

STÉPHAN PEZÉ¹

CHRISTELLE THÉRON

TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS



Marcher sur des lignes de crête

Collectifs de salariés pour le climat et transformation de leur entreprise

Depuis quelques années, des salariés soucieux des enjeux de l'Anthropocène s'organisent volontairement sous la forme de collectifs pour transformer leurs organisations de l'intérieur. Ce phénomène, peu étudié, est à la croisée des micro-fondations de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'activisme interne. L'analyse de sources secondaires révèle que ces collectifs parviennent à initier des changements en construisant des lignes de crêtes, des relations délicates avec différentes parties prenantes internes.

DOI:10.1684/rfg.2024.15 © 2024 JLE. Tous droits réservés

1. Auteur correspondant : stephan.peze@tsm-education.fr

Face aux défis systémiques de l'Anthropocène, de nombreuses voix appellent à des changements en profondeur de nos systèmes économiques et sociétaux (e.g., Nyberg et Wright, 2022 ; Valiorgue, 2020). Toutefois, les actions initiées tant par les États que par les entreprises sont jugées insuffisantes et subordonnées aux impératifs économiques de court terme d'une minorité d'acteurs (Fleming et Jones, 2013 ; Wright et Nyberg, 2017). Cette inertie face à l'urgence d'agir alimente de nouvelles formes de mobilisation au sein des entreprises, comme en témoigne l'essor de l'engagement salarié pour le climat (Reitz *et al.*, 2021). En France, ces salariés s'organisent notamment en collectifs pour changer leur organisation de l'intérieur (Brisepierre et Demoures, 2023). Toutefois, ce phénomène est encore mal connu. En effet, la littérature sur les micro-fondations de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a peu documenté comment les salariés sans mandat officiel en lien avec les enjeux RSE peuvent agir en la matière (Onkila et Sarna, 2022) et la littérature sur l'activisme interne s'est peu intéressée aux mobilisations pour des causes environnementales (Girschik *et al.*, 2022). À l'aide d'une étude documentaire exploratoire portant sur 28 collectifs créés ces dernières années dans des entreprises françaises, nous souhaitons contribuer à ces littératures en répondant à la question suivante : à quelles conditions les collectifs de salariés peuvent-ils réussir à initier des changements en faveur d'une plus grande intégration des enjeux de l'Anthropocène au sein de leur organisation ?

Nos résultats associent la capacité des collectifs à commencer des changements aux délicates relations qu'ils nouent avec différents acteurs. Pour rendre compte de la nature de ces relations, nous dégagons quatre lignes de crête, expression utilisée par certains collectifs et qui caractérise un équilibre relationnel difficile à établir et à maintenir. Les collectifs doivent tout d'abord parvenir à structurer les relations entre leurs membres pour exister et durer ; ils doivent établir des relations avec un grand nombre de salariés pour espérer influencer leurs comportements ; ils doivent dialoguer avec différents services internes pour tenter de modifier certains de leurs processus ; ils doivent enfin travailler avec la direction pour tenter d'influencer la conversation stratégique. Chacune de ces relations est caractérisée par des tensions spécifiques entre lesquelles les collectifs doivent naviguer s'ils veulent atteindre leurs ambitions.

Ce travail contribue à la littérature sur les micro-fondations de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012 ; Gond et Moser, 2021) en documentant l'engagement salarié volontaire et collectif, tout en soulignant les tensions relationnelles qui caractérisent cet engagement. Nous contribuons également à la littérature sur l'activisme interne pour des causes environnementales (Girschik, 2020 ; Girschik *et al.*, 2022 ; Skoglund et Böhm, 2020) en dévoilant la complexité de ce phénomène. Cela nous amène en conclusion à questionner la portée transformatrice de ces collectifs au regard des enjeux de l'Anthropocène.

I – DES SALARIÉS ENGAGÉS POUR CHANGER LES ORGANISATIONS DE L'INTÉRIEUR

1. Les conflits de logiques au sein des entreprises autour des enjeux de l'Anthropocène

Indissociables des écosystèmes sociaux et écologiques (Banerjee et Arjaliès, 2021), les activités des entreprises portent une grande part de responsabilité dans la survenue de l'Anthropocène (Ergene *et al.*, 2020). Les très grandes entreprises multinationales des secteurs fortement polluants (dont énergies fossiles ou ciment) ont exercé une influence majeure sur le dérèglement climatique². Survivre à l'Anthropocène requiert une transition vers de nouveaux paradigmes, impliquant de renoncer à l'impératif de croissance comme seul horizon (Banerjee *et al.*, 2021), d'instaurer des modes de gouvernance plus démocratiques (Ferraras *et al.*, 2020) et inclusifs des intérêts du vivant (Barrau, 2022) ou encore d'imaginer des modes d'organisation plus sobres (Guérineau et Mayer, 2021) afin de faire advenir des modèles d'affaires répondant aux besoins des populations sans épuiser les ressources de la planète (Crane et Matten, 2021) et en accompagnant les fortes mutations de l'emploi que cette transition suppose (Laurent, 2023).

Cette nécessaire transition suscite des conflits d'intérêts économiques et sociaux au sein des organisations. Les logiques institutionnelles et organisationnelles³ (Spicer

et Sewell, 2010) dominantes tendent à privilégier des politiques de RSE instrumentales (Gao et Bansal, 2013), trop largement assujetties aux impératifs économiques de court terme (Daudigeos et Valiorgue, 2010b ; Fleming et Jones, 2013 ; Wright et Nyberg, 2017). Ces logiques sont en conflit avec celles, plus intégratives (Gao et Bansal, 2013), qui assument les tensions entre – et le caractère systémique des – dimensions sociales, environnementales et économiques, privilégiant des politiques de transformation à fort impact, décidées démocratiquement, dans l'optique d'une transition environnementale solidaire et juste (Macé, 2022). Ce conflit de logiques freine l'initiation des changements pourtant nécessaires au vu de l'urgence des enjeux de l'Anthropocène. Cette inertie alimente de nouvelles formes de mobilisations tant externes (*e.g.*, le blocage de mines de charbon, Lajarthé, 2020) qu'internes aux organisations, notamment d'engagement sous la forme de collectifs de salariés qui ambitionnent de « [t]ransformer l'entreprise face aux crises écologiques et sociales » (*Les Echos*, 2021). Ces mobilisations spontanées (*grassroot* ou *bottom-up*) sont un phénomène en plein essor encore peu étudié (Skoglund et Böhm, 2020 ; Reitz *et al.*, 2021).

2. Les collectifs de salariés engagés pour le climat

En France, l'engagement salarié pour le climat sous la forme de collectifs s'est fait

2. 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.

3. Pour Spicer et Sewell (2010), une logique organisationnelle est une configuration de discours, située dans l'espace et de temps, qui est à l'intersection de logiques institutionnelles (plus générales) et des activités de *sensemaking* des individus et qui permet de cadrer ce qui est légitime, raisonnable, désirable ou efficace dans un contexte donné.

connaître par une tribune de l'association *Les Collectifs*⁴ dans *Les Echos* en avril 2021 (Brisepierre et Demoures, 2023). Cette interaction entre salariés et pratiques de RSE de leur organisation peut être analysée au prisme des micro-fondations de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012 ; Gond et Moser, 2021). Ces travaux ont privilégié l'étude des salariés comme opérateurs clés de la mise en œuvre des politiques de RSE (Onkila et Sarna, 2022). L'étude des salariés désireux d'influencer les pratiques de leur organisation en cohérence avec leurs aspirations pro-environnementales, encore peu développée, s'est concentrée sur les managers RSE (Acquier *et al.*, 2011 ; Carollo et Guerci, 2018 ; Wright *et al.*, 2012) et managers disposant d'un haut niveau de responsabilité (Carrington *et al.*, 2019 ; Valiorgue, 2016). Cela étant, même doté d'un mandat officiel, ces managers sont pris dans le conflit des logiques instrumentales et intégratives (Gao et Bansal, 2013), expérimentent de fortes tensions identitaires et émotionnelles (Carollo et Guerci, 2018) et doivent développer différentes tactiques pour réussir à impulser des changements (Carrington *et al.*, 2019 ; Daudigeos, 2013).

En revanche, nous savons peu comment des salariés sans mandats officiels en lien avec la RSE peuvent initier des changements dans leur organisation (Onkila et

Sarna, 2022), en particulier quand ceux-ci s'organisent collectivement. Ce point est particulièrement important car les collectifs se présentent comme la réunion spontanée de salariés qui s'engagent pour des causes situées majoritairement en dehors du périmètre de leur fonction. Or, ces collectifs sans légitimité pour agir sur les enjeux de transition socio-écologiques peuvent entrer en conflit avec le domaine de juridiction d'autres professionnels comme les spécialistes en charge de la RSE, être perçus négativement (méprisés ou moqués) voire considérés comme des opposants par la hiérarchie (Reitz et Higgins, 2021 ; Sonenshein *et al.*, 2014). La volonté de salariés d'agir sans mandat officiel pour une cause à laquelle ils sont attachés peut également s'interpréter comme de l'activisme interne⁵. Ces salariés tentent d'influencer divers acteurs internes (notamment *via* un *social issue selling*, Alt et Craig, 2016 ; Wickert et de Bakker, 2018) pour remettre en question les pratiques existantes (Meyerson et Scully, 1995). Ces travaux ont historiquement porté sur la promotion des intérêts de groupes minoritaires ou marginalisés en raison de leur genre, ethnicité, orientation sexuelle ou handicap (Buchter, 2021 ; Meyerson et Scully, 1995 ; Scully et Segal, 2002). Un constat se dégage autour de la difficulté de ces activistes internes à transformer leur

4. *Les Collectifs* est une association se décrivant sur leur site web comme « 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. » (<https://www.les-collectifs.eco/>). Cette association propose de fédérer les collectifs de salariés engagés existant dans différentes entreprises et d'accompagner la création et le développement de collectifs au travers de plusieurs initiatives (mise en relation, partage de bonnes pratiques, co-développement, etc.).

5. Dans la littérature, plusieurs expressions se rapportent à ce phénomène : « insider activists » (e.g., Carrington *et al.*, 2019) ; « internal activists » (e.g., Girschik, 2020) ; « employee activists » (Girschik *et al.*, 2022) ; « tempered radicals » (Meyerson et Scully, 1995). La notion d'activisme dans la littérature internationale diffère de la notion d'activisme de sens commun en langue française (cette dernière signifiant un engagement privilégiant l'action directe, y compris illégale, cf. <https://fr.wiktionary.org/wiki/activisme>).

entreprise relativement à leurs aspirations. Leurs succès, généralement limités et incrimementaux, sont qualifiés de petites victoires (*small wins*, Meyerson et Scully, 1995 ; Scully et Segal, 2002) et reposent notamment sur le développement de ressources dans la durée telles que de la légitimité, des relations formelles et informelles ou encore des connaissances pointues sur les sujets abordés et le fonctionnement interne de l'organisation (Howard-Grenville, 2007). L'activisme interne pour des causes environnementales est plus récent (Reitz et al., 2021) et n'a que très peu été étudié empiriquement (pour une exception, voir

Skoglund et Böhm, 2020). Nous ne savons pas si les connaissances développées dans le cadre d'un activisme pour des causes sociales sont également valables pour l'activisme environnemental. Nous pouvons ainsi nous demander *à quelles conditions les collectifs de salariés peuvent-ils réussir à initier des changements en faveur d'une plus grande intégration des enjeux de l'Anthropocène au sein de leur organisation ?* Pour y répondre, nous avons réalisé une étude exploratoire à partir de données secondaires publiques concernant 28 collectifs de salariés engagés pour le climat.

MÉTHODOLOGIE

Notre étude exploratoire s'appuie sur plusieurs sources de données secondaires publiques. Nous avons tout d'abord exploité les données du site internet de l'association Les Collectifs. Il nous semble que ce réseau est une porte d'entrée pertinente pour explorer cette nouvelle forme d'engagement salarié pour le climat car il regroupe explicitement des « professionnels-citoyens » souhaitant « transformer les entreprises de l'intérieur, notamment au travers de collectifs de salarié(e)s engagé(e)s »⁶. Nous avons également exploité les fiches « témoignages » de 28 collectifs appartenant à ce réseau. Ces fiches, mises en ligne par l'association *Pour un réveil écologique*⁷ en 2021 (voir tableau 1), traitent de l'histoire de chaque collectif, des actions menées, des relations avec le reste de l'entreprise et des facteurs clés de succès⁸. Nous avons complété ces données par la consultation des pages LinkedIn de 32 salariés engagés⁹ et par une veille sur la page LinkedIn du réseau Les Collectifs et dans la presse (arrêtée en septembre 2023 pour la rédaction de ce papier).

À la suite d'une lecture exhaustive du corpus, un codage thématique émergent (Richards, 2009) a été réalisé pour caractériser les différents modes d'organisation et types d'action

6. <https://www.les-collectifs.eco/> (consulté pour la dernière fois le 17 janvier 2022)

7. *Pour un réveil écologique* est un collectif d'étudiants et de jeunes diplômés organisant et soutenant diverses initiatives pour favoriser l'engagement écologique dans l'entreprise, dans le choix d'un employeur et dans l'enseignement supérieur.

8. <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/collectifs-de-salaries/> (consulté à plusieurs reprises entre novembre 2021 et janvier 2022)

9. Les salariés signataires de la tribune publiée dans *Les Echos* (2021) représentent 27 collectifs de 26 entreprises et d'une organisation professionnelle (Syntec Ingénierie) et sont au nombre de 35 individus (certains collectifs étant représentés par deux personnes). Nous y avons ajouté une personne dont le collectif était représenté sur les fiches « témoignages » de l'association « Pour un réveil écologique ». Trente-deux de ces 36 salariés engagés ont une page LinkedIn.

portés par ces collectifs. Des allers-retours entre les coauteurs et entre les interprétations émergentes et les différentes sources de données ont ensuite permis d'identifier des régularités entre les collectifs relativement à la question de recherche posée. Nous avons structuré les actions déclarées par ces collectifs en trois catégories en reprenant la typologie proposée par Bartlett et Ghoshal (1997) : des actions centrées sur les salariés (*people*), sur l'organisation (*processes*) et sur la stratégie (*purpose/vision*). Puis il nous est apparu des points de tension récurrents que nous avons investigués de manière plus systématique sous la forme de *lignes de crête* du fait des relations délicates qu'elles permettent de caractériser avec divers types d'acteurs. Nous avons enfin relié ces lignes de crête aux catégories d'actions identifiées (*people, processes, purpose/vision*) afin de répondre à notre question de recherche.

II – RÉSULTATS

Les 28 collectifs étudiés émanent majoritairement des sites français de grandes entreprises multinationales dont un tiers (10) ont une activité de conseil. Vingt-deux d'entre eux ont été créés entre 2018 et 2020. Vingt de ces collectifs déclarent être émergents (*bottom-up*) et donc non officiels (ni créés par la direction, ni épousant une unité d'organisation existante et reconnue) même si plusieurs d'entre eux ont cherché, dès leur fondation, le soutien explicite de la direction concernant leur existence et/ou le lancement d'actions (BCG, Bouygues, Deloitte, IBM, SNCF Consulting¹⁰). Huit autres collectifs ont été créés par la direction ou sont adossés aux instances représentatives du personnel. En 2021, les collectifs étudiés déclaraient en moyenne 150 membres avec d'importants écarts, et peu de collectifs parvenaient à représenter plus de 3 % des salariés de l'entreprise. Malgré leur caractère majoritairement émergent (*bottom-up*) et l'absence de

mandat pour agir sur les enjeux socio-écologiques, ces collectifs initient des actions variées qui peuvent être classées en trois catégories (Bartlett et Ghoshal, 1997) : les actions centrées sur les comportements des salariés (*people*) ; sur l'organisation (*processes*) ; sur la stratégie (*purpose/vision*). Pour comprendre les conditions qui permettent ces actions, nous reprenons une métaphore utilisée par les collectifs : les *lignes de crête*¹¹. Cette métaphore implique de construire « une position délicate entre deux points de vue ou exigences opposées, en apparence inconciliables »¹². Dans ce papier, nous caractérisons une ligne de crête comme l'établissement et le maintien de subtils équilibres relationnels avec une grande diversité d'acteurs internes qui peuvent avoir des visions différentes, voire contradictoires, tant des enjeux socio-écologiques que de leur intégration dans l'organisation. Sans le soutien de ces acteurs, il paraît difficile d'initier des actions. Ces relations peuvent être difficiles à construire et à maintenir du

10. Les collectifs sont désignés par le nom de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

11. Voir par exemple le post LinkedIn « Un an à explorer la ligne de crête » célébrant l'anniversaire de la publication de la tribune dans *Les Echos* (<https://fr.linkedin.com/pulse/un-%C3%A0-explorer-la-ligne-de-cr%C3%A0te-les-collectifs>).

12. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%C3%A0te/20420>

Tableau 1 – Présentation des 28 collectifs analysés

#	Entreprise	Nom du collectif	Secteur	Date de création	Membres du collectif	% sur effectif
1	Accenture	Collectifs d’animateurs fresque du climat	Services (conseil)	2020	50	< 1 %
2	AFD	Groupe Action Climat	Banque	2019	300	1 %
3	Airbus Operations	Iode du lac	Industrie	2005	400	2 %
4	Airbus SAS*	Les Greenees	Industrie	2012	300	Non dispo.
5	Axa	Axa pour le climat	Assurance	2019	600	2 %
6	BCG	GoGreen	Services (conseil)	2019	150	15 %
7	BearingPoint	Green@BearingPoint	Services (conseil)	2019	60	10 %
8	Bouygues bâtiment sud-est	Les transféreurs	BTP	2020	45	5 %
9	Dassault systèmes	Section environnement terre à terre	Industrie	2019	50	< 1 %
10	Deloitte	Shift&Go	Services (conseil)	2018	30	< 1 %
11	EDF	Rhizome des salarié.es pour l’écologie	Energie	2020	250	< 1 %
12	Egis	New bees team – climate team	Services (conseil)	2020	5	< 1 %
13	Engie	J’agis pour la planète	Energie	2020	800	1%
14	Essilor	Ateliers climat ++	Industrie	2020	50	1 %

#	Entreprise	Nom du collectif	Secteur	Date de création	Membres du collectif	% sur effectif
15	IBM	Bee green	Numérique	2017	225	4,5 %
16	Michelin	Michelin et la transition écologique	Transport	2020	45	< 1 %
17	OCTO Technologies	Tribu SEED	Numérique	2020	11	1 %
18	Oliver Wyman	Green Champions of Oliver Wyman (GROW)	Services (conseil)	2014	10	3 %
19	PMP Conseil	Beyond green	Services (conseil)	2017	5	2 %
20	Salesforce*	Earthforce	Services (conseil)	2015	258	20 %
21	Serge Ferrari	Émergence	Industrie	2018	10	2,5 %
22	SNCF Consulting	Tous durables	Services (conseil)	2020	25	15 %
23	Société générale	S'engaGer	Banque	2020	15	< 1 %
24	Syntec-Ingénierie	Conseil des jeunes pros	Organisation professionnelle	2019	16	N/A
25	Ubisoft	Green force	Numérique	2019	450	2 %
26	Vendredi	Vendredi for earth	Services	2019	22	> 90 %
27	Vinci énergies	ECOVESI – écoresponsabilité au travail	Energie	2018	10	< 1 %
28	Wavestone	Green place to work	Services (conseil)	2019	30	< 1%

* Collectif non-signataire de la tribune parue dans *Les Echos* (2021)

fait d'une fin de non-recevoir, d'un risque de rupture, de relations *a minima* ou à sens unique, empêchant tout changement. Toutefois, d'un collectif à l'autre, selon leur origine, leur taille et leur composition, selon l'effectif de l'entreprise, etc., les relations impliquées dans ces lignes de crête semblent plus ou moins délicates à établir. Nous avons identifié quatre lignes de crêtes (voir tableau 2) qui sont détaillées dans les

sections suivantes. La première concerne la relation entre le collectif et ses membres en vue de faire exister le collectif dans la durée. Les trois suivantes concernent les relations avec trois catégories d'acteurs : les salariés, divers services internes à l'organisation et la direction. Bien que ces relations soient intriquées, nous les avons dissociées analytiquement pour souligner leur rôle central dans la capacité à

Tableau 2 – Les quatre lignes de crête identifiées

Lignes de crêtes	Relations avec...	Enjeux	Pratiques
1. Faire exister le collectif dans la durée	Les membres du collectif	Animer le collectif, maintenir une dynamique et surmonter diverses difficultés (e.g., manque de temps, départ d'un membre clé)	Structurer progressivement le collectif en conservant un mode de relation horizontal et ouvert aux initiatives
2. Enrôler au-delà des jeunes cadres	Tous salariés de l'entreprise	Embarquer le maximum de monde, sensibiliser et faire évoluer les comportements	S'appuyer sur les jeunes cadres sensibilisés et aller chercher d'autres catégories socio-professionnelles et sensibilités environnementales
3. Dialoguer entre conflit et compromis	Les services fonctionnels	Faire évoluer certains processus de l'organisation (e.g., gestion des déchets, des déplacements professionnels ou des équipements numériques)	Créer et entretenir le dialogue entre respect des prérogatives de chacun et formation de compromis permettant de challenger sans heurter
4. Maintenir son indépendance	La direction	Gagner en légitimité ; faire évoluer le modèle d'affaires de l'organisation ; obtenir des moyens pour le collectif	Se faire (re)connaître comme un partenaire de dialogue constructif tout en maintenant une indépendance permettant de conserver son statut d'aiguillon ambitieux

initier les trois catégories d'actions déclarées par les collectifs (*people, processes, purpose/vision*).

1. Faire exister le collectif dans la durée

Les collectifs étant majoritairement émergents (*bottom-up*), leur existence dépend de l'engagement de leurs membres. Sans celui-ci, le collectif peut se distendre et la mise en place d'actions devient compliquée. La première ligne de crête vise à faire exister le collectif dans la durée et consiste à trouver un équilibre entre un collectif comme réseau plutôt lâche et la mise en place d'une structure permettant de maintenir et d'organiser les relations entre ses membres. D'une part, les collectifs étudiés déclarent majoritairement un mode de relation horizontal et ouvert. Cela 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 d'autres membres intéressés, de façon collaborative. Ce mode de relation permet de favoriser la croissance du groupe tout en offrant 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 Greeneers).

D'autre part, ce mode de relation peut induire des difficultés à se réunir et une perte de motivation, en particulier face à la croissance du collectif (« la masse efface un peu les individualités », IBM), à l'absence de résultats (Syntec) ou à l'inverse après un succès (« nous avons parfois tendance à nous reposer sur nos acquis », Vendredi). De plus, divers facteurs menacent la

relation des membres au collectif : fatigue liée à la nécessité de travailler bénévolement en dehors du temps de travail, le soir ou le week-end (Axa) ou encore perturbations liées à la crise sanitaire (Serge Ferrari, Wavestone). La dépendance à l'implication d'une personne-clé et son départ ou absence (Engie) fragilisent également l'existence du collectif. En effet, la majorité des collectifs font état de nombreux sympathisants mais seulement de quelques membres réellement actifs du « noyau dur » (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).

« Nous avons des membres actifs plus qu'on appelle les "green angels" qui vont travailler à la création de sessions pour les salariés et les "alliés" qui vont être les salariés qui viennent aux événements et en parlent dans leurs équipes. » (SalesForce). Pour ne pas épuiser – ou dépendre de – ces membres actifs, il semble nécessaire de se structurer pour durer (PMP, Ubisoft). Cela suppose un dosage évolutif impliquant notamment de discuter de la périodicité et du format des réunions (*e.g.*, visioconférence lors de la pause déjeuner) ainsi que du recours à des outils digitaux permettant d'assurer un fil de discussion continu entre les membres (*e.g.*, Teams ou Yammer), ceci en vue de leur permettre de se coordonner, de suivre les actions entreprises et d'échanger au sujet de nouvelles actions possibles. En cela, cette ligne de crête est une sorte de prérequis pour la construction de relations

avec d'autres acteurs et donc pour la mise en œuvre d'actions.

2. Enrôler largement pour agir sur les comportements

Dans les actions déclarées par les collectifs étudiés, **les plus nombreuses visent les salariés en tant qu'individus-citoyens-consommateurs afin de leur faire prendre conscience des enjeux et d'inciter à des choix plus responsables**. Nous allons détailler ces actions avant de présenter la ligne de crête des relations que les collectifs doivent construire pour y parvenir.

Agir sur les comportements (people)

Les actions de sensibilisation visent à amener le personnel à prendre davantage conscience des enjeux de l'Anthropocène. L'objectif est d'inciter au changement de comportements individuels dans et hors de l'entreprise pour « participer au changement culturel profond de l'entreprise » (BCG) voire de « créer une contre-culture » (Deloitte). Cette sensibilisation s'opère le plus fréquemment autour d'événements comme des fresques du climat (Accenture, Axe, BCG, Dassault, Michelin, Salesforce, Ubisoft, Vendredi, Vinci, WaveStone) ou autres outils ludiques possiblement développés en interne (e.g., « [c]réation d'un jeu pour sensibiliser les gens aux composantes de leur bilan carbone et aux ordres de grandeur de celles-ci », Engie). Ces événements peuvent être organisés en lien avec des événements internes (e.g., rédaction de la raison d'être, EDF) ou externes à l'entreprise (e.g., la grève pour le climat ou les COP pour le BCG) ou être autonomes et

parfois récurrents, comme une semaine de l'environnement (BCG, Vinci) ou une quinzaine du développement durable (SNCF Consulting). Enfin, d'autres événements sont organisés à destination des membres des collectifs dans une visée de formation, d'animation de la communauté, comme des conférences avec des experts ou autour de thèmes spécifiques (e.g., numérique responsable, Bouygues ; la sobriété, les déchets ou la consommation responsable, Dassault Systèmes).

Au-delà de l'organisation d'événements de sensibilisation, d'autres actions visent le changement des comportements *via* l'accès à des modes de consommation plus responsables : proposition de fonds de placement verts, d'offres d'installations de panneaux photovoltaïques, de voyages écoresponsables (*via* le catalogue du CE, Airbus Iode du Lac) ou 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 collectes pour des associations (SNCF Consulting, Société générale).

Enrôler au-delà des jeunes cadres

Les actions incitant à des changements de comportements individuels impliquent d'y faire largement participer les salariés. La ligne de crête des relations avec les salariés est traversée par **une tension entre l'attraction de profils relativement homogènes (comme en témoigne le profil des membres les plus actifs) et la nécessité d'ouverture à une plus grande diversité de salariés (pour faire masse)**.

D'une part, il existe une croyance dans la relation entre le nombre de salariés

sensibles aux enjeux socio-écologiques et la capacité à produire des changements¹³ : « il faut embarquer le plus de monde possible » (Deloitte). Plusieurs témoignages évoquent l'existence d'un gisement de salariés potentiellement motivés pour rejoindre le collectif ou participer à ses actions :

« 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).

D'autre part, les membres actifs des collectifs semblent appartenir à une catégorie relativement homogène. En témoigne le profil des 32 signataires de la tribune dans *Les Echos*. S'ils sont plutôt à parité (17 femmes et 15 hommes), leur âge moyen est de 33-35 ans (avec 10 ans d'expérience professionnelle en 2021), ils sont fortement diplômés, souvent d'écoles prestigieuses (dont 50 % d'ingénieurs) et occupaient des positions de cadres, pour la majorité sans liens avec les enjeux de l'Anthropocène (22 sur 32). Si l'on peut difficilement conclure sur la composition exacte des collectifs, plusieurs d'entre eux mentionnent néanmoins une faible mixité : beaucoup de cadres (EDF, Serge Ferrari) ou de membres plutôt jeunes (Vendredi), à plus forte raison dans les collectifs des 10 cabinets de conseil étudiés. Le nombre de membres du collectif et de participants aux actions de sensibilisation organisées est un enjeu important. Ces

actions semblent toutefois impliquer des membres au profil *a priori* plutôt homogène de jeunes cadres diplômés d'écoles prestigieuses, ce qui indique une forme de relations plutôt endogamique. Cela peut limiter la capacité du collectif à croître et cantonner son action à une partie de l'entreprise. Si l'on considère que la taille relative du collectif est un facteur important, il semble donc que, pour « embarquer le plus de monde possible » et gagner en pouvoir d'influence, il faille s'appuyer sur les jeunes cadres (peut-être plus aisés à mobiliser) tout en cherchant à développer les relations avec les salariés d'autres catégories professionnelles et/ou ayant une sensibilité environnementale moins prononcée.

3. Dialoguer avec les services fonctionnels pour agir sur l'organisation

L'ambition de transformer l'entreprise de l'intérieur peut passer par le changement de processus qui relèvent de divers services fonctionnels (e.g., services généraux, logistique, RH). Nous allons présenter ces actions avant d'introduire la ligne de crête des relations avec ces services qui se caractérise par un dialogue entre respect de leurs prérogatives et formation de compromis.

Agir sur l'organisation (processes)

Dans les données analysées, ces changements concernent des processus plutôt secondaires en ce qu'ils ne sont pas de nature à transformer le modèle économique de l'entreprise. Les processus régulièrement mentionnés concernent la

13. « Il suffit de 10 % des collaborateurs pour changer toute l'entreprise » selon la *Harvard Business Review* (texte de la tribune publiée dans *Les Echos*).

Tableau 3 – Actions portant sur les processus

Actions initiées	Exemples
Réduction des déchets et préservation des ressources	Achat et distribution de gourdes (BCG, BearingPoint, PMP Conseil, Serge Ferrari) Recyclage des mégots et/ou gobelets plastiques (BCG, EDF, Oliver Wyman, PMP Conseil, Salesforce, SNCF Consulting, Wavestone) Recherche de <i>goodies</i> plus responsables et politique « zéro goodies » (BearingPoint)
Mobilité durable	Réduire les trajets en avion pour les déplacements de plus de 1 500 km (Deloitte) Privilégier le train pour les trajets de moins de 4 heures (Engie) Installer des douches pour faciliter la pratique du vélo (PMP Conseil)
Alimentation durable	Modification des menus de la restauration collective pour intégrer 50 % d'aliments issus de l'agriculture biologique et produits localement (AFD) Suppression de l'huile de palme dans les snacks (SalesForce)
Numérique responsable	Plan d'action contre la pollution numérique, sur la gestion des équipements informatiques et téléphoniques ou le rafraîchissement éco-responsables des sites web (Octo, SNCF Consulting, Vendredi, Wavestone)

gestion 1) des déchets, 2) de la mobilité, 3) de l'alimentation, ou encore 4) du numérique (voir tableau 3).

Pour initier ces changements qui relèvent des domaines de compétences de différents services internes, les collectifs doivent entrer en relation avec ces services : RSE, services généraux et logistiques, services achats ou encore direction des systèmes d'information. Les services RH peuvent également être approchés pour l'intégration de la sensibilisation à l'environnement dans le processus d'accueil des nouveaux embauchés (BCG, Vinci) ou encore la mise en place d'un « arrondi sur salaire » pour des associations environnementales (BearingPoint). Pour parvenir à des changements, les collectifs doivent réussir à

influencer les décisions concernant les activités et l'utilisation du budget de ces services, la renégociation des contrats ou le changement de prestataires, ou encore inviter au recours à des outils d'écoconception ou de calcul de l'empreinte carbone (Egis). Cela suppose de développer la relation avec ces services fonctionnels.

Dialoguer entre conflit et compromis

La ligne de crête des relations avec différents services internes implique de réussir à influencer ces parties prenantes incontournables pour la mise en œuvre d'actions de type *processes* tout en évitant d'entrer en conflit avec leurs prérogatives.

D'une part, les collectifs étudiés évoquent l'importance d'établir des alliances avec

diverses parties prenantes de leur entreprise, en particulier le service RSE (AFD, Michelin, PMP Conseil) qui peut relayer la voix du collectif auprès de la direction – en retour, le collectif peut relayer les actions RSE sur le terrain. **D'autres alliances, qualifiées de plus circonstancielles (Serge Ferrari), sont décisives pour transformer des processus qui relèvent du périmètre de ces services** (Axa, Société générale, Vinci). Ces alliances peuvent résulter de l'identification d'intérêts communs et/ou du soutien de managers eux-mêmes sensibles aux enjeux socio-écologiques (voire membres du collectif) :

« [...] 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).

D'autre part, en se positionnant comme nouvel acteur interne désireux d'agir sur les enjeux socio-écologiques, les collectifs peuvent braquer les services en charge de ces sujets – ou encore les organisations syndicales et instances représentatives du personnel – qui peuvent se sentir en concurrence ou critiqués (AFD, Michelin). Pour éviter ces conflits de juridiction, le dialogue permet de trouver un terrain d'entente, de challenger sans heurter, quitte à abandonner certains « sujets sensibles »

pour avancer par ailleurs (IBM). Par exemple, le collectif de BearingPoint a proposé au service RH d'élargir « l'arrondi sur salaire » existant dans l'entreprise, à une association de protection environnementale¹⁴ mais « ce sont les RH qui ont tranché sur une base de propositions ». Les compromis qui résultent de ce dialogue permettent d'agir, parfois au-delà et parfois en-deçà des ambitions initiales.

4. Maintenir son indépendance pour agir sur la stratégie

L'ambition de transformer l'entreprise de l'intérieur passe enfin et surtout par des changements d'ampleur de stratégie et de modèle d'affaires. La rareté des actions déclarées sur ce thème témoigne toutefois de la difficulté d'agir sur ce périmètre. Pour les collectifs, la ligne de crête des relations liée à ces actions implique de réussir à se faire (re)connaître par la direction comme un partenaire de dialogue constructif tout en maintenant une indépendance permettant de conserver son statut d'aiguillon ambitieux.

Agir sur la stratégie (purpose/vision)

Les actions visant la stratégie et le modèle d'affaires sont plus rares que celles visant des changements de comportements individuels (people) ou organisationnels (processes)¹⁵ :

« Nous avons aussi engagé la réflexion sur la stratégie de l'entreprise, et notamment le

14. « Les salariés peuvent choisir d'arrondir leur salaire (d'offrir les centimes au bout de leur paye chaque mois, voire plus), et de toucher un peu moins pour verser cet arrondi à l'association. » (Fiche témoignage BearingPoint).

15. La consultation de l'atlas des actions mis en ligne par l'association Les Collectifs en mars 2023 confirme cette tendance. Sur les 65 fiches actions proposées, on retrouve une prédominance des actions de sensibilisation (32 fiches), d'actions visant des transformations organisationnelles (19 fiches) contre 8 fiches d'actions à un niveau plus stratégique.

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).

Ces actions sont essentiellement constituées de propositions d'amélioration – ou de mise en question – de 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 (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 ou tout du moins inspirer ceux-ci (Engie, OCTO, SNCF Consulting). Dans les entreprises du secteur des services, les collectifs ont également proposé de diversifier des activités de l'entreprise pour intégrer des prestations commerciales permettant d'accompagner les clients dans leur transition écologique (*e.g.*, conseil pour réduire l'empreinte carbone, Deloitte ; intégration « de la sobriété dans les offres du groupe », Engie). La relation avec la direction conditionne donc l'atteinte de

l'ambition transformatrice affichée par les collectifs.

Maintenir son indépendance

Pour tenter d'influencer la stratégie, il semble qu'il faille être (re)connu par la direction et travailler avec elle à transformer l'entreprise en conservant toutefois l'indépendance du collectif et son ambition de transformation substantielle. C'est la quatrième ligne de crête identifiée.

D'une part, il semble y avoir consensus sur la nécessité d'initier des relations positives avec la direction, par la recherche de sponsors au sein du comité exécutif pour porter la voix du collectif et relayer ses initiatives (IBM, BearingPoint) ou encore l'organisation de réunions périodiques pour passer en revue les actions du collectif (SNCF Consulting, Ubisoft). Ces relations, qualifiées d'approche constructive sensible aux enjeux *business*¹⁶ et s'éloignant d'un discours militant (Oliver Wyman), contribuent à faire (re)connaître l'existence du collectif et la légitimité de ses ambitions :

« 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).

Ces relations constructives avec la direction permettent d'être reconnu comme partie prenante interne (*e.g.*, être associé à la rédaction du projet d'entreprise ou

16. Recommandations pour favoriser des relations constructives avec la direction : Rester très professionnel [...] Venir avec des propositions concrètes et travaillées ; Montrer l'alignement (cohésion, pérennité, rentabilité...) (Fiche « Création d'un collectif », <https://www.les-collectifs.eco/atlas>).

mentionné dans les supports de la direction, AFD, Essilor) et d'obtenir du soutien (e.g., pouvoir communiquer sur les actions organisées, IBM, Vinci ; ou encore obtenir un budget pour des événements, le recrutement d'une apprentie, la valorisation de la participation au collectif dans les critères d'évaluation, BCG).

D'autre part, les collectifs revendiquent le rôle d'aiguillon et l'ambition de « changer nos entreprises de l'intérieur » et de « repenser et transformer nos modèles économiques »¹⁷ face à l'urgence d'agir. En effet, la raison d'être des collectifs repose sur le fait que les « évolutions [actuelles], bien que nécessaires, sont encore insuffisantes, et nous n'avons plus le temps d'attendre »¹⁸. Les collectifs tiennent à leur indépendance, à leur liberté de ton. Toutefois, développer un discours dissonant et critique peut exposer à une résistance voire à un rejet préjudiciable à l'organisation d'actions par le collectif (voire être néfaste pour ses membres¹⁹).

Si la construction d'une relation constructive avec la direction permet d'éviter la marginalisation d'un discours considéré comme trop radical, elle risque également de délimiter le champ des possibles à un registre compatible avec le *statu quo* (e.g., le collectif Airbus Les Greenees se refuse à lancer des débats sur l'avion ou la stratégie de l'entreprise afin de rester « toujours audible et exemplaire ») ou d'être perçu en interne comme l'auxiliaire des démarches

RSE, de communication ou d'optimisation/réduction des coûts²⁰. Cette quatrième ligne de crête se construit ainsi autour d'un dialogue à la fois « business compatible » et challengeant qui met en tension l'indépendance du collectif et sa capacité à bousculer le *statu quo* :

« 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).

Si cette tension affecte les collectifs émergents (*bottom-up*), elle se retrouve également dans des collectifs initiés par la direction (*top-down*) : « la direction a initié notre collectif. Son attitude est globalement très bienveillante, même si elle met parfois des freins à nos idées » (Serge Ferrari).

III – DISCUSSION

1. L'engagement salarié volontaire et collectif pour le climat

Notre étude exploratoire contribue à la littérature sur les micro-fondations de la RSE en documentant l'engagement volontaire de salariés sous la forme de collectifs. Nous montrons ainsi que le rôle des salariés ne se limite pas à la mise en œuvre des politiques de RSE dans une logique *top-down* (Onkila et Sarna, 2022) mais qu'ils peuvent également être des agents du changement pour la durabilité (Schaltegger *et al.*, 2024). En effet,

17. Tribune publiée dans *Les Echos* (15 avril 2021).

18. *Ibid.*

19. <https://www.ouishare.net/article/salarie-et-engage-comment-ne-pas-se-griller>

20. « Veuillez 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*).

nos résultats indiquent que les salariés peuvent volontairement tenter d'influencer les pratiques RSE de leur organisation dans une logique *bottom-up*, tout comme les managers RSE (Carollo et Guerci, 2018 ; Wright *et al.*, 2012 ; Acquier *et al.*, 2011) et les managers disposant d'un haut niveau de responsabilité (Carrington *et al.*, 2019 ; Valiorgue, 2016).

Néanmoins, à la différence de ces acteurs, les salariés étudiés agissent sans mandat officiel et s'organisent en collectifs qui peuvent réussir à initier des changements à condition de construire des lignes de crête : l'établissement et le maintien de subtils équilibres relationnels avec une grande diversité d'acteurs internes qui peuvent avoir des visions différentes, voire contradictoires, tant des enjeux socio-écologiques que de leur intégration dans l'organisation. Pour qu'un collectif puisse initier des actions, il doit tout d'abord exister dans la durée, ce qui suppose de structurer des relations durables mais relativement flexibles avec les membres qui le composent. Une partie de l'énergie des membres de ces collectifs est ainsi tournée vers l'animation de leur communauté. Une autre partie de leur énergie est consacrée à la construction de relations avec les salariés, diverses services internes ainsi qu'avec la direction. Ces relations sont indispensables à l'initiation d'actions car ces dernières dépendent en grande partie de ces acteurs. Si ces relations sont marquées par le souhait de travailler ensemble, les compromis qui en résultent peuvent contrarier l'ambition transformatrice des collectifs. Prolongeant cette étude exploratoire, de futures recherches pourraient approfondir

notre compréhension de ces équilibres relationnels : **quelles sont les dynamiques de leur construction et de leur évolution dans le temps ? Quels facteurs facilitent ou contraignent ces relations et la mise en œuvre d'actions transformatrices d'ampleur ?** Ou encore, comment les lignes de crêtes s'influencent-elles mutuellement ?

2. Nuances et complexité des collectifs et de l'activisme interne pour le climat

Nous contribuons également à la littérature sur l'activisme interne en explorant le phénomène en plein essor et relativement peu étudié de l'activisme interne pour des causes environnementales (Skoglund et Böhm, 2020). En particulier, nous soulignons les nuances et la complexité de ce phénomène quand il prend la forme de collectifs. En effet, sous l'image apparente de collectifs émergeant spontanément, nous mettons en évidence une hétérogénéité dans la composition et la nature de ces collectifs. Cela nous amène à réserver l'appellation d'activistes internes à une fraction des membres de ces collectifs, à nuancer l'hypothèse d'une absence de légitimité *a priori* pour s'exprimer sur les enjeux socio-écologiques et à questionner la capacité des collectifs à représenter tous les statuts socio-professionnels de l'entreprise.

Comme relevé dans l'analyse de la première ligne de crête, une première forme d'hétérogénéité concerne la différence de statuts entre les membres : un noyau dur de membre très actifs (les salariés les plus engagés pouvant se réclamer publiquement de ce mouvement) ; les autres, plus nombreux, sont des sympathisants plus ou

moins actifs. Les collectifs ont **une composition hétérogène du point de vue du degré d'engagement de leurs membres en termes de temps et d'énergie consacrés aux réunions et actions du collectif** ou encore à la prise de parole au nom du collectif et à la visibilité associée (qui implique de se positionner de façon à « s'engager sans se griller »²¹). Cela nous conduit à être prudent sur l'appellation d'activistes internes au sens de la littérature (*i.e.*, Meyerson et Scully, 1995 ; Scully et Segal, 2002) que nous proposons de réserver aux membres les plus actifs.

La deuxième forme d'hétérogénéité concerne la nature des collectifs. S'il y a une majorité de collectifs émergents (*bottom-up*), d'autres sont organisés à l'initiative ou avec le soutien de la direction ou encore inscrits dans des dispositifs organisationnels existants (*e.g.*, Comité social et économique). Certains collectifs sont par nature plus proches de la direction et plus légitimes *a priori* que ceux réellement émergents. Toutefois, la nature émergente des collectifs ne signifie pas nécessairement que ceux-ci émanent de « la base » de l'organisation. En effet, comme le révèle la deuxième ligne de crête, les membres les plus actifs sont plutôt de jeunes « élites éclairées » évoluant à des postes à responsabilité du milieu de la ligne managériale²². Autrement dit, les collectifs émergents ne sont-ils pas plutôt *middle-up* ? Cela nuance l'hypothèse d'une absence de légitimité *a priori* pour s'exprimer sur ces enjeux en l'absence de

mandat officiel. En effet, les voix de ces jeunes cadres sont davantage considérées que s'ils étaient peu diplômés ou affectés à des tâches purement opérationnelles (Girschik *et al.*, 2022 ; Reitz et Higgins, 2021), notamment car ils disposent de compétences de reformulation de leur contestation d'une façon qui apparaît bénéfique pour l'organisation (Dany et Azimont, 2009). Ce point est important car **les lignes de crêtes des relations avec divers services internes et la direction peuvent être plus aisées à développer pour ces jeunes cadres que pour d'autres profils.**

De plus, cela interroge **la capacité des salariés les plus engagés à représenter les intérêts et préoccupations d'autres profils de salariés**, en particulier ceux exprimant des craintes et/ou n'ayant pas les ressources leur permettant de s'engager, voire des populations et écosystèmes les plus impactés par les activités de leurs entreprises (Girschik *et al.*, 2022). Ce point est également au cœur de la ligne de crête des relations avec les salariés de l'entreprise et de la capacité des collectifs à « embarquer le plus de monde possible ». Les données secondaires mobilisées ne permettant pas de répondre à ces questions, d'autres recherches empiriques s'avèrent nécessaires pour étudier la capacité des collectifs à embarquer des acteurs plus largement au-delà des jeunes cadres déjà sensibles aux enjeux socio-écologiques, et pour évaluer leur capacité à gagner en impact.

21. <https://www.ouishare.net/article/salarie-et-engage-comment-ne-pas-se-griller> (*ibid.*)

22. Jeunes en moyenne d'âge et ancienneté ; élites du fait de leur niveau de diplôme, de leurs écoles d'origine et de leur position de cadres dans des entreprises prestigieuses ; éclairées car sensibles aux sujets environnementaux ; du milieu de la hiérarchie car globalement n'appartenant ni au centre opérationnel ni au sommet stratégique.

CONCLUSION : DES COLLECTIFS POUR QUELLES TRANSFORMATIONS ?

Les collectifs de salariés engagés sont une forme croissante de mobilisation en réaction à l'absence de réponses des entreprises à la hauteur des enjeux de l'Anthropocène. Toutefois, la majorité des actions qu'ils initient est orientée vers les individus (*people*) et les processus davantage fonctionnels, ce qui semble compatible avec la logique dominante de RSE instrumentale (Daudigeos et Valiorgue, 2010a ; Gao et Bansal, 2013). En décalage avec les ambitions affichées par les collectifs, les actions de transformation substantielle de l'entreprise de l'intérieur sont rares, ce qui n'est pas si surprenant car il s'agit du domaine réservé de la direction. Une première conclusion pourrait être que ces collectifs sont essentiellement des mouvements de cadres qui revendiquent une participation citoyenne à la transformation de leur entreprise et dont l'influence est dépendante du bon vouloir d'autres acteurs. Malgré leur volontarisme et l'énergie importante qu'ils déploient en plus de leur travail officiel, ils se heurtent à un plafond dans leur action (Brisepierre et Demoures, 2023). Toutefois, les enseignements de la littérature sur l'activisme interne nous invitent à rester prudents. En effet, la rareté d'actions visant la transformation effective de l'entreprise pourrait s'expliquer par la jeunesse de la grande majorité de ces collectifs et/ou par une tactique assumée de transformations incrémentales. La jeunesse et la petite taille (relativement à l'effectif de l'entreprise) d'une majorité de

collectifs sont des facteurs pouvant limiter leur capacité à challenger le *statu quo*. Les travaux sur l'activisme interne montrent qu'il faut du temps pour accumuler des ressources (Howard-Grenville, 2007) et construire des relations (Wickert et De Bakker, 2018) permettant d'asseoir sa légitimité et d'étendre son influence, notamment sa capacité à transformer les cadres cognitifs (Girschik, 2020). Il faut également du temps pour transformer des processus internes à la fois complexes et liés à d'autres processus. Les lignes de crêtes identifiées renvoient à cette dimension temporelle. Les membres des collectifs souffrent souvent d'un manque de temps pour conduire leurs actions alors que la construction et l'entretien de relations avec différentes parties prenantes nécessitent du temps pour évoluer favorablement (et parfois conduire à l'institutionnalisation des initiatives proposées). Des études longitudinales permettraient d'identifier si l'existence de collectifs actifs dans la durée, parmi d'autres facteurs, est associée à des changements de plus grande ampleur.

De plus, la mise en œuvre d'actions de sensibilisation, d'incitation à des écogestes, etc. peut être une tactique de « cheval de Troie » (Haack *et al.*, 2012). Le « Livre jaune » des Collectifs invite ainsi à « saisir les opportunités » (p. 4) et à privilégier l'action « simple et concrète qui aura un impact visible [...] qui n'impacte pas le budget de l'entreprise » et qu'il y aura « tout le temps pour aborder des sujets complexes et longs ensuite » (p. 3)²³. Même si elles apparaissent

23. Dans son « Livre Jaune », *Les Collectifs* propose 10 étapes d'organisation des collectifs dont la dernière est « Garder le cap – Comment franchir le pas entre les écogestes au bureau et l'impact sur la stratégie d'entreprise » dont l'enjeu est de convaincre les dirigeants que le *business as usual* n'est plus tenable afin « que l'entreprise soit contributive et pas juste en minimisation de ses externalités négatives. » (p. 5).

compatibles avec le *statu quo*, ces actions à faible portée transformative peuvent être assimilées à des *small-wins* (Weick, 1984 ; Meyerson et Scully, 1995) qui permettent de construire des alliances pour s'attaquer concrètement aux enjeux de l'Anthropocène dans « l'ici et maintenant » (Skoglund et Böhm, 2020). De plus, il est difficile d'anticiper les effets à moyen et long terme des actions engagées, de leur somme et de leur combinaison. Les actions modérées et incrémentales peuvent faire advenir des changements plus marqués dans le futur

(e.g., Carrington *et al.*, 2019). Cela suppose néanmoins de parvenir à faire évoluer la culture et les objectifs de l'organisation pour promouvoir des idées plus radicales (Girschik, 2020) avec le risque permanent de rencontrer des résistances (Scully et Segal, 2002). C'est tout le sens des lignes de crêtes, subtils équilibres relationnels à construire et à entretenir en vue de faire croître le nombre et la diversité des alliés en capacité d'intégrer plus avant les enjeux de l'Anthropocène dans les décisions qui les concernent.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A., Daudigeos T. et Valiorgue B. (2011). "Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: The forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement", *M@n@gement*, vol. 14, n° 4, p. 222-250.
- Aguinis H. et Glavas A. (2012). "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda", *Journal of management*, vol. 38, n° 4, p. 932-968.
- Alt E. et Craig J. B. (2016). "Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 53, n° 5, p. 794-820.
- Banerjee S. B. et 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*, vol. 2, n° 4.
- Banerjee S. B., Jermier J. M., Peredo A. M., Perey R. et Reichel A. (2021). "Theoretical perspectives on organizations and organizing in a post-growth era", *Organization Studies*, vol. 28, n° 3, p. 337-357.
- Barrau A. (2022). *Il faut une révolution politique, poétique et philosophique*, Zulma, Paris.
- Bartlett C. A. et Ghoshal S. (1997). "The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles", *California Management Review*, vol. 40, n° 1, p. 92-116.
- Brisepierre G. et Demoures M. (2023) « La mobilisation écologique des salariés, Panorama des dispositifs de mobilisation en entreprise », *ADEME* (Rapport intermédiaire du projet #ECOTAF).

- Buchter L. (2021). "Escaping the ellipsis of diversity: Insider activists' use of implementation resources to influence organization policy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 66, n° 2, p. 521-565.
- Carollo L. et Guerci M. (2018). "‘Activists in a suit’: Paradoxes and metaphors in sustainability managers' identity work", *Journal of Business Ethics*, vol. 148, n° 2, p. 249-268.
- Carrington M., Zwick D. et Neville B. (2019). "Activism and abdication on the inside: The effect of everyday practice on corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 160, n° 4, p. 973-999.
- Crane A. et Matten D. (2021). "COVID-19 and the future of CSR research", *Journal of Management Studies*, vol. 58, n° 1, p. 280-284.
- Dany F. et Azimont F. (2009). « Des "Crazy people" en organisation ? Étude d'un cas de résistance productive », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, p. 73-87.
- Daudigeos T. (2013). "In their profession's service: How staff professionals exert influence in their organization", *Journal of Management Studies*, vol. 50, n° 5, p. 722-749.
- Daudigeos T. et Valiorgue B. (2010a). « Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, p. 25-39.
- Daudigeos T. et Valiorgue B. (2010b). « Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2010/2, n° 6, p. 65-86.
- Ergene S., Banerjee S. B. et Hoffman A. (2020). "(Un)sustainability and organization studies: Towards a radical engagement", *Organization Studies*, vol. 42, n° 8, p. 1319-1335.
- Ferreras I., Battilana J. et Méda, D. (éds.). (2020). *Le Manifeste travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Éditions du Seuil, Paris.
- Fleming P. et Jones M. T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Sage, London.
- Gao J. et Bansal P. (2013). "Instrumental and integrative logics in business sustainability", *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n° 2, p. 241-255.
- Girschik V. (2020). "Shared responsibility for societal problems: The role of internal activists in reframing corporate responsibility", *Business et Society*, vol. 59, n° 1, p. 34-66.
- Girschik V., Svystunova L. et Lysova E. I. (2022). "Transforming corporate social responsibilities: Toward an intellectual activist research agenda for micro-CSR research", *Human Relations*, vol. 75, n° 1, p. 3-32.
- Gond J. P. et Moser C. (2021). "Critical essay: The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro'corporate social responsibility", *Human Relations*, vol. 74, n° 1, p. 5-40
- Guérineau M. et Mayer J. (2021). Rapport d'étape : organiser la sobriété énergétique. Projet de recherche « Trajectoire(s) de sobriété ».

- Haack P., Schoeneborn D. et Wickert C. (2012). "Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization", *Organization Studies*, vol. 33, n° 5-6, p. 815-845.
- Heede R. (2014). "Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854-2010", *Climatic Change*, vol. 122, n° 1, p. 229-241.
- Howard-Grenville J. A. (2007). "Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing", *Organization Science*, vol. 18, n° 4, p. 560-577
- Lajarthé F. (2020). « Désobéir en masse pour la justice climatique », *EcoRev'*, n° 1, p. 61-74.
- Laurent E (2023). *Économie pour le XXIe siècle, manuel des transitions justes*. La Découverte, Paris.
- Les Échos* (2021). « Transformer l'entreprise face aux crises écologiques et sociales : les salariés s'engagent », *Les Échos*, 15 avril.
- Macé E. (2022). « L'approche sociologique de l'Anthropocène : un nouveau cadre historique des rapports sociaux », *Les Cahiers de Framespa*, vol. 40.
- Meyerson D. E. et Scully M. A. (1995). "Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change", *Organization Science*, vol. 6, n° 5, p. 585-600.
- Nyberg D. et Wright C. (2022). "Climate-proofing management research", *Academy of Management Perspective*, vol. 36, n° 2, p. 713-728.
- Onkila T. et Sarna B. (2022). "A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29, n° 2, p. 435-447.
- Reitz M. et Higgins J. (2021). "Speaking truth to power: Why leaders cannot hear what they need to hear", *BMJ Leader*, vol. 5, n° 4, p. 270-273.
- Reitz M., Higgins J. et Day-Duro E. (2021). "The wrong way to respond to employee activism", *Harvard Business Review Digital Article*, p. 1-7.
- Richards L. (2009). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage.
- Scully M. et Segal A. (2002). "Passion with an umbrella: Grassroots activism in the workplace. Social Structure and Organizations Revisited", *Research in the Sociology of Organizations*, M. Lounsbury et M. Ventresca (Dir.), Elsevier, New York, p. 125-168.
- Schaltegger S., Girschik V., Trittin-Ulbrich H., Weissbrod I. et Daudigeos T. (2024). "Corporate change agents for sustainability. Transforming organizations from the inside out", *Business Ethics, the Environnement et Responsibility*, vol. 33, n° 2, p. 145-156.
- Skoglund A. et Böhm S. (2020). "Prefigurative partaking: Employees' environmental activism in an energy utility", *Organization Studies*, vol. 41, n° 9, p. 1257-1283.
- Sonenshein S., DeCelles K. A. et 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*, vol. 57, n° 1, p. 7-37.

- Spicer A. et Sewell G. (2010). "From national service to global player: Transforming the organizational logic of a public broadcaster", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, p. 913-943.
- Valiorgue B. (2016). « La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 256, p. 19-36.
- Valiorgue B. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*, Le Bord de l'Eau, Lormont.
- Weick K.E. (1984). "Small wins: Redefining the scale of social problems", *American Psychologist*, vol. 39, n° 1, p. 40-49.
- Wickert C. et De Bakker F.G. (2018). "Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues", *Academy of Management Discoveries*, vol. 4, n° 1, p. 50-73
- Wright C. et Nyberg D. (2017). "An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual", *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 5, p. 1633-1661.
- Wright C., Nyberg D. et Grant D. (2012). "'Hippies on the third floor': Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism", *Organization Studies*, vol. 33, n° 11, p. 1451-1475.