

L'engagement écologique et son articulation avec l'engagement au travail

Cristina Mendes, Université Paris Dauphine - PSL, IRISSO

Cristina Mendes réalise une recherche doctorale sur les collectifs de salariés engagés pour la transition écologique dans de grandes entreprises déjà dotées de dispositifs RSE solides. Interpellée en 2022 par leur essor et par une tribune de l'association « Les Collectifs » affirmant que 10 % des collaborateurs peuvent transformer une entreprise, elle interroge le pouvoir réel de ces groupes et cherche à comprendre pourquoi certains salariés s'engagent bénévolement, au-delà de leurs missions, pour accélérer la transformation écologique de leur organisation.

Diversité des collectifs

La notion de « collectif » recouvre des réalités variées. L'association « Les Collectifs » propose cette définition : un groupe de salariés se réunissant régulièrement pour mener des actions de transition écologique dans l'entreprise, sur une base bénévole, avec l'objectif de transformer l'organisation en profondeur. Mais, sur le terrain, les collectifs diffèrent fortement :

- Certaines naissent d'initiatives spontanées de salariés, sans statut officiel ; d'autres sont impulsées par une direction du développement durable/RSE.
- Leur organisation va du simple groupe informel à des structures internes avec règles de décision et répartition des rôles.
- Leurs objectifs varient entre la sensibilisation (conférences, webinaires...) et des ambitions plus structurelles visant le cœur de métier ou les politiques internes (restauration collective, achats, etc.).
- Les actions menées sont elles-mêmes diverses : projets de compost, partenariats avec des ONG, ou encore démarches pour faire évoluer les politiques environnementales de l'entreprise.

Le temps investi reste largement bénévole, souvent pris sur les pauses déjeuner, les soirées ou le temps personnel, même si certains collectifs parviennent à obtenir des temps de travail dédiés ou des postes partiellement affectés à l'animation du collectif.

Profil des salariés engagés

L'étude empirique se concentre sur un collectif spontané lancé en 2020 dans une grande multinationale française, comptant une cinquantaine d'adhérents. Les membres les plus engagés présentent un profil assez homogène : cadres en CDI, très diplômés (ingénieurs, managers), disposant d'une flexibilité horaire importante et d'une stabilité professionnelle. Ces cadres tendent à avoir des trajectoires internes diversifiées (finance, achats, RH, etc.) qui leur donnent une fine connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

La recherche conduite auprès de ce collectif conduit à identifier **trois grandes logiques d'engagement** :

- Les « **adhérents** » sont présents sur les outils collaboratifs (par exemple Teams), intéressés par l'action environnementale en entreprise, avec des degrés de participation hétérogènes ;
- Les « **contributeurs** » forment le noyau le plus engagé parmi les adhérents, participant aux groupes de travail et à de nombreuses activités ;
- Les « **spectateurs** » assistent ponctuellement à des webinaires ou événements, sans participation durable.

Les résultats préliminaires de l'étude mettent par ailleurs en évidence :

- Un effet générationnel : parmi les cadres les plus jeunes, les prises de conscience environnementale tendent à survenir pendant les études (écoles d'ingénieurs ou de commerce) ;
- Des engagements plus tardifs tendent à être liés à des expériences professionnelles concrètes (pollution des sols, destruction d'invendus, etc.) ;
- Une faible syndicalisation : un seul membre syndiqué dans le collectif étudié, non par rejet des syndicats mais parce que ce canal n'est pas spontanément perçu comme la voie privilégiée pour transformer l'entreprise.

Les motifs d'adhésion au collectif suivent une logique de curiosité et de socialisation : le collectif apparaît comme un espace de partage autour de l'urgence écologique, d'apprentissage et de rencontre avec des collègues sensibles à ces enjeux.

- Une **logique de compétence** : certains rejoignent le collectif pour mobiliser et développer des compétences (animation de webinaires, gestion de projet, etc.), dans un cadre différent de leurs missions habituelles.
- Une **logique d'influence** : une minorité cherche à influencer les décisions des dirigeants, à transformer les pratiques, à peser sur les orientations stratégiques.

La diversité de pratiques écologiques et d'opinions à l'intérieur du collectif est soulignée (positions divergentes sur le nucléaire, la voiture électrique, l'alimentation, etc.) et cette pluralité n'empêche pas un respect mutuel, ce qui contribue à faire du collectif un lieu d'expérimentation démocratique interne.

Engagement écologique et engagement au travail

L'un des apports majeurs de cette recherche doctorale est de montrer que l'adhésion au collectif révèle et renforce un fort engagement au travail et envers l'entreprise. Plutôt que de quitter l'organisation face à des conflits éthiques environnementaux, ces cadres adoptent une posture de loyauté. Ils cherchent donc à transformer les pratiques en interne, d'abord dans leur propre métier, en réorientant progressivement les activités vers plus de durabilité.

Le collectif joue un rôle d'accélérateur de trajectoires professionnelles : la participation à des projets transversaux donne de la visibilité auprès des dirigeants, élargit les réseaux, ouvre des opportunités de mobilité interne vers des postes plus cohérents avec leurs valeurs. Dans l'entreprise étudiée, il existe une « prime à l'engagement volontaire », via le mécénat de compétences, la fondation d'entreprise ou encore la valorisation de ces initiatives dans les évaluations annuelles de performance, ce qui conforte cette dynamique. L'engagement écologique devient ainsi un moyen de redonner du sens au travail.

L'articulation entre carrière professionnelle et engagement écologique pose des **défis pour la pérennité des collectifs**. Quand les membres les plus investis accèdent à des postes plus satisfaisants, leur disponibilité diminue, conduisant à un engagement intermittent. Le collectif doit recruter en continu pour compenser ces fluctuations.

Sur le plan organisationnel, les collectifs contribuent à de nombreuses « petites transformations » (ajustements de politiques locales), mais le recul manque pour mesurer leur impact à long terme sur le modèle global de l'entreprise. Reste à analyser de plus près les relations entre ces collectifs et les autres acteurs internes (représentants du personnel, RSE, RH, managers).