



Quand les employés s'en mêlent... Les collectifs d'activistes internes du climat à l'assaut de la stratégie de leur entreprise

Pezé Stéphan

TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS

stephan.peze@tsm-education.fr

Théron Christelle

TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS

christelle.theron@tsm-education.fr

Résumé :

Face aux grands défis de la crise climatique et de l'effondrement de la biodiversité, de nouveaux collectifs citoyens ont émergé pour inciter l'Etat et les entreprises à changer leurs pratiques. Le phénomène s'est propagé à l'intérieur même de l'entreprise : depuis quelques années, des salariés s'organisent spontanément pour changer leur organisation de l'intérieur. Ces activistes internes initient des actions variées pour placer l'urgence climatique au cœur des décisions stratégiques. Dans cette étude exploratoire, sur la base de 28 collectifs, nous mettons en évidence plusieurs modalités d'émergence de ces collectifs autour des questions environnementales ainsi que les différents types d'actions initiées pour agir sur les comportements, l'organisation et/ou la stratégie. Nous identifions également deux enjeux – de taille et d'organisation des collectifs et de relations avec la direction et d'autres acteurs – potentiellement impliqués dans la construction de la capacité des activistes internes à influencer la stratégie de leur entreprise.

Mots-clés : grands défis, crise climatique, activistes internes, stratégie, RSE



Quand les employés s'en mêlent... Les collectifs d'activistes internes du climat à l'assaut de la stratégie de leur entreprise

INTRODUCTION

Les mobilisations citoyennes pour le climat se sont multipliées ces dernières années pour influencer tant les politiques publiques que les pratiques des entreprises (Rochfeld, 2019). Aux mobilisations classiques portées par les associations de défense de l'environnement et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) s'ajoutent désormais des mouvements citoyens émergents (*grassroots activism*, Bullard et Johnson, 2000). Une partie de ces mobilisations organisent des actions dites de désobéissance civile, soit de « refus volontaire et ostensible d'appliquer la loi, de façon publique, non-violente et collective » (Djemni-Wagner, 2021 : 56). On peut citer la mobilisation des jeunes de plusieurs pays européens, suivant l'exemple de Greta Thunberg, expérimentant des grèves scolaires et étudiantes pour le climat (*Friday for Future* ou *Youth for Climate*). D'autres mobilisations, parmi les plus médiatiques, incluent le mouvement international Extinction Rebellion – lancé en 2018 et revendiquant une organisation horizontale et spontanée – de blocage de rues, de ponts, de centres commerciaux ou d'aéroports ou encore le décrochage de portraits du président de la République par les militants de l'ONG Action Non Violente COP21. Au-delà de la controverse sur la nature ou l'efficacité de ces actions, elles témoigneraient d'une volonté de participation effective à la vie démocratique de citoyens sans passé militant particulier (Djemni-Wagner, 2021).

D'autres formes d'activisme impliquent des actions plus directes, comme la fermeture de vannes d'oléoducs aux USA pour dénoncer l'extraction et le brûlage de sables bitumineux (Kuipers, 2018). Pour une part, ces activistes assument les conséquences judiciaires de leurs actes, le tribunal devenant un lieu de poursuite du travail de sensibilisation et de diffusion du message de la nécessité d'agir face à l'urgence climatique et à l'inaction politique. Cet usage des tribunaux est également au cœur de stratégies juridiques comme « L'Affaire du siècle » dans laquelle le tribunal administratif, dans un arrêt du 14 octobre 2021, a ordonné à l'Etat français, poursuivi pour inaction en matière de lutte contre le réchauffement climatique, de



prendre toutes les mesures utiles permettant de réparer le préjudice écologique au plus tard le 31 décembre 2022.

Les mobilisations citoyennes ne visent pas que l'Etat et les politiques publiques, elles peuvent également être dirigées contre des secteurs d'activités polluants ou des entreprises en particulier. A ce titre, on peut mentionner les collectifs citoyens émergents pour contester l'implantation d'entrepôts de géants du e-commerce (Lefèvre et Wiart, 2021), le blocage de mines de charbon (Lajarthe, 2020) ou encore de transport de déchets nucléaires. Ces nombreuses mobilisations émergentes impliquent des collectifs de citoyens cherchant à faire pression sur les organisations pour qu'elles modifient leurs pratiques. Ces actions s'ajoutent aux pressions portées par d'autres acteurs associatifs ou par des parties prenantes qui dénoncent les mauvaises pratiques environnementales de telle ou telle organisation ou l'insuffisance de leur politique de développement durable. Par contraste, prenant acte du fait qu'il faille agir sans attendre un sursaut de l'Etat ou des entreprises, d'autres initiatives citoyennes visent à développer des solutions innovantes et rapides en réponse aux besoins des communautés locales, par exemple l'installation de panneaux photovoltaïques sur des bâtiments publics, la création de réseaux de chaleurs de géothermie ou encore le verdissement d'espaces urbains sous-exploités (Middlemiss et Parrish, 2010 ; Seyfang et Haxeltine, 2012).

En parallèle de ces mobilisations citoyennes externes aux organisations, des collectifs de salariés émergent et cherchent à modifier de l'intérieur les pratiques de leur entreprise. Ce phénomène nouveau qu'est l'activisme environnemental interne aux organisations est mal connu (Skoglund et Böhm, 2020). En particulier, il pose la question de la capacité de ces collectifs à influencer les processus opérationnels et stratégiques de leur entreprise. Pour mieux comprendre ce phénomène émergent, nous avons mené une étude documentaire exploratoire sur 28 collectifs créés ces dernières années dans des entreprises françaises. Nous mettons en évidence plusieurs modalités d'émergence de ces collectifs autour des questions environnementales ainsi que les différents types d'actions initiées pour agir sur les comportements, l'organisation et/ou la stratégie. Nous identifions également les enjeux et difficultés potentiellement impliqués dans la construction de la capacité des activistes internes à influencer la stratégie de leur entreprise.



1. DES SALARIES-ACTIVISTES DU CLIMAT POUR CHANGER LES ENTREPRISES DE L'INTERIEUR

1.1. LES ENTREPRISES ET LES GRANDS DEFIS ENVIRONNEMENTAUX

La crise climatique et l'effondrement de la biodiversité sont deux des grands défis environnementaux et sociétaux qui affectent fortement et de façon croissante quasiment toutes les populations, organisations publiques ou entreprises privées. Indissociables des écosystèmes sociaux et écologiques (Banerjee & Arjaliès, 2021), les activités des entreprises portent une grande part de responsabilité (Ergene et al., 2020). Les très grandes entreprises multinationales de secteurs fortement polluants comme les énergies fossiles (incluant les compagnies pétrolières) et du ciment ont ainsi eu une influence majeure sur le dérèglement climatique. Heede (2014) estime que 63% des émissions de dioxyde de carbone et de méthane sur la période 1854-2010 sont imputables à seulement 90 entreprises de ces secteurs. A cela s'ajoute les émissions des consommateurs directement liées à l'usage des produits et services conçus et vendus par ces entreprises (Zaccai, 2019).

Les entreprises représentent donc une grande partie du problème. A ce titre, elles peuvent (doivent) être aussi une partie de la solution, par exemple en proposant des innovations bas-carbone permettant de réduire leur impact climatique, tout en assurant leur survie et avenir. Cela suppose notamment des changements opérationnels vers plus de sobriété et la transformation de leurs modèles d'affaires dans la durée pour mieux répondre aux besoins des populations sans épuiser les ressources de la planète (Crane & Matten, 2021). Opérer cette transition pose ainsi la question de l'intégration des grands défis environnementaux dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. Une des principales réponses apportées est la fixation d'objectifs climatiques reposant sur des actions de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Celles-ci sont toutefois globalement jugées insuffisantes parce qu'elles se restreignent à des pans limités de leurs activités (les engagements d'IKEA en matière d'approvisionnement en énergie renouvelable portent sur leurs magasins et non sur l'ensemble de leur chaîne logistique), restent encore largement assujetties aux impératifs économiques de court terme (Fleming & Jones, 2012), sont encore trop peu ambitieuses ou génératrices d'effets concrets de peu d'ampleur (Zaccai, 2014), quand elles ne sont pas des actions de communication destinées à rassurer leurs parties prenantes ou à dissimuler des « vérités gênantes » (Wright & Nyberg, 2015). Sans nier la volonté sincère d'une partie des dirigeants de voir leur entreprise jouer un rôle majeur dans la lutte contre la crise climatique,



il semble qu'il faille d'avantage d'incitations pour que les entreprises se saisissent véritablement des grands défis environnementaux. L'environnement ne pouvant se représenter lui-même, ces incitations peuvent être le fait de parties prenantes souhaitant porter ces intérêts au cœur des processus stratégiques (Jacobs, 1997).

1.2. L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES SUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Plusieurs acteurs peuvent tenter d'exercer de l'influence pour amener les dirigeants (ou stratèges) à intégrer davantage les questions environnementales dans le processus de fabrication et de mise en œuvre de la stratégie d'une organisation. De nombreuses parties prenantes actives en matière environnementale comme les ONG, organisations de la société civiles ou mouvements sociaux sont considérées comme secondaires car elles entretiennent rarement de relations contractuelles avec – ou n'ont pas d'autorité sur – les entreprises (Clarkson, 1995 ; Savage et al., 1991). Il est classiquement admis qu'elles ont peu d'influence (Mitchell et al., 1997), du moins tant qu'elles ne gagnent pas en pouvoir et légitimité (de Bakker & den Hond, 2008). Ces parties prenantes peuvent tenter d'influencer indirectement les entreprises en faisant pression sur les pouvoirs publics, autre partie prenante potentiellement davantage influente (e.g., production de textes législatifs et règlementaires plus contraignants ou application de politiques publiques spécifiques par l'intermédiaire des DREAL¹). Les groupes plus radicaux peuvent également être tentés par des actions créant des dommages à l'entreprise (den Hond & de Bakker, 2007) quand les plus réformistes visent davantage des actions à fort potentiel médiatique, requérant une forte participation, comme pour le blocage d'entreprises polluantes (Lajarthe, 2020).

A l'inverse, il est classiquement admis que les parties prenantes principales, celles qui entretiennent des relations – notamment contractuelles – avec les entreprises (actionnaires, salariés, fournisseurs clés, clients ou consommateurs, etc.), peuvent avoir davantage d'influence sur la stratégie, en particulier s'il existe une situation de dépendance de l'entreprise aux ressources contrôlées par une de ces parties prenantes ou si ces parties prenantes se groupent en faisant alliance (Pfeffer & Salancik, 1978). En matière environnementale, les incitations à mieux intégrer ces grands défis dans la stratégie peuvent être le fait d'investisseurs activistes (*shareholder activists*) (Cundill et al., 2018 ; Sjöström, 2008) ou des réseaux qu'ils constituent (Yang et al., 2017). Toutefois, ces incitations peuvent

¹ Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement.



être limitées à certains investisseurs ou encore subordonnées à une logique économique. Ainsi, les incitations à divulguer les informations (non financières) sur l'exposition d'une entreprise aux risques climatiques et aux modalités permettant la gestion de ces risques (Flammer et al., 2021) peut viser à préserver la rentabilité de l'entreprise davantage qu'à réduire son empreinte ou à la compenser.

Parmi le personnel, autre partie prenante principale, les managers officiellement en charge des questions de RSE peuvent tenter d'influencer les stratégies pour proposer des objectifs plus ambitieux et/ou opérer des transformations opérationnelles d'ampleur. Ils bénéficient d'une légitimité pour s'exprimer sur ces thématiques mais rencontrent des difficultés pour influencer les pratiques de leur entreprise dans le sens de leurs aspirations personnelles et doivent pragmatiquement identifier les sujets qu'ils peuvent tenter de pousser de ceux qu'ils doivent abandonner (Carrington et al., 2019). Enfin, certains salariés peuvent entreprendre de promouvoir les questions sociales et environnementales qui leur tiennent à cœur (Wickert & de Bakker, 2018). Ces activistes internes ne sont pas (ou de façon rare et limitée) impliqués dans les processus stratégiques et, du fait des fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise, ne sont pas formellement légitimes à s'exprimer sur les questions environnementales. Ils font donc face à de nombreuses difficultés pour tenter d'influencer les pratiques et la stratégie de leur entreprise (Sonenshein et al., 2014). Pourtant, ils représentent une tendance en émergence (Les Echos, 2021).

1.3. L'ACTIVISME INTERNE ENVIRONNEMENTAL

Dans la littérature, ce type particulier de salariés est identifié comme « insider activist » (e.g., Carrington et al., 2019), « employee activist » (e.g., Girschik et al., in press), « internal activist » (e.g., Girschik, 2020) ou encore « tempered radicals » (Meyerson & Scully, 1995). Ces activistes internes sont des salariés qui tentent de remettre en question les pratiques de l'organisation pour laquelle ils travaillent en vue de réaliser leurs propres ambitions (Buchter, 2021: 523). Ils souhaitent en cela assurer une plus grande continuité entre leurs valeurs personnelles et leur activité professionnelle (Carrington et al., 2019) car ils sont à la fois engagés vis-à-vis de leur entreprise et d'une cause (Meyerson & Scully, 1995), et se sentent concernés par le rôle de leur entreprise dans la société (Girschik et al., in press). Ce faisant, ces activistes peuvent souhaiter porter les intérêts de groupes minoritaires ou marginalisés partageant une identité commune de genre, d'ethnicité, d'orientation sexuelle ou de handicap



ou se réunir autour de sujets sociaux ou environnementaux communs et l'objectif de changer les pratiques de leur entreprise (Briscoe et al., 2014). L'activisme interne environnemental est toutefois encore mal connu (Skoglund et Böhm, 2020).

Les travaux concernant l'activisme interne indiquent que le coût de l'affichage d'un engagement social peut entraîner rejet, mépris voire violence de la part d'autres salariés (Girshik et al., in press). Un tel engagement peut également exposer à un risque de perte d'emploi ou de stagnation de carrière du fait d'une assimilation à des fauteurs de troubles (Taylor & Raeburn, 1995). S'opposer au statut quo et/ou vouloir modifier des pratiques de l'entreprise implique une prise de risque et d'expérimenter de fortes émotions, des doutes, des peurs, etc. (DeJordy et al., 2020). Sonenshein et al. (2014) ont documenté quelques-uns des challenges expérimentés par les activistes internes préoccupés par les questions environnementales : des challenges relationnels (entre complaisance des uns et scepticisme des autres salariés), cognitifs (du fait de l'étendue et de la complexité des problématiques environnementales à maîtriser ainsi que de leur interconnexion avec d'autres grands défis) et organisationnels (du fait des difficultés à convaincre de l'urgence d'agir et de trouver des leviers d'actions à la fois ambitieux et économiquement réalistes). Malgré ces difficultés, ces activistes réussissent à mener à bien des actions qui permettent un changement incrémental des pratiques des organisations, notamment grâce une organisation collective plutôt horizontale et démocratique (Skoglund & Böhm, 2020). Toutefois, on connaît encore mal comment ces activistes internes se saisissent de grands enjeux sociaux et environnementaux, comment ils développent des positions de RSE alternatives à celle de leur entreprise, en particulier comment ces initiatives émergent et sont développées malgré diverses pressions pour le maintien du statut quo (Girschik et al., in press: 11), et comment ils peuvent influencer sur les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons entrepris une étude exploratoire à partir de 28 collectifs de salariés ayant émergé dans des entreprises françaises autour des questions environnementales ces dernières années et dont l'ambition est de changer leur entreprise de l'intérieur.

2. METHODE

Le 15 avril 2021, les salariés de 27 collectifs d'activistes internes pour le climat d'entreprises françaises se faisaient connaître en publiant une tribune commune dans le journal économique



Les Echos intitulée « Transformer l'entreprise face aux crises écologiques et sociales : les salariés s'engagent ». Pour l'occasion, ils se sont rassemblés sous le nom « Les Collectifs », un « réseau de professionnels-citoyens » créé « pour transformer les entreprises de l'intérieur, notamment au travers de collectifs de salarié(e)s engagé(e)s »². Ce réseau revendique l'implication de « milliers de salariés » ayant menés « des centaines d'actions ». Il a pour mission d'accélérer l'émergence de nouveaux collectifs, de faire grandir les collectifs existants et d'être force de proposition pour la transformation de l'entreprise. Début 2022, ce sont 150 collectifs qui appartiennent à ce réseau avec pour objectif d'atteindre 1.000 collectifs au cours de l'année³.

Notre étude exploratoire s'appuie sur des données secondaires provenant des sources publiques mises en ligne par ce réseau de collectifs. Une première source est un ensemble de données documentaires principalement sous la forme de textes auxquels s'ajoutent quelques infographies et vidéos. Elles ont été collectées sur le site internet de l'association Les Collectifs, sur sa page LinkedIn, sur des sites partenaires (par exemple : le site « pour-un-reveil-ecologique.org ») traitant de l'engagement des salariés dans leur entreprise pour l'écologie et l'environnement ou encore de ressources de presse (article, podcasts) traitant du phénomène⁴. Une seconde source de données porte sur des cas de collectifs d'entreprises précises. A son lancement, le réseau Les Collectifs a réalisé une cartographie de 28 collectifs existants (voir le Tableau 1) et mis en ligne, pour chacun d'eux, une fiche de présentation dite de « témoignage » autour de 4 catégories : l'histoire du collectif, les actions menées, les relations avec le reste de l'entreprise, les facteurs clés de succès⁵.

² <https://www.les-collectifs.eco/> (consulté le 17 janvier 2022)

³ https://www.linkedin.com/posts/les-collectifs_vous-ne-le-saviez-peut-%C3%AAtre-pas-mais-lassociation-activity-6883701348433485824-J9SR (consulté le 17 janvier 2022)

⁴ Notamment : <https://www.les-collectifs.eco/on-parle-de-nous> (consulté le 4 décembre 2021)

⁵ <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/collectifs-de-salari%C3%A9s/> (consulté à plusieurs reprises entre novembre 2021 et janvier 2022)


Tableau 1. Présentation des 28 collectifs analysés

#	ENTREPRISE	NOM DU COLLECTIF	SECTEUR	DATE DE CREATION	MEMBRES
1	EDF	Rhizome des salarié.es pour l'écologie	Energie	2020	250
2	AFD	Groupe Action Climat	Banque	2019	300
3	Dassault systèmes	Section environnement terre à terre	Industrie	2019	50
4	Egis	New bees team – climate team	Services aux entreprises	2020	5
5	Engie	J'agis pour la planète	Energie	2020	800
6	Michelin	Michelin et la transition écologique	Transport	2020	45
7	Oliver Wyman	Green Champions of Oliver Wyman (GROW)	Services aux entreprises	2014	10
8	PMP Conseil	Beyond green	Services aux entreprises	2017	5
9	Syntec-Ingénierie	Conseil des jeunes pros	Industrie	2019	16
10	Vendredi	Vendredi for earth	Services aux entreprises	2019	22
11	Vinci énergies	ECOVESI – écoresponsabilité au travail	Energie	2018	10
12	Deloitte	Shift and go	Services aux entreprises	2018	30
13	Wavestone	Green place to work	Services aux entreprises	2019	30
14	Airbus Operations	Iode du lac	Industrie	2005	400
15	SNCF Consulting	Tous durables	Transport	2020	25
16	Ubisoft	Green force	Numérique	2019	450
17	IBM	Bee green	Numérique	2017	225
18	Bouygues bâtiment sud-est	Les transféreurs	BTP	2020	45
19	Société générale	S'engaGer	Banque	2020	15
20	Accenture	Collectifs d'animateurs fresque du climat	Services aux entreprises	2020	50
21	BearingPoint	Green@BearingPoint	Services aux entreprises	2019	60
22	Essilor	Ateliers climat ++	Industrie	2020	50
23	OCTO Technologies	Tribu SEED	Numérique	2020	11
24	Serge Ferrari	Emergence	Industrie	2018	10
25	Axa	AXA pour le climat	Assurance	2019	600
26	BCG	GoGreen	Services aux entreprises	2019	150
27	Airbus SAS	Les Greenees	Industrie	2012	300
28	Salesforce	Earthforce	Services aux entreprises	2015	258

L'ensemble de ces documents a été tout d'abord fait l'objet de plusieurs lectures (ou visionnage pour les vidéos) en vue de mieux comprendre le phénomène et en particulier la nature des actions initiées et leurs impacts potentiels. Il est rapidement apparu que, malgré leur caractère *bottom-up* de salariés qui s'autosaisissent de questions environnementales, les collectifs parvenaient à fédérer de nombreux salariés, à mettre en place une grande diversité d'actions et à établir de bonnes relations internes, notamment avec leur direction. Leur



influence concrète sur la stratégie de leur entreprise était toutefois encore difficile à percevoir. Pour mieux appréhender comment ces collectifs se mettent en capacité d'agir et potentiellement d'influencer la stratégie de leur organisation, nous avons entrepris un codage thématique émergent (Richards, 2009) en vue de mieux comprendre la nature des initiatives de ces collectifs ainsi que les enjeux et difficultés susceptibles d'être impliqués dans la capacité d'influence de la stratégie des organisations.

3. RESULTATS

3.1. PRESENTATION DES COLLECTIFS ETUDIES

Les collectifs étudiés ont été majoritairement créés dans des établissements français de très grandes entreprises multinationales – à l'exception de SNCF Consulting (mais dont le client est la SNCF) et de Vendredi (entreprise de 25 salariés mais dont l'activité est de faciliter le mécénat de compétence pour des associations à vocation sociale et environnementale – donc fortement engagée pour l'environnement)⁶. Ce phénomène est récent : 22 des 28 collectifs ont été créés entre 2018 et 2020 (les plus anciens, les deux collectifs Airbus, ont été fondés en 2005 et 2012). Ces collectifs déclarent en moyenne 150 membres mais les écarts sont très élevés – de 5 membres pour Egis et PMP Conseil à 800 pour Engie. Plusieurs collectifs précisent que leur communauté compte un grand nombre de membres mais que les membres les plus actifs et, en particulier, ceux du « noyau dur » sont moins nombreux.

La communauté d'intérêt compte aujourd'hui 312 membres : ce sont les employés qui veulent se tenir informés de nos actions et de nos débats, par le biais de nos réunions Microsoft Teams. Les membres actifs proprement dits, eux, seraient plutôt une trentaine, avec un noyau dur de 10 personnes pour diriger les chantiers. (Wavestone)

Aujourd'hui, AXA pour le Climat est une communauté de plus de 600 collaborateurs issus de plusieurs entités du Groupe AXA. Nous avons environ 70 membres assidus et une petite dizaine de membres très actifs. (Axa)

La grande majorité des 28 collectifs analysés sont émergents (*bottom-up*) et constituent bien des collectifs d'activistes internes, souhaitant faire évoluer les pratiques et la stratégie dans l'entreprise (ou une partie de celle-ci, comme le département Développement Durable de Deloitte) vis-à-vis de laquelle ils sont engagés par ailleurs⁷. Ils s'organisent et agissent en

⁶ Les secteurs d'activité représentés sont variés mais on notera une surreprésentation des métiers du conseil (Accenture, BCG, BearingPoint, Deloitte, Oliver Wyman, Wavestone, etc.).

⁷ Comme l'indique le site web du réseau de ces collectifs : « Nous sommes réunis par une **envie d'aligner davantage nos convictions et nos métiers**. Notre position et notre mode d'action se veulent être une nouvelle réponse pour amener le monde de l'entreprise à prendre complètement sa part dans les grands défis écologiques et sociaux. » (les-collectifs.eco)



dehors du temps de travail et, au départ tout du moins, sans ressources particulières. La création de la plupart des collectifs repose sur la réunion spontanée de salariés partageant l'envie d'agir pour l'environnement :

Au début, tout a commencé avec deux personnes à la machine à café. Nous étions les seuls avec nos mugs et on se disait que c'était plus possible d'utiliser autant de gobelets en plastique au bureau. Nous avons contacté les personnes en charge du bâtiment. Elles nous ont dit qu'il y avait déjà deux autres salariés qui travaillaient sur des projets de distribution de gourdes et de mugs. Quand nous nous sommes retrouvées à quatre pour la première fois, nous nous sommes dit qu'on pouvait le faire ensemble et aller plus loin pour travailler sur d'autres projets et peut-être débloquer des budgets. (IBM)

Le mouvement des "Transfèreurs" a été lancé en janvier 2020 à l'initiative d'une collaboratrice qui avait constaté que de nombreux collègues appliquaient dans leur sphère personnelle des actions en faveur de la protection de l'environnement mais qu'ils n'avaient pas la possibilité de les mettre en œuvre dans le fonctionnement et l'organisation des espaces de travail de l'entreprise. (Bouygues)

L'organisation de ces collectifs est assez similaire et articule trois aspects clés : le fonctionnement horizontal (ou collaboratif), l'ouverture (ou caractère inclusif) et l'indépendance vis-à-vis de la direction. Le fonctionnement horizontal (parfois qualifié par les collectifs d'aspect collaboratif) se traduit par l'absence de hiérarchie et la possibilité donnée à chaque membre de proposer des initiatives et de les mener à bien avec celles et ceux qui souhaitent également s'y investir. Des réunions régulières ainsi que des outils digitaux permettent aux membres de se coordonner, de suivre les actions entreprises et d'échanger au sujet des nouvelles actions à entreprendre. Ce fonctionnement horizontal est associé à une ouverture à toutes les bonnes volontés. Cela permet de favoriser la croissance du groupe tout en permettant à chacun de ses membres de doser son investissement en fonction de ses souhaits et de ses possibilités (« Le but est que chacun s'épanouisse dans la communauté et trouve le type d'implication qui lui convient » Airbus Les Greenées). Enfin, le principe d'indépendance, plus ou moins ouvertement revendiqué, est de travailler avec la direction sans pour autant se laisser dicter ses objectifs et actions :

Veillez cependant à rester indépendants, et à ne pas vous faire instrumentaliser par votre direction. On a vu des entreprises se servir de collectifs écologiques comme d'un service RSE bénévole, en leur faisant organiser de grands événements pro bono, ou récupérer leurs actions pour la communication extérieure de l'entreprise... (Guide pratique des collectifs de salariés engagés pour l'écologie)

Deux collectifs échappent cependant à ces regroupements spontanés de salariés concernés par l'environnement ne fonctionnant pas avec ce mode d'organisation horizontal, ouvert et indépendant car ils sont des émanations de démarches initiées par la direction (Egis ; Serge



Ferrari)⁸. Ces deux collectifs *top-down* ont de fréquentes réunions avec leur direction et sont davantage structurés, par exemple avec un pilote pour chaque projet, des livrables à fournir à la direction qui valide (ou non) les projets. En conséquence, s'ils semblent ouverts à tous salariés intéressés, leur organisation n'est pas vraiment horizontale (du fait de leur rattachement hiérarchique) et ils ne sont pas véritablement indépendants :

Plusieurs fois par an, on intervient pendant une heure au cours d'un comité exécutif pour livrer leur rapport d'étonnement avec des actions de rupture par rapport à la méthode traditionnelle. Pendant ces réunions, l'information est à la fois descendante (comment va évoluer le groupe, actions stratégiques en cours) et ascendante (la New Bees Team fait la restitution de ses conclusions). (Egis)

Pour impliquer les salariés dans la démarche RSE de l'entreprise, ce dirigeant a créé Emergence. Notre collectif est composé de salariés, dont les propositions sont soumises à un comité de pilotage (incluant 4 membres du COMEX) qui valide ou non ses propositions en fonction du budget. (Serge Ferrari)

En outre, deux collectifs (Airbus Iode du Lac ; Vinci) sont affiliés aux instances représentatives du personnel et constituent des sections du Comité Social et Economique (CSE) ou commission du Comité d'Entreprise (CE), dotant ainsi les membres du collectifs d'un budget mais restreignant parfois leurs actions aux seuls adhérents⁹. Enfin, le collectif Syntec est atypique : organisé à l'initiative d'une association professionnelle, il regroupe des membres de plusieurs entreprises (devant avoir moins de 30 ans et a minima 5 ans d'expérience dans le secteur) et ses actions ne portent pas exclusivement sur le climat (sa mission étant de « préparer l'avenir du secteur »).

3.2. LES ACTIONS ENTREPRISES

Les collectifs partagent généralement un but commun que l'on peut résumer ainsi : « transformer les entreprises de l'intérieur » et « faire évoluer les projets, les pratiques et renforcer la mobilisation autour [des] enjeux écologiques et sociaux. » (les-collectifs.eco). Pour atteindre cet objectif, les collectifs initient différentes actions sur des domaines variés qui peuvent porter sur la crise climatique et l'effondrement de la biodiversité au sens large ou sur des thèmes plus précis (mobilités douces, alimentation bio et locale, énergies vertes, réduction des déchets, isolation des logements ou encore limitation de la pollution numérique). Il est possible de grouper les actions que ces collectifs entreprennent selon la

⁸ Le collectif Vinci présente quant à lui une émergence hybride, entre *top-down* et *bottom-up* : plusieurs salariés ont décidé de poursuivre bénévolement un travail sur l'éco-responsabilité initialement organisé par la direction (des groupes de travail temporaires sur le temps de travail). Après plus de 12 mois de travail « de manière autonome et bénévole », la direction a transformé les postes de travail de deux salariés membres du collectif en « chefs de projets en Numérique Responsable ».

⁹ Les membres du collectif Airbus Les Greenees mobilisent également des moyens du CE via un des membres du collectif qui également représentant du personnel.



cible principale des initiatives : (3.2.1.) la sensibilisation du personnel visant un impact sur les comportements individuels dans la sphère professionnelle et/ou privée, (3.2.2.) les actions visant à changer l'organisation et certains processus de l'entreprise ; (3.2.3.) les actions visant la production de changements stratégiques et/ou de modèle d'affaire (à impact potentiellement plus important, y compris sur d'autres parties prenantes comme les clients).

3.2.1. Agir sur les comportements

Les collectifs analysés reportent tous un travail de sensibilisation du personnel de leur entreprise pour mieux appréhender les grands enjeux de la crise climatique et de l'effondrement de la biodiversité dans leur complexité, réduire l'empreinte environnementale et consommer de façon plus durable et responsable. L'objectif direct de ces actions est d'inciter à changer les comportements individuels dans et hors de l'entreprise ou plus largement de « Participer au changement culturel profond de l'entreprise » (BCG) voire de « de créer une contre-culture » (Deloitte). Viser l'impact individuel des individus-citoyens-consommateurs qui appartiennent à la grande communauté qu'est l'entreprise est parfois l'objectif principal mis en avant par les collectifs :

En tournant nos actions vers le personnel et leur vie privée, nous voulons préparer l'avenir en travaillant pour un réveil écologique de tous. Nous ne voulons par contre pas lancer de débats sur l'avion ou sur la stratégie de l'entreprise, ce qui nous permet d'être toujours audible et exemplaire en interne. (Airbus Les Greenes)

Cette activité de sensibilisation peut tout d'abord viser à informer, débattre et convaincre de la gravité de la situation, de l'urgence à agir et aider la transition vers des solutions déjà accessibles pour agir concrètement et dès maintenant. Elle peut être menée en s'appuyant sur des outils comme la fresque du climat (Accenture, Axe, BCG, Dassault, Michelin, Salesforce, Ubisoft, Vendredi, Vinci, WaveStone) ou d'autres formats, notamment ludiques et/ou développés en interne à cet effet (Engie, Essilor). Ces actions de sensibilisation peuvent être organisées en lien avec des événements internes (e.g., rédaction de la raison d'être, EDF) ou externes (e.g., la grève pour le Climat ou les COP pour le BCG) afin de gagner en capacité d'attraction. Peuvent également être organisés des événements internes autonomes, comme une semaine *sustainability* ou de l'environnement (BCG, Vinci), ou une quinzaine du développement durable (SNCF Consulting).



En plus de ces grands événements clés, souvent multithématiques, des actions de sensibilisation peuvent être plus ciblées tout en restant récurrentes : organisation d'un salon de la mobilité (Airbus Iode du Lac et les Greenes), d'ateliers de réparation de vélos (EDF) et d'une journée vélo (une fois par an) (Airbus les Grennes) ; organisation d'un marché de producteurs bio (une fois par semaine) ; ou encore réalisation d'ateliers d'emballages cadeaux avec du tissu (furoshiki) pour les fêtes de fin d'année (Ubisoft).

Ces actions ne se limitent pas à promouvoir des comportements plus vertueux au travail. Elles visent également à s'étendre à la sphère privée (Labbouz et al., 2020). Il en va ainsi des actions visant à faciliter l'accès à des solutions plus vertes comme des fonds de placement verts, des offres d'installations de panneaux photovoltaïques, des voyages écoresponsables via le catalogue du CE (Airbus Iode du Lac) ou la location longue durée de vélo (BCG). Cela peut également passer par la diffusion de liste de Noël zéro déchets (Oliver Wyman, Ubisoft) ou encore l'organisation de collecte pour des associations (SNCF Consulting, Société Générale).

Au-delà de la recherche d'impact par les changements de comportement individuels, ces actions semblent avoir également un rôle pour la structuration des collectifs. En effet, elles permettent de les faire connaître et de recruter de nouveaux membres – donc de faire grossir le collectif et d'accroître son importance symbolique ainsi que le nombre et la portée des initiatives engagées. Certaines actions de sensibilisation peuvent ainsi se lire également comme une manière d'entretenir l'intérêt pour le collectif et la motivation à y participer : rédaction et diffusion de newsletters régulières d'information (Airbus les Greenes, Axa, BCG) ou encore organisation de webinaires, formations, petits-déjeuners ou (visio)conférences périodiques et thématiques (Axa, BCG, Dassault, EDF, Engie, Michelin, Wavestone).

Il est toutefois difficile de restreindre l'impact des actions de sensibilisation à des changements de comportements individuels. La sensibilisation peut également porter sur les impacts des activités de l'entreprise, notamment via la mise en place d'un outil de suivi de l'empreinte carbone voir réalisation du bilan carbone de tout ou partie de l'entreprise (AFD, Egis, Salesforce, Société Générale). De plus, l'organisation d'actions de sensibilisation suppose l'aval voire le soutien de la direction et de différents services de l'entreprise, que ce



soit pour l'organisation des événements ou l'utilisation des moyens de communication professionnels (e.g., le collectif Michelin a élaboré une guide de bonnes pratiques avec le service RSE de l'entreprise ; les collectifs de BCG et Vinci ont réussi à obtenir l'intégration de la sensibilisation à l'environnement dans le processus d'accueil des nouveaux embauchés). Ces ramifications plus organisationnelles qu'individuelles nous amènent au deuxième type d'action, visant les processus organisationnels.

3.2.2. Agir sur l'organisation

L'ambition de « changer l'entreprise de l'intérieur » suppose de changer concrètement l'entreprise, de dépasser l'impact individuel pour un impact organisationnel. Il s'agit donc de changer les processus opérationnels pour réduire leur empreinte environnementale. Si le diagnostic carbone permet de mettre en visibilité les impacts de l'entreprise, il faut des actions pour minimiser ceux-ci, ce qui impliquent des décisions de la part de salariés agissant non plus en tant qu'individus-citoyens-consommateurs mais en tant que rouages de l'organisation, au titre de leur fonction, de leur rôle organisationnel. Les décisions que ces actions impliquent ne sont pas nécessairement prises au niveau de la direction. Elles peuvent l'être au niveau d'un service fonctionnel, par exemple les services généraux, la logistique ou encore le service RSE. Ces services semblent sollicités par les collectifs en fonction de la nature des actions initiées :

C'est ainsi qu'on a élargi l'arrondi sur salaire, déjà mis en place au sein de notre entreprise, à une association de protection environnementale. Les salariés peuvent choisir d'arrondir leur salaire (d'offrir les centimes aux bout de leur paye chaque mois, voire plus), et de toucher un peu moins pour verser cet arrondi à l'association. [...] Avec le collectif, nous avons demandé à inclure une association écologique. Ce sont les RH qui ont tranché sur une base de propositions. (BearingPoint)

[Le collectif] travaille avec la DSI pour mieux gérer notre flux d'ordinateurs et de smartphones, avec la COM pour explorer un rafraîchissement éco-responsable de nos sites web... (Octo)

Les collectifs analysés ont mentionné de multiples actions nécessitant des décisions de nature organisationnelle tournées vers la réduction des déchets et préservation des ressources, la mobilité durable, l'alimentation ou encore la pollution numérique (voir le Tableau 2). Les décisions organisationnelles qu'impliquent de telles actions concernent les choix dans l'utilisation des budgets de divers services (e.g., pour l'achat de gourdes et de mugs, la prise en charge d'incitations à s'équiper de vélos ou à les réparer), le changement de prestataires ou la renégociation des contrats avec eux (e.g., entreprises de restauration collective ou de nettoyage – pour le tri des déchets), plus rarement des changements de processus internes



(e.g., politique concernant les déplacements professionnels ou de gestion des équipements informatiques) voire des investissements et la création de nouveaux processus (e.g., achat de vélos électriques et des bornes de recharge associées).

Tableau 2. Actions impliquant des décisions organisationnelles

Domaine	Exemples
Réduction des déchets et préservation des ressources	- Distribution de gourdes (BCG, BearingPoint, PMP Conseil, Serge Ferrari), installation de fontaine à eau (BCG, PMP Conseil, Serge Ferrari), distribution de boîte repas (PMP Conseil), suppression des bouteilles plastiques (SalesForce), des machines à café à capsules ou encore distribution de mugs pour éviter le recours aux gobelets à la machine à café (Bouygues, IBM, Serge Ferrari, Ubisoft, BearingPoint) - Mise en place de solutions de tri à la source, e.g., recyclage des mégots, gobelets plastiques (BCG, EDF, Oliver Wyman, PMP Conseil, SalesForce, SNCF Consulting, Wavestone) - Recherche de goodies plus responsables et promotion d'une politique « zéro goodies » (BearingPoint) - Organisation d'une convention d'entreprise « zéro déchets » (Bouygues) ou de séminaires avec réduction des déchets traiteurs ou à usage unique (Serge Ferrari) - Plan d'action de la diminution de la consommation d'eau et d'électricité (SNCF Consulting)
Mobilité durable	- Déploiement d'une flotte de vélos électriques intersites avec bornes de recharge pour éviter les trajets en voiture entre les sites du groupe (Serge Ferrari) - Modification de la politique mobilité, par exemple pour les voyages d'affaires (réduire les trajets en avion pour les déplacements de plus de 1500 km, Deloitte ; privilégier le train pour les trajets de moins de 4 heures, Engie) - Promotion de la mobilité durable (remboursement de la location et de l'achat de vélos, de la réparation ou encore des titres de transport pour les vélos en libre-service et les transports en commun, PMP Conseil ; voire aussi Vendredi et Wavestone) - Installation de douches pour faciliter la pratique du vélo (PMP Conseil)
Alimentation	- Modification des menus de la restauration collective pour intégrer 50% d'aliments issus de l'agriculture biologique et produits localement (AFD) - Inclusion de menus végétariens dans l'offre de restauration collective (Wavestone) - Suppression de l'huile de palme dans les snacks (SalesForce)
Pollution numérique	Plan d'action contre la pollution numérique et/ou la gestion des équipements informatiques et téléphoniques (OCTO, SNCF Consulting, Vendredi, Wavestone)
Autres	- Mécénat de compétence pour des associations, e.g., 3 à 5 jours par an, sur le temps de travail (Vendredi) - Arrondi sur salaire au bénéfice d'associations environnementales (BearingPoint) - Certification de sites en refuges par la Ligue de Protection des Oiseaux (EDF)

La majorité de ces actions permettent de faciliter les comportements individuels pro-environnementaux au sein de l'entreprise. En ce sens, elles sont un prolongement direct des actions de sensibilisation. Elles fournissent des solutions concrètes pour que les salariés puissent réduire l'empreinte environnementale de leurs actes de consommation courante



réalisés en lien avec ou dans l'entreprise (e.g., préservation des ressources en eau ; réduction des déchets liés à la consommation d'aliments et de boissons ; réduction de l'empreinte carbone en venant travailler à vélo).

Certaines actions vont toutefois plus loin et transforment concrètement des processus opérationnels précis, comme la modification des politiques de déplacement professionnels ou encore l'amélioration de la gestion du parc informatique et téléphonique dans une visée de durabilité. En modifiant les processus opérationnels, ces actions ne reposent plus uniquement sur le bon vouloir des salariés pour réaliser leur objectif, elles s'imposent à eux et permettent dans le même temps de contribuer aux efforts déployés par l'entreprise pour atteindre les objectifs environnementaux qu'elle peut s'être fixée (et/ou de réaliser des économies, par exemple sur la baisse de la consommation d'eau ou d'énergie ou la substitution de vols long-courrier par des visioconférences). Au-delà de la modification de processus existants, de nouveaux processus peuvent être créés. La création par Serge Ferrari d'une flotte de vélos électriques pour les déplacements inter-sites en est un exemple.

Enfin, plusieurs collectifs ont mentionné la production d'outils mobilisable dans diverses démarches d'écoconception, de calcul de l'empreinte carbone, de fixation de *Key Performance Indicators* climat (e.g., Egis). Il s'agit pour ces collectifs de faciliter l'utilisation de diverses méthodes permettant aux services de l'entreprise de réduire leur impact, en quelque sorte de les autonomiser sur le sujet afin que les initiatives viennent d'elles-mêmes et non plus seulement des collectifs, ou encore de faciliter l'atteinte d'objectifs fixés par la direction en matière de développement durable.

3.2.3. Agir sur la stratégie

L'objectif des collectifs de changer l'entreprise de l'intérieur ne se limite pas à la modification des comportements individuels et à l'amélioration de processus opérationnels internes. Il peut s'étendre au souhait de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise :

Nous avons aussi engagé la réflexion sur la stratégie de l'entreprise, et notamment le choix des missions : y-a-t-il des secteurs à accompagner différemment ? Jusqu'où est-on prêts à aller ? Envisage-t-on de ne plus travailler pour certains projets/secteurs ? (PMP Conseil)

On veut fédérer une communauté nationale pour inspirer le passage à l'action et diminuer l'empreinte environnementale des salariés au niveau local (mobilité, restauration, biodiversité...) Mais on veut aussi monter des projets plus tournés sur les activités d'EDF : être force de proposition sur le cœur de métier de l'entreprise. (EDF)



Toutefois, dans l'ensemble des actions mentionnées par les 28 collectifs analysés, les actions destinées à influencer la stratégie sont plus rares que celles visant des changements de comportements individuels ou organisationnels. Les actions listées par les collectifs étudiés en la matière sont essentiellement l'émission de propositions pour questionner ou améliorer la stratégie existante, de façon formelle via une lettre ouverte à la direction de l'entreprise (AFD) avec potentiellement la signature d'un nombre significatif de salariés (e.g., 2.000 pour le BCG) ou de façon plus informelle au travers d'échanges réguliers avec la direction (Michelin). Certaines de ces propositions peuvent être retenues dans les plans stratégiques annoncés par l'entreprise :

Le collectif dispose d'un bon rapport avec la Direction avec laquelle il a des échanges réguliers de partage des éléments de constats et des souhaits d'action. Celle-ci apporte son soutien au collectif et est en train d'intégrer cette démarche dans la stratégie de l'entreprise. (SNCF Consulting)

Engie a rattrapé la vision défendue par notre collectif en adoptant une nouvelle stratégie "zéro carbone as a service" – qui intègre donc des éléments de sobriété énergétique. Ce nouveau business model nous a offert de nouvelles opportunités pour développer celle-ci dans les offres et les projets internes du groupe. (Engie)

Un second type d'action à caractère stratégique mentionné est la diversification des activités de l'entreprise, sur proposition des collectifs, pour intégrer des prestations commerciales permettant d'accompagner les clients dans leur transition écologique, que ce soit une offre de consulting pour réduire l'empreinte carbone (Deloitte) ou l'intégration de la sobriété dans certaines offres commerciales et dans la réponse à des appels d'offre (Engie). Ces actions semblent davantage accessibles aux entreprises du secteur des services aux entreprises. Elles permettent d'étendre l'impact des collectifs au-delà de l'entreprise et peuvent également toucher d'autres parties prenantes que les clients, comme les actionnaires (e.g., travail entrepris auprès de l'association des actionnaires salariés/retraités d'Essilor et création par cette association d'une commission RSE).

Ce type d'actions est le moins fréquemment mentionné, ce qui peut s'expliquer soit par la volonté délibérée du collectif de ne pas aller sur ce terrain (e.g., Airbus les Greenees) ou par la jeunesse, la petite taille et/ou le manque de reconnaissance du collectif par la direction qui ne permet pas (ou pas encore) d'envisager de convaincre à ce niveau d'impact. Dans la section suivante, nous passons en revue deux grands enjeux pouvant faciliter (ou contraindre) la mise en capacité des collectifs à peser sur la stratégie de leur entreprise.



3.3. ENJEUX DE MISE EN CAPACITE DES COLLECTIFS

Deux grands types d'enjeux semblent importants pour que les collectifs parviennent à exercer une influence et à changer l'entreprise de l'intérieur : la taille (et le poids symbolique associé) et l'organisation interne des collectifs d'une part, la nature des relations entretenues en interne (avec la direction et d'autres services essentiels pour la mise en œuvre d'actions) d'autre part. C'est dans ces enjeux que se joue la capacité des collectifs à générer des initiatives et à voir celles-ci acceptées et mises en œuvre. Toutefois, ces enjeux semblent également traversés par des tensions que les collectifs doivent gérer, comme le maintien de l'engagement des membres du collectif dans le temps.

3.3.1. Enjeux de taille et d'organisation du collectif

En ouverture de leur tribune publiée dans Les Echos, Les Collectifs affirment :

"Il suffit de 10 % des collaborateurs pour changer toute l'entreprise", selon la Harvard Business Review. Face aux urgences climatiques, environnementales et sociales, les entreprises doivent profondément se transformer. Pour cela, elles peuvent et doivent compter sur leurs salariés.

Cette citation reprise d'un article de la HBR¹⁰ montre l'importance du nombre de salariés engagés et de la taille des collectifs, pour permettre le changement : « il faut embarquer le plus de monde possible » (Deloitte)¹¹. L'analyse des modalités de constitution des collectifs montre que le recrutement de nouveaux membres se fait en premier lieu par le bouche-à-oreille ou la cooptation avant d'ouvrir le recrutement à d'autres salariés potentiellement intéressés (Guide pratique de salariés engagés pour l'écologie). Les premières initiatives des collectifs, en particulier les actions de sensibilisation comme la fresque du climat, sont ainsi des moments clés permettant de faire connaître le collectif et de donner envie de le rejoindre. Plusieurs témoignages évoquent ainsi l'existence d'un gisement d'activistes latents, salariés potentiellement motivés qui n'attendent qu'une incitation pour passer à l'action :

Beaucoup de gens pensent pareil mais il est difficile de les trouver (EDF)

Vous êtes beaucoup moins seuls que vous le croyez ! De plus en plus de gens pensent qu'il y a urgence à avancer sur les questions écologiques. (AFD)

Trouvez les quelques personnes qui peuvent vous aider, essayez de lancer une initiative que vous pouvez mener en quelques semaines... et lancez-vous. Nous voyons que l'engagement crée un effet boule de neige (BCG)

¹⁰ <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27890-il-suffit-de-10-des-collaborateurs-pour-changer-toute-lentreprise/>

¹¹ « pour que votre groupe puisse agir efficacement, il lui faut une certaine taille minimale » (Guide pratique de salariés engagés pour l'écologie, page 7)



A cet enjeu de croissance par le recrutement de nouveaux membres (qui est cohérent avec la nature inclusive des collectifs) s'ajoute un enjeu de capacité à structurer le collectif afin de permettre la mobilisation dans la durée. Cette structuration pose plusieurs défis : la sélection des initiatives (prise de décision en interne), la coordination de l'action (pilotage des initiatives et résolution de problèmes), et la fidélisation des membres (maintien de la motivation de le temps). Pour cela, plusieurs collectifs évoquent l'organisation de réunions périodiques (notamment en visioconférence) et l'usage d'outils collaboratifs de l'entreprise pour assurer un fil de discussion continu entre les membres. Les principes horizontaux ou a-hiérarchiques de cette organisation n'empêchent pas la structuration de statuts différents au sein du collectif. S'il est fréquemment fait mention d'une communauté de grande taille (plusieurs centaines de salariés), les membres ayant un statut moteur sont moins nombreux. Trois cercles peuvent être distingués : le cœur des membres clés dans l'initiation et le pilotage des actions ; les membres engagés dans la génération et la mise en œuvre d'initiative de façon plus occasionnelle ou limitée à certains sujets, ; et la communauté de sympathisants plus large qui participe à certaines de ces actions.

La capacité à s'organiser et à maintenir la mobilisation dans le temps est mise à mal ou érodée par divers facteurs. Plusieurs collectifs ont ainsi mentionné que la crise sanitaire avait ralenti le collectif (e.g., Serge Ferrari). D'autres éléments sont également mentionnés, comme le découragement face à l'absence de résultats, la difficulté à se réunir (Syntec) et la nécessité de travailler bénévolement en dehors du temps de travail, le soir ou le week-end (Axa), le risque de dépendre trop fortement de l'implication d'une seule personne (Engie) ou encore de se sentir noyé dans un collectif devenu trop grand car « car la masse efface un peu les individualités » (IBM). Comme le résume le collectif de la Société Générale :

Trouver des collègues motivés sur les sujets écologiques est assez facile aujourd'hui, c'est assez générationnel. Il y a beaucoup de salariés, en particulier parmi les plus jeunes, qui sont curieux et qui montrent un intérêt. Ce qui est plus difficile, c'est de veiller à garder la communauté active.



3.3.2. Enjeux des relations avec la direction et d'autres acteurs

Cet enjeu implique la connaissance du collectif et sa reconnaissance par divers acteurs externes à celui-ci au premier rang duquel les autres salariés (qui sont des membres du collectif en puissance), la direction et les différents services clés dans la mise en œuvre des actions initiées.

La nécessité d'être connu et reconnu par la direction fait consensus. La création de la relation apparaît une initiative délibérée des collectifs, toutefois selon des modalités variées : en amont, via une demande à la direction de l'autorisation de lancer un collectif (BCG, Deloitte, SNCF Consulting) ou de conduire certaines actions (Bouygues) ou postérieure à la création du collectif, en particulier via la recherche de sponsors. Cette recherche s'effectue par l'approche délibérée de certains dirigeants a priori sensibles aux enjeux environnementaux (Engie), pour leur demander de soutenir le collectif auprès de la direction voire, pourquoi pas, de leur proposer d'intégrer le collectif (AFD, BearingPoint, IBM, Oliver Wyman, Salesforce, Serge Ferrari, SNCF Consulting).

Plusieurs indices montrent l'existence de relations plutôt positives entre les collectifs et leur direction : le fait d'être associé à des démarches comme rédaction du projet d'entreprise ou que le collectif soit mentionné par la direction dans des discours (AFD) ou dans le rapport annuel (Essilor) ; l'obtention de soutien pour relayer les actions organisées (IBM, Vinci) ; l'obtention de ressources comme un budget pour des actions ou événements (BCG, Vinci), la valorisation de la participation au collectif dans les critères d'évaluation (BCG), le fait de pouvoir travailler officiellement sur le temps de travail (Deloitte, Vinci) ou encore le recrutement d'une apprentie à 80% pour aider à structurer le collectif (BCG). Ces relations impliquent des échanges réguliers (Ubisoft) voire des réunions périodiques avec la direction pour passer en revue les actions du collectif (BCG, BearingPoint, SNCF Consulting).

Toutefois, l'établissement de bonnes relations avec la direction expose à au moins deux défis : conserver l'indépendance du collectif et challenger la direction tout en préservant son soutien. Certains collectifs assument un rôle d'aiguillon et de contradiction (Engie) mais la majorité assume d'adapter son discours pour qu'il soit « business compatible » afin d'être perçu comme acteur légitime et audible, ce qui n'empêche pas de susciter des tensions au sein du collectif ou avec l'entreprise :



La direction prend le temps d'écouter les salariés engagés sur ces sujets. Nous avons fait attention à écouter leurs enjeux et présenter Shift&Go en conséquence, en alliant recherche de sens aux enjeux de performance et résilience du business dans notre discours. (Deloitte)

On sent qu'il y a une différence entre les attentes et ressentis de certains salariés très impliqués dans la protection de l'environnement, mais on essaye de faire les choses de manière politiquement correcte. Finalement, tout le monde gagnerait au changement : les salariés seraient contents et l'entreprise aurait matière à communiquer. Gagnant gagnant. Là où c'est plus compliqué et où l'échange est d'autant plus important c'est l'interface avec les initiatives qui ont des ambitions commerciales. (BearingPoint)

Au-delà de la direction, les collectifs évoquent l'importance d'établir des alliances avec d'autres services dont le rôle est décisif notamment pour la mise en œuvre d'actions sur l'organisation et la transformation des processus qui relèvent de leur périmètre comme le service RSE (Axa, Dassault) ou encore la hiérarchie locale (EDF) :

Par ailleurs, nous avons parfois bénéficié du soutien de la hiérarchie, par exemple la DSI (direction des services informatiques) qui a réellement pris le sujet en main et s'est donnée des objectifs d'impact environnemental. Quand nos projets rentrent dans la stratégie du groupe et qu'un ou deux managers s'en emparent, tout est plus facile ! (Wavestone)

Toutefois, l'établissement de ces relations suppose un travail de rapprochement en vue d'éviter les incompréhensions, notamment vis-à-vis du service en charge de la RSE qui peut se sentir en concurrence, le dialogue permettant de trouver un terrain d'entente, quitte à abandonner certains « sujets sensibles » pour avancer par ailleurs (IBM).

4. CONCLUSION

Dans ce papier, sur la base de l'analyse de sources secondaires portant sur 28 collectifs d'activistes internes pour le climat et du réseau qu'ils constituent, nous avons cherché à apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : comment ces activistes internes se saisissent de grands enjeux sociaux et environnementaux ? Comment développent-ils des positions de RSE alternatives à celle de leur entreprise ? Comment peuvent-ils influencer sur les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie ? Sans répondre de façon définitive à ces questions, cette recherche exploratoire met en évidence plusieurs modalités d'émergence de ces collectifs autour des questions environnementales, plusieurs registres d'initiatives entreprises (agir sur les comportements, l'organisation et/ou la stratégie) ainsi que les enjeux – de taille et d'organisation des collectifs et de relations avec la direction et d'autres acteurs – impliqués dans la construction de la capacité des activistes internes à influencer la stratégie de leur entreprise.



Au cœur de ces enjeux se joue la difficulté pour les collectifs à devenir et rester des interlocuteurs légitimes pour être écoutés – voire associés à certaines réflexions RSE – et voir leurs propositions acceptées, reprises et mises en œuvre. Cette légitimité apparaît plurielle : légitimité à être reconnu comme collectif à part entière (notamment du fait du nombre de salariés mobilisés ou sympathisants) ; légitimité à s'exprimer sur les questions climatiques, complexes par nature ; légitimité des actions proposées qui peuvent remettre en question l'entreprise tout en restant « business compatible » ou encore entrer en tension avec les prérogatives d'autres acteurs (comme le service RSE). Cette (ou ces formes de) légitimité se construit dans la dynamique des collectifs : capacité à recruter, à enrôler des sponsors à la direction et à bâtir des alliances avec les services (dont RSE), à mettre en œuvre des actions à forte portée symbolique (dont la réussite peut être mise au crédit du collectif), à rassurer quant à son positionnement réformiste, à résister à l'épreuve du temps et aux événements érodant le collectif. C'est sans doute en s'inscrivant durablement dans l'entreprise comme interlocuteur légitime que les propositions du collectif pourront, à terme, infuser la stratégie de l'entreprise.

Pour poursuivre ce travail d'exploration et contribuer plus avant à la littérature émergente sur l'activisme interne environnemental (Skoglund et Böhm, 2020 ; Sonenshein et al., 2014), nous invitons à la poursuite des recherches. Un premier prolongement serait d'identifier s'il existe des étapes génériques dans la dynamique d'évolution des collectifs, de leur émergence à leur institutionnalisation comme acteur interne incontournable – voire leur disparition. Cette approche processuelle de l'évolution des collectifs permettrait d'identifier les types de trajectoires et facteurs susceptibles de les influencer. Ce prolongement permettrait également d'approfondir la connaissance des tactiques mises en œuvre par les collectifs pour gérer les difficultés associés aux deux grands enjeux relevés dans cette étude exploratoire. D'autres difficultés pourraient également être relevées à cette occasion (i.e., ces collectifs d'activistes internes sont-ils traversés par des tensions sur le caractère réformiste ou plus radical des actions à entreprendre et du positionnement à adopter vis-à-vis de la direction ?). Ces résultats, sous la forme de conseils, profiteraient aux collectifs existants ou en émergence et désireux d'influencer la stratégie de leur entreprise. Cela permettrait également de mieux comprendre pourquoi et comment certaines initiatives sont effectivement reprises par la direction et d'autres non, mais aussi pourquoi certains collectifs conservent une dynamique positive lorsque d'autres stagnent ou tendent à disparaître.



Un deuxième prolongement pourrait être de raffiner la caractérisation des types d'actions proposée dans cette recherche en évaluant les impacts de ces actions. Ces impacts pourraient être envisagés de façon plurielle et porter soit sur les impacts environnementaux (e.g., équivalent CO2 non-émis ou compensé, réduction de la consommation de ressource en eau ou énergie, degré de transfert des actions dans la vie privée des salariés), soit sur les conséquence sur la performance du collectif (e.g., nombre de membres recrutés, nombre de suggestions reprises par la direction). Ces résultats permettraient de distinguer les actions en fonction de leur impact sur l'environnement et la légitimité des collectifs et de favoriser celles ayant à la fois un fort impact environnemental et qui servent la dynamique de long terme du collectif. Ces résultats, sous la forme de conseils, permettraient également d'aider les collectifs existants ou en émergence à piloter leur développement et leurs ambitions.

Enfin, il serait intéressant d'apprécier l'action des collectifs du point de vue des autres acteurs de l'organisation, que ce soit vis-à-vis des salariés (plus ou moins réceptifs aux collectifs), les acteurs internes clés comme les membres du service RSE ou la hiérarchie ou encore les dirigeants de l'entreprise. En renversant la perspective, de telles recherches permettraient de mieux comprendre pourquoi et comment les sujets portés par les activistes internes du climat émergent dans les conversations stratégiques, sont traité et repris ou soutenus, combinés à des actions existantes ou reformulés. Là aussi, ces connaissances seraient utiles pour aider les collectifs à gagner en capacité d'influence pour réellement transformer leur entreprise.

Références

- Banerjee, S. B., & Arjaliès, D. L. (2021). Celebrating the End of Enlightenment: Organization Theory in the Age of the Anthropocene and Gaia (and why neither is the solution to our ecological crisis). *Organization Theory*, 2(4), 26317877211036714.
- Briscoe, F., Chin, M. K., & Hambrick, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1786-1809.
- Buchter, L. (2021). Escaping the ellipsis of diversity: Insider activists' use of Implementation resources to influence organization policy. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 521-565.
- Bullard, R. D., & Johnson, G. S. (2000). Environmental justice grassroots activism and its impact. *Journal of Social Issue*, 56(3), 555-578.



- Carrington, M., Zwick, D., & Neville, B. (2019). Activism and abdication on the inside: The effect of everyday practice on corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 973-999.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Crane, A., & Matten, D. (2021). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*, 58(1), 280-284.
- Cundill, G. J., Smart, P., & Wilson, H. N. (2018). Non-financial shareholder activism: A process model for influencing corporate environmental and social performance. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 606-626.
- de Bakker, F. G., & den Hond, F. (2008). Introducing the politics of stakeholder influence: A review essay. *Business & Society*, 47(1), 8-20.
- DeJordy, R., Scully, M., Ventresca, M. J., & Creed, W. D. (2020). Inhabited ecosystems: Propelling transformative social change between and through organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(4), 931-971.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32(3), 901-924.
- Djemni-Wagner, S. (2021). Militantisme écologiste et désobéissance civile. *Etudes*, (5), 55-65.
- Ergene, S., Banerjee, S. B. & Hoffman, A. (2020). (Un)sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319–1335.
- Flammer, C., Toffel, M. W., & Viswanathan, K. (2021). Shareholder activism and firms' voluntary disclosure of climate change risks. *Strategic Management Journal*, 42(10), 1850-1879.
- Girschik, V., Svystunova, L., & Lysova, E. I. (in press). Transforming corporate social responsibilities: Toward an intellectual activist research agenda for micro-CSR research. *Human relations*, DOI:0018726720970275.
- Girschik, V. (2020). Shared responsibility for societal problems: The role of internal activists in reframing corporate responsibility. *Business & Society*, 59(1), 34-66.
- Heede, R. (2014). Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854–2010. *Climatic change*, 122(1), 229-241.
- Jacobs, M. (1997). The environment as stakeholder. *Business Strategy Review*, 8(2), 25-28.



- Kuipers, D. (2018), Pipeline Vandals Are Reinventing Climate Activism, *Wired*, <https://www.wired.com/story/monkeywrenching-vandals-are-reinventing-climate-activism/> (consulté le 17 janvier 2022)
- Lajarthé, F. (2020). Désobéir en masse pour la justice climatique. *EcoRev'*, (1), 61-74.
- Lefèvre, B., & Wiart, L. (2021). Alibaba et Amazon sous le feu des critiques. *La Revue Nouvelle*, (4), 65-74.
- Les Echos (2021), Transformer l'entreprise face aux crises écologiques et sociales : les salariés s'engagent, 15 avril.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Crossroads tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.
- Middlemiss, L., & Parrish, B. D. (2010). Building capacity for low-carbon communities: The role of grassroots initiatives. *Energy Policy*, 38(12), 7559-7566.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Richards, L. (2009). *Handling qualitative data: A practical guide*. Sage.
- Rochfeld, J. (2019). *Justice pour le climat!: les nouvelles formes de mobilisation citoyenne*. Paris: Odile Jacob.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Seyfang, G., & Haxeltine, A. (2012). Growing grassroots innovations: exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(3), 381-400.
- Sjöström, E. (2008). Shareholder activism for corporate social responsibility: What do we know?. *Sustainable Development*, 16(3), 141-154.
- Skoglund, A., & Böhm, S. (2020). Prefigurative partaking: Employees' environmental activism in an energy utility. *Organization Studies*, 41(9), 1257-1283.
- 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(1), 7-37.



- Taylor, V., & Raeburn, N. C. (1995). Identity politics as high-risk activism: Career consequences for lesbian, gay, and bisexual sociologists. *Social Problems*, 42(2), 252-273.
- Wickert, C., & De Bakker, F. G. (2018). Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1), 50-73.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.
- Yang, A., Uysal, N., & Taylor, M. (2018). Unleashing the power of networks: Shareholder activism, sustainable development and corporate environmental policy. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 712-727.
- Zaccaï, E. (2019). *Deux degrés: les sociétés face au changement climatique*. Paris: Presses de Sciences Po.