

Étude sociologique sur la mobilisation écologique des salariés

Gaëtan Brisepierre, sociologue indépendant, cabinet GBS

Gaëtan Brisepierre présente les résultats d'une [étude soutenue par l'Agence de la transition écologique](#) (ADEME) et quatre associations de RSE (ORSE, C3D, EPE A4MT). Il s'agit d'une recherche qualitative sur la mobilisation écologique des salariés, en particulier à travers des dispositifs externes à l'entreprise qui soutiennent leur passage à l'action au travail.

Contexte et objectifs de la recherche

L'étude, menée en 2023 et publiée début 2024, est partie du constat d'une montée en puissance de l'engagement écologique au travail, alors que celui-ci était auparavant surtout cantonné aux sphères militantes ou domestiques. Cet engagement croissant se manifeste à travers l'émergence de nouvelles figures comme les « transféreurs » (salariés qui importent leurs pratiques écologiques au bureau), les « bifurqueurs » (étudiants refusant certains employeurs) et le succès de la Fresque du climat, qui a ouvert la voie à de nombreux dispositifs de mobilisation dans les entreprises.

L'objectif de cette étude est de caractériser ces dispositifs de mobilisation écologique, extérieurs à l'entreprise mais tournés vers les salariés, et de comprendre leurs effets, leurs conditions de diffusion et les tensions qu'ils génèrent. La démarche repose sur une enquête qualitative d'environ 30 entretiens, des observations, une phase de panorama (12 porteurs de dispositifs) puis quatre études de cas approfondies dans de grandes entreprises et ETI, en garantissant l'anonymat.

Les dispositifs de mobilisation : une typologie

L'étude identifie quatre formes majeures de dispositifs, tous orientés vers le passage à l'acte plutôt que vers la seule sensibilisation :

- Les **Ateliers** sont des formats collectifs courts (par exemple l'atelier « 2 Tonnes ») misant sur la dynamique de groupe et le partage d'expérience.
- Les **Parcours** sont des dispositifs de formation ou l'accompagnement plus longs, pensés comme rites de passage, mobilisant les connaissances, les émotions et parfois l'intrapreneuriat à impact (*Corporate for Change* par exemple).
- Les **Plateformes digitales** sont des applications/sites gamifiés qui misent sur le défi, la compétition et la massification. Par exemple Laaka qui permet de déclarer ces actions écologiques et de s'inspirer d'un catalogue d'actions réalisées par d'autres sites de l'entreprise.
- Les **Réseaux et collectifs** forment des ensembles de groupes de salariés engagés, structurés comme des écosystèmes militants internes, parfois proches de la forme syndicale, comme le Printemps écologique.

Profils et trajectoires des salariés engagés

Les salariés moteurs de cette mobilisation sont majoritairement des **cadres jeunes** (moins de 40 ans) en quête de sens, mais aussi des quadragénaires en reconversion de valeurs. Leur trajectoire-type comprend trois étapes : un **déclic écologique personnel**, par exemple pendant le confinement, une **phase d'acculturation intensive** (lectures, conférences), puis un dilemme d'**« insider activist »** : démissionner pour un emploi plus aligné ou rester pour transformer de l'intérieur.

Ceux qui choisissent de rester parient sur un impact plus fort en changeant leur entreprise de l'intérieur. Gaëtan Brisepierre les appelle « **écotafeurs** » pour désigner ces salariés engagés passant, en quelques

années, d'initiatives individuelles dispersées à des actions organisées via des dispositifs d'action collective structurés.

Diffusion au sein de l'entreprise et rôle des fonctions support

La diffusion de la mobilisation écologique passe d'abord par les salariés, qui jouent des rôles différenciés : certains sont moteurs (initiateurs), d'autres se positionnent en relais de la politique RSE de l'entreprise, et d'autres encore sont de simples participants ponctuels. Un enjeu central émerge : la circulation des rôles pour éviter l'épuisement d'un petit groupe, d'autant que cet engagement se fait presque toujours en dehors de la fiche de poste, en tension avec les objectifs professionnels.

Les salariés créent du temps en exploitant les « creux » (pause déjeuner, entre deux projets) et recherchent un consentement tacite des managers. Les responsables RSE adopte trois attitudes distinctes à l'égard de ces salariés :

- La RSE **garde-fou** perçoit un risque, veille à l'alignement avec la stratégie ;
- La RSE opportuniste ou **suiviste** s'appuie sur l'expertise des salariés pour nourrir la stratégie ;
- La RSE **facilitatrice** considère la mobilisation comme une valeur en soi et aide à naviguer dans les rouages internes.

Les RH constituent un des pôles clés capable d'accélérer la diffusion, car ces dispositifs répondent à des enjeux de désengagement et d'attractivité, notamment pour les jeunes générations.

Conditions de succès et trajectoires des collectifs

Le succès des dispositifs dépend fortement des caractéristiques de l'entreprise : taille, secteur, proximité avec les enjeux environnementaux, historique d'engagement social préexistant... Pour évaluer les collectifs au-delà du simple nombre de membres, il faut considérer l'étendue géographique (structures locales ou non), la diversité des profils (ou domination par les cadres), le degré d'engagement réel des participants, la reconnaissance institutionnelle du collectif, et la maturité de sa vision (projets et priorités clairs).

Les effets sur l'organisation, le travail et les individus

Les dispositifs étudiés contribuent souvent à une **décentralisation de la RSE** : celle-ci descend du siège vers les entités métiers via des référents et ambassadeurs. Au-delà des écogestes, l'apport majeur réside dans l'évolution des pratiques métiers et la légitimation d'une prise de parole des salariés sur la compatibilité des choix stratégiques avec la transition écologique.

Pour les salariés moteurs, les effets sont **ambivalents** : satisfaction d'agir mais forte frustration face à la lenteur des transformations, pouvant conduire à des mobilités internes ou à des départs, malgré leur valeur pour l'organisation.

Une forme de lobby interne à articuler avec d'autres acteurs

Ces « écotafeurs » forment ainsi une sorte de lobby interne ou groupe de pression en faveur de la bifurcation écologique de l'entreprise, sans pour autant avoir le pouvoir de transformer seuls l'appareil productif. L'enjeu est donc de construire des liens plus solides avec les syndicats, qui disposent de leviers complémentaires, et avec les dirigeants engagés dans d'autres cercles (Convention des entreprises pour le climat, mouvement Impact France, etc.), afin de renforcer la cohérence et la portée des actions.