1978). Les théoriciens des mouvements sociaux se penchent en effet sur les liens entre organisations et mouvements sociaux depuis que ces derniers ont commencé, dans les années 1990, à faire des acteurs privés leurs nouvelles cibles privilégiées, à mesure que déclinait le pouvoir régulateur de l'Etat et du syndicalisme (Davis et al., 2005; Soule, 2009). La majorité des mouvements étudiés sont extérieurs aux entreprises, et se positionnent souvent en opposition à celles-ci (Briscoe & Gupta, 2016; King, 2008; Soule, 2009; Zald, Morrill, & Rao, 2005). Cependant, des mouvements de salariés activistes ont aussi été étudiés (Briscoe & Safford, 2015; Morgan, 2006; Raeburn, 2004; Scully & Creed, 2005; Scully & Segal, 2002; Zald & Berger, 1978). C'est le cas en particulier de mouvements pour les droits des minorités en entreprise, notamment des employés LGBT (Briscoe & Safford, 2015; Raeburn, 2004) : aux Etats-Unis, ces mouvements se sont développés initialement comme des lieux d'accueil des minorités sexuelles dans l'entreprise, avant de revendiquer une extension de la couverture sociale aux partenaires non mariés, puis de s'institutionnaliser après l'obtention de ce droit. On observe ainsi une trajectoire qui mène au fil des décennies d'initiatives « bottom-up » tirées par les employés, à des structures « top-down », mises en place par la hiérarchie pour promouvoir la diversité en entreprise, dans une forme de récupération (Briscoe & Safford, 2008, 2015; Raeburn, 2004).

Dans une revue de la littérature sur les mouvements sociaux ciblant des organisations, Briscoe & Gupta qualifient ces cas « d'activisme interne », par opposition à un « activisme externe » (2016) – distinction qui a pu être nuancée par des travaux ultérieurs portant sur des cas de mouvements sociaux interentreprises ou de collaboration entre organisations de mouvement

social et entreprises (DeJordy, Scully, Ventresca, & Creed, 2020; Schifeling & Soderstrom, 2022; Weber & Waeger, 2017) –. Les activistes internes occupent une position particulière par rapport à des militants situés en dehors des organisations : ils sont à la fois plus dépendants de ces organisations et mieux informés sur elles (Briscoe & Gupta, 2016). En outre, ils s'identifient potentiellement plus aux organisations ciblées, ce qui les pousse davantage vers des tactiques persuasives que perturbatrices (Briscoe & Gupta, 2016). Briscoe et Gupta soulignent le risque de récupération de l'activisme par l'organisation, lié à la tentation pour les activistes d'utiliser les ressources accessibles dans l'organisation (2016). L'adaptation des arguments et du langage déployés par les activistes face à leurs différents interlocuteurs en entreprise peuvent également favoriser cet écueil (Meyerson & Scully, 1995) : dans le cas de l'activisme LGBT aux Etats-Unis, Briscoe & Safford observent un glissement d'une rhétorique axée sur les valeurs morales à une argumentation faisant appel à la rationalité économique, à mesure que le mouvement devient plus accepté (2008). Malgré ces particularités, les phénomènes d'activisme interne aux organisations demeurent peu étudiés (Briscoe & Gupta, 2016) ; ceux portant sur des sujets environnementaux le sont encore moins (Skoglund & Böhm, 2020).

1.2. L'ACTIVISME ECOLOGIQUE EN ENTREPRISE

Or, les sujets environnementaux recèlent des enjeux spécifiques en entreprise, à tel point que les professionnels de la RSE se considèrent parfois eux-mêmes comme des « activistes » (Carollo & Guerci, 2018). La littérature sur les responsables RSE et autres consultants en développement durable souligne en effet les tensions auxquels font face ces individus (Carollo & Guerci, 2018; Ghadiri et al., 2015; Mitra & Buzzanell, 2017; Wright & Nyberg, 2012; Wright et al., 2012). Celles-ci ne sont que le reflet des difficultés fondamentales à intégrer la question environnementale au fonctionnement des entreprises, qui après l'adoption de politiques RSE, ont tendance à rapidement revenir au « business as usual » (Wright & Nyberg, 2017; Wright,

Nyberg, Rickards, & Freund, 2018). Alors qu'un pan de la littérature prône une adaptation des professionnels de la RSE à cette situation pour parvenir à gérer les paradoxes propres à leurs activités (Hahn et al., 2015; Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014), un autre courant critique les impasses du « corporate environmentalism » (Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015; Wright & Nyberg, 2017). Quoi qu'il en soit, il apparaît que les professionnels de la RSE, dont la fonction a été institutionnalisée pour permettre aux entreprises d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux à leurs activités (Augustine, 2021; Augustine & King, 2022), font face à des blocages qui entravent leur action.

Face à cette situation, l'activisme des salariés a été analysé comme une façon d'accélérer la transition écologique et sociale des entreprises, en soutien de la RSE (Girschik, 2020; Girschik et al., 2022; Skoglund & Böhm, 2020). Cependant, les cas étudiés mettent en scène soit des salariés menant leurs activités de transformation de l'organisation dans le cadre de fonctions officielles liées au développement durable (Girschik, 2020; Ramirez & Islam, 2022), soit de petites actions quotidiennes de la part d'une variété de salariés non organisés en mouvement (Skoglund & Böhm, 2020). En contraste, les collectifs pour l'écologie en entreprise prennent une forme originale, celle d'un mouvement social, c'est-à-dire de « collectivités agissant avec un certain degré d'organisation et de continuité en dehors des canaux institutionnels dans le but de rechercher ou de résister au changement d'un système d'autorité existant. » (Soule, 2009, p. 33). Cette originalité pose un certain nombre de questions : quels sont les effets d'un tel activisme écologique organisé au sein de l'entreprise ? Notamment, comment ces collectifs se distinguent-ils des départements RSE, et comment s'articulent-ils à eux ? En creux c'est la question de la légitimité qui se pose pour un tel mouvement social, alors que, contrairement à lui, d'autres acteurs sont déjà officiellement investis de cette mission par l'organisation (départements RSE et syndicats notamment).

1.3. LEGITIMITE ET TRAVAIL SOCIO-SYMBOLIQUE

A partir d'une revue de la littérature en sciences sociales portant sur le concept de légitimité, Suchman en propose une définition large : « La légitimité est une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées ou adéquates dans un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. » (1995). Il distingue trois défis dans la gestion de la légitimité : gagner, maintenir, ou réparer une légitimité. En particulier, lorsqu'une organisation démarre une nouvelle activité, elle doit gagner en légitimité, pour l'activité elle-même ou pour l'organisation en tant que pratiquant de cette activité. Revenant sur le concept de légitimité en management, Suddaby, Bitektine, & Haack distinguent trois grandes perspectives: "legitimacy-as-a-property", "legitimacy-as-a-process" et "legitimacy-as-a-perception" (2017). La seconde se focalise sur les agents de changement travaillant à légitimer ou délégitimer un objet social et sur les processus de légitimation qu'ils mènent. Il s'agit de comprendre, dans une perspective processuelle (Langley, 1999), les différentes étapes de légitimation d'un objet – organisation, pratique ou autre – (Johnson et al., 2006). Dans cette perspective, la légitimation est menée simultanément à plusieurs niveaux par une variété d'acteurs (Suddaby et al., 2017). Dans la littérature organisationnelle, on étudie généralement la légitimation d'une organisation vis-à-vis du champ dans lequel elle s'inscrit, et plus rarement la légitimation d'un groupe au sein de l'organisation, vis-à-vis d'autres acteurs internes (Deephouse & Suchman, 2008; Suchman, 1995; Suddaby et al., 2017).

Le concept de travail socio-symbolique permet d'élargir les objets d'étude à l'ensemble des objets socio-symboliques qui constituent notre monde social (Lawrence & Phillips, 2019). En effet, Lawrence et Phillips proposent cette idée pour rendre compte d'un « turn to work » en cours dans les sciences sociales. Prenant acte de l'émergence de concepts aussi variés que ceux de travail identitaire, travail émotionnel ou encore travail institutionnel, ils proposent de les

analyser conjointement, comme autant de phénomènes similaires. Il s'agit à chaque fois de tentatives intentionnelles d'acteurs pour transformer des objets socio-symboliques, ces derniers étant définis comme des « combinaisons d'éléments discursifs, relationnels et matériels qui constituent des modèles significatifs dans des systèmes sociaux » (Lawrence & Phillips, 2019: 5). Ceux-ci peuvent porter sur l'individu (ex : identité ou émotion), les organisations (ex : stratégies ou frontières) ou les institutions (ex : pratiques ou catégories). Cette distinction est avant tout analytique, et en réalité, plusieurs formes de travail sont souvent liées les unes aux autres ; l'interaction entre elles constitue d'ailleurs un intérêt théorique majeur (Lawrence & Phillips, 2019). Ce travail socio-symbolique peut être mené à différents niveaux, par des individus, des groupes ou encore des réseaux (Lawrence & Phillips, 2019). Dans le mouvement social en entreprise qui nous intéresse, ces niveaux d'acteurs sont également présents : salariés activistes, collectifs en entreprises et réseau inter-organisations (DeJordy et al., 2020). Nous faisons le postulat qu'en cherchant à légitimer leur activisme interne, ces différents acteurs mènent diverses formes de travail socio-symbolique. Ainsi, le concept de travail socio-symbolique doit nous aider à répondre à la question suivante : « Comment les salariés activistes et les groupes qu'ils constituent légitiment-ils un mouvement social pour l'écologie en entreprise ? »

2. METHODOLOGIE

2.1. PRESENTATION DU CAS

Il existe aujourd'hui des collectifs de salariés pour la transformation écologique et sociale (ci-après, « collectifs ») dans plusieurs dizaines d'organisations en France. La plupart d'entre eux sont nés à l'initiative de salariés, en dehors de tout canal institutionnel, mais certains sont des structures créées et validées par l'organisation, notamment par la direction RSE. Si les pionniers ont démarré il y a 5 ans ou plus, la majorité sont plus récents et ont émergé autour de 2020. Ils

sont majoritairement implantés dans de grandes entreprises françaises (ex : Michelin, Axa, Suez), ainsi que dans des cabinets de conseil (ex : BCG, Sia Partners). Toutefois, de tels mouvements existent aussi dans d'autres types d'organisations : PME françaises (ex : Serge Ferrari), organisations publiques (ex : AFD, Business France), ou encore filiales françaises de multinationales (ex : IBM, Salesforce).

Les collectifs sont principalement composés de cadres non dirigeants, femmes et hommes de tous âges, avec toutefois une majorité de salariés autour de 30 ans. Leur taille varie d'une poignée de membres à plusieurs centaines. La plupart des collectifs sont portés par un petit nombre d'individus fortement engagés, qui dédient un temps conséquent à cette activité, en plus de leur temps de travail. Les activités menées par ces collectifs sont diverses et gravitent souvent autour des écogestes au bureau – élimination des gobelets en plastique, aménagement pour le vélo – et de la sensibilisation des salariés – via des conférences et ateliers tels que la Fresque du Climat –. Cependant, de nombreux collectifs expriment l'ambition de peser sur le cœur d'activité de l'entreprise, et même sur sa stratégie. Contrairement aux écogestes et à la sensibilisation, qui peuvent être menés de façon plus ou moins spontanée, atteindre de tels objectifs requiert une forte reconnaissance de la part de la direction générale, qui serait prête à prendre en compte l'avis du collectif dans ses décisions.

Pour cela, ces divers collectifs peuvent également s'appuyer sur une entité inter-organisationnelle. Créée en 2021, LES COLLECTIFS est une association connectant des individus membres de divers collectifs en France. Son ambition, affirmée en première page de son site Internet est de « transformer l'entreprise de l'intérieur » : « Les entreprises sont amenées à accélérer leur transition écologique et sociale, et peuvent s'appuyer sur l'extraordinaire force vive qui les compose : leurs salariés engagés. »[1] L'équipe des COLLECTIFS compte aujourd'hui 24 membres, la plupart fondateurs de collectifs, certains

[1] https://www.les-collectifs.eco consulté le 13/01/2023

ayant depuis quitté leur entreprise. Au-delà, l'association connecte un large réseau de salariés membres de collectifs.

LES COLLECTIFS mène deux types d'actions : 1) accompagnement opérationnel des collectifs via la mise en réseau et le partage d'apprentissages, et 2) promotion du mouvement des collectifs auprès du grand public et des dirigeants d'entreprises. Ainsi, LES COLLECTIFS met à disposition des fiches décrivant des actions de collectifs, propose des ateliers d'aide à la création ou au développement d'un collectif, et organise des événements tels que des webinaires, pour les membres de sa communauté. De plus, l'association prend la parole publiquement au nom de ce mouvement social, via sa tribune fondatrice d'avril 2021 (Les Echos, 2021), largement reprise dans les médias, mais aussi lors d'interventions dans divers événements : COP26, journée de la Convention des Entreprises pour le Climat, Rencontres de l'Ecologie et du Travail… Ce faisant, tandis que chaque collectif construit sa place au sein de son organisation, ce réseau participe à bâtir la légitimité du mouvement au niveau national.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES

Pour répondre à notre question de recherche et comprendre le rôle joué par différents acteurs dans la légitimation du mouvement des collectifs en France, nous nous appuyons sur des études de cas de collectifs (Yin, 2009). A ce jour, notre échantillon compte 27 entretiens menés auprès des membres de 12 collectifs – 1 à 4 entretiens par collectif, dont au moins un entretien avec un membre fondateur –. Ces entretiens sont focalisés sur l'histoire du collectif depuis son émergence, les activités qu'il mène, la façon dont il est organisé, les relations établies avec différentes parties prenantes au sein de l'organisation (département RSE, direction générale, syndicats, etc.), ou encore ses ambitions pour la suite. Nous disposons également de données secondaires pour 5 de ces collectifs. En complément, nous nous appuyons sur des données

publiques sur l'association LES COLLECTIFS afin de prendre en compte son rôle dans le processus de légitimation des divers collectifs.

Notre analyse, encore en cours, s'appuie sur une perspective processuelle (Langley, 1999; Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013). Pour chaque collectif, nous établissons une cartographie visuelle (Langley, 1999), reprenant les actions menées, les contacts établis avec d'autres acteurs de l'entreprise, les évolutions internes du collectif (nombre de membres et structuration notamment) et son niveau de reconnaissance au sein de l'entreprise. Dans une logique d'étude de cas cumulative (Garreau, 2020), nous cherchons ensuite les régularités entre ces cas (Langley & Abdallah, 2015). Cela nous permet d'établir une typologie des niveaux de légitimité atteints par les collectifs au sein de leurs organisations, ainsi que d'analyser d'éventuelles trajectoires types de légitimation des collectifs.

En outre, afin de saisir plus finement les activités menées par les acteurs du mouvement des collectifs pour légitimer cet activisme interne, nous mobilisons le concept de travail socio-symbolique (Lawrence & Phillips, 2019). En particulier, nous prêtons attention aux dimensions mobilisées dans le travail socio-symbolique mené par les acteurs – discursive, relationnelle et matérielle –. Nous identifions également les objets socio-symboliques qui sont visés par les tentatives de légitimation des différents acteurs. Dans une logique abductive, nous menons des allers-retours entre l'analyse du matériau empirique et la littérature scientifique (Dumez, 2021). Cette approche nous permet de montrer que la légitimation des collectifs passe par un travail au niveau individuel sur l'identité et le rôle d'activiste interne (Watson, 2008), ainsi que sur les pratiques collectives considérées comme efficaces et acceptables au sein des groupes d'activistes internes (Zietsma & Lawrence, 2010).

3. RESULTATS

3.1. UNE LEGITIMATION PROGRESSIVE DES COLLECTIFS, LIEE AU DEVELOPPEMENT DE RELATIONS INTERNES ET AUX ACTIONS MENEES

3.1.1. Typologie des collectifs en fonction de leur mode d'inscription organisationnel

Notre analyse des 12 collectifs de salariés pour l'écologie en entreprise et de leur trajectoire nous permet de dresser une typologie de ces initiatives en fonction de leur mode d'inscription organisationnel. En effet, les collectifs observés appartiennent à un moment ou un autre de leur histoire à l'une de ces cinq catégories : 1) initiative officieuse, 2) initiative tolérée, sans appuis managériaux, 3) collectif accepté, disposant d'appuis managériaux, 4) collectif reconnu par la direction comme un interlocuteur clé, 5) collectif institutionnel, inscrit dans l'organisation (cf. figure 1).

Une majorité des collectifs observés suit une progression entre les catégories 1 à 4, gagnant progressivement en légitimité et en capacité d'action au sein de l'entreprise. On peut donc considérer ces 4 premiers statuts comme des échelons à gravir dans un processus de légitimation type. A l'échelon 1, le collectif est encore inconnu du reste de l'entreprise. Il regroupe de façon informelle un petit nombre de salariés qui se rejoignent autour d'un intérêt pour les enjeux écologiques et d'une volonté d'échanger sur la façon d'intégrer ceux-ci à leur activité professionnelle. Des discussions sont organisées de façon plus ou moins régulière, et les membres du collectif réfléchissent aux actions qu'ils pourraient mettre en œuvre au sein de leur organisation. L'échelon 2 est franchi lorsque le collectif initie de premières actions. Ce faisant, ses membres s'exposent et sortent alors de l'anonymat. A ce stade, le collectif mène des actions peu sensibles, ne requérant pas d'autorisation préalable de la part de membres hauts placés de l'entreprise. Il est constitué uniquement de cadres non dirigeants et ne dispose pas d'appuis managériaux. Ses actions ne sont ni encouragées ni bloquées par l'entreprise. Le collectif dispose alors pour seules ressources des outils de messagerie internes, utiles pour échanger et

s'organiser, et du temps libre de ses membres. Ses capacités d'action et de recrutement sont limitées. A l'échelon 3, le collectif a obtenu le soutien de certains managers, ce qui lui octroie des autorisations, par exemple pour organiser des ateliers de sensibilisation auprès de tout un service, ou des ressources, par exemple un budget pour lancer une expérimentation opérationnelle. Cette validation constitue une première étape de légitimation, ce qui aide également à recruter des membres, rassurés quant au fait que leur hiérarchie juge acceptable l'implication dans un tel collectif. Comme l'indique une membre fondatrice de collectif à propos de l'appui de chefs de département dans son entreprise : « ça te donne une impulsion, les gens s'inscrivent beaucoup plus volontiers que si tu dis juste 'c'est 3 ploucs qui ont envie de faire des ateliers'». Cependant, le collectif n'a pas encore un statut officiel reconnu de tous et est donc limité dans sa capacité à mener des transformations profondes. Il s'appuie en effet sur des relations interpersonnelles et sur le pouvoir discrétionnaire de certains individus, mais pas encore sur des normes ou structures établies au sein de l'entreprise. A l'échelon 4, le collectif est reconnu comme un acteur à part entière de l'entreprise, légitime pour porter sa voix auprès de la direction et pour mener ou proposer des actions à grande échelle. Cela passe généralement par le soutien officiel d'un cadre dirigeant de l'organisation, souvent à la direction RSE ou DD. Le collectif peut alors bénéficier de ressources spécifiques (canaux de communication internes officiels, budget pérennisé, temps dédié à l'échelle de tout le collectif, système de reconnaissance officielle des individus, etc.), et peut prétendre jouer un rôle dans la transformation écologique et sociale de l'entreprise. Grâce aux moyens de communication internes, il peut se faire connaître de l'ensemble des salariés et recruter ainsi plus largement. De plus sa présence dans l'entreprise gagne en pérennité, dans la mesure où il est désormais reconnu par la direction, et ne dépend plus uniquement du bon vouloir de certains managers prêts à le soutenir. Cette étape n'est pas pour autant automatiquement synonyme d'implication du collectif dans les sujets stratégiques, bien qu'il soit en meilleure position pour le faire.

Figure 1 : typologie des collectifs et de leurs modes d'inscription organisationnel

La cinquième catégorie, celle des collectifs institutionnels, pleinement inscrits dans l'organisation, constitue un cas à part. En effet, certains collectifs sont créés par la direction de l'entreprise et non par une base de salariés engagés : ils s'inscrivent donc d'emblée dans cette catégorie. Puisque le collectif est parfaitement institutionnalisé, la question de sa légitimité ne se pose pas. Cependant, cette légitimité acquise d'office ne permet pas en tant que telle d'accéder à davantage de ressources ou de mener des actions plus ambitieuses. En effet, ces collectifs institutionnels sont généralement cantonnés à certaines catégories d'actions, souvent l'organisation d'événements philanthropiques ou de sensibilisation et la facilitation des écogestes au bureau. Il semble alors difficile pour eux de gagner en ampleur. Toutefois, dans un cas que nous avons observé, une implication particulièrement active des membres du collectif et la mobilisation stratégique d'appuis managériaux semble permettre au collectif de conquérir petit à petit des moyens supplémentaires. L'ambition de peser sur le cœur d'activité ou la stratégie de l'entreprise paraît cependant bien hors d'atteinte, comme l'indique une salarié activiste en parlant de différents groupes similaires au sein de son entreprise : « Le but de

chacun de ces collectifs, c'est de faire de la sensibilisation, de l'éducation, peut-être du fun, des activités autour de ça. »

Cette cinquième catégorie peut également constituer une étape dans le cheminement d'un collectif, en termes d'inscription organisationnelle. Ainsi, un des collectifs analysés a démarré comme une initiative informelle de la part de salariés sensibles aux questions écologiques. Cherchant des moyens d'agir dans leur entreprise, ceux-ci ont identifié l'existence de projets internes comme une structure déjà existante à laquelle se raccrocher. L'acquisition du statut de projet officiel au sein de l'entreprise a permis au collectif de rapidement obtenir des moyens, en budget et en temps de travail, pour mener des actions de sensibilisation auprès des autres salariés et former des animateurs internes. Reconnu et identifié comme une partie intégrante du fonctionnement normal de l'entreprise, ce projet interne a permis une accélération du déploiement des ateliers de sensibilisations au sein du groupe entier. Un directeur régional a par exemple décidé de former l'ensemble des salariés de sa zone, hors ouvriers, aux questions climatiques. La formation proposée par le collectif a également été intégrée au catalogue de formation du groupe. Cependant, ce gain rapide de légitimité vient au détriment d'une forme de spécialisation du collectif sur les actions de sensibilisation, qui l'empêche de développer d'autres initiatives. En effet, en dehors de ce projet, le collectif n'a pas d'existence officielle dans l'entreprise. Ainsi, lorsqu'ils veulent prendre la parole sur des sujets stratégiques, ses membres fondateurs le font en tant qu'actionnaires salariés, et non pas au nom du groupe de salariés activistes qu'ils ont constitué. Ce cas constitue un exemple de passage d'un collectif accepté (type 3) à un collectif institutionnel (type 5).

Dans un autre cas, un collectif de salariés engagés pour l'écologie a émergé d'une structure existante, un collectif de salariés sur la RSE, mandaté par la direction de l'entreprise. Celui-ci se focalisait sur le bien-être des salariés et l'action philanthropique de l'entreprise. Certains de ses membres se sont emparés de cet espace de liberté offert aux salariés pour travailler sur des

sujets environnementaux, en commençant par réaliser un bilan carbone de l'entreprise. Le développement progressif d'actions sur des enjeux écologiques a mené à une scission du collectif d'origine et à la naissance d'un collectif focalisé sur l'environnement. Ce dernier a rapidement obtenu le soutien officiel d'un cadre dirigeant, qui lui a permis de prendre plus d'ampleur et de développer de nouvelles activités : ateliers de sensibilisation, organisation d'une journée de réflexion dans le cadre du séminaire annuel de l'entreprise, développement d'une nouvelle offre commerciale centrée sur le développement durable. Ainsi, en prenant initialement appui sur un collectif institutionnel (type 5), cadré par la direction de l'entreprise, ce nouveau collectif a réussi à s'autonomiser et à accroître sa capacité d'action, passant ainsi au statut d'interlocuteur clé au sein de son organisation (type 4).

Ces différents mouvements nous permettent de nuancer la vision d'une progression linéaire de légitimité des collectifs, et l'idée que légitimité rimerait systématiquement avec capacité d'action accrue. En effet, un collectif peut passer d'un statut indépendant à un statut institutionnel, entièrement cadré par l'organisation dans laquelle il s'inscrit, et vice-versa. De plus, tous les collectifs ne passent pas progressivement des statuts 1 à 4. Certains démarrent d'emblée au statut 2, en se faisant connaître dans l'entreprise par la rédaction d'un manifeste, avant de mener des actions. D'autres, après une légitimation progressive, se retrouvent confrontés à un risque d'essoufflement, lié au retrait de certains des membres les plus investis. En effet, ceux-ci agissant le plus souvent bénévolement, sont parfois contraints de réduire leur implication, que ce soit à cause d'un alourdissement de leur charge de travail ou d'une fatigue liée à cet engagement. Dans d'autres cas, des personnes clés pour le fonctionnement du collectif quittent l'entreprise, ce qui peut poser un problème majeur, en particulier pour les collectifs les plus réduits.

3.1.2. L'importance des relations internes et de l'action dans la légitimation des collectifs

La recherche d'un soutien de la part d'autres acteurs au sein de l'entreprise apparaît cruciale pour la légitimation des collectifs. On peut ici distinguer deux catégories d'acteurs : les personnes initialement bien disposées à l'égard du collectif et les acteurs incontournables sur les sujets environnementaux. Les premiers, personnellement intéressés par les questions écologiques, peuvent apporter les ressources dont ils disposent et une forme de soutien officiel (« sponsorship »), utile pour gagner en légitimité. Ici, la capacité des membres du collectif à identifier et à atteindre les bonnes personnes à des niveaux de hiérarchie plus élevés est clé. C'est une compétence qu'on retrouve plus souvent chez des cadres, travaillant au siège, donc en contact avec la direction, et disposant d'une certaine expérience dans l'entreprise, qui leur a permis de constituer un réseau. Ainsi, à propos de l'arrivée dans le collectif d'un salarié plus haut placé dans l'organisation, une activiste interne déclare : « il nous a apporté ce qui nous manquait, c'est-à-dire la vision des bonnes personnes à contacter ». Dans la deuxième catégorie, les acteurs incontournables, on trouve notamment la direction RSE ou DD, qui, contrairement au collectif, dispose du mandat de l'entreprise pour y mener une transformation écologique et sociale. Les relations avec cette direction s'avèrent plus ou moins délicates et sont parfois initialement teintées de méfiance : les salariés activistes ont alors tendance à considérer les membres de la RSE comme trop peu engagés sur l'écologie tandis que ces derniers craignent de voir le collectif empiéter sur leur périmètre et jugent ses membres arrogants. Cependant, la plupart des collectifs réussissent à trouver progressivement une complémentarité : la direction RSE fournit alors une validation officielle, des informations et des ressources internes, tandis que le collectif apporte l'énergie de ses volontaires et un espace hors cadre institutionnel où l'expérimentation est permise. Une fondatrice de collectif parle à ce propos de l'importance d'être « adoubés » par la direction RSE.

Au niveau national, l'association qui porte la voix des collectifs établit aussi des liens avec des acteurs du monde de l'entreprise, en particulier des dirigeants. Cela se fait notamment via la participation à des événements d'envergure, tel que la COP26, ou la Convention des Entreprises pour le Climat, réunissant 150 dirigeants d'entreprises. Ces liens contribuent à faire mieux connaître et comprendre le mouvement social des collectifs, et à le légitimer, notamment lorsque des personnalités du monde économique prennent la parole en sa faveur. Cela a été le cas d'Emmanuel Faber en particulier, ancien PDG de Danone reconnu pour ses prises de positions pour l'environnement, qui a adressé des messages de soutien aux collectifs sur le réseau social LinkedIn : « […] Ce sont les personnes, les gens qui transforment les institutions, de l'intérieur. "Les gens", dans les entreprises, ce sont les salariés. Du stagiaire au CEO. Tous responsables, chacune et chacun dans son rôle. Ensemble. Rejoignez LES COLLECTIFS. […] »

Si la montée en légitimité favorise l'action des collectifs, l'action semble aussi mener à plus de légitimité. Ainsi, plusieurs collectifs considèrent qu'il est important de faire leurs preuves avant d'espérer convaincre au sein de leur entreprise. Ces collectifs s'inscrivent alors dans une logique de petits pas et démarrent sciemment par des actions plus aisées à mettre en œuvre, qui seront autant de réalisations à faire valoir pour assoir leur légitimité. Un membre fondateur de collectif insiste sur l'importance de « ne pas négliger ces initiatives quick-win » afin de « ne pas être seulement des gens qui demandent mais des gens qui font. ». Certains déploient également des stratégies de reporting afin de prouver à leurs interlocuteurs, indicateurs qualitatifs et quantitatifs à l'appui, qu'ils sont capables de mener des actions et que celles-ci portent des fruits. Au-delà de cet enjeu de légitimation, la mise en action régulière des membres du collectif semble aussi vitale pour maintenir une dynamique au sein des membres et éviter une perte d'engagement pour cette activité bénévole. Cette valorisation de l'action et des

résultats au sein des collectifs se reflète également dans la distinction parfois formulée par des membres de collectifs entre « ceux qui réfléchissent » et « ceux qui font ». Certains regrettent en effet qu'eux-mêmes, ou d'autres membres, le plus souvent des cadres intermédiaires, se montrent plus à l'aise dans l'élaboration de plans et de stratégies que dans la mise en œuvre pragmatique et efficace d'actions. L'importance donnée à l'action transparaît aussi dans la façon dont sont organisés la plupart des collectifs. Ceux-ci favorisent une prise de décision décentralisée et encouragent la prise d'initiative. Ainsi, plusieurs d'entre eux ont adopté une règle selon laquelle lorsqu'un membre veut lancer une action, il lui suffit d'obtenir l'approbation de trois autres personnes.

Ici aussi, l'association LES COLLECTIFS joue un rôle pour favoriser la mise en mouvement des collectifs, via la diffusion de modèles d'actions. Elle affiche en effet sur son site Internet des fiches décrivant des exemples d'actions menées par des collectifs, pour inspirer d'autres groupes de salariés activistes. Elle propose aussi des ateliers d'aide à la création ou au développement de collectifs.

3.2. UN TRAVAIL SOCIO-SYMBOLIQUE MENE SUR LES PRATIQUES ET LES IDENTITES DEPUIS DIFFERENTS NIVEAUX

3.2.1. La définition d'une identité du salarié activiste et d'une pratique de l'activisme salarié

Le premier argument développé par les collectifs pour justifier leur action est moral. Il consiste en effet à rappeler la gravité et l'urgence des problématiques environnementales : dérèglement climatique, perte de la biodiversité, diminution des ressources naturelles, et autres dépassements des limites planétaires. Face à ce constat, tout citoyen est appelé à prendre ses responsabilités et à agir à son échelle. Or, force est de constater que l'action individuelle, dans sa sphère privée, n'est pas suffisante pour répondre à l'ampleur du défi. Les salariés activistes

ressentent donc le besoin de s'engager à travers leur métier, et de pousser leur entreprise à prendre en compte les enjeux écologiques. En effet, celles-ci font souvent partie des causes des problèmes, mais peuvent aussi apporter des solutions, via les moyens d'action conséquents dont elles disposent. L'appel des collectifs est donc d'abord un appel citoyen à attaquer de front les défis écologiques de notre siècle, dans tous les domaines où cela est possible, en particulier dans la sphère professionnelle. Face à des enjeux qui dépassent les entreprises, chacun est rappelé à sa conscience individuelle. L'accent mis sur les activités de sensibilisation traduit cette conviction que le moteur de l'action des salariés activistes est d'abord civique : tout individu suffisamment informé devrait à son tour avoir envie de s'engager. Il s'agit donc de transformer le rôle de salarié, pour intégrer les considérations écologiques, qui concernent la société dans son ensemble, y compris les organisations qui les emploient. Ce faisant, il agit également pour son organisation, en l'aidant à s'adapter à un changement inéluctable. Cette légitimité que l'on peut qualifier de civique porte ainsi sur l'identité des salariés, considérés comme des individus responsables, qui souhaitent faire évoluer leur rôle au sein de leurs organisations.

Le second argument des collectifs pour légitimer leur mouvement est d'ordre démocratique : qu'elle soit formalisée ou non, la pratique des collectifs que nous avons étudiés se fonde toujours sur l'idée d'un engagement spontané. Cela se traduit à la fois dans le mode de fonctionnement de ces groupes de salariés, et dans les arguments déployés pour justifier leur action. En effet, les collectifs se réclament largement d'un fonctionnement horizontal, inspiré des modèles d'entreprise libérée ou d'holacratie. Ils en adoptent ainsi certains codes tels que le refus d'une structure hiérarchique, la création de groupes de travail dédiés à des projets spécifiques, ou la prise de décision selon un principe de non-objection majeure. Dans plusieurs cas, les collectifs formalisent des documents pour expliciter ce mode opératoire qui peut se décliner sous différentes formes de structure et de gouvernance. A l'appui de cette pratique

collective, ils argumentent souvent sur une forme de légitimité démocratique de leur mouvement, dont la meilleure preuve est le nombre de salariés rejoignant leurs rangs ou soutenant leur démarche. Certains collectifs permettent ainsi à des salariés de suivre le mouvement, sans pour autant devoir y participer activement, en se connectant par exemple à un canal de discussion en ligne ouvert, dédié aux actualités du collectif. Cela permet d'atteindre et de sensibiliser plusieurs centaines de salariés et leur de proposer une première étape à la mobilisation. Les collectifs peuvent alors faire valoir une envie d'engagement largement partagée au sein de l'organisation. Cet argument est d'autant plus fort que le sujet de l'engagement des salariés est devenu une réelle problématique RH pour nombre d'entreprises. Il pose toutefois aussi des questions aux collectifs. En particulier, nombre d'entre eux font le constat d'une difficulté à atteindre les populations ouvrières, qui composent dans les entreprises industrielles une grande part de l'effectif. Les moyens de communication informatiques utilisés par les collectifs sont en effet peu adaptés pour des salariés ne travaillant pas sur ordinateur. Un des collectifs étudiés cherche ainsi à adapter ses outils sous la forme d'une application mobile, pour contourner cet obstacle matériel.

Au-delà de leur mode de fonctionnement horizontal, de nombreux collectifs formalisent un code de conduite interne, qui peut prendre diverses formes – charte, raison d'être ou manifeste – et explicite les objectifs poursuivis par le collectif ainsi que la posture de ses membres vis-à-vis du reste de l'organisation. Il délimite les contours de la pratique souhaitée et encouragée de l'activisme salarié au sein du collectif. De façon plus ou moins prescriptive, ces codes de conduites insistent généralement sur l'importance d'adopter une position coopérative et constructive envers l'entreprise et sa direction. A cet égard, la figure du syndicat, perçue en France comme forcément contestataire, critique et vindicative, agit pour certains collectifs comme un repoussoir, dont il faut se distinguer, notamment pour préserver des bonnes relations au sein de l'entreprise. Ainsi, un salarié nous parle des débuts difficiles entre son collectif et le

département RSE de son entreprise : « j'imagine que du côté de la RSE, il y avait une inquiétude de voir émerger une espèce de 'syndicat vert', et je mets bien entre guillemets 'syndicat vert' parce que je veux le dire dans une perception un peu négative du syndicalisme à la française, qui serait vraiment quelqu'un de très vindicatif et peu coopérant ». La charte de son collectif invite d'ailleurs ses membres à « veiller à ne pas véhiculer de messages politiques ou syndicaux ». Notons toutefois qu'il ne s'agit pas d'un rejet du syndicalisme en tant que tel, mais de son image telle qu'elle existe dans l'imaginaire collectif français. Cela n'empêche pas l'éventuelle participation au collectif de membres ou d'anciens membres de syndicats, ainsi que des discussions entre collectifs et syndicats.

Plus largement, les salariés activistes courent le risque d'être perçus comme des militants radicaux, donc potentiellement opposés aux intérêts de l'entreprise, comme ce fondateur de collectif, dont les collègues commentent ainsi les interventions lors d'événements d'entreprise : « Tiens, y a quelqu'un qui a invité Greta [Thunberg] ». Il s'amuse lui-même de cette image lorsqu'il présente son collectif à de nouvelles recrues de l'entreprise et qu'il commence par afficher trois photos : un Khmer rouge – en référence au surnom de Khmer vert parfois donné aux militants écologistes pour les décrédibiliser –, une famille Amish, et Greta Thunberg en colère. Pour remettre en cause ces stéréotypes, il insiste ensuite sur la grande diversité des profils de salariés présents dans son collectif. On voit ici apparaître une question d'identité individuelle, qui a trait à la façon dont souhaitent être perçus les salariés activistes afin de pouvoir être entendus : en effet, certaines identités, et les pratiques qui y sont associées, sont jugées moins productives que d'autres à cet égard.

Cela est lié au fait que la prise en compte sérieuse des enjeux écologiques est potentiellement déstabilisatrice pour une entreprise, ce qui peut rendre ces sujets inquiétants et donc difficiles à aborder, comme exprimé par ce fondateur de collectif : « Il y a des causes qui sont plus facilement avouables que les autres. […] Il est plus facile de promouvoir en interne, parce qu'on

a un peu de culture anglo-saxonne, la cause LGBT, qu'être un peu trop activiste sur l'écologie. ». Il s'agit alors de trouver une façon de faire entendre des messages sans braquer en interne. C'est la réflexion qu'a eue un salarié souhaitant exprimer son désaccord à l'absence de prise en compte des sujets environnementaux dans le nouveau plan stratégique de l'entreprise. Ayant commencé par rédiger une lettre ouverte à destination des dirigeants, il a finalement renoncé à la publier, ainsi qu'à lancer un « syndicat de cadres », et a préféré travailler avec des collègues sur des propositions à la direction, ce qui a donné naissance à son collectif. Il explique avoir choisi d'adopter une logique « constructive » et « pragmatique » car en tant que cadre il doit accepter de « jouer les règles ».

Bien que revendiquant une posture constructive vis-à-vis des entreprises, les collectifs souhaitent aussi maintenir une certaine indépendance. Ainsi le fondateur d'un collectif déclare, à propos d'un document que l'entreprise leur a demandé d'adopter : « Et honnêtement, à un moment donné, on est des enfants qui faisons un sourire aux parents, mais qui continuerons à faire des bêtises, ce n'est pas parce qu'ils ont signé un post-it. ». Il se peut cependant que certains individus souhaitent s'engager de façon plus radicale, ce qui risque alors de mettre en danger la cohérence du mouvement. Dans le cas d'un autre collectif, la décision a été prise de conditionner l'appartenance au collectif à l'adhésion à un code de conduite. Cela n'a pas causé de problèmes, bien que l'on puisse imaginer que certains salariés plus véhéments, ne se reconnaissant pas dans cette pratique et ce rôle, préfèrent alors rester à l'écart du groupe de salariés activistes.

Finalement, via la définition d'une identité civique et pragmatique et d'une pratique démocratique et constructive, les collectifs souhaitent être reconnus par la direction comme des partenaires de confiance avec qui construire et avancer vers une meilleure prise en compte des enjeux écologiques.

3.2.2. Un travail de théorisation et de diffusion des pratiques et identités mené au niveau national

Au-delà des formalisations spécifiques à chaque collectif, il convient de noter que l'association nationale épouse également cette posture. Celle-ci promeut en effet à travers son discours public la notion de « pour-pouvoir » : les collectifs n'agissent non pas comme des contre-pouvoirs à la direction de l'entreprise, comme le feraient un syndicat ou une organisation de mouvement social externe telle qu'une ONG, mais cherchent au contraire à coopérer au mieux avec elle. Cette prescription formulée par l'association nationale est plus large et moins contraignante que les codes de conduite adoptés par les collectifs ; elle permet cependant de résumer en une formule l'essence de la pratique de l'activisme salarié tel que conçue par ce mouvement. Ainsi, s'il ne s'agit pas de dicter leur conduite aux collectifs de diverses organisations, on peut estimer que cette théorisation joue un rôle dans la diffusion de cette pratique coopérative au sein du mouvement social en France. De plus, tout comme les pratiques promues par les collectifs sont liées à certaines identités, la posture de « pour-pouvoir » conceptualisée par l'association nationale au niveau des groupes de salariés activistes trouve sa traduction à l'échelle individuelle avec la figure du « professionnel-citoyen ». Cette seconde notion, également formulée par l'association, renvoie à l'idée de concilier engagement professionnel pour son organisation et intégration d'une conscience citoyenne dans son activité. Ainsi, elle doit permettre de dépasser l'opposition binaire entre un salarié qui, sans réflexivité, suivrait aveuglement la ligne de son organisation, et un activiste fermé à tout compromis, qui ne chercherait pas à comprendre les problématiques auxquelles fait face l'entreprise qu'il critique. Ce faisant, l'association nationale propose un modèle d'activisme interne et participe donc à construire une légitimité pour cette façon spécifique d'agir pour l'écologie en entreprise : en coopération avec la direction et en intégrant consciences professionnelle et citoyenne. Ce positionnement est très clairement exprimé dans la tribune parue dans l'hebdomadaire

économique Les Echos, par lequel elle s'est fait connaître : « Notre message se veut exigeant et ambitieux tout en étant positif et constructif : l'entreprise doit profondément se transformer et nous sommes prêts à l'y aider. […] Aux dirigeantes et dirigeants d'entreprise, décideuses et décideurs : nous comptons sur vous et vous pouvez compter sur nous ! Nous sommes chaque jour plus nombreux à souhaiter un monde durable et nous avons l'intime conviction qu'ensemble, nous pouvons le construire. Soyez ambitieux, et appuyez-vous sur les collectifs pour accélérer la transition de vos entreprises, de nos entreprises. » (Les Echos, 2021)

4. DISCUSSION

En examinant un phénomène émergent et amené à se développer, celui de l'activisme salarié pour l'écologie (Skoglund & Böhm, 2020), nous contribuons à la littérature croisant mouvements sociaux et organisations (Davis et al., 2005; Soule, 2009) et plus particulièrement à la recherche sur l'activisme salarié (Briscoe & Gupta, 2016). Contrairement aux études précédentes sur ce sujet, les salariés étudiés ne sont pas officiellement investis d'une mission en lien avec le développement durable (Girschik, 2020; Ramirez & Islam, 2022), et ils s'organisent sous la forme d'un mouvement social, se coordonnant pour mener leurs activités (Skoglund & Böhm, 2020; Soule, 2009). En tant qu'activistes internes, ils se trouvent dans une situation de dépendance vis-à-vis de leur organisation, mais ils sont également uniquement placés pour mettre à profit les ressources internes (Briscoe & Gupta, 2016).

Notre première contribution consiste à montrer que dans une telle situation, la conquête d'une légitimité est clé. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de sujets écologiques, par nature difficiles à prendre en compte en entreprise (Hahn et al., 2015; Wright & Nyberg, 2017). En effet, notre typologie des groupes d'activistes internes en fonction de leur mode d'inscription organisationnel révèle le lien entre ce statut interne et la capacité d'action des collectifs. Cela est lié notamment aux ressources que les collectifs parviennent à mobiliser à mesure qu'ils

progressent en légitimité. Pour ce faire, ceux-ci déploient différentes stratégies. L'accumulation de petites victoires (Meyerson, 2008; Meyerson & Scully, 1995) et l'établissement de liens avec des managers (Scully & Segal, 2002) sont bien documentés par la littérature sur l'activisme interne. Nous montrons ici que ces tactiques sont conçues comme des moyens de légitimation, et non seulement comme une fin en soi (Meyerson, 2008; Meyerson & Scully, 1995) ou une forme de protection face à des risques en termes de carrière (Scully & Segal, 2002). De plus, les salariés étudiés adoptent volontiers une posture coopérative, ce qui est peu surprenant étant donné leur statut d'activistes internes (Briscoe & Gupta, 2016). Dans le cas des enjeux écologiques cette logique passe par la construction d'une forme de complémentarité avec les acteurs organisationnels déjà mandatés sur le sujet (direction RSE ou DD notamment) : ces derniers apportent légitimité et ressources organisationnelles, tandis que les salariés activistes fournissent une liberté d'expérimentation et une force de travail précieuses. Couplée à une volonté d'indépendance, cette posture constructive recherchée par les salariés activistes prend la forme d'une ligne de crête. Une telle ambivalence est propre à la figure des tempered radicals (Meyerson & Scully, 1995). Nous montrons ici que celle-ci ne joue pas seulement au niveau individuel, induite par des tiraillements identitaires (Meyerson & Scully, 1995) ; elle porte aussi au niveau des groupes de salariés activistes, pour des raisons pragmatiques de développement d'une légitimité et d'une capacité d'action, et elle se traduit dans leurs pratiques. Au-delà même, ce positionnement est porté par le réseau national des collectifs, qui permet l'existence d'un « écosystème » d'activistes internes, apportant entraide et partage de ressources (DeJordy et al., 2020; Scully & Creed, 2005) et appuyant la légitimité de l'ensemble du mouvement.

Notre deuxième contribution porte sur l'institutionnalisation des mouvements sociaux dirigés vers des entreprises. Ce phénomène a été constaté à plusieurs reprises (Briscoe & Safford, 2008, 2015; Raeburn, 2004), cependant, à notre connaissance, peu d'études se sont penchées sur les effets d'une telle institutionnalisation, au-delà de la crainte d'une « récupération » de leur

mouvement exprimée par les activistes (Briscoe & Gupta, 2016; Meyerson & Scully, 1995; Scully & Segal, 2002). Nos résultats sur le processus de légitimation des groupes d'activistes internes révèlent que celui-ci n'est pas nécessairement linéaire (Johnson et al., 2006; Suddaby et al., 2017) et que l'institutionnalisation à laquelle il peut aboutir comporte des limites. En effet, il arrive que la dynamique de légitimation stagne en même temps que les actions du collectif. En cause, les aléas de l'activisme interne, qui, comme toute activité bénévole, voit l'investissement de ses membres fluctuer avec le temps (Scully & Segal, 2002). De plus, l'institutionnalisation d'un mouvement social en entreprise risque de restreindre ses activités à un domaine d'action précis, en contrepartie de la légitimité acquise. Cela amène certains groupes d'activistes internes à tenter de s'extraire de ce statut après avoir démarré sous la forme d'un groupe institutionnel, créant des allers-retours entre différents modes d'inscription organisationnels. Nous identifions ainsi des tentatives de désinstitutionalisation de la part d'activistes internes, à rebours des dynamiques classiques d'institutionnalisation (Briscoe & Safford, 2008, 2015; Raeburn, 2004)

Enfin, notre troisième contribution enrichit la perspective sur le travail socio-symbolique (Lawrence & Phillips, 2019) en révélant un travail socio-symbolique mené de façon complémentaire sur deux objets et à plusieurs niveaux d'acteurs. Au niveau organisationnel les salariés activistes et les collectifs qu'ils constituent façonnent une identité et une pratique de l'activisme salarié. A l'aide de la perspective socio-symbolique, nous mettons en évidence la dimension relationnelle du travail identitaire, jusqu'ici largement examiné en termes discursifs (Alvesson, Lee Ashcraft, & Thomas, 2008; Snow & Anderson, 1987; Watson, 2008, 2009), y compris dans le cas de professionnels de la RSE (Carollo & Guerci, 2018; Ghadiri et al., 2015; Wright et al., 2012). De plus, suivant Watson, nous révélons un travail identitaire qui n'est pas exclusivement une narration personnelle destinée à faire sens de sa propre identité, mais qui est au contraire tourné vers l'extérieur (2008). En définissant la posture et les comportements

adéquats pour un activiste interne, les individus et groupes étudiés façonnent en effet une identité sociale (Watson, 2008), qui leur permet d'agir pour la transformation de leurs organisations (Creed, DeJordy, & Lok, 2010; Leung, Zietsma, & Peredo, 2014), et que d'autres vont pouvoir s'approprier. Constitués en groupes d'activistes internes à une organisation, ils sont également amenés à définir des pratiques collectives à même d'être reconnues au sein de leurs organisations (Zietsma & Lawrence, 2010). Ce travail sur les pratiques, peu étudié par la littérature sur l'activisme interne (Briscoe & Gupta, 2016), semble nécessaire pour un mouvement social qui a vocation à devenir un acteur pérenne au sein de l'entreprise. La théorie néo-institutionnelle conçoit volontiers les mouvements sociaux comme des acteurs qui perturbent les institutions depuis l'extérieur, souvent par des moyens conflictuels (Zietsma & Lawrence, 2010). Dans le cas d'activistes internes, la situation est différente : dépendants de l'organisation (Briscoe & Gupta, 2016) et éloignés des positions de pouvoir institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006), ceux-ci doivent d'abord être reconnus comme des acteurs légitimes pour prétendre ensuite pouvoir influer sur la direction de l'organisation ou du champ (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004).

De plus, en dépit des contextes variés dans lesquels ils se situent, les pratiques et identités apparaissent étonnamment homogènes à travers les 10 cas de collectifs examinés. Nous argumentons que cela est lié au travail mené au niveau institutionnel par le réseau national de collectifs. En effet, celui-ci vient appuyer les efforts de légitimation des collectifs, avec un travail de théorisation et de diffusion des pratiques et identités (Lawrence & Suddaby, 2006), contribuant à forger une certaine forme d'activisme interne pour l'écologie. La distinction entre acteur institutionnel et acteurs organisationnels est cependant fine, dans la mesure où les membres de ce réseau national sont pour beaucoup des pionniers de groupes intra-organisationnels, dont l'expérience au sein de leurs organisations a façonné leur vision de l'activisme interne (DeJordy et al., 2020).

CONCLUSION : IMPLICATIONS PRATIQUES, LIMITES ET PISTES FUTURES

Notre étude examine les tentatives de transformations des organisations menées depuis la base des salariés pour les amener en mieux prendre en compte les enjeux écologiques. Elle révèle l'importance, pour ces groupes d'activistes internes, d'assoir leur légitimité avant d'espérer déployer des actions de grande ampleur, à même d'influer sur la stratégie de leur entreprise. Cela passe notamment par l'établissement d'un bilan d'actions de plus petite portée, à partir duquel bâtir une crédibilité, et par le soutien d'individus plus haut placés hiérarchiquement, à même de leur fournir des ressources. L'adoption d'une posture coopérative semble également utile, car elle permet à ces activistes d'être mieux acceptés et en particulier de nouer des liens avec la direction RSE ou DD. En effet, les risques sont grands d'être perçus comme une menace par ces acteurs mandatés officiellement par l'organisation. Au contraire, le fait de trouver un fonctionnement complémentaire permet aux activistes et aux professionnels de la RSE d'échanger des ressources en vue d'un objectif commun. Cependant, dans leur quête de légitimité, les activistes internes doivent prendre garde aux écueils que comportent une institutionnalisation totalement aboutie : en s'inscrivant ainsi dans le cadre organisationnel, ceux-ci risquent de perdre leur liberté à expérimenter et à se saisir sans cesse de nouveaux sujets.

Cette étude comporte quelques limites, au premier chef desquels la difficulté à mesurer précisément la légitimité du mouvement social observé. En effet, en centrant notre étude de cas sur les activistes eux-mêmes et les groupes qu'ils constituent, nous ne disposons que de leur perception et ne pouvons pas jauger comment d'autres acteurs perçoivent leur légitimité (Suddaby et al., 2017). Nous nous appuyons donc pour construire notre typologie sur des événements ou éléments pouvant être considérés comme des preuves de légitimation – degré de contact avec d'autres acteurs de l'entreprise (direction générale notamment), mise à

disposition de ressources ou encore possibilité pour les activistes internes de communiquer à l'extérieur de l'organisation –, ainsi que sur le jugement des individus interrogés. Il serait intéressant de compléter ces éléments par l'avis de personnes extérieures au mouvement. Cela nous permettrait en outre de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines populations rejoignent ce mouvement social tandis que d'autres restent à l'écart (ouvriers et dirigeants notamment).

La perspective sur le travail socio-symbolique nous a permis d'identifier le rôle prépondérant des pratiques et des identités dans le processus de légitimation étudié et la façon dont différents acteurs les façonnent. Elle propose d'analyser ces objets via leurs dimensions discursive, relationnelle et matérielle. Afin de mener plus avant cette analyse, il serait intéressant de mobiliser un cadre d'analyse plus fin des discours. En particulier, la dimension discursive pourrait être étudiée de façon féconde via la théorie sur le « framing » (Benford & Snow, 2000) ou le cadre des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991; Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). L'une et l'autre de ces perspectives pourraient nous aider à mieux comprendre la spécificité du discours mobilisé par les activistes internes pour justifier leur action, notamment en comparaison avec des mouvements sociaux pour l'écologie à l'extérieur des entreprises.

Finalement, en creusant la dimension relationnelle du travail mené par ces groupes d'activistes internes pour l'écologie, il serait intéressant de regarder de plus près les liens noués avec les directions DD ou RSE. Il semble notamment que dans le cas de certaines organisations de tailles modérées qui ne sont pas dotées de tels départements, le rôle des collectifs peut plus facilement prendre une certaine ampleur. A l'inverse, dans le cas d'entreprises multinationales organisées de façon très centralisée, avec des directions générales potentiellement très éloignées des activistes internes, la capacité d'un mouvement social à établir des liens et à opérer en complémentarité avec les directions RSE ou DD s'avère compromise, ce qui peut nuire à son

développement. Ainsi, il pourrait être fructueux d'analyser les groupes d'activistes internes à la lumière des différentes configurations organisationnelles en matière de RSE et de leur capacité à rentrer en contact avec des acteurs internes de la RSE.

REFERENCES

Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, *15*, 5–28.

Augustine, G. (2021). We're Not Like Those Crazy Hippies: The Dynamics of Jurisdictional Drift in Externally Mandated Occupational Groups. *Organization Science*, *32*, 1056–1078.

Augustine, G., & King, B. G. (2022). From Movements to Managers: Crossing Organizational Boundaries in the Field of Sustainability. *Work and Occupations*, 07308884221142215.

Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, *26*, 611–639.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.

Briscoe, F., & Gupta, A. (2016). Social Activism in and Around Organizations. *Academy of Management Annals*, *10*, 671–727.

Briscoe, F., & Safford, S. (2008). The Nixon-in-China Effect: Activism, Imitation, and the Institutionalization of Contentious Practices. *Administrative Science Quarterly*, *53*, 460–491.

Briscoe, F., & Safford, S. (2015). Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movement Vehicle to Employer Strategies. *Perspectives on Work*, *14*. Retrieved from http://www.lerachapters.org/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/LERAMR/article/view/1492

Carollo, L., & Guerci, M. (2018). 'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work. *Journal of Business Ethics*, *148*, 249–268.

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, *40*, 78–94.

Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work. *Academy of Management Journal*, *53*, 1336–1364.

Davis, G. F., McAdam, D., Scott, W. R., & Zald, M. N. (2005). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge University Press.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In *The Sage handbook of organizational institutionalism* (Vol. 49, p. 77).

DeJordy, R., Scully, M., Ventresca, M. J., & Creed, W. E. D. (2020). Inhabited Ecosystems: Propelling Transformative Social Change Between and Through Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *65*, 931–971.

Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative: Toutes les questions clés de la démarche* (3e édition). Paris: VUIBERT.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, *18*, 397–428.

Garreau, L. (2020). Petit précis méthodologique. *Le Libellio d'AEGIS*, *16*, 15.

Ghadiri, D. P., Gond, J.-P., & Brès, L. (2015). Identity work of corporate social responsibility consultants: Managing discursively the tensions between profit and social responsibility. *Discourse & Communication*, *9*, 593–624.

Girschik, V. (2020). Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Responsibility. *Business & Society*, *59*, 34–66.

Girschik, V., Svystunova, L., & Lysova, E. I. (2022). Transforming corporate social responsibilities: Toward an intellectual activist research agenda for micro-CSR research. *Human Relations*, *75*, 3–32.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, *127*, 297–316.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, *39*, 463–487.

Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, *32*, 53–78.

King, B. G. (2008). A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism. *Administrative Science Quarterly*, *53*, 395–421.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, *24*, 691–710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2015). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Research Methods for Strategic Management*. Routledge.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, *56*, 1–13.

Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions*. Oxford University Press.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215–254). London, UK: SAGE Publications Ltd.

Les Echos. (2021, April 15). EXCLUSIF Climat, crise sociétale, transformations... Tribune de 27 collectifs de salariés. Retrieved December 8, 2021, from Les Echos website: https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/exclusif-climat-crise-societale-transformations-tribune-de-27-collectifs-de-salaries-1307110

Les Echos Start. (2022, April 19). Sauver la planète en transformant nos entreprises de l'intérieur, c'est possible ! Retrieved April 20, 2022, from Les Echos Start website: https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/sauver-la-planete-en-transformant-nos-entreprises-de-linterieur-cest-possible-1401348

Leung, A., Zietsma, C., & Peredo, A. M. (2014). Emergent Identity Work and Institutional Change: The 'Quiet' Revolution of Japanese Middle-Class Housewives. *Organization Studies*, *35*, 423–450.

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, *47*, 657–679.

Meyerson, D. E. (2008). *Rocking the Boat: How Tempered Radicals Effect Change Without Making Trouble*. Harvard Business Review Press.

Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, *6*, 585–600.

Mitra, R., & Buzzanell, P. M. (2017). Communicative tensions of meaningful work: The case of sustainability practitioners. *Human Relations*, *70*, 594–616.

Morgan, E. J. (2006). The World Is Watching: Polaroid and South Africa. *Enterprise & Society*, *7*, 520–549.

Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, *48*, 1804–1836.

Quinn, R., & Meyerson, D. (2008). The positive potential of tempered radicals. In *The Virtuous Organization* (pp. 247–258). WORLD SCIENTIFIC.

Raeburn, N. C. (2004). *Changing Corporate America from Inside Out: Lesbian and Gay Workplace Rights*. U of Minnesota Press.

Ramirez, M. F., & Islam, G. (2022). "Important for you to be there": Employee activism and the dialectics of researcher–practitioner collaborations. *Human Resource Management Journal*, 1748-8583.12474.

Schifeling, T., & Soderstrom, S. (2022). Advancing Reform: Embedded Activism to Develop Climate Solutions. *Academy of Management Journal*, *65*, 1775–1803.

Scully, M. A., & Creed, W. D. (2005). Subverting our stories of subversion. In *Social movements and organization theory* (pp. 310–332). Cambridge University Press New York, NY.

Scully, M., & Segal, A. (2002). 4. Passion with an umbrella: Grassroots activists in the workplace. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 19, pp. 125–168). Bingley: Emerald (MCB UP).

Skoglund, A., & Böhm, S. (2020). Prefigurative Partaking: Employees' Environmental Activism in an Energy Utility. *Organization Studies*, *41*, 1257–1283.

Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities. *American Journal of Sociology*, *92*, 1336–1371.

Sonenshein, S. (2012). Being a Positive Social Change Agent Through Issue Selling. In *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations*. Routledge.

Sonenshein, S. (2016). How Corporations Overcome Issue Illegitimacy and Issue Equivocality to Address Social Welfare: The Role of the Social Change Agent. *Academy of Management Review*, *41*, 349–366.

Sonenshein, S., DeCelles, K. A., & Dutton, J. E. (2014). It's Not Easy Being Green: The Role of Self-Evaluations in Explaining Support of Environmental Issues. *Academy of Management Journal*, *57*, 7–37.

Soule, S. A. (2009). *Contention and Corporate Social Responsibility*. Cambridge University Press.

Stuart, D., Gunderson, R., & Petersen, B. (2020). The climate crisis as a catalyst for emancipatory transformation: An examination of the possible. *International Sociology*, *35*, 433–456.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, *20*, 571–610.

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, *11*, 451–478.

Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, *15*, 121–143.

Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, *62*, 425–452.

Weber, K., & Waeger, D. (2017). Organizations as Polities: An Open Systems Perspective. *Academy of Management Annals*, *11*, 886–918.

Wright, C., & Nyberg, D. (2012). Working with passion: Emotionology, corporate environmentalism and climate change. *Human Relations*, *65*, 1561–1587.

Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, *60*, 1633–1661.

Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). "Hippies on the third floor": Climate Change, Narrative Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism. *Organization Studies*, *33*, 1451–1475.

Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*, *25*, 455–471.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Zald, M. N., & Berger, M. A. (1978). Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, *83*, 823–861.

Zald, M. N., Morrill, C., & Rao, H. (2005). The impact of social movements on organizations. In *Social movements and organization theory* (pp. 253–279). Cambridge University Press New York.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, *55*, 189–221.