

LA MOBILISATION ÉCOLOGIQUE DES SALARIÉS

Panorama des dispositifs de
mobilisation en entreprise

**RAPPORT INTERMÉDIAIRE
DU PROJET #ECOTAF**



EXPERTISES

**Février
2023**

REMERCIEMENTS

COORDINATION TECHNIQUE ADEME : Anaïs ROCCI

COMITE DE PILOTAGE

ADEME

- Nadia BOEGLIN
- Jean-Marie BOUCHEREAU
- François BOISLEUX
- Guillaume CREZE
- Éric DARLOT
- Valérie MARTIN
- Michaël MAGI
- Anaïs ROCCI
- David THIBEAU
- Sarah THIRIOT

Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)

- Fabrice BONNIFET
- Capucine JACQUEMIN
- Agnès RAMBAUD-PAQUIN
- Régine STRASSER

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

- Géraldine FORT
- Hélène VALADE

Action for Market Transformation (A4MT)

- Nathalie ASSAL
- Cédric BOREL
- Marine GIRARD

Entreprises pour l'environnement (EPE)

- David LAURENT

CITATION DE CE RAPPORT

BRISEPIERRE Gaëtan, DEMOURES Marguerite, **La mobilisation écologique des salariés, Panorama des dispositifs de mobilisation en entreprise**, Rapport intermédiaire du projet #ECOTAF, février 2023

Cet ouvrage est disponible en ligne <https://librairie.ademe.fr/>

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'oeuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Ce document est diffusé par l'ADEME

ADEME

20, avenue du Grésillé
BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01

Étude réalisée par Gaëtan Brisepierre Sociologue pour ce projet cofinancé par l'ADEME (convention de financement n°22ESD0018), et l'ORSE, le C3D, EPE, et A4MT

Coordination technique - ADEME : Anaïs ROCCI
Direction/Service : Direction Exécutive Prospective et Recherche

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	6
1.1. Contexte : le tournant de la mobilisation écologique des salariés.....	6
1.2. Le projet de recherche #ECOTAF	6
1.3. Méthodologie de la phase de panorama des dispositifs existants.....	6
2. GENESE DES DISPOSITIFS	9
2.1. Le contexte d'émergence de la « sustainable valley à la française »	9
2.2. Trois logiques de création des dispositifs	9
3. TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS.....	11
3.1. Les ateliers s'appuient sur la dynamique de groupe.....	11
3.2. Des parcours qui ont l'effet d'un rite de passage	12
3.3. Le digital joue sur la mise au défi	13
3.4. Les réseaux animent l'activisme des salariés	13
3.5. Diagramme des dispositifs de mobilisation écologique des salariés.....	15
4. LES POSTURES DES DISPOSITIFS VIS-A-VIS DES SALARIÉS.....	16
4.1. Deux grandes voies d'accès aux salariés	16
4.2. Des périmètres d'intervention à géométrie variable.....	16
4.3. Les modes d'implication des salariés	18
4.4. Tableau de positionnement des dispositifs	20
5. L'INSERTION DES DISPOSITIFS DANS LES ENTREPRISES	21
5.1. Des stratégies pour toucher les entreprises	21
5.2. Quatre critères de succès du déploiement en interne	23
5.3. Les apports des dispositifs pour les entreprises	24
6. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT POUR LES DISPOSITIFS	25
6.1. Les évolutions des dispositifs suites au COVID	25
6.2. Les modèles économiques des dispositifs	26
6.3. Les possibilités de changement d'échelle.....	26
6.4. Avec l'ADEME : un potentiel de collaboration à activer	27
6.5. Avec les réseaux RSE : des liens à susciter.....	28
7. CONCLUSIONS	29
7.1. Sur la mobilisation des salariés	29
7.2. Sur les entreprises	29
7.3. Sur les dispositifs	30

8. ANNEXES : FICHES D'ANALYSE PAR DISPOSITIF..... 31

- **Fiche n°1 : Atelier 2tonnes**
- **Fiche n°2 : Bureaux à énergie positive (BAEP)**
- **Fiche n°3 : Conversations Carbone**
- **Fiche n°4 : Corporate for Change**
- **Fiche n°5 : Ecosalarié·e·s**
- **Fiche n°6 : Energic**
- **Fiche n°7 : Lakaa**
- **Fiche n°8 : Les Collectifs**
- **Fiche n°9 : Mon Atelier Ecofrugal Office**
- **Fiche n°10 : Printemps Ecologique**
- **Fiche n°11 : Réseau Feve**
- **Fiche n°12 : Vendredi**

RÉSUMÉ

Le projet #ECOTAF s'intéresse à la mobilisation écologique des salariés en entreprise, à travers l'angle des dispositifs qui soutiennent cet engagement. Il s'agit de fournir une analyse de ces dispositifs, de cerner leurs effets sur les salariés, et de comprendre leur articulation avec les démarches des entreprises.

Ce rapport rend compte de la première phase de l'étude sociologique, en dressant un panorama des dispositifs existants. A partir d'un large inventaire, 12 dispositifs ont été sélectionnés pour faire l'objet d'un entretien approfondi avec leur porteur, et d'une étude documentaire. Ces données ont fait l'objet d'une analyse transversale, et d'une fiche par dispositif (ces dernières figurent en annexe de ce rapport).

L'analyse transversale permet de dégager :

- La genèse de ces dispositifs
- Une typologie des dispositifs
- La caractérisation des postures adoptée vis-à-vis des salariés
- Les modalités de l'insertion de ces dispositifs dans les entreprises
- Des perspectives de développement

La suite du projet s'intéressera à l'usage de ces dispositifs au sein des entreprises, à travers des études de cas.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte : le tournant de la mobilisation écologique des salariés

“Slacher”, “bifurqueur”, “transféréur”, “fresqueur” : autant de termes apparus ces dernières années pour qualifier des nouvelles figures sociales de salariés. Ils témoignent de la transformation du rapport au travail qui est à l’œuvre chez les Français, et plus particulièrement de la montée en puissance des préoccupations écologiques vis-à-vis du monde du travail.

L’engagement écologique de l’entreprise devient un facteur d’attractivité majeur des entreprises pour recruter des talents. En 2021, un sondage montre que 78 % des salariés choisiraient à offres équivalentes, de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique (CSA, LinkedIn, ADEME).

Le phénomène des collectifs informels de salariés engagés sur l’écologie se développe depuis quelques années, notamment dans les grandes entreprises. Rendu visible par la publication d’une tribune dans les Echos, l’existence de ces collectifs interroge profondément le rôle des services RSE.

En parallèle, émergent de nombreux dispositifs dont l’ambition est de susciter la mobilisation écologique des salariés. La Fresque du Climat est sans doute le plus connu, on peut citer également le Championnat de France des économie d’énergie (ex-CUBE 2020). Derrière ces têtes de pont, on observe un foisonnement d’initiatives de nature diverse : ateliers, syndicat, plateforme...

1.2. Le projet de recherche #ECOTAF

Problématique : **Comment des dispositifs externes à l’entreprise sont-ils en capacité de mobiliser les salariés sur l’écologie et de produire des changements dans les organisations ?**

Objectifs de la recherche : mieux connaître les dispositifs qui soutiennent l’engagement écologique des salariés dans le cadre de leur travail.

- Fournir une **description et une typologie** de ces dispositifs
- Appréhender les **effets de ces dispositifs sur les salariés**
- Comprendre l’**articulation avec les démarches internes** (RSE...) et l’impact sur les organisations
- Dégager des **pistes d’action** pour les entreprises et les pouvoirs publics vis-à-vis de ces dispositifs.

Un projet de recherche en trois phases

- **Panorama des dispositifs existants** → objet de ce rapport
- Etude de cas sur 4 dispositifs
- Ateliers sur les pistes d’action

1.3. Méthodologie de la phase de panorama des dispositifs existants

Objectifs de la phase panorama

- Recenser les dispositifs et **rendre intelligible leur diversité**
- Fournir une **description détaillée** des dispositifs en action, et une analyse de leurs principaux mécanismes
- **Repérage de dispositifs emblématiques** pour une phase d’enquête approfondie

Une méthodologie en deux temps

- **Inventaire des dispositifs** existants, en vue de choisir avec le COPIL 12 dispositifs à investiguer
- **Recueil de données sur 12 dispositifs** via des entretiens avec les porteurs et une analyse documentaire

Une double analyse longitudinale et transversale :

- Réalisation d'une **fiche d'analyse par dispositif** (12 fiches de 3 pages)
- Écriture du présent rapport afin de dégager les traits communs et les différences sur l'ensemble des dispositifs étudiés.

1.3.1. Résultats complétés de l'inventaire

Sélectionnés	Écartés		
Les Collectifs		Ateliers ACCTEES	 Pour un Réveil Écologique 
Printemps Écologique		eGreen	 1% For the Planet 
Réseau FEVE		Fresque de la Renaissance Écologique	 Centre de Jeunes Dirigeants 
Conversations Carbone		Appel à Défis "Innovation écoresponsable"	 Convention des Entreprises pour le Climat 
Mon Atelier Ecofrugal Office		Alumni for the Planet	 La Fresque du Climat 
Atelier 2tonnes		My CO2	 Concours Usages Bâtiment Efficace 2020 
Écosalarié-e-s		Ma Petite Planète	 Dr Watt Pro 
Bureaux à Énergie Positive		Boavizta	 MakeSense 
Energic		Mon Compte Mobilité	 Smile for future 
Lakaa		Le Grand Défi des Entreprise pour la planète	 Les Ateliers Durables 
Ticket For Change		Citoyens pour le Climat	
Vendredi		Centr'Alp	 Les Pivoteurs 
			 Linkup Factory

Dispositifs repérés ultérieurement : Ouishare, mão boa, Inventons nos modes de vie bas carbone, Wenabu, Aloya, Day One, Bcorp, Convention des entreprises pour le climat, le LIERRE, Futurs proches, Nous sommes vivants, My CO2, Nos gestes climat

1.3.2. Choix des 12 dispositifs étudiés

Enseignements issus de l'analyse de l'inventaire :

- **33 dispositifs repérés initialement** dans le cadre d'un inventaire, 14 ajoutés en cours d'enquête
- Une grande **variété de dispositifs** selon leur ampleur, périmètre géographique (local /national), cible d'organisation privilégiée (petites et grandes entreprises, administration...), le commanditaire (salarié, responsable d'entreprise), les formes de dispositif, le champ d'action (écogestes, activités de l'entreprise...).
- Des **relations entre les dispositifs** à explorer. Ex : Réseau FEVE et Conversations Carbone.

Critères de sélection des dispositifs retenus pour être étudiés en phase panorama, par les chercheurs et le COPIL.

- s'adressent aux **salariés** *versus* ceux qui ciblent les dirigeants / managers
- **extérieurs à l'organisation** *versus* démarche interne, fonction RSE, collectifs informels de salariés engagés
- portent sur la **transition écologique**, au moins en partie, *versus* ceux qui traitent des enjeux purement sociaux et/ou de diversité
- concernent les **entreprises privées** *versus* ceux qui s'adressent seulement aux administrations, collectivités territoriales...

Critères d'élimination des dispositifs :

- positionnés sur la **sensibilisation** aux enjeux uniquement (ex : Fresque du Climat) pour se focaliser sur ceux qui traitent de l'action
- ayant déjà **fait l'objet d'études** approfondies, ex : Championnat de France des Economies d'Énergie (SocioCUBE) pour apporter des données nouvelles

- les entreprises de **conseil en stratégie RSE**, pour se concentrer sur la mobilisation des salariés

Préférences dans la constitution de l'échantillon :

- des dispositifs qui ont un **potentiel de croissance** et/ou une certaine ancienneté
- conserver une **diversité dans les types** de dispositifs : digitaux, accompagnement, réseaux...
- ceux qui s'adressent aux salariés sur le champ professionnel mais **aussi en tant que consommateurs citoyens**.

1.3.3. Douze entretiens approfondis avec les porteurs de dispositifs

Le « porteur » est une **personne en capacité de représenter le dispositif** : la plupart du temps le fondateur ou cofondateur, le directeur, le président, le chargé de mission ou le responsable communication.

Ils ont été **recrutés via les contacts préexistants** des chercheurs, ceux du COPIL, ou via LinkedIn. Les prises de rdv ont pu demander un délai en raison du succès de certains dispositifs.

Avant l'entretien, les porteurs étaient invités à nous faire parvenir des **documents illustrant le dispositif**. L'étude de ces documents a permis d'adapter le guide d'entretiens, et d'ajouter des références aux fiches.

Les entretiens semi-directifs, d'une **durée d'environ une heure trente** ont eu lieu en présentiel ou en visio, entre octobre et décembre 2022.

L'**anonymat des entreprises** évoquées par les enquêtés leur a été garanti afin de faciliter l'illustration par des exemples concrets.

Les **grandes thématiques** abordées en entretien sur le dispositif : genèse et structure, description et exemples d'actions qui concernent les salariés, relations avec les responsables d'entreprise, effets sur les salariés et les entreprises, perspectives de développement, attentes vis-à-vis de l'ADEME et des réseaux RSE, etc...

Les entretiens ont fait l'objet d'une **retranscription dactylographiée** à partir d'une prise de note manuscrite la plus complète possible.

2. GENESE DES DISPOSITIFS

2.1. Le contexte d'émergence de la « sustainable valley à la française »

Le succès de la Fresque du Climat a ouvert un boulevard pour d'autres dispositifs de mobilisation écologique en entreprise

- La Fresque du Climat est en passe d'atteindre le million de « fresqués » (800 000 en janvier 23) avec plus de 35 000 « fresqueurs » c'est-à-dire animateurs formés. Cet atelier grand public a aussi connu une très bonne diffusion en entreprise auprès des salariés et dirigeants. Elle a participé à **normaliser le recours à ce type d'atelier dans le monde du travail**.
- Les dispositifs étudiés sont souvent sollicités dans le sillage de la Fresque du Climat dont ils constituent alors l'étape suivante. **Ils répondent à l'attente de venir dépasser les limites de la Fresque** : 1. qui sensibilise aux enjeux du réchauffement climatique mais ne guide pas sur l'action, 2. laisse parfois aux salariés un sentiment d'angoisse.
- La montée en puissance de la demande de mobilisation des salariés sur l'écologie s'observe depuis 4-5 ans. **L'année 2022 est marquée par une accélération**, un « *momentum* » dû aux effets visibles du réchauffement climatique (ex : canicules 2022) et aux injonctions à la sobriété lors de l'hiver dans le contexte de la guerre en Ukraine.

Un milieu social se constitue rassemblant les personnes qui gravitent autour de ces dispositifs

- Des liens d'interconnaissance, parfois forts, existent entre les porteurs des dispositifs, suscitant un foisonnement d'échanges croisés. Cet **écosystème de la transformation écologique des entreprises** est appelé par un enquêté la « *sustainable valley à la française* ». Il comprend à la fois des dispositifs de mobilisation des salariés ayant fait l'objet de l'inventaire, mais également des dispositifs qui s'adressent aux dirigeants (ex : Convention des Entreprises pour le Climat).
- Les **Rencontres de l'Écologie et du Travail** (mai 2022) **ont cristallisé cet écosystème naissant**. Organisé par le Printemps écologique, Les Collectifs et OuiShare, cet événement a permis de fédérer plusieurs des dispositifs étudiés ici, et de faire connaître plus largement leurs actions.

Un milieu à la croisée des mondes associatif, entreprises de l'ESS, et start-up

- D'un côté on trouve des structures porteuses une culture associative. Certaines sont des associations (Printemps écologique, FEVE, Les Collectifs), parfois tournées vers les collectivités locales (Atelier Bleu, Conversations Carbone, Alec Lyon). D'autres ont un statut d'entreprise de l'économie sociale et solidaire (2tonnes, Ecofrugal, Corporate for Change) mais avec toujours **un souci d'indépendance par rapport aux entreprises, et une priorité donnée à la poursuite de l'intérêt général** sur celui du gain économique.
- De l'autre côté, des structures porteuses de dispositifs avec une culture start-up, en particulier celles dont l'offre repose sur le digital (Energic, Vendredi, Lakaa). Elles affichent une ambition de croissance forte et rapide. En revanche, elles **se distinguent par la pratique de la levée de fonds auprès d'investisseurs**, là où les autres valorisent l'autofinancement et les partenariats.

2.2. Trois logiques de création des dispositifs

1. Dérivation d'un dispositif initialement destiné à une autre cible

- Des **salariés s'emparent de dispositifs qui étaient destinés au grand public**, ce qui donne l'idée au porteur de développer une version adaptée aux entreprises. Ainsi, un tiers des ateliers Ecofrugal grand public sont en fait réalisés en entreprise, et un quart des équipes Déclic' à Lyon sont des groupes de collègues, sans que l'entreprise soit impliquée. Quand Ticket For Change a créé un MOOC avec HEC pour les « entrepreneurs responsables » une grande partie du public était des salariés ou des dirigeants.
- Des dispositifs conçus pour le grand public, comme l'atelier 2tonnes, suscitent **dès le départ une demande des responsables d'entreprise**. Pour y répondre, les porteurs doivent alors transformer tout ou partie du dispositif. Ainsi Bureau à Énergie Positive est en réalité une adaptation de Famille à Énergie Positive pour la cible salariée.

2. Des projets associatifs qui réussissent et qui mutent

- Deux **plateformes sont nées d'un projet associatif de fin d'études**. Le concept de mécénat de compétence sur lequel se base Vendredi est un élargissement de la cible de l'association « Stagiaires sans frontières ». Les fondateurs de Lakaa ont commencé par une plateforme facilitant les opérations de ramassage de déchets, dont le concept a été remis en cause par la crise COVID.
- Le syndicat Printemps écologique est au départ une association de jeunes actifs engagés, ils décident de changer de **forme juridique pour emprunter clairement le chemin de l'action syndicale**.

3. Des initiatives individuelles de salariés transféreurs qui se structurent collectivement

- L'association Les Collectifs est un cas archétypique puisque sa création est née de la rencontre –par l'entremise de Pour un Réveil Écologique- d'une vingtaine de salariés qui avaient spontanément créé leur groupe dans leurs entreprises sans se concerter. Le réseau FEVE se base sur l'expérience individuelle de sa fondatrice dans son entreprise, qu'elle a souhaité ensuite démultiplier au fil des rencontres locales.
- Un dispositif comme Ecosalarié-e-s est né de l'observation par une association en contact avec les entreprises de l'émergence de salariés transféreurs, et de la volonté de répondre à leur besoin de se retrouver localement pour échanger.

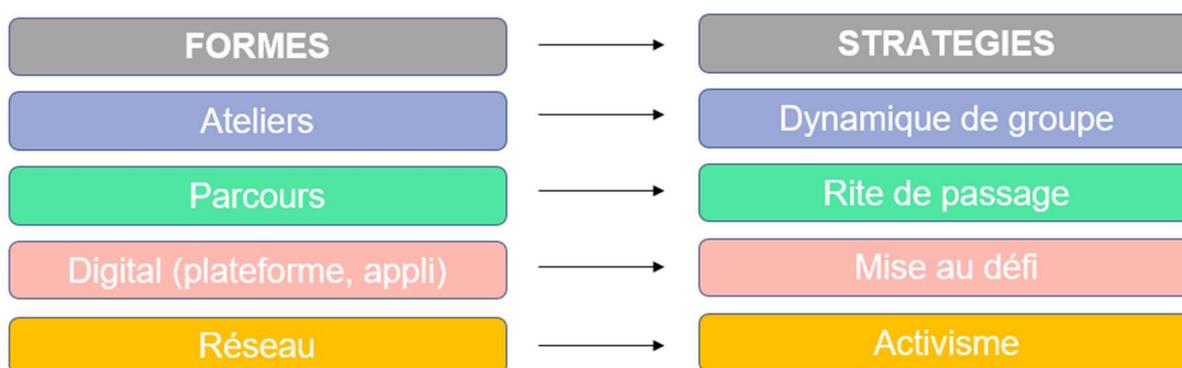
La cible salariée n'occupe donc par la même place selon les dispositifs

- **Cible unique** pour ceux qui se sont créés autour de cette cible : Lakaa, Vendredi, FEVE, Les Collectifs, Printemps écologique, Ecosalarié-e-s, BAEP
- **Cible à part entière** qui fait l'objet d'une adaptation, et représente entre un et deux tiers du public du dispositif : Ecofrugal, Energic, 2tonnes, Corporate for Change
- **Cible à développer** pour des dispositifs comme Conversations Carbone.

3. TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS

L'objectif commun de l'ensemble des dispositifs étudiés est le passage à l'action des salariés en matière écologique. Les différentes manières de l'exprimer concourent toutes à cette même idée : « passer en posture d'acteur », « faire émerger une envie d'action », « créer des déclics collectifs », « favoriser l'empowerment », « conduite du changement ». Autrement dit, il s'agit d'aller au-delà de la sensibilisation aux enjeux : d'aider les individus à dépasser leurs croyances limitantes (ex : sentiment d'impuissance), de proposer des solutions, de mettre à leur disposition des outils, d'aider des collectifs à se constituer. Sachant qu'une des particularités de la cible des salariés est que leurs marges de manœuvre restent sous contrainte des décisions des responsables de l'entreprise.

Chacun des dispositifs s'incarne dans une FORME à laquelle correspond une STRATEGIE d'activation principale des salariés. Les douze dispositifs étudiés ont été ramenés à une forme associée à la stratégie d'activation principale dont les caractéristiques vont être présentées. Toutefois, ce « principe actif » n'est pas exclusif à une seule et unique forme, on retrouve souvent pour une même forme plusieurs stratégies de mise en mouvement. Par exemple, l'atelier 2tonnes prend la forme d'un atelier mais fonctionne aussi comme un rituel de passage. FEVE est avant tout un réseau mais il propose aussi un parcours à travers sa formation de « volontaire environnement ».



NB : la typologie a été élaborée à partir de la **méthode de l'idéal-type**. Cela signifie qu'aucun des dispositifs ne correspond exactement à un type. Un même dispositif est susceptible d'utiliser plusieurs stratégies.

3.1. Les ateliers s'appuient sur la dynamique de groupe

Exemples de dispositifs : Mon Atelier Ecofrugal Office, Atelier 2 tonnes, EcoSalarié.e.s

Caractéristiques des ateliers :

- Les ateliers **sont des temps de rencontre d'un petit groupe de salariés** : environ une dizaine d'individus sur une demi-journée. Les échanges ont lieu au sein du groupe complet, et parfois en sous-groupe (binôme, trinôme...). Il peut s'agir d'atelier unique (2tonnes, la Fresque du Climat), ou d'une série répartie sur quelques mois. Ainsi, Ecosalarié.e-s et Ecofrugal Office proposent 5 ateliers, abordant chacun une thématique.
- Ils impliquent la **présence d'un animateur** : un professionnel comme pour Ecosalarié.e-s, un salarié qui a été formé à la méthode comme pour 2tonnes. Ecofrugal repose lui sur un principe d'auto-animation par un salarié, qui ne nécessite pas de formation, mais simplement de s'approprier un kit et de suivre les étapes.
- Les **interactions entre les participants sont structurées par des cadres d'échanges variés**. Après le rituel d'interconnaissance, les ateliers utilisent le jeu de rôle comme 2tonnes, des animations de groupe ludiques (ex : écogestes fétiches / cauchemar), des exercices projectifs... Le réseau Les Collectifs utilise aussi des ateliers en s'appuyant sur le co-développement pour animer les échanges entre les membres (l'un des participants est le client et les autres sont ses consultants)
- Des **apports de connaissances externes au groupe** viennent nourrir les discussions entre les participants. Des interventions d'expert dans Ecosalarié.e-s sur les ressorts des changements de comportements. Des cartes et un outil de simulation dans 2tonnes qui fournissent des informations sur l'impact de chaque action.

La dynamique des groupes de pairs facilite le passage à l'action à travers plusieurs leviers :

- Le **partage d'expériences** entre les participants est décrit comme très riche, suscitant de nombreux apprentissages sur les écogestes, les changements possibles dans son métier. Sa puissance réside dans le processus d'identification entre les pairs, qui n'a pas lieu de la même façon avec un expert. Les nouvelles pratiques semblent aussi plus faciles à intégrer par les participants car elles sont présentées sous la forme de récits concrets et s'accompagnent de conseils sur leur mise en œuvre (ex : contacts, points de vigilance...)
- **L'émulation de groupe** s'instaure par le processus d'interconnaissance entre les participants, qui se trouve renforcé quand les ateliers se présentent en séries. L'atelier met en relation des personnes aux profils divers et qui la plupart du temps ne se connaissaient pas avant, mais se retrouvent autour d'une envie commune. L'atelier crée un espace de confiance qui autorise la remise en question et suscite un déplacement de la norme sociale.
- **L'appartenance au groupe** aide les participants à oser ce qu'ils ne faisaient pas avant en entreprise. Elle ajoute une identité, « *je participe à Ecosalarié-e-s* » qui légitime le participant dans son action au sein de l'entreprise. Le fait de savoir que les autres agissent entraîne l'action par un effet d'imitation.

3.2. Des parcours qui ont l'effet d'un rite de passage

Exemples de dispositifs concernés : parcours intrapreneuriat responsable de Corporate for Change, formation facilitateur Conversations Carbone, intervention de Bureau à Energie Positive, formation « Volontaire Environnement » FEVE...

Caractéristiques des parcours de formation, d'accompagnement...

- Ils se déroulent en plusieurs étapes étalées sur environ un semestre. Ils **intègrent des ateliers en petit groupe, qui coexistent avec d'autres formes d'interactions** comme : des temps d'accompagnement individuel de type coaching pour les facilitateurs de Conversations Carbone ; des événements comme la session finale de pitch des projets devant des collègues et responsables de l'entreprise (Corporate for Change).
- Ils s'adressent à des **individus ou des groupes qui ont vocation à devenir des relais** au sein de leur entreprise sur les sujets écologiques. Ils partent de leurs envies dans une logique de développement de projet, plutôt que de leur imposer des thématiques. Ainsi, pour ces participants, suivre ces parcours demande un véritable engagement et du temps.
- A la différence des ateliers, **les parcours impliquent de nombreuses actions en dehors des temps de rencontre**. Les facilitateurs de Conversations Carbone animent un cycle en parallèle de leur formation, et lisent des manuels entre les séances. Le parcours d'entrepreneuriat Corporate for Change demande de mener l'expérimentation d'un projet (ex : entretiens usagers...).
- Animés par des formateurs professionnels (en binôme ou en équipe), ils **fonctionnent parfois en inter-entreprise**. Quand le parcours s'adresse à une seule entreprise, un travail de personnalisation est entrepris.

Les parcours transforment les individus qui les suivent, « *on n'est plus pareil après* », à travers plusieurs mécanismes :

- Ils **travaillent sur la dimension émotionnelle** au travers de l'expérience vécue pendant les rencontres. Corporate for Change propose des temps d'introspection pour identifier sa véritable motivation à agir. Un cycle Conversations Carbone peut susciter des réactions affectives fortes et des remises en cause profondes.
- Ils s'accompagnent d'**une montée en compétence significative des participants**, et sont souvent assimilables à une formation. Les thématiques sont nombreuses : accompagnement au changement, enjeux RSE, création de collectifs... Corporate propose des séances d'inspiration avec des pionniers de la transition.
- L'expérience du parcours est aussi l'occasion de **tester de nouvelles méthodes de collaboration plus horizontales** et moins hiérarchiques. BAEP tente des modes de décision par consensus. Avec Corporate, les participants essayent une nouvelle manière de gérer les projets, basée sur le design thinking.
- Les parcours **préparent systématiquement les salariés à une suite**, par exemple à travers la réalisation d'un plan d'action final. A la fin des parcours Corporate, un événement permet de s'assurer que les projets développés soient suivis par des Directeurs et repris par leurs équipes.

3.3. Le digital joue sur la mise au défi

Exemples de dispositifs concernés : plateforme d'engagement Vendredi, plateforme RSE Lakaa, application pour le challenge environnemental Energic

Caractéristiques des outils digitaux

- Les dispositifs digitaux sont des plateformes web et/ou des applications mobiles dont **les services sont généralement proposés à l'ensemble de l'effectif**. Le digital réduit le coût d'accès au dispositif par salarié, et permet d'intégrer des sites / des équipes dispersés. D'autres dispositifs étudiés mobilisent aussi le digital mais il n'est pas aussi central, ex : simulateur 2tonnes, plateforme Ecofrugal...
- Le **déploiement d'une plateforme dans l'entreprise requiert un important travail : d'accompagnement** par l'équipe, et de suivi par au moins un responsable RSE qui se charge aussi des actions de communication. Lakaa réalise une immersion sur les sites de l'entreprise afin de personnaliser le catalogue d'actions proposées sur la plateforme.
- Les outils digitaux mettent en œuvre **différentes formes de validation numériques des actions écologiques des salariés**. Energic demande aux salariés de poster des photos de leurs actions, validées par d'autres salariés. Sur Vendredi, un quizz vient clôturer les parcours de sensibilisation. Les responsables sont aussi en position de valider les demandes de missions associatives, et sur Lakaa les fiches actions proposées par les salariés.
- Le **digital n'est jamais présenté comme suffisant** pour motiver les participants, mais en même temps le modèle économique de ces start-up (abonnement à la plateforme) implique de limiter la présence sur place. Une animation à distance est réalisée via un community manager qui répond aux questions, forme à l'utilisation de la plateforme, voir organise une cérémonie de clôture pour Energic.

Les outils digitaux proposent des challenges qui activent trois principaux leviers :

- La **gamification c'est-à-dire l'utilisation d'un système de points** pour reconnaître les actions. Une approche qui permet d'attirer des profils peu intéressés par la thématique écologique mais qui ont un esprit joueur. Energic se compare à un concours de pas pour expliquer son concept de challenge environnemental. Sur Vendredi « lire le résumé du rapport du GIEC » permet de gagner des points.
- **L'entraînement collectif par la possibilité de visionner les actions et le score des autres**. D'une part, il y a un effet d'inspiration en voyant les photos postées par ses collègues sur Energic, ou les fiches actions sur Lakaa donnent des idées et fournissent aussi des ressources (contacts en interne, partenaires). D'autre part, il y a un effet compétition entre individus - sur Vendredi on peut voir la progression de ses collègues – et entre entités de l'entreprise. Une Direction Régionale n'a pas supporté de se retrouver dernière sur Lakaa et a réagi par la mise en place d'un plan d'action auprès du management.
- La **valorisation des salariés comme pionniers grâce à la possibilité de mettre en avant leurs propres actions**. Ainsi sur Lakaa, les sites peuvent créer des fiches à partir de leurs actions qui peuvent ensuite être répliquées par les autres sites. L'interopérabilité des outils avec les réseaux sociaux internes (ex : Yammer, Workplace, Slack...) amplifie l'effet de valorisation.

3.4. Les réseaux animent l'activisme des salariés

Exemple de dispositifs concernés : réseau FEVE, syndicat Printemps Ecologique, association Les Collectifs.

Caractéristiques des réseaux de collectifs de salariés.

- Ils **fédèrent des groupes de salariés agissant sur l'écologie au sein de leur entreprise**. FEVE a créé une carte pour les répertoire, Les Collectifs travaillent sur un répertoire des actions. Ils organisent des échanges inter-entreprises, à travers des temps de rencontres entre les salariés qui représentent ces groupes (webinaire, apéro, mise en relation...). Une partie des échanges se font aussi spontanément.
- Les réseaux **accompagnent des salariés dans la création de ces collectifs**. S'il s'agit d'un groupe informel, sa création suppose de suivre quelques principes, Les Collectifs proposent un guide papier et des webinaires. La

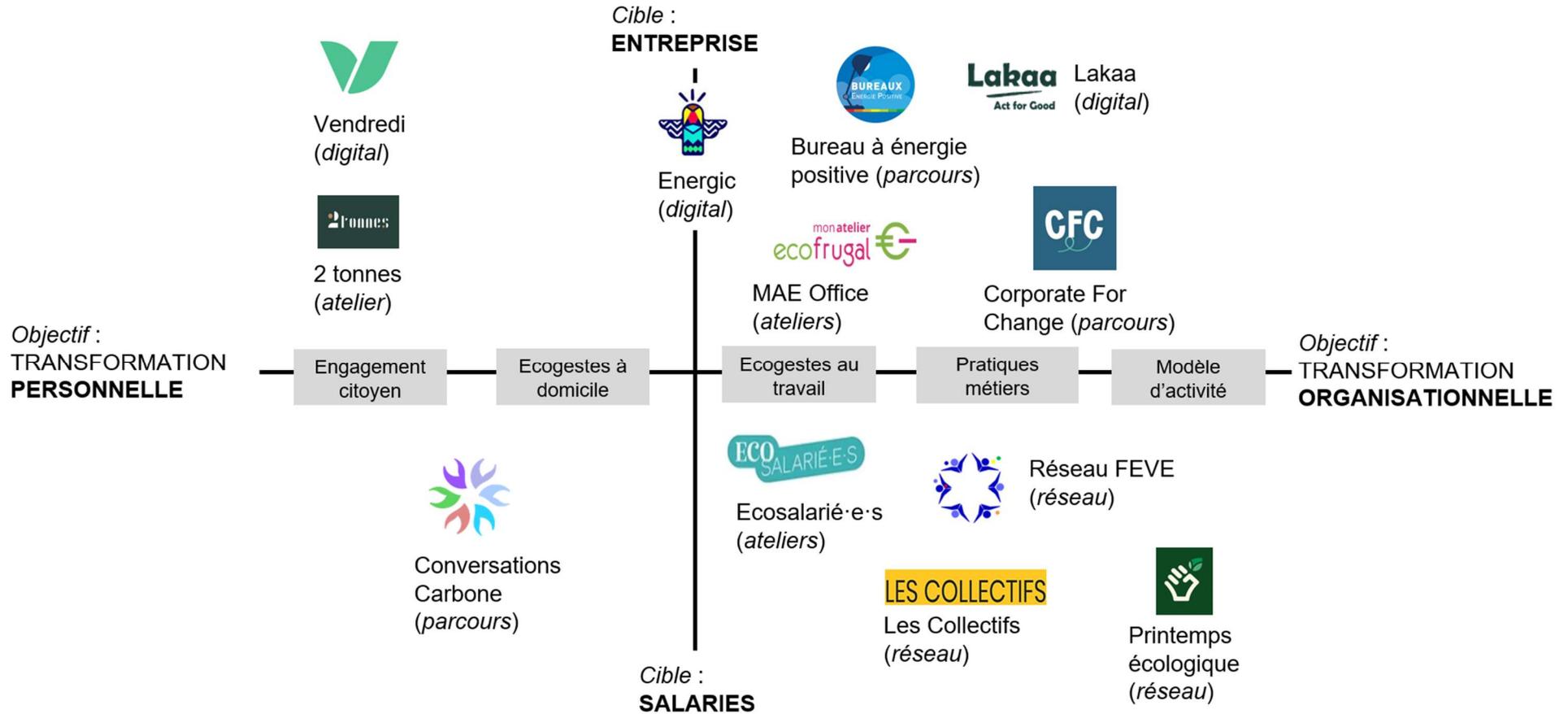
création d'une structure juridique comme un syndicat est beaucoup plus complexe car pour se présenter aux élections professionnelles, il faut réunir un grand nombre de conditions (ex : existence d'un syndicat de branche).

- Ces groupes sont indépendants vis-à-vis des structures de l'entreprise, mais **les réseaux portent des visions différentes de la relation avec le management**. Avec l'outil syndical, Printemps écologique installe un rapport de force en vue de porter des revendications. FEVE prône la distance avec la Direction, afin que le groupe conserve une autonomie dans ses projets. Les Collectifs recherchent la coopération avec la Direction, afin de devenir un « *sparrring partner* » dans les discussions stratégiques.
- Ils demandent **un engagement très élevé aux salariés car il s'agit d'une action sur le long terme**, et parallèle à l'activité professionnelle. En plus de l'animation du collectif, les plus engagés sont actifs au niveau du réseau. Pour les groupes informels, il y a un fort risque d'essoufflement des salariés s'ils ne sont pas soutenus par leur Direction, alors que l'élection syndicale permet d'obtenir du temps et des moyens.

Les réseaux ajoutent une dimension politique à l'action écologique des salariés à travers :

- L'accès à **une communauté de pairs partageant une même posture** dans l'action écologique en entreprise. Le réseau démultiplie les possibilités d'échanges entre salariés qui peuvent ainsi capitaliser sur l'expérience des autres, et s'entraider. Étant réservé aux salariés, il crée un espace d'expression, sans risque vis-à-vis de leur carrière, et favorisant l'innovation par rapport aux pratiques instituées dans l'entreprise.
- La **contribution a une action d'influence sur le fonctionnement de l'entreprise**. L'action collective en interne permet de peser sur le fonctionnement de l'entreprise, et ambitionne de mettre la question écologique au cœur de son modèle d'activité. Les réseaux mènent aussi des actions de plaidoyer pour faire évoluer le débat public. Les Collectifs publient une tribune dans les Echos, et organisent, avec le Printemps écologique, un séminaire sur l'économie de la fonctionnalité.
- La **participation à ces groupes et ces réseaux favorisent des évolutions de carrière**. Elle permet de se construire une expertise écologique et de développer ses relations dans l'entreprise, valorisables dans son évolution interne. Certains salariés font évoluer leur poste en devenant ambassadeur RSE, représentant syndical ou responsables RSE. Enfin, elle peut amener à quitter l'entreprise pour bifurquer (ex : devenir maraîcher) ou changer de secteur.

3.5. Diagramme des dispositifs de mobilisation écologique des salariés



4. LES POSTURES DES DISPOSITIFS VIS-A-VIS DES SALARIÉS

Les dispositifs adoptent diverses postures à l'égard des salariés, elles se caractérisent par :

- La façon d'entrée en contact avec les salariés
- Les périmètres d'intervention
- Les modes d'implication des salariés.

4.1. Deux grandes voies d'accès aux salariés

Cible salarié : des dispositifs s'adressent directement aux salariés sans passer par l'intermédiaire de l'entreprise.

- Ils touchent alors des **profils déjà sensibilisés à l'écologie, correspondant à la figure des transféreurs** en situation de dissonance cognitive, déjà identifiés dans des précédents travaux. Il s'agirait en majorité de jeunes actifs (25-35 ans) de niveau cadre, même si d'autres profils sont aussi concernés. Il ne s'agit pas de personnes qui exercent officiellement des fonctions de RSE.
- Les canaux utilisés pour toucher ces salariés sont dans un premier temps celui des réseaux de proximité, d'anciens élèves, le milieu associatif... Puis les dispositifs mènent **des actions de communication pour se faire connaître plus largement des salariés intéressés**. Post sur LinkedIn, webinaires et interventions... La Tribune publiée par Les Collectifs dans le journal les Echos a suscité un véritable appel d'air auprès de l'association. Le Festival de l'Ecologie au Travail organisé par le Printemps écologique semble avoir eu un effet similaire.
- Une fois qu'un premier cercle est constitué, le dispositif fonctionne par cercle concentrique ou croissance organique, c'est-à-dire que **les premiers salariés engagés en parlent autour d'eux ce qui permet de recruter** de nouveaux sympathisants. Les autres dispositifs de mobilisation constituent aussi des cercles de recrutement privilégiés.

Cible entreprise : des dispositifs proposent aux responsables d'entreprises d'aider à mobiliser les salariés

- La **RSE est le point d'entrée dans l'entreprise qui revient le plus souvent**. Mais dans ce cas, elle n'apparaît pas comme un interlocuteur suffisant car elle doit elle-même convaincre la Direction Générale et d'autres Directions de l'entreprise. En effet, ce que proposent les dispositifs ne correspond pas à une obligation réglementaire gérée par la RSE mais à un choix d'investissement de l'entreprise, « *un nice to have* ».
- Le **DRH est un point d'entrée régulier**, notamment pour les dispositifs qui s'inscrivent dans une logique de formation. Les enjeux de l'engagement écologique sont multiples pour les RH : la « *marque employeur* » c'est-à-dire la capacité à attirer de jeunes talents, la gestion du bien-être au travail des salariés, mais aussi l'évolution des postures des futurs cadres à « hauts potentiels ».
- D'autres Directions sont plus rarement citées : **Directions de l'innovation, ou de la Communication Interne** qui est en revanche souvent mobilisée dans la mise en œuvre du dispositif sur l'implication des salariés.
- Dans les PME ou même les ETI, la **Direction Générale peut également être un interlocuteur direct** car il n'y a pas toujours une fonction RSE structurée. Certains dispositifs se positionnent à une échelle plus locale et vont toucher le responsable d'un site ou d'une BU.
- Certains dispositifs initialement tournés sur l'énergie (BAEP, Energic...) qui avaient traditionnellement pour interlocuteur la Direction Immobilière ou le responsable énergie, sont en train d'évoluer vers la RSE

4.2. Des périmètres d'intervention à géométrie variable

Les dispositifs de mobilisation écologique interviennent sur un large spectre allant de la transformation personnelle des salariés à des transformations organisationnelles de l'entreprise. **Ils s'adressent tous aux salariés mais à travers différentes facettes : le salarié-citoyen, le salarié-consommateur, le salarié-travailleur**. En fonction des dispositifs, le champ d'intervention est plus ou moins large, certains interviennent de manière très ciblée quand d'autres choisissent d'occuper un plus large spectre. Ce cadrage thématique est un choix des porteurs du dispositif, mais il est soumis en pratique à un jeu social de redéfinition, qui tient compte des enjeux que souhaitent traiter les entreprises, et des envies propres aux salariés.

L'engagement citoyen pour mettre en action des salariés à partir de leurs préoccupations

- Des dispositifs choisissent d'**aborder la transition écologique de manière généraliste**. 2tonnes prend l'angle des modes de vie et de production, sans se limiter au travail ou à un secteur particulier. D'autres dispositifs comme Vendredi ou Corporate for Change intègrent des thématiques sociales ou d'inclusivité, même s'ils reconnaissent que le sujet écologique concentre de plus en plus l'attention.
- **Des dispositifs portent principalement sur le « hors travail »**, les salariés peuvent transposer certaines pratiques / enjeux dans leur contexte professionnel. Des adaptations à la marge peuvent être proposées : 2tonnes développera davantage les aspects alimentation s'il est déployé dans une entreprise de ce secteur.
- **Le parti-pris de ces dispositifs est d'augmenter le capital d'engagement des salariés**, en partant de thématiques qui les intéressent en priorité. Ce capital est ensuite un acquis pour des entreprises qui souhaiteraient les impliquer davantage dans leur stratégie RSE. En outre, le processus d'engagement se présente comme une « *pelote* » à dérouler, et conduit les salariés à rentrer par un sujet pour en aborder d'autres.

Entrer par les pratiques dans la sphère personnelle pour intéresser les salariés

- Des dispositifs **se concentrent ou intègrent au moins en partie les pratiques personnelles des salariés** dans les différents domaines de consommation (alimentation, mobilité...). Ecofrugal reste ainsi volontairement hybride, et Conversations Carbone se focalise sur la sphère personnelle à ce jour. Quand le dispositif intègre un bilan carbone, comme 2 tonnes, celui-ci est réalisé à l'échelle individuelle sans tenir compte du secteur d'activité. Vendredi propose aux salariés de télécharger l'application Don de Chaleur pour reverser les économies d'énergie chez soi à des personnes en précarité.
- Le choix d'entrer par **les écogestes au domicile apparaît comme une tactique pour intéresser les salariés**. Il est aussi question d'impulser une dynamique de changement chez les individus qui serait alors susceptible d'atteindre la sphère professionnelle. En effet ces derniers verraient moins le bénéfice personnel quand il concerne leur travail, et il y a un risque de déception si l'entreprise n'effectue pas les changements demandés. Bureau à Energie Positive, qui se concentre sur le professionnel, constate que les salariés ramènent fréquemment le sujet de la cohérence avec leurs pratiques à domicile..

Des écogestes au travail aux règles de la vie en entreprise

- Parmi les dispositifs qui se concentrent sur la sphère professionnelle, ils sont nombreux à se positionner sur les écogestes des salariés sur leur lieu de travail. BAEP se concentre exclusivement sur les économies d'énergie, mais les autres abordent toutes les thématiques. L'initiative est laissée aux salariés des sujets à approfondir (ex : recyclage du plastique). **Les écogestes peuvent être une première étape** permettant d'obtenir des changements rapides et visibles avant d'engager des transformations plus profondes.
- Toutefois, **ils ne se limitent pas à des actions individuelles** car ils touchent rapidement aux règles de fonctionnement et aux infrastructures de l'entreprise. Ainsi beaucoup des changements en question sont à négocier au sein du CSE et/ou avec des responsables de l'entreprise (ex : services généraux). Les élus du Printemps écologique poussent jusqu'à des revendications sur l'attribution des véhicules de fonction, du temps de formation sur les enjeux écologiques...

La nouvelle frontière des pratiques métiers

- Plusieurs porteurs observent que cette zone de mobilisation suscite de plus en plus de demande des responsables en entreprise car c'est **celle qui permet d'avoir le plus fort impact sur le bilan carbone**. Des dispositifs comme Lakaa ou Corporate for Change se positionnent spécifiquement sur ce créneau considérant qu'il amène une plus forte mobilisation des salariés car le sujet est plus stratégique que celui des écogestes. D'autres l'intègrent plus récemment, comme Energic
- La difficulté posée aux dispositifs qui traitent les pratiques métiers est leur extrême diversité, alors que l'entrée « écogestes » permet de se calibrer sur un environnement bureau. Pour **coller au plus près du métier, le dispositif doit être personnalisé** : Energic s'appuie sur l'expertise de leurs interlocuteurs en entreprise, et Lakaa y ajoute des temps d'immersion. Ecofrugal fabrique des kits dédiés : numérique chez Orange, bientôt un spécifique au milieu hospitalier. Des enjeux extérieurs à la transition écologique mais prioritaires pour l'entreprise peuvent aussi être ajoutés dans le spectre du dispositif : sécurité au travail, l'emploi, diversité, QVT...

Le modèle d'activité de l'entreprise

- Il s'agit d'interroger le « *cœur de métier* », c'est-à-dire la fonction sociale de l'entreprise, en y incluant son modèle économique, mais sans s'y limiter. C'est **une réflexion de long terme** qui ne peut pas conduire à des changements immédiatement perceptibles.
- Les dispositifs de mobilisation des salariés parviennent difficilement à intervenir sur cette zone, qui relève de la réflexion stratégique et **de la responsabilité des dirigeants**. Corporate for Change et 2tonnes ont ainsi développé une activité qui s'adresse spécifiquement à ces derniers.
- **Cette réflexion passe par un décentrage**. Atelier 2tonnes propose de se projeter dans un monde bas carbone à 2050 ce qui amène à réfléchir aux impacts pour l'activité. Le réseau FEVE introduit dans sa formation un module sur les entreprises à mission. Le Printemps écologique et les Collectifs donnent des outils pour influencer les décisions stratégiques, par exemple vers l'économie de la fonctionnalité.

4.3. Les modes d'implication des salariés

Cette implication est une condition de réussite des dispositifs qui font preuve d'**un véritable savoir-faire sur les stratégies d'engagement** des salariés dans les actions proposées. Chez Vendredi, les primes de l'équipe dépendent du nombre de salariés engagés.

L'implication est **basée sur un principe de volontariat**, les cas de désignation hiérarchique ayant donné des résultats contre-productifs. Mais le pré-repérage par le management de salariés engagés peut être une aide. Les salariés concernés sont parfois des groupes pré-constitués : les ambassadeurs RSE, les cadres à « hauts potentiels »...

Les enjeux d'implication varient selon les dispositifs (intensification ou massification) qui donnent lieu à plusieurs tactiques.

4.3.1. Intensification : impliquer des salariés déjà engagés

Pour certains dispositifs l'enjeu est d'**impliquer au-delà des personnes déjà engagées sur la transition écologique**. Energic utilise la gamification pour attirer des profils de joueurs. Corporate cherche à toucher les « *colibris* » en valorisant la diversité des rôles possibles dans un groupe : « *visionnaire, ambassadeur, facilitateur* ».

- **Soutenir l'entreprise dans la communication interne sur le dispositif**. Les dispositifs qui entrent par l'entreprise ne sont pas en contact direct avec les salariés. Leur **implication repose alors sur des actions de communication interne portées par les responsables de l'entreprise**. Cette information sur le dispositif ne va pas de soi car les salariés sont déjà surinformés, et elle rentre dans les jeux de pouvoir entre services (RSE, RH, com'). Les dispositifs allègent la charge de travail des responsables d'entreprise en leur proposant un plan de communication. Ils leur **fournissent un kit prêt à l'emploi** : mail type, newsletters, note interne pour les managers, post pour les réseaux internes, diapo pour réunion de service.... Au-delà des supports, le cadencement des relances aux salariés apparaît déterminant. Vendredi a un système de rappel automatique pour les responsables, Lakaa fait des points téléphoniques tous les 15 jours.
- **L'organisation d'un événement dans l'entreprise au lancement** du dispositif à l'issue duquel il est aisé d'établir une première liste de salariés volontaires. Le fondateur des ateliers Ecofrugal donne des conférences en interne sur « *l'écofrugalité* ». Les plateformes comme Energic ou Lakaa organise des sessions de formation à l'utilisation de la plateforme à destination des salariés. Ces événements peuvent également avoir lieu en présentiel, y compris en se greffant aux calendriers des événements RSE de l'entreprise. Par exemple Vendredi organise des événements présentiels en entreprise en invitant des associations partenaires pour donner envie aux salariés de s'engager.
- La diffusion d'un **appel à candidature est utilisée par des dispositifs qui cherchent à réunir un petit groupe de personnes**, car il induit ensuite un processus de sélection. Corporate for Change lance un « *appel à innovateurs* » quand ils mettent en place leur parcours intrapreneurial au sein d'une entreprise. Ecosalarié-e-s a diffusé un appel à volontaire à l'échelle du département via les réseaux préexistants du CPIE. Parfois l'appel à candidature peut être simplement glissé à la fin d'un questionnaire sur les habitudes diffusées à l'ensemble des salariés d'un site.

4.3.2. Massification : aller au-delà des personnes sensibilisées

Au contraire d'autres dispositifs ciblent les salariés déjà engagés. Ecosalarié-e-s a recruté des personnes ayant déjà mis en place une action dans leur entreprise. La plateforme Lakaa s'adresse avant tout aux personnes en charge de la RSE : référents, responsables, gérants.

- Vendredi conseille aux entreprises la **tactique des « temps forts » qui consiste à concentrer la communication** sur des périodes courtes en démultipliant les actions de communication, souvent autour d'une thématique (ex : Journée de la terre). Il s'agit de concentrer l'énergie sur des moments clés pour susciter un élan collectif, ce qui permet d'aller chercher des publics qui ne sont habituellement pas engagés. Energic applique en quelque sorte la même méthode en faisant de son Challenge Environnemental un temps fort. Sa durée est passée de 1 an à quelques mois, après avoir constaté un meilleur taux de téléchargement de l'application sur une durée plus courte
- Des dispositifs misent sur la **cooptation entre les collaborateurs**. Pour organiser un atelier Ecofrugal, le salarié intéressé doit réunir autour de lui un groupe de 10 collègues. L'application Energic a mis en place un système de parrainage qui fait gagner des points si un salarié parraine un collègue qui s'inscrit. Pour constituer une liste avec le syndicat Printemps écologique, le salarié porteur de liste doit trouver un nombre suffisant de collègues qui sont d'accord pour figurer avec lui sur cette liste.
- D'autres **forment des salariés comme animateurs du dispositif en interne**. Ces salariés, déjà engagés, acquièrent ainsi une nouvelle compétence professionnelle, et utilisent leur réseau pour organiser des ateliers avec leurs collègues moins sensibilisés. Les animateurs professionnels de 2tonnes commencent par animer le premier atelier et proposent à la fin aux participants de se porter volontaires pour la formation d'animateur. Conversations Carbone propose sur son site de s'inscrire à une « pause carbone » ou une « séance de décryptage » pour découvrir les principes de la méthode. Pour être pérenne, ce mode d'implication suppose que l'entreprise dédie du temps à ces salariés facilitateurs pour l'organisation et l'animation des ateliers.
- Les **ressorts de la mise au défi**, déjà détaillés pour les dispositifs de type réseau, sont une tactique efficace d'implication des salariés peu sensibilisés aux aspects écologiques : la gamification via les systèmes de points, l'entraînement collectif par l'effet d'imitation ou encore la valorisation via les classements ou la mise en lumière des pionniers.

4.3.3. La profondeur de la mobilisation varie selon les caractéristiques des entreprises.

Plus la structure est de taille réduite, plus le taux de mobilisation est élevé. Energic donne les repères suivants de salariés actifs sur l'application durant un Challenge : 80 % pour une structure de 100 personnes, 50 % pour 1000 personnes, et 15 % pour 10 000.

A l'inverse pour les réseaux, et notamment **les syndicats, la mobilisation apparaît plus difficile dans les petites structures**. Alors que dans les grandes entreprises, la préparation des listes est une démarche anticipée et structurée, dans les PME les salariés se signalent parfois 24h avant.

La problématique de mobilisation des **entreprises multisites, est de dépasser les seules actions au niveau du siège** pour embarquer tout le monde. Lakaa parvient à 80 % de sites actifs c'est-à-dire qui déposent au moins une fiche action RSE sur la plateforme.

Les dispositifs qui ont un **territoire de recrutement restreint** (ex : un seul site d'une grande entreprise) **sont ceux qui rencontrent le plus de difficulté**, car seule une fraction des salariés répond positivement. Le recrutement de la saison 2 d'Ecosalarié-e-s est un échec car elle s'est limitée à une zone d'activité, là où la première couvrait le département.

4.4. Tableau de positionnement des dispositifs

Ce tableau permet d'identifier les dispositifs pertinents pour un objectif de mobilisation et un périmètre d'intervention donnée. Le logo du dispositif est grossi s'il se positionne spécifiquement sur cette intersection, relativement aux autres.

Périmètres d'intervention →		Engagement citoyen	Ecogestes domicile	Ecogestes travail	Pratiques métier	Modèle d'activité de l'entreprise
Objectifs de mobilisation ↓	Massification <i>Rassembler un large public</i>	 	 	 	  	
	Intensification <i>Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées</i>	 	 	    	   	 
	Outillage <i>Donner des moyens d'action concrets</i>	 	 	   	   	   

5. L'INSERTION DES DISPOSITIFS DANS LES ENTREPRISES

La diffusion des dispositifs dans les entreprises s'analyse à trois niveaux :

- Les stratégies pour entrer dans les entreprises, et le profil des entreprises touchées
- Les critères de succès du déploiement en interne
- Les apports ou les fonctions pour l'entreprise

5.1. Des stratégies pour toucher les entreprises

Parmi les dispositifs qui ciblent les entreprises, la plupart d'entre eux ne font pas de démarchage auprès des interlocuteurs cités, et pourtant ils suscitent bien une demande. Seules deux plateformes (Energic et Lakaa) sont organisées pour faire du démarchage, c'est-à-dire disposent de personnels dédiés. Quelles autres stratégies sont utilisées par les dispositifs pour se faire connaître des entreprises ?

5.1.1. Quatre stratégies complémentaires

1. Des actions de communication dans les réseaux professionnels qui assurent une notoriété à travers la diffusion de newsletters, présence active sur LinkedIn... Mais aussi l'incarnation du dispositif par son fondateur dans les médias, par exemple via un passage sur BFM TV. Vendredi publie tous les ans le « baromètre RSE » en partenariat avec le C3D lui assurant une visibilité.

2. La participation à des communautés apparaît comme une stratégie efficace de prospection.

- Des plateformes digitales ont **créé leur propre communauté de référents RSE** en mélangeant clients et prospects. Vendredi anime un groupe sur Slack « Impact @ Work » de 800 référents RSE, et Lakaa organise tous les 3 mois des « Rencontres RSE » ouvertes.
- D'autres dispositifs comme Corporate For Change **participent activement à des réseaux d'entreprises engagées** : label Bcorp, permaentreprise, entreprises à mission... Ils y animent des ateliers ce qui permet de se faire connaître auprès d'un public qualifié.

3. Les collectivités territoriales font le lien avec les entreprises pour certains dispositifs, notamment de type parcours. Pour atteindre **les objectifs de leur Plan Climat**, des collectivités développent des liens avec des entreprises, et leur proposent des outils de mobilisation écologique. Conversations Carbone s'est développé auprès des entreprises au travers d'AMI lancé par des territoires permettant de financer la formation de facilitateurs. Les entreprises qui ont recours à Bureaux à Energie Positive bénéficient d'une subvention de la Métropole de Lyon.

4. Des salariés sont prescripteurs en interne des dispositifs auprès des responsables. En particulier, les salariés qui ont pu expérimenter à titre personnel des ateliers qui proposent une version grand public (2 tonnes, Ecofrugal...). **L'expérience d'un dispositif par les conjoints des collaborateurs** est aussi un moyen récurrent de découverte qui peut pousser ensuite à vouloir le mettre en place dans son entreprise. Toutefois des porteurs se montrent circonspects sur cette stratégie car l'accès au décideur s'avère long par le biais des salariés.

Les syndicats ne sont pas des relais des dispositifs au sein des entreprises. Malgré les nouvelles obligations qui pèsent sur les CSE, les représentants syndicaux se tiennent à distance des dispositifs externes de mobilisation des salariés. Toutefois, sur le terrain, les dispositifs de type réseau font parfois alliance avec des syndicats pour rentrer dans l'entreprise. Ainsi, le Printemps écologique présente des listes mixtes avec d'autres syndicats aux élections professionnelles.

5.1.2. Des coopérations entre les dispositifs qui ouvrent les portes des entreprises

Les porteurs mettent en avant de nombreuses alliances entre dispositifs. Ils partagent un objectif commun, celui de développer le « marché » de l'engagement écologique des salariés auprès des entreprises. Les relations entre les porteurs relèvent alors moins souvent de la concurrence que de la coopération. La présence de **plusieurs acteurs sur un même créneau facilite le travail « d'évangélisation » des entreprises**. Ils se situent dans une logique de partage de territoire en fonction des spécificités, et cherchent à trouver des complémentarités.

Les liens de solidarité contribuent au développement de ces dispositifs

- Les **dispositifs complémentaires s'entre-recommandent auprès des entreprises et des salariés**. Ecosalarié-e-s organise un événement local dans lequel sont invités à se présenter les porteurs du réseau FEVE et les ateliers Ecofrugal. Les salariés formés pour animer un dispositif dans leur entreprise sont souvent les mêmes que ceux qui se forment sur d'autres dispositifs. Il y a une porosité entre les membres des réseaux comme Les Collectifs et les adhérents au syndicat Printemps écologique.
- Les **dispositifs « contenants » intègrent et prescrivent des dispositifs orientés « contenus »**. En particulier la plateforme Vendredi occupe une place centrale dans l'écosystème en référençant des ateliers comme 2tonnes ou Ecofrugal, et en facilitant l'accès aux salariés. Les membres des réseaux comme Les Collectifs ou le Printemps écologique sont de grands utilisateurs de 2tonnes dans les entreprises.
- Des **dispositifs construisent des offres communes pour les entreprises** en jouant sur leurs complémentarités. Certaines entreprises sont à la recherche d'une articulation entre dispositifs : pour tous Fresque du Climat, puis atelier 2 tonnes ; et pour les plus motivés un parcours Conversations Carbone. Vendredi organise des séances de bilan carbone collectives à distance animées par 2 tonnes qui rassemblent plusieurs centaines de salariés.

Ces synergies jouent également avec d'autres dispositifs qui n'ont pas fait l'objet de l'étude mais sont cités par les porteurs : MakeSense, Fresque de la biodiversité, Moa Boa, Ma Petite Planète...

La coopération entre les dispositifs n'est pas systématique

- Des **dispositifs sont présentés comme hégémoniques** par certains porteurs. Leur croissance rapide ne leur a pas permis de suivre toutes les pistes de partenariat. Ainsi le succès du Championnat de France des Economies d'Énergie (ex-CUBE) ferait de l'ombre à BAEP. Les Collectifs ne donneraient que peu de suite aux propositions d'autres porteurs.
- Des dispositifs en **concurrence frontale quand ils briguent les mêmes budgets** et proposent une offre proche. Par exemple, les deux plateformes digitales d'engagement que sont Vendredi et Lakaa. Ainsi, Vendredi développe depuis peu une offre de RSE participative finalement assez proche de ce que propose déjà Lakaa.

5.1.3. Les profils des entreprises concernées

Le cœur de cible des dispositifs sont les grandes entreprises du secteur des services.

- Il faut insister sur le caractère diversifié des entreprises concernées. Toutefois, les porteurs citent plus facilement des grandes entreprises ou des ETI, travaillant dans le secteur des services, de l'industrie ou des entreprises publiques. **Les sociétés de conseil semblent être un vivier particulièrement fort** pour l'engagement écologique de salariés en moyenne plus jeune et qui se retrouvent parfois en intermission.
- **Orange revient très souvent** comme une entreprise support de développement pour ces dispositifs (au moins 5 sur 12). Orange a soutenu Ecofrugal dans le développement d'un atelier Numérique responsable, maintenant accessible à tous. Corporate for change anime chaque année depuis 7 ans un parcours intrapreneuriat chez Orange.

La plupart des dispositifs ne travaillent pas avec les petites structures (moins de 50 salariés)

- Pour elle, l'approche informelle apparaît plus efficiente que la mise en place d'un dispositif externe qui peut paraître lourd, d'autant plus qu'elles ont rarement un responsable RSE. **Le prix apparaît aussi comme une difficulté pour des TPE** aux ressources contraintes, ce qui soulève la question des subventions. Les dispositifs ont rarement une offre adaptée, Vendredi et Energic renvoient vers leur offre « grand public » qui est gratuite.

5.2. Quatre critères de succès du déploiement en interne

1. **L'attitude déterminante de la RSE mais elle n'est pas systématiquement un soutien pour les dispositifs.** Elle n'est d'ailleurs pas toujours le point d'entrée des dispositifs qui peuvent arriver par d'autres directions ou directement par les salariés. Mais dans les ETI et les grandes entreprises, elle reste toujours présente. Les porteurs dessinent deux attitudes de la RSE à l'égard des dispositifs, plus ou moins favorables à leur déploiement.

	RSE ancienne école	RSE nouveau modèle
Objectif de la RSE	Un service institutionnalisé dont la fonction est avant tout de remplir les obligations légales. L'approche dominante est de gérer les externalités négatives de l'activité (ex : compensation carbone) et ses actions sont d'abord un sujet de communication pour l'entreprise.	Un service, qui peut être récent ou qui a pris le tournant de la diminution de l'impact de l'activité de l'entreprise par la modification des pratiques métiers . Parfois dénommée « Direction de l'Engagement » dans les Groupes, ou « Chief Impact Officer » dans les start-up
Place dans l'entreprise	Un service / une équipe relativement isolé dans l'entreprise et dont l'activité principale consiste à faire le suivi d'indicateurs. Ils ont une faible marge de manœuvre budgétaire et manque de soutien de la Direction qui considère l'activité comme annexe.	La RSE est au cœur des activités de l'entreprise , et/ou vient de faire l'objet d'une décision stratégique (ex : feuille de route). La Direction Générale est elle-même très sensibilisée aux sujets écologiques, le Directeur RSE peut faire partie du Comité de Direction.
Rapport aux salariés	Donner la parole aux salariés est perçu comme un risque de susciter des critiques si les décisions ne suivent pas, ou de faire sortir des sujets considérés comme tabou. Globalement la communication avec les collaborateurs est vue comme une prérogative des RH. La RSE ne s'estime pas compétente et ne va pas au delà d'action de sensibilisation ponctuelle.	Une RSE qui veut accélérer sur la mise en place des actions, et qui a compris qu'il fallait pour cela embarquer l'ensemble des salariés . Elle se cherche donc des alliés en interne et se sent prête à écouter et à exposer ses idées. Le recours à des dispositifs externes de mobilisation des salariés est donc pertinent.

2. Un engagement des responsables de l'entreprise dans le suivi et les suites du dispositif

- La mise en place d'un dispositif dans l'entreprise **requiert la motivation d'une équipe pilote, et à minima d'un responsable**. Pour démarrer Energic insiste pour avoir plusieurs responsables lors de la réunion de cadrage (COMEX, RSE, com interne...). Le temps de suivi est variable selon les dispositifs, et paraît important pour les plateformes : Lakaa évoque une personne à mi-temps, Vendredi 2 jours d'animation par mois.
- Le rôle attendu des responsables est de **soutenir la démarche des salariés, notamment en montrant de l'intérêt vis-à-vis des propositions** qu'ils formulent. Ecofrugal Office et BAEP organisent des réunions d'échange avec la direction, mais en pratique elles ont rarement lieu, et les responsables privilégient un traitement à distance plutôt qu'une réunion. Sans examen sérieux des propositions, le risque est de créer un sentiment de frustration chez les salariés.

3. Un crédit temps écologique alloué par l'entreprise aux salariés sur leur temps de travail

- Ce temps dédié pour participer au dispositif apparaît comme la principale condition d'appropriation. Si des dispositifs comme Ecofrugal ou Conversations Carbone ont pu fonctionner au départ sur un temps « hors travail », ce n'est plus le cas aujourd'hui. Des réseaux comme Les Collectifs, pointent le **risque d'essoufflement rapide des salariés** qui prennent uniquement sur leur temps personnel. Pour déployer les ateliers 2tonnes en interne, les salariés formés à leur animation ont besoin d'un temps dédié.
- Ce temps fait l'objet d'une négociation. Au moment de la mise en place de sa plateforme, Vendredi incite fortement l'entreprise à définir un « crédit jour solidaire » qui est en moyenne de 3-4 jours par an. **Ce temps constitue une barrière à l'entrée pour de nombreuses entreprises**, par exemple quand les salariés ont des objectifs chiffrés
- Plusieurs stratégies facilitent l'obtention de ce temps. 1) Le requalifier comme un temps de formation. 2) Impliquer les managers dans sa définition, avec Vendredi le manager valide comme un RTT. 3) L'obtenir par la voie légale à travers les élections professionnelles puisque les élus syndicaux sont déchargés pour leur activité syndicale.

4. La présence de salariés engagés : un tremplin pour le déploiement des dispositifs

- Quand ils préexistent, ils participent d'**un déploiement plus rapide et plus profond que la seule collaboration avec le responsable**. De plus en plus d'entreprises animent un réseau d'ambassadeurs RSE, ex : Leroy Merlin est un cas d'école avec une dizaine d'ambassadeurs par magasin. Dans d'autres entreprises, il s'agit davantage de collectifs informels qui peuvent être utilisateurs directs des dispositifs et/ou prescripteurs auprès de la direction.

- Le dispositif leur **fournit des outils clés en main pour agir auprès de leurs collègues**, sachant qu'ils manquent de temps / compétences pour les développer par eux-mêmes. Ils servent en particulier de support pour embarquer des collègues moins sensibilisés. Ils légitiment leurs actions en leur fournissant un cadre qui met à distance l'image « d'écologiste de service », et aident à une montée en compétence qui les rend plus crédibles
- Les dispositifs **contribuent à la normalisation du statut de salariés engagés sur l'écologie** dans l'entreprise. Le déploiement d'un dispositif donne souvent l'occasion de créer un groupe quand il n'existe pas (BAEP, Ecofrugal) et multiplie leur nombre quand ils étaient déjà présents. Des groupes continuent leurs actions à l'issue du déploiement, parfois encouragés par le dispositif. BAEP consacre sa dernière intervention à donner des clés pour continuer l'action, ex : se réunir à chaque changement de saison car les écogestes changent à ce moment.

5.3. Les apports des dispositifs pour les entreprises

Quelles sont les fonctions sociales jouées par les dispositifs au sein des entreprises ? Quelles retombées de la mobilisation des salariés ?

1. Préparer les salariés à des décisions de l'entreprise. Les dispositifs qui jouent sur l'engagement citoyen (ex : Vendredi) ne recherchent pas systématiquement un impact direct sur l'entreprise. En revanche, l'engagement des salariés est présenté en soi comme un atout, car elle facilite la réception de nouvelles orientations stratégiques en lien avec la RSE. Par exemple, des ateliers 2tonnes sont organisés juste avant la présentation de feuille de route RSE, ou avant un vote pour des mesures concrètes.

2. Faire remonter les propositions des salariés à la Direction

- Plusieurs dispositifs qui entrent par les entreprises intègrent cet objectif comme **un argument de vente auprès des responsables**, avec parfois un livrable à la clé. Même si cela correspond à une demande de l'entreprise, les porteurs soulignent que la prise en compte effective des propositions des salariés par la direction restent encore rares et trop limitées, malgré la richesse des propositions.
- Un **temps final est organisé pour que les salariés puissent formuler leur propositions**, voire bâtir un plan d'action comme dans BAEP. 2tonnes anime un tour de table final où les salariés peuvent proposer des « *cartes actions* » en lien avec leur entreprise. Ecofrugal dédie un atelier Défi à une question posée par un responsable de l'entreprise au groupe de salariés. Les dispositifs ne suivent pas véritablement leur mise en place car ils tiennent à se distinguer des sociétés de conseil en RSE.

L'appli Energic dispose d'une **boîte à idées** dans laquelle les salariés sont incités par le challenge à soumettre leur propositions sur la vie au bureau, le métier, les fournisseurs, ... un vote est ensuite organisé. Pour les plus grandes entreprises, cela permet de récolter jusqu'à 10 000 idées, qui font l'objet d'un travail de tri pour en livrer une centaine aux responsables de l'entreprise.

3. Suivre et stimuler la diffusion des actions écologiques dans l'entreprise, car les plateformes apparaissent comme de puissants outils de reporting pour les services RSE. Energic répertorie les écogestes mis en place par les salariés, et les actions collectives métiers. Lakaa va encore plus loin puisque le catalogue d'actions proposées aux salariés est construit en partant des objectifs RSE fixés par l'entreprise. Ainsi la plateforme permet au responsable RSE de suivre l'avancement de la mise en place des actions sur le terrain par site et par Région, pour intervenir à bon escient.

4. Créer des groupes des salariés engagés identifiés par l'entreprise est un résultat recherché par des dispositifs. Plusieurs porteurs soulignent que les responsables RSE sont souvent découragés et cherchent des appuis parmi les salariés. A la fin du Challenge, Energic est en mesure de livrer à l'entreprise la liste des salariés les plus actifs sur l'application. Un partenariat entre le réseau FEVE et Conversations Carbone a permis d'ajouter une séance, à la fin des cycles, dédiées à la création d'un groupe, même si elle n'est pas systématique. Des adhérents du Printemps écologique ont mis en place dans leur entreprise une Commission Environnement en lien avec la Direction et les autres syndicats.

6. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT POUR LES DISPOSITIFS

Le développement futurs des dispositifs dépend au moins de quatre facteurs :

- L'impact de la crise du COVID sur les dispositifs,
- Les modèles économiques plus ou moins viables
- Les possibilités de changement d'échelle.
- Les partenariats potentiels avec des acteurs comme l'ADEME, et les réseaux RSE

6.1. Les évolutions des dispositifs suites au COVID

Des effets contraires sur le développement des dispositifs

- La crise du COVID a **accélééré la croissance des dispositifs déjà basés sur un modèle digital**. Lors des confinements, Vendredi a mis sa plateforme en libre accès ce qui a considérablement accru sa notoriété et élargi sa clientèle. Les porteurs de Lakaa, qui étaient déjà porteurs d'une plateforme, ont profité de la période pour inventer un nouveau concept.
- En miroir, la période COVID a mis **un coup de frein aux autres types de dispositifs, basés sur des interactions en présentiel**. Ecofrugal et Bureau à Energie Positive ont dû interrompre des démarches en cours, et éprouvent des difficultés à retrouver leur niveau d'activité précédent en restant sur un modèle présentiel. En effet, la généralisation du télétravail limite drastiquement les possibilités de réunion sur les lieux de travail. Ecofrugal s'adapte en développant une plateforme, mais celle-ci reste marginale.

Une période d'apprentissage des possibilités du distanciel

- Plusieurs porteurs ont initié et expérimenté des formats distanciels à l'occasion de cette période. C'est davantage **la demande des entreprises et la situation des salariés en confinement qui les y a poussés**, certains porteurs se disant alors convaincus de l'impossibilité de mobiliser les salariés à distance.
- Ces formats distanciels ont été rendus possible par la **découverte de nouveaux outils qui permettent de recréer une situation d'interactivité** proche du présentiel : Zoom pour les sous-groupes, les tableaux de post-it (Miro), les quizz (Wooclap, Klaxoon). Parfois, l'usage d'outil existant a été repensé : Ecosalarié-e-s organise un portrait chinois par mail comme brise glace avant une réunion à distance

Un bilan contrasté des formats interactifs à distance

- Des **avantages** indéniables : toucher davantage de salariés en évitant la contrainte des déplacements, proposer de nouveaux formats qui combinent journée en présentiel et séquence distancielle, réduire le coût de certaines interventions...
- Des **inconvenients** non négligeables : suppression de la dimension de cohésion de groupe, impact émotionnel moins puissant des expériences vécues en ligne, absence de temps informel qui permettent l'assimilation des apports, perte de la proximité locale qui favorise l'échange de ressources pour l'action (contacts..)

Entre tendance lourde du digital, et signal faible du local

- La tendance forte est du côté du digital, comme en témoigne le succès des plateformes comme Vendredi, Lakaa, Energic. Elle correspond à une demande forte des entreprises, et les autres types de dispositif **proposent désormais des formats distanciels, tout en continuant à privilégier le présentiel** : un tiers des ateliers 2tonnes se font à distance. De plus en plus, le présentiel devient hybride en ouvrant la possibilité d'une présence en distanciel, et en intégrant des outils digitaux.
- Toutefois, l'échec du déploiement national du réseau FEVE via une stratégie d'accompagnement à distance met en lumière **un phénomène « d'épuisement de la visio » qui n'apporte pas une gratification humaine** suffisante. Aujourd'hui, le réseau mise davantage sur une stratégie de relocalisation avec le développement d'antennes locales pour tisser davantage d'échanges en face à face, et avec les acteurs du territoire.

6.2. Les modèles économiques des dispositifs

Divers modèles économiques en fonction des types de dispositifs, avec parfois une certaine mixité.

- **L'abonnement est le modèle des plateformes**, avec un tarif qui varie selon la taille de la structure. Outre l'accès, le prix comprend l'accompagnement à la mise en place, « set-up », et le suivi dans l'utilisation. Ce modèle semble aujourd'hui profitable, il permet une croissance de l'équipe à la mesure des nouveaux clients. Au démarrage, les plateformes ont souvent fait appel à des levées de fonds.
- **Le financement par la formation est un modèle stable** pour des ateliers et parcours. Le dispositif est rémunéré par l'entreprise pour chaque salarié qui y participe, puis celle-ci se fait rembourser par son fonds de formation. 2 tonnes et Conversations Carbone utilisent ce modèle pour former des salariés animateurs. Corporate est certifié Qualiopi, il ajoute à ses conventions de formation des prestations pour le design pédagogique.
- **La vente de prestation n'est pas suffisante pour permettre la croissance** du dispositif. Ecofrugal vend ses ateliers Office à l'unité mais doit compléter avec des partenariats pour s'équilibrer. Même quand des subventions publiques accompagnent le dispositif, comme celle de la Métropole de Lyon pour Bureau à Energie Positive, le reste à charge reste compliqué à financer pour les entreprises.
- **Le bénévolat est le modèle économique des réseaux**, complétés par des ressources ponctuelles (subventions, adhésions...) qui financent des frais (ex : site web) voir un stagiaire. Il freine considérablement le développement du dispositif qui se retrouve en sous-capacité chronique.

Les dispositifs qui ciblent les salariés ont des difficultés à trouver un modèle économique pérenne

- Plusieurs de ces dispositifs ont **bénéficié de subventions publiques dans leur phase de lancement / expérimentation**, mais ces fonds ne sont pas reconductibles. Les formations du réseau FEVE et Conversations Carbone ont été financées par la région AURA, la première saison de d'Ecosalarié-e-s par des fonds UE et l'ADEME PACA.
- Le développement des **réseaux est freiné par le modèle du bénévolat** alors que la demande est forte. Les bénévoles fortement investis sont en petit nombre (environ 5), et souvent l'activité du réseau repose en réalité sur une précarité du travail (ex : allocation chômage, congé maternité...)
- Le **financement par les entreprises pose le problème du lien de dépendance** pour des dispositifs qui valorisent l'autonomie des salariés. Le choix du salarié qui participe n'est plus totalement libre, les activités de mise en réseau des salariés ne sont pas finançables.
- Des **dispositifs s'orientent vers le modèle de la formation**. Ainsi FEVE mise sur sa formation « Volontaire Environnement » pour faire grandir son réseau au niveau national, et pérenniser des ressources. Il travaille à l'éligibilité de sa formation au CPF afin que le salarié puisse se passer de l'accord de l'entreprise. Conversations Carbone devient une unité d'enseignement dans une université.
- D'autres comme le Printemps écologique ou Les Collectifs, envisagent de **conserver leur indépendance en mixant** réponse à des appels à projet (ADEME, ANACT...), mécénat de fondation (ex : Fondation Européenne pour le climat) et développement des adhésions.

6.3. Les possibilités de changement d'échelle

Un passage à l'échelle sous contraintes selon les dispositifs

- La plupart des dispositifs ne sont pas pensés dès le départ dans une perspective de croissance, ils sont vécus comme **une expérimentation qui avance pas après pas. A l'inverse, les plateformes collent au modèle start-up** avec d'emblée un objectif de croissance forte et rapide. Vendredi est passé de 14 à 50 salariés en 3 ans.
- Des dispositifs exercent **une autolimitation par l'organisation de l'équipe**. Ceux portés par une seule personne : le par exemple un fondateur qui ne stabilise pas des collaborateurs sur la durée, ou un animatrice qui doit gérer d'autres activités en parallèle (comme la formation pour Ecosalarié.e.s.). Ceux portés par une petite équipe comme le binôme de BAEP qui ne pourraient pas faire face à une trop forte accélération des demandes. L'équipe de Corporate s'est fixée une limite à 10 consultants - condition pour rester sur des approches innovantes.
- Le **modèle économique du bénévolat freine la croissance** des réseaux malgré un potentiel important. Les Collectifs estime à 6000 les entreprises de plus de 250 salariés, mais l'association n'a pas les ressources pour accompagner

beaucoup plus que les 200 collectifs existants. Le Printemps écologique fait intervenir 2 avocats pour répondre aux questions de ses adhérents, mais n'a actuellement pas les ressources pour davantage.

- Un frein spécifique concerne le Printemps écologique : le **déficit de culture syndicale chez les jeunes salariés** qui crée des réticences à l'adhésion (ex : peur de la stigmatisation). En creux, cette contrainte favorise la croissance d'autres réseaux basés sur des groupes informels comme Les Collectifs ou FEVE.

Quatre stratégies de déploiement massif des dispositifs :

- Les **plateformes sont génériquement adaptées à un déploiement massif** : accessibles sur l'ensemble du territoire, sans limite de nombre de participants, avec une intervention sur place minimale. Ce sont aussi les seules à être organisées pour démarcher les entreprises et à communiquer pour développer leur notoriété. Energic a déjà baissé le prix de son abonnement afin de se rendre accessible aux plus petites structures. La taille de leur marché reste limitée par la maturité écologique des dirigeants.
- **Former des animateurs professionnels est un levier d'accélération.** FEVE développe des partenariats avec des organismes de formation, et 2 tonnes forme « ses concurrents », soit des formateurs pro qui enrichissent leurs offres, soit des salariés en reconversion. C'est une évolution de posture pour leur porteur qui deviennent formateur de formateur, et anime un réseau. Inversement, les dispositifs qui misent seulement sur la formation des salariés comme facilitateurs se trouvent limités. Ex : Conversations Carbone, option « coaching » de BAEP, Ecofrugal
- **Créer des antennes locales est un travail de longue haleine.** Dans les entreprises pour Printemps écologique qui cherche à faciliter le dépôt de candidature pour les élections professionnelles. Dans les territoires pour FEVE qui s'appuie sur ses formateurs pour ouvrir des antennes en vue de développer des relations sur place avec les prescripteurs : collectivités, alumni, syndicats...
- **Dupliquer le dispositif avec d'autres porteurs : une piste peu explorée.** Des ALEC franciliennes ont été formées à animer BAEP mais l'absence de subvention locale ne leur a pas permis de trouver leur marché. Ecosalarié-e-s aurait pu être repris par d'autres CPIE, mais la fédération ne l'a pas mise en avant car le dispositif ne correspond pas à leur cible habituelle (scolaire, grand public) .

6.4. Avec l'ADEME : un potentiel de collaboration à activer

Un « jeu de cache-cache » mais pas de partenariat installé alors que les objectifs sont concordants

- Plusieurs porteurs n'ont aucune relation avec l'ADEME, notamment les plateformes digitales. Les **dispositifs en forte croissance ont peu de temps à consacrer aux partenariats** car ils doivent répondre à une demande très forte. Certains ont cherché à contacter l'ADEME sans succès, par exemple Energic a proposé à l'ADEME de tester gratuitement son Challenge environnemental sans obtenir de réponse.
- D'autres porteurs ont des relations ponctuelles avec l'ADEME : des échanges sur les méthodologies (ex : 2 tonnes et Nos gestes climats), des sollicitations mutuelles pour des interventions (ex : Corporate fait intervenir des experts ADEME dans son parcours)... Mais elles ne débouchent pas sur des partenariats institutionnels, **faute d'un interlocuteur identifié au niveau national sur le sujet**, même si quelques noms sont cités (Anaïs Rocci, Agnès Rondard, Cécile Cherry).
- Les DR ADEME ont financé le lancement de certains dispositifs, mais ces soutiens ne s'avèrent pas pérennes. La DR AURA a financé l'expérimentation de BAEP et les 3 premières sessions de formation de volontaires environnement du réseau FEVE. La DR PACA a financé la 1^{ère} saison d'Ecosalarié-e-s, la DR IDF la première édition du Festival de l'Écologie au travail organisé par Les Collectifs et le Printemps écologique. Mais **les porteurs se découragent face à des dossiers de financement très chronophages** à mettre en place, ils sont aussi confrontés à des logiques d'enveloppe annuelle.

Les attentes des porteurs à l'égard de l'ADEME :

- **Communiquer davantage pour aider à faire connaître les dispositifs** des entreprises et des salariés. Actuellement l'ADEME communiquerait peu sur la mobilisation des salariés, et mettrait toujours en avant les mêmes dispositifs (ex : CUBE). Les porteurs souhaiteraient une mise en avant de la pluralité des dispositifs, y compris ceux dont les effets ne sont pas réductibles à des chiffres.

- **Regrouper les porteurs de dispositifs pour les aider à améliorer leur impact.** L'ADEME pourrait capitaliser sur les relations de coopération qui existent entre les porteurs afin de mettre en place des méthodologies d'évaluation commune des effets des dispositifs. Pour les dispositifs locaux comme BAEP, une attente existe pour du soutien au déploiement national.
- **Subventionner les TPE / PME pour leur donner accès à ces dispositifs.** Par exemple via le programme ACT mais en décorrélant la subvention de la réalisation d'un bilan carbone.
- **Soutenir financièrement des dispositifs par des appels à projet.** Certains dispositifs qui n'ont pas de modèle économique à court terme, y ont déjà eu recours (ex : Printemps écologique)

Les dispositifs pourraient devenir des caisses de résonance à grande échelle pour les contenus de l'ADEME ? Plusieurs valorisent déjà les scénarios Transitions 2050 : 2tonnes en parlent à la fin des ateliers, des membres des Collectifs se sont formés sur les scénarios, Printemps Ecologique travaille avec Futurs Proches.

6.5. Avec les réseaux RSE : des liens à susciter

Nota Bene : L'expression « réseau RSE » désigne ici les 4 partenaires de l'étude : ORSE, C3D, A4MT, EPE. Ils ont en commun de fédérer des entreprises autour des questions de développement durable.

Une connaissance relative des réseaux RSE nationaux...

- Les réseaux RSE nationaux partenaires de l'étude ne sont pas tous connus des porteurs, notamment ceux qui sont éloignés du monde de l'entreprise, et plus proches des collectivités. Certains ont tenté de mettre en place des relations avec des réseaux RSE locaux, par exemple en PACA Ecosalarié-e-s avec le Lab RSE qui organise des Trophées RSE.
- Les autres porteurs ont des **relations d'interconnaissance avec les représentants des réseaux RSE, mais pas de partenariats** institutionnels. Ils se croisent régulièrement dans des événements, voire s'invitent mutuellement. Par exemple EPE et le C3D sont intervenus lors des Rencontres de l'Ecologie au Travail. Des liens privilégiés peuvent exister via des Directeurs RSE participant à la fois d'un réseau RSE et d'un dispositif (ex : Gilles Vermoz Desroches au C3D et à Ticket for Change).

...voire une distance entretenue par certains porteurs :

- La crainte d'un **positionnement greenwashing** des réseaux RSE, alors que des dispositifs poussent les entreprises vers des changements profonds.
- La volonté de marquer un éloignement du **modèle classique de la RSE** qui serait encore prégnant dans ces réseaux. Ils privilégient Bcorp, Impact France, la communauté des entreprises à missions, la permaentreprise...
- Certains dispositifs entretiennent leur **propre communauté** de responsables RSE : Lakaa à travers ses Rencontres RSE, et Vendredi sur Slack avec « Impact @ Work ».

Les attentes des porteurs sont que les réseaux RSE les aident à changer d'échelle auprès des entreprises :

- **Prendre connaissance des dispositifs et les faire connaître aux entreprises, et notamment des dirigeants.** En tant qu'association professionnelle, les réseaux RSE ont un rôle de prescripteur auprès des entreprises, et pourraient mettre en avant voir labelliser les dispositifs. Des porteurs évoquent la possibilité pour les réseaux RSE d'organiser des sessions de test avec des dirigeants, afin que ceux-ci puissent expérimenter par eux-mêmes.
- **Contribuer à la maturation des entreprises et les guider vers les bons dispositifs.** Les réseaux RSE peuvent-ils aller au-delà du « club des convaincus » pour engager des entreprises moins sensibilisées dans la transition ? Il s'agit aussi de faire un tri en fonction de la maturité de l'entreprise sur l'écologie (et d'autres critères) pour l'orienter de façon neutre vers le dispositif le plus adapté au bon moment.
- **Réfléchir ensemble aux meilleures conditions de déploiement dans les entreprises.** Les porteurs de dispositifs ont développé un véritable savoir-faire en matière d'implication des salariés, que certains se proposent de valoriser auprès des réseaux RSE (ex : participation à des GT). L'émergence des collectifs de salariés engagés est un phénomène complexe à saisir pour les entreprises qui ont pourtant besoin de s'y adapter. L'idée est émise de travailler en commun sur un « livre blanc » sur la mobilisation écologique des salariés en entreprise.

7. CONCLUSIONS

7.1. Sur la mobilisation des salariés

Le salarié travailleur mais aussi citoyen et consommateur. Mobiliser les salariés sur l'écologie ne signifie pas uniquement s'adresser à lui à propos de la sphère professionnelle. Plusieurs dispositifs jouent sur l'engagement citoyen ou encore les écogestes à domicile, avec des rétroactions attendues sur l'entreprise : capital d'engagement, importation des pratiques domestiques...

Les collectifs de salariés : des "activistes intra-organisationnels". Ce phénomène à la frontière du monde militant et du monde économique rejoint d'autres analyses existantes dans la littérature sociologique. Leur fonctionnement s'approche de celui des "groupes d'affinités" ou des "minorités actives". Ils entendent avoir une action directe depuis l'intérieur de l'entreprise. Toutefois plusieurs approches se font jour dans la relation avec l'entreprise : contre-pouvoir, distance, coopération.

L'engagement écologique des salariés se présente comme une "pelote" à dérouler. Il s'agit d'un processus cumulatif qui peut démarrer sur d'autres sujets que la transition écologique, et par des actions à portée seulement symbolique. Il se déploie d'autant plus que l'entreprise valorise la possibilité de s'engager pour les salariés, dans le cadre d'une dynamique collective, en y accordant un temps dédié. L'enjeu majeur de ces processus d'engagement touche à la fois au bien être au travail des salariés et à l'attractivité de l'entreprise.

La mobilisation écologique des salariés s'oriente de plus en plus vers les pratiques métiers. Si de nombreux dispositifs étaient historiquement positionnés sur les éco-gestes à domicile et/ou en entreprise, il sont présentés aujourd'hui plus comme une porte d'entrée et plus une fin en soi. Un mouvement s'opère pour investir davantage le champ des pratiques métiers, considéré comme plus stratégique pour l'entreprise, voire plus engageant pour les salariés. Le champ du modèle d'activité reste quant à lui encore difficile à investir par les salariés, dans un contexte organisationnel où les décisions stratégiques restent un pré carré des dirigeants.

Une institutionnalisation de la fonction "d'ambassadeur RSE" se produit en parallèle de la diffusion des dispositifs dans les entreprises. Les deux phénomènes se renforcent. Il s'agit d'une figure hybride qui reste à saisir : fonction transverse exercée en plus de sa fonction métier, passeur entre les salariés et la RSE, débouchée possible pour des collectifs informels. L'intérêt de sa formalisation (fiche de poste, objectif annuel, réseau...) ne reçoit pas une réponse évidente car si elle permet d'obtenir des ressources (temps, légitimité, accès à des budgets...), l'informel présente l'avantage de la flexibilité organisationnelle et d'une forte capacité d'initiative.

7.2. Sur les entreprises

Les dispositifs propagent une culture partagée de la transition écologique, soubassement d'une transformation organisationnelle. Si certains ont pour objectif premier la montée en compétence de salariés référents, tous participent d'un bain de culture sur les enjeux de la transition. Leur diffusion dans l'entreprise produit un alignement des connaissances et des valeurs chez les différents publics de l'entreprise : salariés, management intermédiaire, dirigeants.

Des dispositifs d'intéressement de l'entreprise à la transition écologique. Alors que celle-ci peut être appréhendée comme une contrainte, les dispositifs la présentent toujours dans l'intérêt de l'entreprise. Cette approche est nécessaire pour vendre le dispositif aux responsables, mais elle est aussi abordée comme une condition de la transformation interne. Les dispositifs ne jouent pas sur la confrontation, mais fabriquent de la convergence d'intérêt par la coopération ou la négociation.

Un plafond de verre pour les propositions des salariés. Les dispositifs génèrent de nombreux projets et idées de transformation écologiques en provenance des salariés. S'ils organisent bien une remontée d'information au niveau de la Direction, en revanche leur intégration dans les décisions managériales reste aléatoire. L'extériorité des dispositifs à l'entreprise apparaît ici comme une limite, tout comme une culture de gouvernance d'entreprise hiérarchique. Le filtre exercé par la Direction devient alors déceptif pour les salariés engagés (ex : mise en place de ruches).

Alliés ou concurrents de la fonction RSE : une ligne de fracture qui traverse les dispositifs. Certains se présentent clairement comme des outils au service de la fonction RSE, qui vise à structurer ses relations avec les salariés. Ils répondent ainsi au sentiment de solitude de nombre de responsables RSE à la fois surchargés et découragés par la difficulté à transformer. D'autres se tiennent à distance de la RSE afin de garantir aux salariés un espace d'initiative propre, portent un discours critique à l'égard de l'approche traditionnelle de la RSE, ou encore court-circuitent cette dernière en passant par d'autres Directions (DG, DRH...).

Vers une plateformes de la RSE ? Parmi les dispositifs étudiés, les plateformes digitales prennent une place importante et ont un fort potentiel de croissance. Elles accompagnent une nouvelle posture métier de la fonction RSE, en outillant la

relation avec les salariés, en permettant un reporting de l'engagement et des actions locales, voire en accompagnant la définition de la stratégie. Par ailleurs des plateformes se positionnent comme une porte d'entrée pour les salariés vers des dispositifs de type atelier et parcours.

7.3. Sur les dispositifs

Une alliance entre les porteurs des dispositifs. Si une concurrence peut s'observer entre les dispositifs d'un même type, (ex: entre les plateformes), l'écosystème de la "*sustainable valley*" est surtout marqué par des liens de coopération et de solidarité. Les porteurs partagent l'ambition de transitionner le monde du travail, et leurs intérêts convergent pour étendre la taille de leur marché à travers un travail "*d'évangélisation*" des responsables. Dans leurs interventions en entreprise, les dispositifs fonctionnent en complémentarité, le passage de l'un renforçant l'effet de l'autre.

Les dispositifs qui s'adressent directement aux salariés en panne de modèle économique. Les réseaux éprouvent des difficultés à trouver un modèle économique viable alors qu'ils répondent à une attente des salariés, et sont les seuls à conserver une indépendance vis-à-vis des responsables d'entreprise. Sans soutien, il y a un fort risque d'essoufflement de la dynamique des collectifs de salariés qu'ils contribuent à structurer.

Un jeu de cache-cache surprenant entre l'ADEME et les porteurs. Dans le domaine de l'habitat, l'Agence a développé tout un réseau de structures locales pour conseiller les habitants. Alors que les salariés sont maintenant une cible à part entière de l'ADEME, il n'existe pas véritablement de lien de partenariat avec ces dispositifs qui les mobilisent au quotidien. Non seulement les objectifs sont convergents, mais ces dispositifs ont amorcé un travail de diffusion et de vulgarisation des contenus scientifiques produits par l'ADEME qui pourrait être accentués.

Regrouper les porteurs pour capitaliser sur la mobilisation des salariés. Des porteurs ont d'ores et déjà des relations d'interconnaissance, voire des habitudes de coopération. Ils expriment le souhait de disposer d'un cadre pour travailler ensemble, éventuellement avec les institutions et les réseaux RSE, sur « l'évangélisation » des entreprises en matière d'écologie. Au sein de ces dispositifs s'est développée une véritable expertise de la mobilisation écologique des salariés qui mériterait d'être davantage valorisée.

Un chantier à mener : l'évaluation de l'impact. Actuellement les porteurs ont seulement des données sur le nombre de salariés touchés par le dispositif, mais très peu sur les effets à long terme en termes de changement de pratiques, que ce soit au niveau des salariés ou de l'entreprise. Ils sont plusieurs à avoir pour projet de renforcer l'évaluation de l'impact de leur dispositif, et pourraient être soutenus dans cette perspective.

8. ANNEXE : FICHES D'ANALYSE PAR DISPOSITIF

Liste des fiches (classées par ordre alphabétique) :

- Fiche n°1 : Atelier 2tonnes
- Fiche n°2 : Bureaux à énergie positive (BAEP)
- Fiche n°3 : Conversations Carbone
- Fiche n°4 : Corporate for Change
- Fiche n°5 : Ecosalarié·e·s
- Fiche n°6 : Énergic
- Fiche n°7 : Lakaa
- Fiche n°8 : Les Collectifs
- Fiche n°9 : Mon Atelier Ecofrugal Office
- Fiche n°10 : Printemps Ecologique
- Fiche n°11 : Réseau Feve
- Fiche n°12 : Vendredi

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°1



Atelier 2tonnes

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : ATELIER

“ Le principe d'Atelier 2tonnes, c'est d'imaginer en équipe un scénario de transition, horizon 2050, pour atteindre l'objectif de l'Accord de Paris: 2 tonnes équivalent CO2 par an et par personne ”. Pierre-Alix Lloret

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Plaquette entreprise](#)
[Vidéo de présentation \(3mn\)](#)

ORGANISME PORTEUR

Deux structures – une **association** qui porte les ateliers destinés au grand public, et une **entreprise de l'ESS** qui porte ceux pour les entreprises

PUBLIC CIBLE

Des individus – citoyens, salariés, dirigeants, etc. – à tous niveaux de sensibilisation, qui **manquent d'information et/ou de motivation pour passer à l'action.**

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen ★★★

Ecogestes domicile ★★★

Ecogestes travail ★

Pratiques métier ★

Modèle d'activité de l'entreprise ★★

Objectifs de mobilisation

Massification

★★★
Rassembler un large public

Intensification

★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage

Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Déploiement interne financé par l'entreprise.
- **Collaboration avec les directions, services RSE et/ou RH pour définir la stratégie de déploiement**, la personnalisation des contenus et le ciblage d'animateurs internes.

Ampleur

- Environ 40 000 participants
- Déployé dans 20 grandes entreprises
- Plus de 3000 animateurs
- 300 animateurs formés par mois

Perspectives

Modèle économique

Vente de déploiements internes et de licences d'usage de l'outil

Essaimage sur d'autres territoires

Présence nationale ; essaimage international en cours

Elargissement du public cible

Tous publics

MODE D'INTERVENTION

L'atelier 2tonnes est **une simulation sur le mode d'un serious game**. En 3 heures, 6 à 15 participants construisent collectivement un scénario de transition, en tentant de passer de 9,5 à 2 tonnes d'équivalent CO2 par an et par personne d'ici 2050 – soit l'objectif fixé par l'Accord de Paris.

L'ATELIER

- **Données** : les participants **peuvent calculer leur empreinte carbone individuelle en amont** de l'atelier, ce qui permet de jouer avec ses propres données pendant l'atelier, en plus des données nationales.
- **Choix d'action** : l'équipe **choisit des actions de réduction, à la fois collectives et individuelles**, représentées par des cartes. Les cartes donnent des indices mais l'impact carbone n'est pas précisé : on découvre le résultat de ses choix à la fin du tour d'action. Des actions de l'ordre de l'influence – activisme, sensibilisation, reconversion professionnelle, etc. – sont également quantifiées et prises en compte.
- **8 tours d'action** : la simulation se déroule en 8 tours. Chaque tour représente 3 à 4 années, et rapproche de l'horizon 2050. Les tours sont thématiques (transport, alimentation, consommation...) : un choix pédagogique qui permet de visualiser et comparer l'impact relatif des différentes actions dans un domaine.
- **Jeu de rôle** : les participants sont également **amenés à incarner les rôles de décideurs-clés à différents niveaux** : chefs d'entreprises, ministres, investisseurs, etc. Il s'agit d'imaginer les marges de manœuvre de ces parties-prenantes, en prenant en compte leurs objectifs et leurs contraintes.
- **Conclusion** : l'atelier se termine par un tour de table, pour revenir sur les apprentissages de l'atelier, une session de brainstorming qui peut être adaptée à un objectif de l'entreprise, et le partage de messages-clés.

PERSONNALISATION

- La **formation en interentreprise** rassemble des salariés engagés de plusieurs entreprises pour les former à la méthode 2tonnes, afin de leur fournir un outil clé-en-main pour sensibiliser dans leur entreprise.
- Lors d'un déploiement sur demande de l'entreprise, **l'atelier est personnalisé selon le secteur d'activité** – contenu transversal parsemé de liens pédagogiques sur l'activité de l'entreprise, et d'outils concrets sur ces sujets – **et adapté aux objectifs pédagogiques poursuivis** : culture citoyenne commune, mise en capacité d'imaginer des actions de décarbonation adaptées à l'entreprise, etc.

Cependant, **l'atelier n'est jamais centré purement sur l'activité de l'entreprise**. Il y a un enjeu fort pour 2tonnes à conserver la transversalité et la portée allégorique de l'atelier. Il s'agit de transformer les personnes avant de transformer l'entreprise, pour éviter de se heurter de front à des résistances au changement.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Pédagogie de la prospective

Transformation personnelle

Repères quantitatifs sur l'action

Echelles individuelle ET collective

Déployable massivement en entreprise

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Les salariés représentent un tiers du public des ateliers, avec les étudiants et le grand public.

D'abord pensé pour le grand public, l'atelier 2tonnes a évolué pour devenir personnalisable aux contextes et aux demandes des entreprises. Il s'adapte désormais aussi bien à une démarche de sensibilisation citoyenne des salariés, qu'à une démarche plus centrée sur des enjeux RSE et/ou l'évolution de la stratégie de l'entreprise.

L'atelier est conçu pour 6 à 15 participants, mais **l'offre de déploiement en entreprise permet d'organiser de nombreux ateliers** – touchant parfois l'ensemble des salariés – **en formant des animateurs internes**.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Le déploiement interne de 2tonnes – sur demande des entreprises – implique un défi : trouver des animateurs volontaires à former en interne. **La phase de cadrage avec l'entreprise cliente permet de construire une stratégie de déploiement**. Dans certains cas, l'équipe 2tonnes anime quelques ateliers pour recruter des volontaires parmi les participants. Dans d'autres cas, l'entreprise cible elle-même des personnes bien placées, par exemple dans des sites locaux, pour les encourager à devenir animateurs.

Parfois organisés en bottom-up par des salariés engagés, **les ateliers ont un effet d'entraînement de masse** : de nouveaux animateurs émergent des participants, devenant à leur tour ambassadeurs de l'outil.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- **En animant des Fresques du Climat**, François Laugier et Pierre-Alix Lloret font le **constat que de nombreux participants sont très affectés** par cette expérience, **mais ne savent pas comment agir**. Cela leur donne l'idée de créer un outil complémentaire.
- François Laugier crée une première version de l'atelier fin 2019. Les deux co-fondateurs se rencontrent et s'associent en janvier 2020, puis s'attellent à la création d'un outil ergonomique et pédagogique.
- Afin de **passer à l'échelle sans compromettre l'ADN associatif**, **deux structures sont créées : une entreprise de l'ESS**, 2tonnes Compagnie, en septembre 2020 pour gérer le déploiement professionnel de l'atelier, **puis l'association 2tonnes** en 2021, permettant de le mettre à disposition de tous grâce à une communauté grandissante d'animateurs bénévoles.

IMPACTS

PORTÉE

- **La démarche est possible en bottom-up**, même sans soutien de la direction. Les salariés peuvent parfois jouer sur l'effet d'entraînement pour progressivement toucher les niveaux hiérarchiques.
- La méthode de l'atelier **mise sur une prise de hauteur allégorique** qui permet de contourner les résistances au changement. Cela permet des prises de conscience parfois radicales, jusqu'à la remise en cause profonde du modèle d'activité de l'entreprise.
- L'atelier **crée un socle de connaissances communes dans l'entreprise**, qui fluidifie et enrichit les discussions et amoindrit les résistances au changement. La dimension quantitative apporte une crédibilité.
- Le dispositif **génère de nouveaux ambassadeurs**, qui gagnent en motivation, connaissances, et crédibilité.
- Enfin 2tonnes apporte une **culture d'intelligence collective dans l'entreprise**, et permet de valoriser les salariés et leurs capacités de réflexion.

LIMITES

Sans moyens donnés par l'entreprise aux animateurs (notamment du temps pour organiser des ateliers), **la dynamique de diffusion peut s'arrêter prématurément**

Le dispositif n'inclut pas d'accompagnement dans la durée. Cette dimension ponctuelle est assumée – l'atelier est censé être une expérience unique, forte, transformatrice – mais la capacité de l'atelier à entraîner des changements dépend d'une certaine volonté de l'entreprise à rebondir sur la dynamique enclenchée.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de l'entreprise 2tonnes est pérenne. Il est fondé sur la vente de déploiements internes dans les entreprises, et de licences d'utilisation à des professionnels de la formation. Son bénéfice permet de soutenir l'activité bénévole de l'association jumelle, tout en encourageant la diffusion massive de l'outil.

SUITES

L'équipe 2tonnes travaille également sur deux projets : d'une part, une mesure d'impact de l'atelier, pour l'instant individuelle – avec le souhait d'élargir ensuite à l'impact collectif – et d'autre part, **l'amélioration des stratégies de déploiement en fonction des profils des entreprises**, pour maximiser l'impact des ateliers

Depuis 2021, l'atelier existe en version « World » et **se diffuse à l'international** : des ateliers ont été organisés dans 25 pays.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

L'atelier 2tonnes est **en très forte croissance**, et est en capacité de continuer à croître, **grâce à un modèle qui encourage la diffusion professionnelle de l'outil par des acteurs externes**.

L'atelier 2tonnes a été récemment **sélectionné pour faire partie d'un programme ambitieux de formation de la fonction publique** aux enjeux de transition, déployé sur 5 ans à l'ensemble des administrations françaises.

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche
n°2



Bureaux à Energie Positive ALEC Lyon

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : PARCOURS

“L'idée de BAEP, c'est de faire un plan d'action pour les économies d'énergie et d'eau, qui soit construit par les salariés – c'est à dire les usagers – d'un site de travail”. Chloé Spitz

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Présentation générale](#)
[Flyer](#)

ORGANISME PORTEUR

L'ALEC Lyon (Agence Locale de l'Énergie et du Climat) est une association dépendant de la Métropole de Lyon, chargée d'animer la transition énergétique et écologique du territoire, surtout auprès des particuliers.

PUBLIC CIBLE

Des équipes de 6 à 15 salariés dans des sites locaux (situés en métropole de Lyon) volontaires pour participer activement à l'amélioration énergétique de leur lieu travail.

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile

Ecogestes travail
★★★

Pratiques métier
★★

Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★★★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Entrée en contact via un responsable énergie ou les services généraux
- Financé à moitié par l'entreprise
- Prérequis : au moins un manager impliqué dans l'équipe-projet

Ampleur

- **Local** (métropole de Lyon)
- Environ 20 sites (de 13 à 500 salariés) accompagnés
- Difficultés à redémarrer suite au COVID.

Perspectives

Modèle économique

Amorçage de l'action par la Métropole de Lyon, et financement de l'accompagnement par l'entreprise

Essaimage sur d'autres territoires

Tentatives en IDF auprès d'autres ALEC mais infructueuses car pas de subvention locale

Elargissement du public cible

Souhaité en 2023 (associations, bailleurs sociaux)

MODE D'INTERVENTION

En **5 interventions sur-site**, sur une période de 6 mois, BAEP accompagne une équipe d'une dizaine de salariés dans la **construction d'un plan d'action détaillé d'économies d'énergie** et d'eau sur leur site de travail.

INTERVENTIONS DE L'ALEC

- 1. Recrutement des volontaires** : une séance de présentation fait émerger des volontaires. Ceux-ci choisissent leur rôle, associé à des missions et un matériel précis. L'ALEC réalise l'audit du site, souvent le jour-même.
- 2. Restitution de l'audit et choix d'un écogeste-test** : les résultats de l'audit sont présentés au groupe avec des photos et des recommandations de l'ALEC. C'est également l'occasion pour l'équipe de choisir ensemble un écogeste-test à mettre en place pendant les 2 prochains mois – ce qui permettra aux participants de faire rapidement l'expérience pratique de l'action.
- 3. Apports sur la conduite du changement** : pour accompagner les efforts de sensibilisation de leurs collègues, la séance cherche à déconstruire les logiques « punitives » envers ceux qui peinent à changer de comportements, en mettant en lumière les obstacles cognitifs au changement, et ce qui aide à les surmonter.
- 4. Mise en place d'une liste d'actions** : les participants débattent pour fixer une liste définitive d'actions à mettre en œuvre sur le site, à partir du travail réalisé et des données récoltées par l'équipe, et des recommandations de l'ALEC. Chaque volontaire devient référent d'une ou deux actions de la liste.
- 5. Finalisation du plan d'action** : chaque volontaire présente un plan d'action détaillé pour son écogeste attribué. Puis une discussion collective hiérarchise et coordonne les propositions, pour aboutir à un plan d'action cohérent. La restitution au reste du site et aux responsables hiérarchiques a lieu ultérieurement.

RÔLE DE L'ÉQUIPE-PROJET

Les interventions de l'ALEC sont espacées d'environ 1 mois. **Entre chaque intervention, les participants avancent sur leurs missions** respectives, **et sont censés se réunir régulièrement** pour échanger.

Les missions sont réparties selon 5 rôles (incarnés par une ou plusieurs personnes). L'animateur gère la logistique et la dynamique de groupe ; le collecteur note les dysfonctionnements et les doléances du groupe ; le communicant travaille sur un plan de communication envers les autres salariés ; le mesureur recueille des données sur le site à l'aide d'appareils de mesure ; et le secrétaire rédige les comptes-rendus des échanges.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Repérer les enjeux spécifiques d'un site

Efficacité des outils

Résultats concrets

Montée en compétences

Création et pérennisation d'une équipe

CIBLE PRIVILÉGIÉE

L'ALEC Lyon est **historiquement plus proche des collectivités**, et est plus sollicitée par celles-ci, qui bénéficient par ailleurs d'un avantage fiscal.

BAEP s'adresse cependant à **toute organisation avec des bureaux sur la métropole de Lyon**, dont les entreprises. Il n'y a pas de restriction sur la taille de la structure, l'accompagnement a été possible pour une petite entreprise en bureaux partagés.

Le projet nécessite cependant un certain investissement : outre le coût de l'accompagnement (5000€ TTC), la réalisation du projet doit se faire sur le temps de travail des salariés, avec la participation active d'un responsable. L'implication de la direction est nécessaire à la bonne marche de l'accompagnement.

Les salariés d'une équipe-projet ont une diversité de profils recherchée. La seule condition est le volontariat.

IMPLICATION DES SALARIÉS

En amont du lancement sur un site, l'équipe BAEP envoie un questionnaire sur leurs pratiques à l'ensemble des salariés : minimum 50% de réponses sont attendues pour lancer le projet.

Une première intervention sur-site a lieu, pour présenter aux salariés BAEP, ainsi que leurs réponses au questionnaire. La curiosité de voir ce que font ses collègues par rapport à soi est un premier levier pour intéresser. La liste des volontaires, avec des rôles déjà définis, est constituée à l'issue de la présentation.

Le volontariat est très important : pour être suffisamment mobilisés, **les participants ne doivent pas être désignés par l'entreprise**. Celle-ci est cependant incitée à pré-repérer – sans trop les y pousser – des volontaires potentiels.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- En 2010, l'ALEC Lyon lance « **Familles à Energie Positive** » (aujourd'hui « Déclics ») : **un programme d'accompagnement destiné aux ménages** pour les aider à réaliser des économies d'eau et énergie à la maison, par équipe d'amis ou de voisins.
- Rapidement, l'organisme reçoit des demandes d'entreprises et de collectivités pour transposer le programme sur leurs sites, et **des équipes de salariés s'inscrivent au challenge. Cependant, FAEP n'est pas adapté à ces contextes**, ce qui amène l'ALEC à créer un nouveau format, BAEP, pour les bureaux. Financée par l'ADEME et la métropole de Lyon, une expérimentation du format a lieu entre 2016 et 2018.

IMPACTS

PORTÉE

- Du point de vue de l'entreprise, BAEP permet de mobiliser les salariés en soutien au responsable énergie, et de légitimer en interne les démarches de sobriété : plutôt que des mesures imposées d'en haut, il s'agit de sobriété négociée avec des **principes de démocratie participative**.
- La **transformation individuelle des membres** du groupe est fréquente, et s'observe à la fois dans leur investissement sur le site de travail, qui se pérennise – ils deviennent à leur tour agents de sensibilisation auprès de leurs collègues – et, souvent, dans la mise en place de nouvelles pratiques au domicile.
- De plus, **le dispositif outille et forme le groupe, mis en capacité de poursuivre la démarche sur la durée** : sur l'énergie à chaque changement de saison, en amenant de nouvelles personnes ; sur d'autres thématiques (ex : déchets) ; voire sur d'autres sites. L'option « coaching » permet de former un référent en interne à la méthode afin de reproduire l'accompagnement sur d'autres sites de l'entreprise en autonomie.
- Enfin BAEP contribue à faire émerger des réflexions plus larges sur des écogestes et pratiques concernant l'ensemble de la structure, en pointant un enjeu de cohérence : les demandes de l'équipe sont remontées vers le centre, et parfois actées sur d'autres sites.

LIMITES

Le dispositif est essentiellement **centré sur le thème de l'énergie**.

BAEP manque de visibilité sur le territoire : l'activité de démarchage reste à intensifier.

Le succès de la démarche dépend de la présence et l'investissement de la direction : sans réelle visibilité ou soutien, le projet a beaucoup moins d'effets sur la structure, et les volontaires se démobilisent. Réaliser le projet sur le temps de travail des salariés est un point délicat pour certaines entreprises.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

BAEP repose sur un **modèle hybride** : l'amorçage est financé par la métropole de Lyon et l'accompagnement par les structures clientes (environ 4000 € pour les entreprises). L'option coaching, généralement choisie par les structures multisites, a un coût supplémentaire de 1280€.

SUITES

Des échanges sont en cours avec des ALEC et autres associations locales, et **le dispositif devrait voir le jour courant 2023 sur d'autres territoires**.

Une option « coaching » a déjà permis de former des référents BAEP internes dans plusieurs structures. Cependant, aucune structure n'a encore eu le temps de redécliner la démarche sur d'autres sites.

En 2023, l'équipe de BAEP souhaite développer un démarchage pour l'instant embryonnaire, afin de toucher plus de structures sur le territoire. Elle souhaite également élargir sa cible, et proposer l'accompagnement à des associations et des bailleurs sociaux.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Actuellement, le dispositif a besoin de plus se faire connaître pour atteindre ses objectifs en termes de déploiement local, d'autant plus que la crise COVID a mis le projet en pause entre 2020 et 2021.

Les capacités de croissances de BAEP sont limitées par le fait d'être actuellement dépendante d'une subvention territoriale. Pour accompagner plus de 10 à 15 structures par an, le dispositif devrait renégocier le montant de la subvention, ou être contraint de réduire son service.



Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°3

Conversations Carbone

Carbone & Sens – Institut négaWatt

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : PARCOURS

“Conversations Carbone, c’est un processus qui permet de travailler sur ses moteurs, ses motivations, ses freins et ses leviers...Se connecter à ce qui compte pour soi, pour faire face au défi climat en se faisant plaisir”.

Magali Clauzonier

Cliquez pour en savoir plus :

[Site web](#)

[Méthodologie de déploiement](#)

[Vidéo : décryptage SHS](#) (6mn)

ORGANISMES PORTEURS

Carbone & Sens est une association créée en 2016 pour déployer en France la méthode issue du Royaume-Uni. Elle est liée à l’Institut négaWatt qui met ses formations à son catalogue, et salarie le personnel

PUBLIC CIBLE

Des petits groupes d’individus se sentant déjà concernés par les enjeux de transition, ayant besoin de travailler sur leur motivation pour agir

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile
★★★

Ecogestes travail

Pratiques métier

Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
★★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Contact avec les entreprises via des AMI lancées par des collectivités.
- **Pas d'échanges directs avec les responsables d'entreprise** : Carbone & Sens communique uniquement avec le binôme de facilitateurs internes
- Projette de renforcer les liens avec les entreprises en 2023

Ampleur

- Originaire de la Drôme, essaimage progressif en France (Bretagne, Lyon, Grenoble, etc.)
- **220 facilitateurs formés**
- 6 formateurs de facilitateurs

Perspectives

Modèle économique

Financements de collectivités locales et fonds de formation

Essaimage sur d'autres territoires

En cours, en fonctions des demandes de collectivités ou entreprises

Elargissement du public cible

Souhaite communiquer plus directement avec les entreprises

MODE D'INTERVENTION

Conversations Carbone travaille sur l'envie d'agir des individus, à partir de l'empreinte carbone individuelle.

LA MÉTHODE

Un cycle Conversations Carbone consiste en **6 séances de 2h, animés par 2 facilitateurs pour 6 à 10 participants**.

- La 1^{ère} séance introductive permet de poser des principes-clés, et de mettre les participants en condition.
- 4 séances thématiques suivent un même déroulé : (1) Energie dans le logement, (2) Voyage et transport, (3) Alimentation et eau, (4) Consommation et déchets
- La 6^e séance conclusive consolide les plans d'action individuels, donne des apports sur les compétences de communication autour de soi, et évoque la possible continuité du groupe.

Ritualisé et en petit groupe, le cadre de la séance est conçu pour être sécurisant et créer un espace de confiance car **l'essentiel d'une séance consiste en un travail émotionnel**. En 1h30, plusieurs activités sont proposées pour stimuler l'échange autour des différentes zones émotionnelles sur un thème donné : contemplation, sentiment d'impuissance, angoisse, motivation, etc. La méthode cherche **le recentrement vers les besoins individuels**, pour imaginer de nouvelles manières de répondre à ses besoins avec un plus faible impact carbone.

Un contenu informationnel n'est pas traité en séance, ou seulement sous la forme d'un rappel de 5 min. Il est fourni par 2 manuels – l'un pratique, l'autre lié aux aspects psychologiques – lus par les participants en amont.

La **mise en place d'un plan d'action se fait au fil des ateliers** et en fin de parcours sa consolidation occupe environ 30mn. Conversations Carbone ne cherche pas à pousser au passage à l'action à court terme à tout prix, mais plutôt à faire émerger une envie d'agir ancrée et pérenne. Le plan d'action est très personnel et dépend de l'avancée de la personne sur le thème au cours de la séance.

FORMATION DES FACILITATEURS

Les **cycles sont animés par des salariés, facilitateurs internes**, ayant suivi un processus de formation-action. Carbone & Sens rassemble une promotion de 3 à 5 binômes candidats, issus de différentes structures (promotions mixtes entre privé, public, associatif, etc.) Ils suivent 3 jours de formation en présentiel, et reçoivent également un accompagnement personnalisé, sous forme de mentorat à distance, tout au long de l'animation de leur premier cycle. **Mettre en place un 1^{er} cycle demande un fort investissement en temps**, divisé par deux pour les cycles suivants.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Empowerment émotionnel

Transformation personnelle profonde

Cohésion d'équipe

Potentiel de diffusion par des salariés facilitateurs

Générer des ambassadeurs en entreprise

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Dans le cadre de cycles portés par des collectivités, Conversations Carbone s'adresse à une grande diversité de structures – publiques, associatives, privées, etc. – dont **environ 25% d'entreprises privées**. Les entreprises candidates sont souvent de grandes entreprises, intéressées par une expérimentation à petite échelle sur un site local.

Les futurs facilitateurs sont des salariés engagés (mais rarement des profils RSE), cherchant à mobiliser leurs collègues et transformer leur structure. Ils postulent à la formation en binôme.

Les cycles rassemblent ensuite **des petits groupes de salariés volontaires aux profils variés** – en âge, genre, fonction et degré de sensibilisation – se sentant déjà concernés, même si la prise de conscience est récente, par les enjeux climat.

IMPLICATION DES SALARIÉS

L'entrée en entreprise est généralement impulsée par **un salarié qui découvre la méthode et cherche à organiser des cycles dans son entreprise** – le plus souvent en se formant à la facilitation. Des dispositifs annexes tels que la Pause Carbone (une séance à distance d'1h30) permettent de faire découvrir le principe à petite échelle.

Le binôme de futurs facilitateurs est chargé de constituer un groupe de 6 à 10 participants dans son entreprise. Le recrutement du groupe fait partie de la formation à la facilitation, et fait l'objet d'un mentorat à distance. Les participants doivent être volontaires, et les facilitateurs s'efforcent de regrouper des profils les plus diversifiés possible, et pas uniquement des personnes étiquetées comme « écolos ». Le bouche-à-oreille facilite la constitution des groupes suivants.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- En 2006 au Royaume-Uni, une psychologue, **R. Randall**, et un ingénieur, **A. Brown**, développent la méthode **Carbon Conversations**, centrée sur la dimension émotionnelle des enjeux de transition. En 2012, la méthode est repérée et traduite par l'association suisse Les amis de la Revue Durable, qui cherche à la transposer au monde francophone.
- En s'associant avec l'institut négaWatt et grâce à un financement de la région Rhône-Alpes, ils choisissent un terrain-pilote: la Biovallée, en Val de Drôme. **Le projet est d'abord une expérimentation locale** : un premier groupe de 8 facilitateurs est formé par les anglais détenteurs de la méthode en 2014.
- Une association dédiée, Carbone & Sens (anciennement Conversations Carbone France), est créée en 2016. **Plusieurs événements font connaître Conversations Carbone et suscitent des demandes d'autres territoires**. En 2017, 6 personnes sont formées en tant que formateur-ice-s de facilitateurs, afin d'essaimer la méthode sur d'autres territoires.

IMPACTS

PORTÉE

La méthode Conversations Carbone est **conçue pour être une expérience de transformation personnelle**, en se concentrant sur les capacités d'action individuelle. La sphère personnelle sert de point de départ, mais les **salariés vivent une expérience forte sur leur lieu de travail**, qui amène à l'envie d'agir sur leur organisation. **La méthode tisse des liens interpersonnels forts entre les membres du groupe**, et crée souvent une équipe de salariés prêts à agir collectivement. Plusieurs cas ont donné lieu à **la génération spontanée d'une 7^e séance sur le passage à l'action collective**.

LIMITES

Les spécificités de Conversations Carbone font qu'il est **souvent difficile de convaincre les entreprises de la pertinence de la démarche** : un certain degré de maturité est nécessaire, pour accepter un investissement important, sur du temps de travail, pour toucher au départ un nombre restreint de personnes.

Lorsque l'entreprise n'intègre pas le projet dans une démarche de transition de l'organisation, et n'offre pas d'opportunités au groupe de s'exprimer et d'agir, cela **peut générer des frustrations pour des participants, qui se sentent en porte-à-faux avec leur organisation**.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Conversations Carbone suit un **modèle économique de la formation** : les formateurs de facilitateurs sont salariés de l'Institut négaWatt, et la formation de salariés facilitateurs est généralement financée par les fonds de formation, parfois avec une aide de la collectivité dans le cadre d'une dynamique territoriale.

SUITES

Une première expérimentation d'un format à distance avec le Crédit Mutuel a permis de noter les points d'amélioration nécessaires pour conserver la pleine portée du dispositif en distanciel.

L'équipe envisage d'**adapter légèrement les contenus pour les salariés** en ajoutant des thématiques spécifiques sur l'entreprise – sans pour autant remplacer la sphère personnelle, qui reste la focale de la méthode. Des réflexions concernent la formalisation des liens entre l'entreprise et le groupe de participants, afin de s'assurer que la démarche ait des effets sur l'organisation.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Une croissance du dispositif peut avoir lieu au fil des demandes (de grandes entreprises, collectivités, etc.) Carbone & Sens prévoit de former plus de formateurs de facilitateurs pour toucher un public plus large. Toutefois **le passage à l'échelle reste limité par la longueur des processus de formation** : 6 mois pour les facilitateurs, 1 an pour les formateurs.

Actuellement la dépendance envers des financements locaux pour organiser une formation de facilitateurs constitue une limite importante : Conversations Carbone s'étend rarement au-delà de 2 ou 3 cycles sur un site local.

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°4

CORPORATE FOR CHANGE

Corporate for Change Ticket for Change

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : PARCOURS

“ La mission de Corporate for Change est de permettre aux salariés de se rendre acteurs de la transition de leur organisation. Dans nos ateliers, on n'arrive pas avec une expertise sur ces sujets, mais on apporte une pédagogie pour donner confiance ”. Thibault Fossex

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Présentation générale](#)

ORGANISME PORTEUR

Ticket for Change : une association loi 1901 d'accompagnement à l'entrepreneuriat écologique et social. **Corporate for Change**, filiale commerciale B corp de l'association, est un organisme de formation.

PUBLIC CIBLE

Des **actifs, plutôt cadres, souhaitant s'engager** à différentes échelles dans l'amélioration de l'impact de leur entreprise : projet d'innovation, évolution métier...

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile

Ecogestes travail

Pratiques métier
★★

Modèle d'activité de l'entreprise
★★★

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★★★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Contact via des Directions : RH, RSE, Engagement, Innovation, voire Direction Générale
- Nécessite une collaboration étroite avec ces directions, une volonté d'avancer et du temps donné aux salariés pour les parcours
- Difficulté à travailler avec les RSE « à l'ancienne »

Ampleur

- 6 salariés
- Plus de 100 entreprises accompagnées depuis 2015
- 170 projets intrapreneuriaux soutenus

Perspectives

Modèle économique

Financé par les entreprises sur les fonds de formation

Essaimage sur d'autres territoires

Basé à Paris, disponible en distanciel

Elargissement du public cible

Cherche à élargir aux PME

MODE D'INTERVENTION

Corporate for Change propose **des parcours sur-mesure, conçus pour être des expériences transformatrices.**

PARCOURS INTRAPRENEURS

Le premier dispositif de CFC s'adresse à **des profils d'innovateurs au sein des entreprises.** Une promotion de quelques dizaines de salariés est formée suite à un appel à candidatures. Au cours d'**un parcours de 6 mois, suivant 4 phases d'accompagnement avec une méthodologie de design thinking**, ceux-ci se constituent en équipes pour développer des projets innovants à portée environnementale et/ou sociale dans l'entreprise.

- 1. Emergence des projets :** une phase d'inspiration, avec des témoignages de réussites externes et internes, suivie d'un travail de projection, pour imaginer les transformations possibles de son métier face aux enjeux actuels. Des équipes projets se constituent autour des thématiques émergent de ce travail. Celles-ci travaillent ensuite à isoler une problématique à résoudre pour un public.
- 2. Immersion :** des interviews sur le terrain permettent aux participants d'éprouver leur concept à partir d'une meilleure compréhension du contexte de vie et des problématiques réelles des personnes concernées.
- 3. Prototypage et pitch :** une première maquette est suivie de premiers retours à la fois externes et internes par des salariés-mentors. Les participants travaillent sur leur pitch et leur posture de communicant dans l'entreprise. Une « pitch battle » a lieu en fin de parcours.
- 4. Transmission du projet en interne :** la méthode de « stakeholder-mapping » permet aux porteurs de projets de se trouver des alliés pour surmonter les blocages et naviguer les rapports de pouvoirs en entreprise.

Plus récemment, pour **garantir la continuité du projet au-delà du parcours**, CFC a travaillé à intégrer dans les parcours des personnes spécialisées dans le développement (ex: chef de projet IT), ainsi qu'à inclure les dirigeants à différentes étapes du parcours, et les encourager à donner un mandat aux équipes.

MOBILISATION DE COMMUNAUTÉS

Divers formats d'ateliers, plus courts, pour susciter l'inspiration et la réflexion autour des pratiques métier – s'adressent à un public de salariés beaucoup plus large, parfois à tous les niveaux.

Ces formats s'adaptent aux contextes et demandes des entreprises. Par exemple, le **parcours « Acts for Change », déployé pour 200 volontaires dans des entreprises de la grande distribution**, consistait en 6 séances de 2h sur la transition écologique et sociale de l'entreprise. Chaque séance commençait par le témoignage d'un « pionnier », puis les participants se répartissaient en groupes de travail pour identifier des changements incrémentaux – notamment de réduction d'empreinte carbone – à mettre en place dans leur propre métier.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Empowerment

Valorisation des talents individuels

Méthodologie de construction de projet

Accompagnement à plusieurs vitesses

Forte intégration dans l'entreprise

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Le « **parcours intrapreneuriat** » s'adresse à un **profil de salarié très précis** : pionnier, porteur d'une énergie innovatrice, souvent Bac+5 et avec suffisamment de marge de manœuvre dans l'entreprise pour se permettre la prise de risque.

Par contraste, avec son offre d'**accompagnement à l'innovation métier**, CFC touche des **profils moins sensibilisés**, et à tous les échelons de l'entreprise (employés de bureaux, acheteurs au siège, vendeurs, ouvriers, etc.)

Les entreprises concernées sont **plutôt des grandes entreprises**, avec des budgets de formation pour financer ces accompagnements.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Dans le cadre du « **parcours intrapreneuriat** », un **appel à candidatures est réalisé avec la com' interne** de l'entreprise. Les candidatures sont sélectionnées, parfois en fonction des projets d'innovation, mais surtout en fonction des personnes elles-mêmes, sur des critères telles que « l'audace », des capacités à « rêver le monde de demain » ou à travailler en équipe, etc.

Pour le service de mobilisation de communauté, le degré d'ouverture de l'accompagnement dépend de l'entreprise : parfois, le groupe est présélectionné par l'entreprise (ex les jeunes cadres à « hauts potentiels »). Dans d'autres cas, le parcours est ouvert à des salariés volontaires à tous niveaux, et cherche à susciter le plus grand nombre d'inscriptions possible.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- En 2014, Matthieu Dardaillon fonde **l'association Ticket for Change pour accompagner les individus en quête des modèles économiques de demain**. Le principe fondateur est de changer le monde en étant rentable. L'association est d'abord centrée uniquement sur les jeunes créateurs d'entreprise.
- Un MOOC gratuit est lancé avec HEC afin de diffuser plus largement sa pédagogie de construction de projet. L'équipe de Ticket for Change **constate que les profils en entreprise – salariés et dirigeants – sont nombreux parmi les 80 000 participants** et s'intéressent beaucoup à la méthodologie. Ce constat amène à la création de la filiale Corporate for Change en 2015, dirigée par Thibault Fossex pour s'adresser directement à ces profils intrapreneuriaux.

IMPACTS

PORTÉE

- La méthodologie d'accompagnement de projets d'innovation – allant de l'inspiration initiale jusqu'à la navigation des blocages en interne – **permet à des projets novateurs d'aboutir**.
- **Transformation personnelle des individus** qui vivent l'accompagnement : ceux-ci sont mis en capacité d'être plus souvent force de proposition dans l'entreprise.
- **De très nombreux projets et ateliers sont centrés sur la transition écologique**, propulsée depuis peu au rang de priorité. CFC s'efforce toutefois de maintenir les enjeux d'inclusivité de manière transverse dans tous les projets, notamment dans la composition des groupes où ils veillent à la présence de non-cadres.
- Dans certains cas, des personnes sont formées en interne des entreprises pour permettre la continuité des parcours en relative autonomie.

LIMITES

- Le dispositif nécessite une réelle volonté et un **investissement de la part des directions** d'entreprise.
- **Il est souvent difficile de toucher des salariés de tous profils**. Le processus de recrutement et l'engagement demandé par les parcours font que ceux-ci sont davantage mobilisés pour des profils de salariés très qualifiés. Face à la logique RH dominante des « hauts potentiels », convaincre les directions de la pertinence d'accompagner tout le monde à son échelle est un réel défi. Souvent, l'opportunité ne se présente qu'en revenant dans une entreprise après y avoir déjà « fait ses preuves ».

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

CFC suit le modèle d'un organisme de formation : ses interventions sont financées sur les fonds de formation des entreprises.

SUITES

Actuellement, l'équipe cherche des financements pour **étendre son offre aux PME**, qui n'ont pas suffisamment de budget de formation.

CFC développe également un **service à destination des dirigeants** (ou managers dans certains cas), **pour les aider à développer une vision stratégique porteuse de sens** pour l'organisation - répondant au constat que les parcours salariés, pour être vraiment efficaces, ont besoin d'être intégrés dans une démarche générale de transition de l'organisation, impulsée par le haut.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

CFC autolimité sa croissance et privilégie une posture d'innovation permanente. Actuellement composée de 6 personnes, l'équipe n'envisage pas de grandir au-delà de 10 salariés, afin de conserver la flexibilité et la capacité d'expérimentation et d'innovation d'une petite structure. Le passage à l'échelle est donc structurellement limité.

Fiche d'analyse

Fiche n°5

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Ecosalarié·e·s

Atelier Bleu – CPIE la Ciotat

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : ATELIERS

“*Ecosalarié·e·s accompagne des salariés engagés sur la transition, qui ont la volonté de transférer leurs pratiques écologiques du domicile vers le travail*”. Amélie Goudon-Sapet

Cliquez pour en savoir plus :

[Site web](#)

[Rapport d'activité](#)

[Vidéo de présentation](#) (4 min)

ORGANISME PORTEUR

L'Atelier Bleu, le CPIE (Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement) de la Ciotat (Bouche du Rhône) : une association locale de sensibilisation à l'environnement

PUBLIC CIBLE

Des salariés déjà prêts à s'engager, issus de **diverses entreprises** sur un **même territoire**

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen
Ecogestes domicile
Ecogestes travail ★★★
Pratiques métier ★
Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification Rassembler un large public
Intensification ★★★ Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées
Outillage ★★ Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

Pas de contact avec les entreprises

Ampleur

- **Local** (Marseille, Pays d'Aubagne)
- **18 salariés** accompagnés sur 2 saisons
- Projet tenu par **1 personne** (0,5 ETP/an)

Perspectives

Modèle économique	Non autonome (Dépend des financeurs)
Essaimage sur d'autres territoires	Non envisagé
Elargissement du public cible	Non envisagé

MODE D'INTERVENTION

Ecosalarié·e·s **cherche à approfondir les moyens et l'envie d'agir d'un petit groupe de salariés engagés** grâce à des méthodes d'intelligence collective et une mise en réseau.

ATELIERS

Une série de **5 ateliers de 2h30 étalés sur un semestre**, avec une douzaine de salariés engagés – issus de différentes entreprises – sont organisés et animés par le CPIE. En utilisant des techniques d'intelligence collective (jeu de rôle, portrait chinois...) et en invitant des experts (psychologue, sociologue...) ces ateliers permettent aux participants de trouver des clés pour agir. Les **animations de groupe et les apports en sciences humaines et sociales** permettent d'enrichir leur posture et de leur donner confiance.

Exemples de séquences lors des ateliers :

- jeu de rôle sur les réfractaires pour bâtir un argumentaire
- animation basée sur la psychologie positive à partir des expériences de sensibilisation des participants
- intervention d'experts sur la communication engageante et la figure sociale des transféreurs,
- construction de plans d'action individuel et collectif...

Les ateliers font aussi **une place importance au partage d'expériences entre les participants**. Les idées d'action en entreprise émergent des échanges entre les participants. Ils collaborent ensuite sur leur mise en place s'ils partagent le même intérêt, par exemple sur le recyclage du plastique ou encore sur la création d'un questionnaire engageant en 4 questions. Un dossier en ligne (Drive) facilite leur collaboration.

Le **dispositif renforce le pouvoir d'action de ces salariés** au niveau de leurs entreprises respectives :

- par **la dynamique de groupe pérenne** qu'il instaure. Entre chaque atelier, les participants ont des missions à réaliser en entreprise sur lesquels ils échangent via un groupe WhatsApp, encore actif 2 ans après.
- la participation à cette démarche **fournit au salarié une légitimité externe**, pour agir au sein de son entreprise.

VALORISATION

A la suite de la Saison 1, **une phase de valorisation locale est organisée** pour mettre en valeur les participants, dont une moitié acceptent de témoigner de leur expérience à l'occasion d'un afterwork et d'un webinar. Cette phase permet de préparer la saison 2 en donnant envie à d'autres salariés de s'engager et à des partenaires de soutenir le dispositif. Le webinar fait le lien avec d'autres dispositifs de mobilisation des salariés comme le réseau FEVE, l'Atelier EcoFrugal ou la Fresque du Climat qui est ensuite mise en œuvre dans au moins une entreprise.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Empowerment par la dynamique de groupe

Partage d'expériences

Proximité territoriale

Apports en sciences humaines et sociales pour appuyer l'action

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Des **salariés d'un même territoire issus de diverses entreprises, et déjà prêts à s'engager** sur l'écologie dans leur travail. En saison 1, 12 salariés ayant déjà tenté des actions écologiques (sans fonction RSE) et volontaires pour participer aux 5 ateliers. Une diversité d'entreprises concernées, dont Orange très engagée, mais aussi une collectivité, une asso. Une proximité territoriale qui permet des rencontres physiques : Marseille, Aubagne, Toulon...

IMPLICATION DES SALARIÉS

Lancement d'un **appel à manifestation d'intérêt directement auprès de salariés** via une communication locale : réseaux sociaux du CPIE et relais des partenaires, des entreprises clientes de la formation. Finalement 25 candidatures en saison 1.

L'expérience de la saison 2 pointe l'échec du recrutement via les responsables d'entreprises (désignation) et sur un territoire trop restreint (une seule zone d'activité). La proposition d'un challenge de courte durée via une appli (Mão boa) et envisagée pour mobiliser.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- L'Atelier Bleu est un CPIE, une association subventionnée par les collectivités pour l'éducation des scolaires à l'environnement et la sensibilisation du grand public. **Ce CPIE a la particularité d'avoir développé une offre de formation à destination des entreprises** : team building, Fresque du Climat, Fresque de la biodiversité...
- En organisant des afterworks pour les entreprises en 2018, l'équipe fait le **constat de l'émergence spontanée des « transféreurs »**. Un pré-projet de mise en réseau obtient un financement de la Fondation de France. L'équipe rencontre le projet de recherche Transphères, ce qui légitime sa recherche de financement et lui offre des ressources : intervenants, partenaires techniques, support...

IMPACTS

PORTÉE

Le dispositif suscite **une forte envie d'agir chez les salariés participants** à cette série d'ateliers mais l'impact sur les organisations repose exclusivement sur eux. Quelques retombées sont signalées : mis en place de commissions environnement dans l'entreprise, organisation d'une Fresque du Climat ... Un effet intéressant est la **dynamique territoriale suscitée grâce à la communication** autour de la Saison 1 : événement de valorisation avec présence des entreprises, et création de liens inter-entreprises entre les participants.

LIMITES

Dans le cadre de la Saison 1, **le lien avec les responsables d'entreprise n'a pas été envisagé**. Dans la saison 2, le lien avec les CSE est envisagé mais les entreprises sont trop petites pour en disposer. Rétrospectivement, les porteurs du projet considèrent qu'une alternative à la saison 2 aurait été de continuer avec le groupe de la saison 1 pour aborder ces dimensions collectives.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le **modèle économique des deux premières saisons repose uniquement sur des subventions** (Fondation de France, ADEME...) ce qui demande de renouveler les demandes à chaque saison. Le financement direct via les entreprises des salariés participants est envisagé, sans pistes concrètes pour l'instant. Le modèle privilégié pour la suite est celui du financement par la formation, mais cela ne permettrait pas de financer l'activité de mise en réseau.

SUITES

La continuité du dispositif est actuellement en question, même si la réflexion reste ouverte. Après "l'effet waouh" de la première, la saison 2 a été difficile à mener à bien. La personne-clé au sein de la structure est absorbée par d'autres priorités, en particulier la formation proposée aux entreprises et la structure est en sous-effectif chronique.

A ce stade, des discussions sont en cours pour **un partenariat avec le réseau FEVE** dont le CPIE de la Ciotat serait l'opérateur dans la Région Sud pour ses formations de "volontaire environnement". Cette activité correspond mieux à l'ambition d'autonomie financière de la structure qu'un dispositif subventionné. Le caractère diplômant (certification) de la formation paraît attractif pour les entreprises.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Le dispositif reste attaché à un territoire, mais aurait pu être répliqué au sein du réseau des CPIE qui couvrent tout le pays. Mais **il n'est pas porté au niveau de la fédération et la plupart des CPIE** restent focalisées sur leurs cibles traditionnelles (scolaire, grand public) et n'investissent pas la cible entreprise.



EXPERTISES

Fiche d'analyse

Fiche
n°6

Dispositifs de mobilisation écologique
des salariés

Challenge Environnemental
Energic

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : DIGITAL

“Le Challenge Environnemental d'Energic est à l'image d'un challenge sportif, où l'on gagne des points en faisant des pas... Plutôt que des pas, on fait des écogestes !” Quentin Oustelandt

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Présentation du Challenge](#)

ORGANISME PORTEUR

Une **startup** en forte croissance, **porteuse d'une application numérique** et d'un **challenge environnemental** pour les entreprises, établissements scolaires, et collectivités ou bailleurs sociaux

PUBLIC CIBLE

Des **grands groupes d'individus** – salariés, étudiants ou citoyens – assez **peu sensibilisés**

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile
★★★

Ecogestes travail
★

Pratiques métier ★★

Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification
★★★

Rassembler un large public

Intensification
★

Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage

Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Contact initial via les services RSE ou RH
- Prérequis au lancement : réunir au moins une personne du COMEX, de la RSE, et de la com' interne
- Travail étroit avec la com' interne pendant le challenge

Ampleur

- Startup de 15 personnes
- 25 000 salariés ont participé activement au Challenge Environnemental depuis 2017 (sur 50 000 inscrits)

Perspectives

Modèle économique

Rentable, envisage une baisse de prix

Essaimage sur d'autres territoires

Disponible sur l'ensemble du territoire national, pas d'extension internationale

Elargissement du public cible

Elargissement aux PME, réflexions pour étendre à d'autres sujets RSE

Auteur :

GAËTAN
BRISPIERRE
SOCIOLOGUE

Partenaires :



MODE D'INTERVENTION

Le Challenge Environnemental cherche à **mobiliser le plus grand nombre de salariés** d'une entreprise pour réaliser des actions – au domicile et au travail – dans le cadre d'un défi compétitif et ludique durant 3 à 6 mois.

LE CHALLENGE

L'événement, généralement déployé sur toute l'entreprise, est **appuyé par la direction mais n'est pas obligatoire**. Les salariés peuvent télécharger l'application et rejoindre le challenge à tout moment.

La mobilisation repose sur un système de points, qui aboutit à deux classements : individuel, et collectif (les salariés sont répartis en « tribus »). Interagir avec les contenus de l'application et réaliser des actions permet de gagner des points et d'être valorisé.

- Un **calcul de l'empreinte carbone** est proposé dès le départ, permettant de repérer ses marges de manœuvre et de suivre sa progression personnelle.
- **Deux types d'actions** sont proposées : **écogestes individuels**, surtout au domicile (certains sont transposables au lieu de travail) ; **et missions collectives**. Celles-ci sont d'une part des missions génériques (ex: ramassage de déchets) – proposées et testées par Energic, et accompagnées d'un kit de mission (feuille de route, astuces, témoignages etc.) fourni aux ambassadeurs internes – et d'autre part, des missions personnalisées, adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise – souvent liées aux gestes-métiers et soumises par la RSE.
- L'application intègre une dimension **réseau social : une action est validée en soumettant des photos à la communauté** – ce qui entraîne l'imitation et la discussion – et l'Agora est un lieu de partage d'idées.
- La **boîte à idées** permet de gagner des points en soumettant et en votant pour des idées à mettre en place par l'entreprise.

ANIMATION ET PERSONNALISATION DU CHALLENGE

En amont : l'équipe Energic **travaille avec la RSE pour personnaliser les contenus**, notamment sur les pratiques métiers. Elle se charge également de former les ambassadeurs, s'ils sont déjà repérés par l'entreprise.

Pendant le challenge : une **animation à distance est menée régulièrement, à petite dose**, via des messages de sensibilisation, des contenus autour de temps forts, etc. L'équipe d'animation se charge d'organiser une cérémonie de clôture en visio, pour valoriser les hauts de classements et les actions marquantes.

Livrables à l'entreprise : Energic met les responsables en lien avec les usagers les plus actifs, qui sont de potentiels ambassadeurs RSE, et réalise un travail de synthèse des idées les plus populaires de la boîte à idées en une centaine de propositions-phases, avec des contacts de partenaires locaux pour faciliter leur mise en œuvre.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| Ludique | Embarquer des personnes peu motivées | Repérer des ambassadeurs internes |
| Allier dynamiques individuelles et collectives | | Allier évolutions personnelles et entreprise |

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Les salariés constituent la cible principale d'Energic – le Challenge version entreprise représente environ 60% de son activité.

Les entreprises concernées sont celles de plus de 50 salariés, et Energic s'est récemment ouvert à tous les secteurs d'activités, au-delà du tertiaire, en adaptant son Challenge.

Energic **cherche à toucher l'ensemble de l'entreprise** – l'intervention se fait rarement sur un seul site ou service – et à embarquer le plus possible de salariés, **en particulier ceux qui ne sont pas déjà motivés** à agir sur les sujets environnementaux.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Les campagnes de communication pour encourager les salariés à télécharger l'application et participer au challenge passent par la communication interne, Energic lui fournit des mailings clé-en-main.

Dans l'application, **différents éléments de ludification sont pensés pour accrocher un maximum de personnes**, selon leurs profils psychologiques en tant que « joueurs » : classement pour les plus compétitifs, badge et totems à découvrir pour les « collectionneurs », parrainage, réseau social pour ceux qui aiment les interactions, etc.

Energic s'appuie aussi sur des ambassadeurs internes, qui sont notamment les relais des missions collectives. Les données de l'application lui permettent de **repérer les usagers très actifs, afin de leur proposer ce rôle d'ambassadeur**.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- En 2015, Alexis Delepouille, dans le cadre de ses responsabilités sur l'efficacité énergétique chez Pouchain, imagine un projet permettant d'ajouter une dimension sociotechnique de conduite des comportements sur l'énergie. **Les bailleurs sociaux sont d'abord identifiés comme cible, et la méthode est pour l'instant restreinte à l'énergie.**
- A partir de 2017, le projet évolue : élargi à toutes les thématiques environnementales, et ciblant d'autres structures : établissements, collectivités, entreprises.

IMPACTS

PORTÉE

- Energic observe une réduction moyenne de 15% de l'empreinte carbone individuelle pour ceux qui en font le calcul – facultatif – avant et après le challenge.
- Energic parvient à **mobiliser en masse, surtout dans les moyennes entreprises**. Le taux de téléchargement de l'application varie selon la taille des structures : environ 80% pour 100 salariés, 60% pour 1000 salariés, et 15% pour 10 000 salariés. Dans tous les cas, environ 50 à 60% des usagers de l'application sont actifs à peu près tous les jours du challenge.
- **Les actions collectives**, bien que minoritaires en nombre d'actions réalisées, **constituent l'essentiel du temps d'engagement**. Les actions à faible impact (ex : concours de pulls chauds) sont un prétexte pour fédérer : elles permettent à des salariés dispersés, intéressés par les sujets environnementaux, de se rencontrer et d'identifier des contacts pour de futures actions.
- **La boîte à idée, très utilisée** (3 idées en moyenne par utilisateur) génère une matière riche du terrain, distillée puis rendue exploitable grâce aux contacts fournis par Energic à l'entreprise.

LIMITES

Pour réellement mobiliser, le challenge doit rester ponctuel, posant la question de la pérennisation des dynamiques enclenchées. Toutefois, certaines entreprises renouvellent le challenge annuellement.

Lorsque la hiérarchie de l'entreprise n'est pas réellement investie dans le projet ou veut s'en servir pour du greenwashing, les possibilités sont limitées et Energic décline désormais des demandes.

Il n'existe pas encore d'étude sur les effets à moyen et long terme dans les entreprises – Energic souhaiterait se doter de chercheurs en interne pour étudier ces sujets.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le prix du service **dépend de la taille de l'entreprise** : à partir de 4900€ HT pour moins de 250 salariés, jusqu'à 100 000€ pour plus de 100 000 personnes, et en moyenne 9900€ pour 1000 salariés.

Pour les PME, Energic cherche à réduire ses prix, notamment en organisant des challenges inter-entreprises.

SUITES

Des réflexions sont en cours pour élargir les thématiques des challenges à d'autres sujets RSE (ex : inclusivité).

Energic travaille également à élargir son offre – initialement conçue pour les bureaux – pour la rendre pertinente à tous les secteurs d'activités.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Energic est en forte croissance : le COVID a contribué à faire émerger une nouvelle demande de la part des entreprises. La part des clients provenant d'appels entrants plutôt que du démarchage est en hausse exponentielle.

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°7

Lakaa

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : DIGITAL

“Lakaa est une plateforme digitale dédiée aux entreprises multisites, pour déployer beaucoup plus facilement leur plan d'action RSE, et faire remonter tout ce qui est déjà fait en local”. Baptiste Frelot

Cliquez pour en savoir plus :

[Site web](#)

[Brochure](#)

[Video REX Leroy-Merlin](#)

ORGANISME PORTEUR

Une **startup** en croissance rapide depuis sa création en 2021, porteuse d'une **plateforme digitale** et d'un **service d'accompagnement**

PUBLIC CIBLE

Des **entreprises multisites** (magasins, agences, etc.) souhaitant **embarquer la totalité de leurs sites** dans leurs démarches RSE

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile

Ecogestes travail
★★

Pratiques métier ★★★

Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification

★★★

Rassembler un large public

Intensification

★★

Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage

Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Entrée en contact avec les entreprises via les services RSE
- **Collaboration étroite avec les responsables RSE**, qui sont très impliqués dans le déploiement de la plateforme, puis le suivi de l'engagement et des actions.

Ampleur

- Une dizaine d'entreprises accompagnées
- Plus de 2200 sites
- 20 000 actions RSE mises en place

Perspectives

Modèle économique

Autonome (service payant)

Essaimage sur d'autres territoires

Implantation prochaine dans d'autres pays (via Leroy-Merlin)

Elargissement du public cible

Pas encore recherché

MODE D'INTERVENTION

Afin d'encourager la mobilisation de l'ensemble des sites d'une entreprise sur des actions RSE, Lakaa propose une plateforme personnalisée pour l'entreprise, avec un accompagnement dans la durée.

PLATEFORME

- **Un référentiel des actions RSE locales possibles.** Au moment du lancement, ce catalogue est construit à partir des actions locales observées par Lakaa lors d'un premier repérage terrain, des actions suggérées ou poussées par le siège dans le cadre de sa stratégie RSE, ainsi que d'une banque d'actions proposées par l'équipe Lakaa. Au fil du temps, cette liste est amenée à évoluer, nourrie par les initiatives locales et propositions de nouvelles actions, qui sont examinées et validées par le siège.
- **Un formulaire pour déclarer des actions menées.** Un gérant ou ambassadeur RSE d'un site peut rétroactivement déclarer toute action menée dans le passé, de même que des actions récentes ou en cours. Déclarer ses actions permet d'être valorisé en interne, et de contribuer de manière visible aux objectifs de l'entreprise. Un site peut également être pionnier et inspirer de futures actions. Le formulaire est personnalisable, et permet au choix d'ajouter des détails, des photos, des indicateurs, etc.
- **Un classement des sites, et un suivi d'impact.** La plateforme permet de valoriser les sites les plus actifs. Un système de points pondère les actions classées comme « incontournables », « prioritaires » ou « facultatives » en fonction des priorités du siège. En enregistrant une action, le site peut aussi visualiser son impact selon certains indicateurs choisis par l'entreprise.

De plus la plateforme comporte **un catalogue de partenaires locaux** permettant aux sites de trouver des appuis pour leurs actions, **des éléments sur la stratégie RSE du groupe** permettant de faire comprendre largement ses objectifs et **un espace « reporting »** permettant au siège un suivi global des objectifs définis par l'entreprise.

ACCOMPAGNEMENT

Le service d'accompagnement fait la spécificité de Lakaa, qui **ne souhaite pas être un « simple outil tech »**.

- En amont du lancement, l'équipe « accompagnement » de Lakaa **mène une phase d'immersion terrain sur plusieurs sites**, afin de comprendre les problématiques spécifiques des gérants et/ou ambassadeurs RSE locaux.
- Au moment du lancement, une campagne de communication, avec des webinaires de formation, permet de générer une adoption rapide et massive de l'outil – Lakaa atteint généralement 80 à 90% de sites actifs en 6 mois.
- Dans la durée, Lakaa garde un **rôle d'accompagnement et de conseil afin de maintenir, voire faire croître, la dynamique de mobilisation sur le long terme**. Des réunions avec des référents du siège ont lieu toutes les deux semaines.
- L'équipe se charge aussi de la **valorisation des sites et de leurs actions**, via des newsletters régulières et personnalisées (récits d'actions-phare, portraits de salariés engagés, etc.)

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Capacité à embarquer des sites dispersés

Réconcilier autonomie locale et gouvernance centrale

Transformation organisationnelle

Dynamique durable

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Lakaa s'adresse à des entreprises privées et multisites – réseaux de distribution, banques, crèches, maisons de retraite, etc. – **plutôt matures en termes de RSE**, ne la considérant pas comme une activité annexe.

Le dispositif **n'a pas vocation à toucher tous les salariés** d'une entreprise, **mais un ou plusieurs représentants sur chaque site local** : il peut s'agir de gérants de petits magasins, ou d'« ambassadeurs RSE » – un rôle fluide pouvant recouvrir plusieurs réalités : ad hoc et informel, semi-formalisé, désigné par le siège, etc.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Une fois la plateforme lancée, **l'équipe « accompagnement de projet » de Lakaa mène une campagne soutenue de communication et de valorisation des actions**, afin d'encourager des salariés sur l'ensemble des sites à mener et déclarer des actions.

ORIGINE DU DISPOSITIF

Lakaa est né du projet de fin d'études de Baptiste Frelot et Adrien Lefebvre, qui souhaitent faire de l'entrepreneuriat social à impact. **Leur premier projet, Cleanwalk.org, est une plateforme répertoriant toutes les opérations de ramassage de déchets** organisées par des associations.

Lakaa émerge d'abord sous une forme événementielle – organiser des opérations RSE, de type ramassage de déchets, pour des entreprises – mais celle-ci est mise en péril par la crise COVID. En travaillant avec des magasins, les cofondateurs font cependant le **constat que les entreprises multisites et les gérants de sites locaux rencontrent des problématiques très spécifiques vis-à-vis de la RSE**. Pour répondre à ces problématiques, une plateforme est créée en été 2020. Coconstruite avec l'entreprise Carmila pour créer un outil proche des réalités terrain, la plateforme Lakaa est officiellement lancée en janvier 2021.

IMPACTS

PORTÉE

- **Lakaa enclenche des dynamiques généralisées à l'ensemble de l'entreprise**. Les clients témoignent d'un sentiment de forte accélération des dynamiques RSE. Le taux de sites actifs dépasse généralement 90%, et des entités ne se sentant pas habituellement concernées par les enjeux RSE – par exemple des directions régionales – sont également embarquées.
- En interne, **Lakaa exerce une influence** sur la nature des actions poussées par le siège, **en insistant sur l'importance des actions de l'ordre de la transformation du métier**. Les écogestes occupent également une place importante, et constituent une porte d'entrée dans l'action ; cependant l'objectif recherché est d'aller progressivement vers des actions à plus fort impact.
- Lakaa contribue également à la **propagation et à l'institutionnalisation du rôle d'« ambassadeur RSE » local**, et/ou au renforcement de réseaux d'ambassadeurs.
- Enfin, la plateforme est accessible à tous : des salariés y compris sans position managériale peuvent être à l'initiative d'actions.

LIMITES

Le projet nécessite un long processus de maturation : le démarchage, la vente, et les nombreux allers-retours en amont du lancement durent environ 1 an.

D'autre part, **l'offre de Lakaa est en avance par rapport à la maturité RSE de la plupart des entreprises**. Sa principale limite concerne donc les difficultés à vendre un produit répondant à un besoin que beaucoup d'entreprises ne perçoivent pas encore.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique, basé sur la vente d'un abonnement, est pérenne. L'accompagnement est toujours compris dans l'abonnement. La tarification varie selon la taille du réseau (nombre de sites) et la taille des sites.

SUITES

Une implantation de Lakaa à l'international est en cours, via Leroy-Merlin, au Portugal, en Italie et en Espagne.

Plutôt que d'élargir son public, Lakaa cherche pour l'instant à approfondir son cœur de cible. Cela passe notamment par des réflexions sur les manières d'amener plus d'entreprises à gagner en maturité RSE.

Les « Rencontres RSE », temps d'échanges entre responsables RSE organisés par Lakaa tous les 3 mois, sont une première réponse à cet enjeu, lui permettant de repérer des entreprises « matures » et de contribuer à une évolution générale des consciences.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Lakaa peut recruter et grandir en fonction de la demande.

Le principal défi de Lakaa pour passer à l'échelle est donc un enjeu de communication : à la fois pour entrer en contact avec les bonnes entreprises au bon moment, et pour faire évoluer plus largement la perception des entreprises sur la place à donner aux enjeux RSE.

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche
n°8

LES COLLECTIFS

Les Collectifs

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : RÉSEAU

“Les Collectifs, c’est le réseau qui connecte les collectifs de salariés engagés au sein de leur entreprise, dans une logique inter-entreprise”. Quentin Bordet

Cliquez pour en savoir plus :

[Site web](#)

[Tribune](#) (les Echos)

[Guide de création d'un collectif](#) (21p)

ORGANISME PORTEUR

Une association de **mise en réseau et d'accompagnement à la création et à l'action de nombreux collectifs** internes aux entreprises

PUBLIC CIBLE

Des salariés souhaitant **intervenir collectivement** sur des sujets écologiques au sein de leur entreprise

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile

Ecogestes travail
★★

Pratiques métier ★★

Modèle d'activité de l'entreprise ★★

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★★★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- **Prône des liens de confiance** et des échanges directs **entre les directions d'entreprise et les collectifs**
- Dialogues et activité de plaidoyer auprès des dirigeants

Ampleur

- **200 collectifs** répertoriés dans autant d'entreprises
- 20 à 25 bénévoles de « l'équipe-cœur », issus d'une vingtaine d'entreprises

Perspectives

Modèle économique

Bénévolat, mécénat (en **sous-capacité**)

Essaimage sur d'autres territoires

Large potentiel : les salariés sont très demandeurs de création de collectifs

Elargissement du public cible

Non envisagé

MODE D'INTERVENTION

L'association, **Les Collectifs vise à soutenir l'action de groupes de salariés dans leurs entreprises** : aussi bien de nouveaux collectifs dans leur création, que des collectifs déjà constitués cherchant à approfondir leur action.

RÔLE DE L'ASSOCIATION

Afin de promouvoir un large panel d'actions collectives à impact, l'association agit sur plusieurs plans :

Réseautage : une large part de l'activité consiste à **mettre en lien les personnes en fonction de leurs besoins**, afin de favoriser le partage d'expérience, les liens interpersonnels et le soutien entre les membres des différents collectifs. L'association organise notamment des temps de rencontres informelles réguliers. Cette **dimension de « partage organique »**, **bien que difficilement quantifiable, est fondamentale.**

Accompagnement : mettre à disposition des collectifs divers outils d'accompagnement pour s'inspirer et travailler sur leurs problématiques

- Webinaires animés par des personnalités inspirantes, axés sur la transformation de l'entreprise
- 4 séances d'accompagnement sur la création d'un collectif, par promotions de 10 personnes
- CoDev : une personne est aidée par 4 à 6 membres d'autres collectifs – formés à la méthode – sur une problématique spécifique
- Atlas répertoriant les actions des collectifs (en cours de développement)

Plaidoyer : dialoguer avec les dirigeants d'entreprise pour **favoriser un terrain fertile dans les entreprises, et promouvoir des liens de coopération entre les collectifs et leurs directions.**

ACTIONS D'UN COLLECTIF

Sensibilisation des salariés : déployer la Fresque du Climat ou l'Atelier 2tonne est l'une des actions-phare des collectifs. Certains organisent aussi des programmes structurés de sensibilisation d'une journée, voire d'une semaine.

Réduction de l'impact de l'entreprise : (1) Réaliser, impulser ou participer au bilan carbone de l'entreprise. (2) Des actions directes de réduction d'impact, allant des écogestes à des initiatives plus structurantes sur la mobilité, l'alimentation dans l'entreprise, etc. (3) Des initiatives touchant la transition des activités et la transformation du métier.

Lobbying interne : les représentants des collectifs sont souvent amenés à devenir une partie-prenante dans les discussions stratégiques des entreprises. Grâce à un parti-pris de coopération avec les directions, prôné par Les Collectifs, et à une expertise fondée sur l'expérience d'action et nourrie par la discussion collective, **les représentants des collectifs sont bien placés pour être un interlocuteur intéressant pour l'entreprise sur les sujets de transition.**

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Empowerment

Approche collaborative salariés / direction

Agilité de l'informel

Possibilités de montée en puissance exponentielle

Etendue des actions possibles

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Le dispositif concerne **des personnes déjà sensibilisées, prêtes à consacrer un temps et une énergie importants à s'engager** dans leur entreprise **en plus de leur travail**. Il s'adresse à des profils variés (mais souvent plutôt jeunes et/ou cadres).

Les entreprises concernées sont **plutôt des grandes entreprises**, parfois des PME, avec une masse critique d'une centaine de salariés pour avoir des collectifs de taille suffisante.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Depuis la publication d'une tribune dans les Echos, le contact avec les salariés se fait essentiellement par la notoriété : **Les Collectifs offre un espace protégé permettant aux personnes engagées de s'entraider.**

Des rencontres se font aussi de manière informelle, via des liens interpersonnels, ainsi qu'au travers des divers événements et webinaires organisés par Les Collectifs.

L'association se fait également connaître dans le cadre de son activité de plaidoyer.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- Vers 2020, **une démarche de l'association Pour un Réveil Ecologique permet d'identifier plusieurs collectifs préexistants** de salariés engagés dans l'écologie au sein de grandes entreprises, **et de les mettre en réseau.**
- Une vingtaine de personnes se rassemble pour parler du potentiel d'un travail en inter-collectif. L'association Les Collectifs est créée en 2021 – sans mandat précis – pour encadrer cette future collaboration.
- La Tribune des Collectifs, publiée dans les Echos en 2021 et signée par 27 collectifs, marque un réel point de départ. Elle fait connaître le réseau, qui passe à plus de 70 collectifs en quelques mois.

IMPACTS

PORTÉE

- **Vue la flexibilité du mode d'engagement, la portée d'action de ces structures informelles dans les entreprises peut aller loin.** Selon les contextes, les opportunités et le tissage de liens interpersonnels, les collectifs peuvent en arriver à exercer une influence jusqu'au cœur des discussions stratégiques des entreprises (par exemple : instaurer un séminaire annuel pour toute l'entreprise sur la transformation écologique)
Un collectif commence souvent par des actions « faciles » à mettre en œuvre – déployer la Fresque du Climat, mettre en place des écogestes « structurels » (ex : supprimer les gobelets en plastique), etc. puis progressivement s'achemine vers des actions plus complexes, ambitieuses et dépendantes de la coopération de l'entreprise – souvent plus facile à obtenir une fois le collectif établi par ses premières actions. Enfin, **l'habitude de la coopération et le succès des actions déjà menées peut finir par ouvrir la porte des discussions stratégiques** de l'entreprise aux membres de collectifs.
- D'un point de vue individuel, l'engagement a tendance à s'intensifier et à se diversifier, au fur et à mesure que les personnes construisent une expertise et s'exposent à une stimulation intellectuelle constante sur les sujets de transition. **De nombreux salariés voient leur trajectoire professionnelle évoluer dans ce cadre.**

LIMITES

- Le champ des possibles dépend cependant très largement de la posture de l'entreprise. **Sans écoute, ni moyens donnés par leurs responsables hiérarchiques, l'engagement des membres de collectifs se heurte à des plafonds**, aussi bien sur le plan pratique qu'émotionnel.
- De plus, **Les Collectifs reposent sur le double engagement de bénévoles** – dans leur propre collectif, et dans l'association – en plus de leurs responsabilités professionnelles. Le mode de fonctionnement actuel est donc en fort risque de surchauffe, et le temps des membres du noyau dur des Collectifs est vite saturé.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'association **Les Collectifs est en sous-capacité structurelle, et en cours de réflexion sur un modèle économique** adapté. Quelques dons privés financent pour l'instant une stagiaire à mi-temps. Un financement partiel par les entreprises est envisagé, l'enjeu étant de conserver l'indépendance des collectifs.

SUITES

L'association fonctionne de manière pragmatique. Toutes sortes de collaborations avec d'autres acteurs sont envisageables, en fonction des opportunités qui se présentent, et des actions possibles.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

L'ambition de susciter la création de collectifs internes dans toutes les entreprises de taille suffisante (au moins 6000 en France) **se heurte aux moyens actuels de l'association** : étendre l'accompagnement personnalisé tel qu'il existe pour les 200 collectifs actuels à un plus grand nombre dépend de sa capacité à trouver un modèle économique.

D'autre part, **un enjeu majeur** pour Les Collectifs est de **parvenir à diffuser**, le plus largement possible, **son message qu'il est dans l'intérêt des responsables d'entreprises d'apporter du soutien à leurs collectifs de salariés engagés**

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°9

monatelier
ecofrugal 

Mon Atelier Ecofrugal Office

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : ATELIER

“Mon Atelier Ecofrugal, c'est un format d'intelligence et d'émulation collective. On veut montrer qu'il y a des solutions, et mettre les gens en position de parler de leurs solutions”. Philippe Lévêque

Cliquez pour en savoir plus :

[Site web](#)
[Rapport d'activité 2020](#)
[Présentation MAE Office](#)

ORGANISME PORTEUR

Ecofrugal Project : une **entreprise de l'ESS** qui repose principalement sur l'activisme de son fondateur, et le soutien de nombreux partenaires publics et privés

PUBLIC CIBLE

Des **salariés du tertiaire** souhaitant découvrir et partager des solutions concrètes de transition écologique à domicile ou au bureau

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile
★★★

Ecogestes travail
★★★

Pratiques métier
★

Modèle d'activité de l'entreprise

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
★★
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★★★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Entrée dans les entreprises via les responsables RSE
- Déploiement des ateliers Office : collaboration surtout avec la RSE, parfois la RH et/ou la com' interne
- Propositions d'actions par les salariés remontées aux responsables en fin de démarche.

Ampleur

- 6000 participants aux ateliers (tous formats) depuis 2018
- 450 participants aux ateliers Office

Perspectives

Modèle économique	Partenariats ; vente du kit Office et événements
Essaimage sur d'autres territoires	Accessible sur l'ensemble du territoire national
Elargissement du public cible	Réflexions pour étendre à d'autres secteurs d'activité que les bureaux (ex : médical)

MODE D'INTERVENTION

Sur une période de 2 à 6 mois, Mon Atelier Ecofrugal (MAE) Office **met un groupe de 10 à 12 salariés en position de réfléchir collectivement à des solutions concrètes** à mettre en place dans leur vie quotidienne ou à **proposer à leur entreprise**.

L'ATELIER EN 5 SÉANCES

Tout comme le format grand public, l'atelier Office est **auto-animé par un salarié** volontaire qui se charge de constituer le groupe. Le **kit atelier fournit un encadrement thématique**, autour des diverses pratiques liées – mais non exclusivement – à l'environnement et aux pratiques quotidiennes du travail en bureau. Le **cadre méthodologique repose sur le principe de l'intelligence collective** : des recommandations entre pairs, favorisant la confiance, et concentrant l'échange sur ce qui marche réellement en pratique.

- Une première séance permet l'interconnaissance, et fixe le cadre et le calendrier des séances suivantes.
- Trois séances suivent un **parcours multithématique, autour de divers sujets liés à l'activité du tertiaire** (mobilité, énergie, déchets, consommation, etc.) A la fin de chaque atelier, les participants font un compte-rendu de pistes d'actions pour l'entreprise.
- Le « Défi » lors de la 4^e séance est l'**occasion pour l'entreprise de faire travailler l'équipe sur un sujet-clé** (ex : amélioration des consignes de tri).
- Une dernière séance débriefing, avec un retour sur les expériences personnelles, et une **synthèse des propositions pour l'entreprise**.

REMONTÉE DES PROPOSITIONS

Le format Office de l'atelier se distingue du format grand public par un **système de gouvernance pour faire remonter les propositions des salariés à la direction**, reposant sur deux rôles-clés. Le « scribe » est un membre du groupe chargé de synthétiser et rédiger les propositions, et le « coordinateur », une personne en lien avec la direction (souvent responsable RSE) remonte ces propositions de manière collective. Un **événement de rencontre entre le groupe et la direction** est également prévu en fin de parcours.

RÉSEAU

En organisant des ateliers Office, une entreprise rejoint L'Ecofrugal Office Network (L.E.O.N). Cela implique une **mise en réseau numérique** entre les entreprises et les salariés participants, via la plateforme digitale d'Ecofrugal, LinkedIn, des newsletters, etc. Ce réseau permet également l'organisation de **visites inter-entreprises**, permettant aux initiatives de s'inspirer les unes des autres.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Solutions concrètes

Allier transition personnelle et entreprise

Flexibilité du format

Concilier empowerment des salariés et objectifs RSE

Effcience de l'auto-animation

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Le dispositif s'adresse à **des salariés du tertiaire souhaitant agir, découvrir et inspirer des solutions** de transition écologique, à la fois pour leur lieu de travail et leur vie personnelle.

L'atelier en format Office est payant, à hauteur de 85€ par personne – 10 à 12 participants par atelier. Au-delà de 12 participants, plusieurs groupes sont constitués.

L'atelier peut être organisé dans **toute entreprise prête à écouter** des propositions remontées par les salariés.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Rassembler des volontaires pour un atelier Office **se passe généralement par une communication interne** de l'entreprise. Le fondateur d'Ecofrugal peut également organiser une conférence de 2h – servant d'évènement RSE pour l'entreprise – et trouver les volontaires sur le terrain.

Si les salariés ont connaissance de la démarche, **l'atelier trouve assez facilement des volontaires, attirés par l'échange entre pairs** et le double avantage de faire émerger des solutions pour l'entreprise et sa vie personnelle.

ORIGINE DU DISPOSITIF

En 2012, Philippe Lévêque publie le « Guide Ecofrugal » en autoédition. En organisant des rencontres chez les particuliers pour faire la promotion de son livre, il s'aperçoit que les participants utilisent ce moment comme prétexte pour s'échanger entre eux leurs pratiques écologiques.

En 2018, il crée **Mon Atelier Ecofrugal, un kit pour animer des ateliers** permettant de reproduire ces moments d'émulation collective à plus grande échelle.

L'incubation dans les locaux d'Oscaro fournit l'occasion de tester l'atelier avec des salariés : **la problématique de transition de l'entreprise apparaît comme un enjeu fort pour les salariés**, ce qui amène à la création d'un format « Office », spécifiquement pour l'entreprise.

IMPACTS

PORTÉE

- La **flexibilité du format** autoanimé **permet aux entreprises ou aux salariés de s'approprier l'atelier** selon les contextes, opportunités et besoins : par exemple, organiser les 5 séances avec des participants différents pour toucher plus largement, ou intégrer des outils numériques, etc.
- **Les salariés peuvent aussi organiser l'atelier au format grand public sans passer par la direction** (ex : sur des pauses déjeuner) – ce qui est aussi une manière de faire connaître MAE dans l'entreprise.
- MAE Office est une opportunité pour les responsables RSE de se trouver des soutiens en interne. Plus largement, l'atelier peut **générer des « collectifs » de salariés engagés**, déjà constitués en équipe, capable d'agir ensemble sur des projets futurs.
- Le système de gouvernance **garantit une remontée des propositions aux responsables** : cette démarche collective et organisée donne un cadre et un poids aux demandes des salariés. Dans certains cas, des propositions sont remontées jusqu'au COMEX.

LIMITES

Le format Office, basé sur le présentiel au moins en partie, **met du temps à redémarrer suite au COVID**. De plus, MAE repose encore sur **l'incarnation personnelle du fondateur**, qui a récemment lancé des démarches pour trouver des associés.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour l'instant **seul le fondateur est salarié à plein-temps** ; un associé contribue ponctuellement, et l'entreprise fonctionne régulièrement avec des stagiaires.

Plutôt que des levées de fonds, **Ecofrugal Project privilégie les partenariats** : avec des structures publiques comme l'ADEME, avec des entreprises privées qui obtiennent des contreparties (atelier Office offert, accès à « l'Observatoire des solutions »), ou encore des fournisseurs pour les produits de la Box Ecofrugal

Les activités marchandes – vente de licences Office, événements (webinaires, conférences, etc.) – sont une source de revenu complémentaire, plus marginale.

SUITES

L'équipe Ecofrugal **travaille sur sa plateforme numérique** : le souhait est d'en faire un réseau social de référence pour les acteurs de la transition. Une évolution de la plateforme **pourrait encourager des dynamiques internes aux entreprises**, en facilitant les échanges entre salariés d'une même entreprise. Elle permettrait également aux entreprises de repérer des ambassadeurs RSE potentiels.

Des réflexions sont aussi amorcées pour **élargir l'atelier Office à d'autres secteurs d'activité** (ex : médical).

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Ecofrugal projette **une croissance légère de la structure** – 2 ou 3 salariés à plein temps – qui **suffirait à démultiplier le public touché**, étant donné le format autoanimé. Le principal enjeu concerne sa visibilité : l'entreprise ne fait pas de démarchage, elle s'appuie sur la notoriété du fondateur, le bouche-à-oreille – notamment par les conjoints – quelques activités d'événementiel, et le succès des ateliers grand public.

Le fondateur considère le moment propice pour changer d'échelle, vue l'injonction actuelle à la sobriété, et les retombées du COVID sur le niveau de conscience des entreprises.



Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°10

Printemps écologique

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : RESEAU

“Printemps Ecologique, c’est un syndicat de salariés qui s’engagent et qui se mobilisent pour amener la question de la transition écologique et sociale dans les entreprises”. Anne Le Corre

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Revue de presse](#)
[Livret de présentation](#)

ORGANISME PORTEUR

Printemps Ecologique: une association loi 1901 œuvrant en tant que **fédération de plusieurs syndicats sectoriels affiliés**

PUBLIC CIBLE

Des salariés très engagés souhaitant utiliser le levier syndical pour faire avancer des questions environnementales et sociales en entreprise

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen

Ecogestes domicile

Ecogestes travail
★★

Pratiques métier
★★

Modèle d'activité de l'entreprise
★★★

Objectifs de mobilisation

Massification
Rassembler un large public

Intensification
Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage
★★★
Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Participation au CSE pour les salariés élus du syndicat
- Liens institutionnalisés avec la RH (apports de données), et la Direction Générale
- Dialogue avec la RSE de plus en plus fréquent – bien que limité et peu fluide

Ampleur

- Equipe fédérale : 3 personnes à plein-temps (non salariées)
- 9 syndicats sectoriels opérationnels (3 en cours de création)
- Plus de 300 adhérents

Perspectives

Modèle économique	Adhésions et appels à projets
Essaimage sur d'autres territoires	Non localisé
Elargissement du public cible	Créations de nouveaux syndicats sectoriels en cours

MODE D'INTERVENTION

Printemps écologique **accompagne des militants qui souhaitent actionner le levier syndical dans leur entreprise** sur des sujets écologiques et sociaux, mais n'ont généralement pas de culture syndicale.

RÔLE DE LA FÉDÉRATION

- **Création des branches sectorielles:** la fédération gère la création de ces structures indispensables pour présenter des candidats aux élections professionnelles.
- **Accompagnement des candidats :** l'association aide les candidats à naviguer dans la complexité juridique des instances syndicales à toutes les étapes de l'action : préparation des élections professionnelles, mise au point d'un programme et d'une stratégie de négociation, réponse à leurs questions (2 avocats à disposition) etc. Printemps écologique travaille constamment à améliorer sa **méthodologie pour simplifier le processus et maximiser l'efficacité de l'action.**
- **Mise en réseau** des candidats et élus pour permettre le soutien interpersonnel et les échanges sur des problématiques similaires.
- **Programme :** les objectifs de Printemps écologique suivent 3 étapes théoriques, qui s'adaptent en pratique aux priorités ciblées par les élus dans leurs entreprises. (1) Sensibiliser et former les autres élus du CSE, puis **négocier du temps de formation des salariés** sur les enjeux climat. (2) Obtenir des améliorations sur l'efficacité énergétique des locaux, l'alimentation, la mobilité, etc. sur le lieu de travail, ainsi que **repenser la chaîne de valeur des produits.** (3) Modèle de l'entreprise : amener la question de **la place de l'entreprise dans un monde sobre**, voire l'inciter à pivoter radicalement sur un autre produit ou service.

L'ACTION SYNDICALE

En pratique, l'action syndicale prend la forme d'un **long travail technique de l'intérieur**, pour faire travailler ensemble toutes les parties-prenantes. Elle suit un déroulé précis : après la **constitution des listes et les élections professionnelles** – processus de longue-haleine dans les grandes entreprises, et parfois très rapide dans les PME – les élus **définissent l'agenda social**, avec tous les sujets à aborder avec la direction pour l'année à venir. Puis **les négociations se déroulent par thèmes** : salaires, formation, bilans sociaux, etc. Les élus actuels portent des revendications variées : par exemple un pourcentage de temps de travail dédié à la formation sur les enjeux climatiques ; ou la création d'une Commission Environnement pour institutionnaliser la discussion entre la direction, les salariés et les syndicats sur la transition du modèle d'activité.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Levier d'action institutionnalisé

Vision transverse écologique ET sociale

Agir sur les besoins immédiats des salariés ET sur la transformation long-terme de l'entreprise

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Les porteurs de listes Printemps écologique sont **des salariés militants, très engagés et sensibles aux questions de justice sociale**, cherchant un nouveau levier pour transformer leur entreprise – mais **souvent sans aucune expérience syndicale.**

Le porteur de liste est souvent adhérent et devient référent pour l'association. Les autres membres de la liste sont recrutés par le porteur, et n'ont pas l'obligation d'adhérer.

Les candidats sont outillés pour enclencher le processus dans des PME sans présence syndicale préalable. Dans les grandes entreprises, **des listes mixtes sont souvent constituées avec les syndicats historiques.** Certains représentants PE ont changé de syndicat.

L'éco-syndicat est déjà représenté dans le secteur public, les télécoms, la métallurgie et le service-conseil.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Avant d'atteindre les 2 ans d'ancienneté requis pour les élections professionnelles, Printemps écologique se faisait principalement connaître par le bouche-à-oreille, et une notoriété fondée sur l'originalité de la démarche (campagnes LinkedIn).

Depuis 2022, **l'association commence à outiller son cercle de bénévoles** – dont certains ne souhaitent pas se présenter eux-mêmes – **pour communiquer dans leurs entreprises.**

Les candidats eux-mêmes sont également un canal de communication important, notamment au moment de la constitution de leur liste, qui les amène à communiquer auprès de leurs collègues. La création de listes mixtes repose également sur les candidats et leurs affinités personnelles.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- En 2017 émerge **Pros for Climate, un réseau de salariés engagés sur les questions écologiques** (dans leur travail mais aussi beaucoup la société civile) qui se développe d'abord par interconnaissance.
- Pendant 1 an, **des rencontres informelles permettent des échanges de bonnes pratiques** autour d'actions RSE concrètes, ainsi qu'une réflexion sur la transformation des modèles d'activité. Ces échanges aboutissent à plusieurs initiatives dont un calculateur carbone et le Printemps écologique.
- La réflexion sur la transformation des modèles les amène à se questionner sur une manière d'avoir une vraie voix dans les entreprises, et à envisager le statut de syndicat. **Le projet d'un éco-syndicat est mûri et discuté pendant 9 mois, jusqu'à la création en 2020** de l'association loi 1901, véhicule souple permettant d'encadrer la création de syndicats sectoriels. Les premiers syndicats sont créés en mai 2020.

IMPACTS

PORTÉE

- **L'action syndicale garantit aux élus du temps** – qui peut aller jusqu'à plein-temps dans certaines grandes entreprises – **du budget, et un pouvoir de dialogue institutionnalisé** dans l'entreprise.
- Le ton du dialogue avec la direction peut s'adapter aux objectifs et préférences des représentants, entre confrontation et coopération.
- **Printemps écologique porte une double vision forte, écologique et sociale.** Les sujets écologiques apparaissent de manière transverse dans toutes les thématiques-clé de la négociation (ex : les déplacements professionnels dans la négociation salariale), et réciproquement. Le syndicat prend un parti-pris fort de ne jamais placer l'écologie au détriment des besoins des salariés, mais de faire avancer ces thématiques de concert. Selon les contextes, la priorité n'est pas forcément donnée aux sujets écologiques.
- La vision portée par PE se caractérise également par une prise de hauteur, avec une **projection sur le long-terme dans une transformation profonde des modèles de société et du monde du travail** face aux enjeux environnementaux. L'éco-syndicat travaille notamment avec Futur Proche pour encourager un travail d'imagination prospective en entreprise, à partir des 4 scénarios de transition 2050 de l'ADEME.

LIMITES

Le potentiel du syndicat reste pour l'essentiel à découvrir, car l'éligibilité aux élections professionnelles des candidats Printemps écologique est encore très récente. De plus, **le temps de l'action syndicale est long** – les quelques représentants déjà élus n'en sont qu'au début des négociations.

En outre, l'association manque de moyens financiers et humains pour réaliser ses objectifs.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Printemps écologique est financé par les adhésions ainsi que des appels à projets. Actuellement, les appels à projet sont la principale source de revenus, mais **l'association projette de passer prochainement à un modèle mixte avec plus d'adhésions**. La fédération repose pour l'instant sur 3 membres qui travaillent à plein temps, avec une rémunération inconstante qui ne leur permet pas de se salarier.

SUITES

L'association cherche des personnes avec les profils nécessaires pour créer des syndicats dans tous les secteurs restants. **9 syndicats de branche restent à créer pour couvrir l'ensemble des secteurs professionnels**.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

L'année 2023 est un moment charnière pour l'éco-syndicat : depuis fin 2022, quelques branches sectorielles ont atteint les 2 ans d'ancienneté nécessaire pour présenter leurs premiers candidats aux élections professionnelles.

Printemps écologique souhaite cependant perfectionner sa méthodologie, et **mener un accompagnement de qualité à une première échelle – une centaine d'entreprises en 2023** – avant de se développer plus largement.

Fiche d'analyse

**Dispositifs de mobilisation écologique
 des salariés**

Fiche
 n°11



RESEAU FEVE

Réseau FEVE

CARTE D'IDENTITÉ

TYPES : RESEAU

“Réseau FEVE est une association créée par des salariés, pour les salariés”. Solinne Moretti

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Dépliant de présentation \(2p\)](#)
[Rapport d'étude](#)

ORGANISME PORTEUR

Une association d'accompagnement à la création de collectifs de salariés dans les entreprises et de soutien de projets

PUBLIC CIBLE

Des salariés souhaitant s'engager dans leur entreprise tout en gardant leur indépendance vis-à-vis de ses parties prenantes

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen ★★

Ecogestes domicile

Ecogestes travail ★

Pratiques métier ★★★

Modèle d'activité de l'entreprise ★

Objectifs de mobilisation

Massification
 Rassembler un large public

Intensification ★★
 Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage ★★★
 Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Privilégie une **approche directe par les salariés eux-mêmes**
- Liens de coopération et proximité avec les CSE
- Entrée en relation avec la direction et/ou la RSE, devenue nécessaire dans le cadre de la formation payante

Ampleur

- Concentré sur la région Rhône-Alpes, mais des **antennes locales récentes sur plusieurs territoires** (Toulouse, Nancy, Grenoble, Paris...)
- **2 promotions** « Volontaire Environnement » depuis 2020

Perspectives

Modèle économique

Bénévolat (essoufflement dû au Covid)
 Formation payante en essor

Essaimage sur d'autres territoires

Développement de nouvelles antennes locales en cours

Elargissement du public cible

Adaptation possible (mais non encore pensée) pour les agents publics

MODE D'INTERVENTION

Les diverses activités **tournent autour d'un même objectif : encourager la création** et les actions **de collectifs de salariés** internes aux entreprises – appelés Fèves – en interface avec ses parties-prenantes et les acteurs du territoire, mais indépendants.

FORMATION « Volontaire Environnement »

Dispositif-phare du réseau FEVE, développé et perfectionné depuis 2017, la formation Volontaire Environnement (2500€, certifiante) **cherche à mettre des salariés en posture d'acteurs et de « salariés-citoyens »**, et a pour **objectif d'aboutir sur la création de collectifs**. Durant de 3 à 6 jours, elle comporte plusieurs modules :

- Accompagnement au changement (avec des méthodes de psychologie sociale)
- Thématiques RSE : comprendre et être en posture de mobiliser la RSE dans l'entreprise
- Philosophie de l'empowerment : prendre du recul sur son entreprise et son métier
- La **posture de salarié-citoyen : un potentiel de passeur entre l'entreprise et le territoire**
- Processus de création d'un collectif dans l'entreprise

SENSIBILISATION

Les bénévoles du réseau interviennent dans les entreprises avec divers outils de sensibilisation : Fresque du Climat, Conversations Carbone, conférences et ateliers thématiques sur les déchets, l'alimentation ou l'énergie, etc. Réseau FEVE propose également des ateliers-conférence sur le thème : « Comment agir en entreprise ? » Ces interventions servent aussi d'accroche pour rencontrer les salariés, et se faire connaître dans l'entreprise.

ACCOMPAGNEMENT

Les bénévoles peuvent mener un accompagnement au fil de l'eau, avec des ateliers personnalisés et des entretiens à la demande.

- Les ateliers mobilisent les supports de la formation Volontaire Environnement, selon les besoins. **L'atelier permet de travailler sur un projet ou une problématique ciblée, apportée par un salarié ou collectif, dans une dynamique de co-construction.**
- Les entretiens permettent aux salariés d'être écoutés et coachés dans leurs problématiques ; les accompagnants cherchent à nourrir une posture dynamisante.

Les salariés ont également accès à un guide graphique interactif : « Parcours salarié accompagné ».

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Empowerment

Adaptable aux envies des salariés

Posture de transformation sur la durée

Dynamiques collectives internes

Tissage de liens entreprise-territoire

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Ouvert aux salariés de tous profils : la majorité des membres sont issus de grandes entreprises privées.

Un lien local est privilégié, l'essentiel de l'activité du réseau étant pour l'instant concentrée à Lyon et en région Rhône-Alpes.

Le dispositif s'adresse à des salariés qui **souhaitent s'engager en interne** dans leur entreprise, **tout en conservant l'indépendance d'une structure associative** (pas de profil RSE).

Le Réseau FEVE **cherche à susciter un engagement collectif plutôt qu'individuel**.

IMPLICATION DES SALARIÉS

L'association cherche à parler aux salariés directement : bouche-à-oreille, communication via des réseaux de salariés ou alumnis existants, et réseautage en présentiel (hors entreprises) lors d'événements, apéros, etc.

Des interventions de sensibilisation (conférence, fresque) servent ensuite de porte d'entrée dans les entreprises.

Les collectivités peuvent aussi faire le relais avec les entreprises, notamment dans le cadre de leur Plan Climat.

L'entrée par les services RSE est plus marginale, et abordée avec précaution – **un enjeu central pour le réseau FEVE étant de préserver une dynamique bottom-up**.

ORIGINE DU DISPOSITIF

Au départ, FEVE est un collectif créé par Solinne Moretti au sein de son entreprise. Il lui permet dans un premier temps de porter en interne, avec des collègues, divers projets environnementaux. Rapidement, le projet s'associe avec le CSE pour créer une **organisation mixte, interne mais indépendante**, qui se donne pour **mission de soutenir et d'accompagner toute initiative émergeant de salariés**.

En 2016, Réseau FEVE se constitue en association loi 1901, ayant pour but **d'encourager la création de nouveaux collectifs intra-entreprises**, et de **soutenir** toutes sortes de **projets écologiques intrapreneuriaux**.

IMPACTS

PORTÉE

Les salariés accompagnés sont **mis en capacité d'imaginer eux-mêmes le champ des possibles dans leur cadre professionnel** : mobiliser les thématiques RSE, voire occuper un rôle d'ambassadeur RSE dans l'entreprise ; imaginer la transformation de son métier ; créer des ponts avec les acteurs du territoire ; continuer, sur la durée, de monter en compétences sur les thématiques environnementales appliquées au travail... Certains poussent même une réflexion en interne sur le business model et la raison d'être de leur entreprise.

LIMITES

- Le COVID et le distanciel ont entraîné un temps de latence dans le développement, et ont été une forte source de découragement pour les bénévoles.
- Réseau FEVE est assez peu visible sur internet et les réseaux sociaux.
- L'activité est encore concentrée en région Rhône-Alpes, bien qu'un essaimage sur d'autres territoires soit en cours. Une première tentative de s'étendre à l'échelle nationale sans passer par des ancrages territoriaux a démontré **l'importance cruciale de la proximité** pour le bon fonctionnement du réseau.
- L'association manque encore de moyens humains et financiers.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les activités du réseau dépendent encore très largement du bénévolat (et de subventions, notamment la métropole de Lyon et de Grenoble). La vente de la formation commence à apporter des revenus, marginalement pour le moment. Deux formations sont référencées Qualiopi et prises en charge par l'OPCO de référence si l'entreprise est inférieure à 50 salariés.

SUITES

Plusieurs antennes territoriales (Toulouse, Nancy, Grenoble, Paris...) ont été créées récemment ou sont en cours de développement. Pour surmonter l'essoufflement des activités bénévoles, le réseau mise sur un **accompagnement relocalisé**, recréant des liens physiques et un maillage territorial.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Deux projets importants sont en cours :

- Des efforts pour **faire rentrer la formation au Compte Personnel de Formation (CPF)**, ce qui permettrait de la mettre à disposition des salariés sans avoir à passer par leur direction, ainsi qu'une capacité de déploiement plus forte.
- La mise en place de **partenariats avec des organismes de formation**, qui pourront porter la formation « Volontaire Environnement » et faciliter son déploiement – comme Catalys Conseil à Lyon et Kepos à Nancy. L'association projette de **former le plus possible de formateurs locaux** sur divers territoires.

Il y a aussi une **synergie** entre le développement de la formation et l'essaimage des antennes locales, car les antennes sont souvent créées par des formateurs ou des participants à la formation.

Fiche d'analyse

Dispositifs de mobilisation écologique des salariés

Fiche n°12



Vendredi

CARTE D'IDENTITÉ

TYPE : DIGITAL

“Notre mission est d'aider chaque salarié à s'engager dans son travail à travers de la sensibilisation, et du soutien aux associations”. Héloïse Arnold

Cliquez pour en savoir plus :
[Site web](#)
[Guide des temps forts RSE](#)
[Brochure](#)

ORGANISME PORTEUR

Une **startup B corp** en forte croissance – créée en 2018 à la suite d'un projet associatif – porteuse d'une **plateforme d'engagement associatif** et d'un **service d'animation à distance**

PUBLIC CIBLE

Des **salariés souhaitant s'engager sur leur temps de travail** pour des causes qui leur tiennent à cœur (écologiques, sociales...)

POSITIONNEMENT DU DISPOSITIF

Périmètre d'intervention

Engagement citoyen ★★★

Ecogestes domicile ★

Ecogestes travail

Pratiques métier

Modèle d'activité de l'entreprise ★

Objectifs de mobilisation

Massification ★★★

Rassembler un large public

Intensification

Montée en puissance de personnes déjà sensibilisées

Outillage ★★

Donner des moyens d'action concrets

Liens entreprise/RSE

- Entrée dans les entreprises via les responsables RSE ou RH, parfois la direction.
- Coût de la licence nécessite une validation de la direction
- Nécessite de l'engagement pour un référent interne à l'entreprise

Ampleur

- 50 salariés de la startup
- Plus de 300 entreprises clientes
- Plus de 2000 associations référencées

Perspectives

Modèle économique	Autonome, vente d'un abonnement
Essaimage sur d'autres territoires	Présence internationale (30 pays)
Elargissement du public cible	Réflexions sur un nouveau service de conseil RSE

MODE D'INTERVENTION

A travers une plateforme digitale, Vendredi cherche à faciliter l'engagement des salariés de plusieurs manières.

SENSIBILISATION

- Des **parcours de sensibilisation ludiques** sur différentes thématiques sont proposés sur la plateforme. Ils sont suivis individuellement, avec des étapes conçues comme des défis : certains consistent à parcourir des contenus et évaluer ensuite ses connaissances, d'autres proposent des actions (ex : organiser une Fresque du Climat). Le processus est gamifié, avec une dimension compétitive : on gagne des points en franchissant des étapes, et on peut suivre la progression de ses collègues.
- **Temps forts RSE** : à plusieurs moments-clés de l'année (ex : Journée de la Terre), la plateforme se met aux couleurs de la thématique et les entreprises sont incitées à organiser des événements collectifs.
- **Partenariats avec d'autres dispositifs** : pour la création des parcours, et l'organisation d'événements de sensibilisation. (ex : bilan carbone collectif à distance par Atelier 2tonnes, application Don de chaleur)

Les contenus de sensibilisation portent sur toutes les thématiques – cela doit répondre aux envies d'engagement des salariés – mais la **thématique environnementale ressort souvent au premier-plan** au vu de l'actualité.

MISSIONS ASSOCIATIVES

Pour s'engager sur leur temps de travail, les salariés ont droit à un « **crédit de jours solidaires** » annuel. Celui-ci est fixé à la discrétion des entreprises, mais Vendredi insiste sur un minimum d'1 jour/an.

- **Deux types de missions** : les missions peuvent prendre la forme d'un **mécénat de compétences** (ex : aider une association à réaliser un plan de communication, une levée de fonds, etc.) ou d'une **mission associative ponctuelle** (une maraude, un mentorat, etc.)
- **Les associations s'inscrivent gratuitement sur la plateforme**. Le processus est très ouvert, seuls deux critères sont vérifiés par Vendredi: répondre à l'intérêt général, et avoir des locaux pour recevoir les volontaires. Plus de 2000 associations françaises et internationales sont actuellement répertoriées.
- **Inscription aux missions** : les salariés ont accès aux descriptifs de missions des différentes associations. En cliquant sur « Je participe », **le salarié donne ses disponibilités et est mis en contact avec l'association**, qui doit lui répondre pour s'organiser. En parallèle, un **processus de validation s'effectue avec l'entreprise**. La plateforme envoie automatiquement un mail au responsable hiérarchique du salarié, indiquant le temps qui lui reste sur son crédit d'engagement. La mission est validée de manière similaire à un RTT.

POINTS FORTS DU DISPOSITIF

Créer des salariés-citoyens

Valoriser un grand nombre d'associations / dispositifs

Démarche de transition holistique

Mode d'engagement très personnalisé

« Temps forts RSE » pour mobiliser massivement

CIBLE PRIVILÉGIÉE

Vendredi s'adresse à **des entreprises variées, d'au moins 10 salariés**. La plateforme est adaptée aussi bien aux très grandes entreprises qu'aux PME, ETI, startups...

Le dispositif cherche à toucher **le plus possible de salariés dans l'entreprise, en particulier les moins engagés**.

Les TPE qui n'ont pas les moyens du service payant peuvent également avoir accès à la plateforme via le « parcours citoyen » gratuit.

Le programme fonctionne mieux dans des entreprises ayant une réelle volonté d'accélérer sur la RSE, mais parfois plus difficilement si la RSE est un département ancien avec un fonctionnement très institutionnalisé.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Des **campagnes de communication** sont réalisées **par l'entreprise**, grâce aux modèles de mails et aux newsletters de Vendredi.

La méthode des **temps forts RSE** permet de concentrer les efforts de mobilisation à quelques moments-clé dans l'année, en jouant sur la dynamique entre des événements présentiels et de la communication digitale.

Les **parcours de sensibilisation** individuels sont **gamifiés** pour inciter les moins engagés à participer. Ils constituent une porte d'entrée vers les missions associatives plus engageantes.

ORIGINE DU DISPOSITIF

- Vendredi prend sa **source dans un projet associatif** : « Stagiaires sans frontière », lancée en 2015, **sur le principe des stages partagés** – permettant de travailler 4 jours en entreprise et 1 jour en association.
- Puis, en 2017, l'association s'étend aux salariés – d'abord en fin de carrière, puis plus généralement – autour du principe du **mécénat de compétences** : l'objectif poursuivi est de normaliser l'engagement social sur le temps de travail. En 2018, une plateforme est développée et la startup Vendredi est lancée.

IMPACTS

PORTÉE

- Introduire le **concept de « crédits de jours solidaires »** dans l'entreprise est **en soi une transformation organisationnelle** majeure. La moyenne observée de 3 à 4 jours d'engagement par an dépasse la recommandation par Vendredi d'1 jour minimum. Le cas extrême de la politique interne de Vendredi démontre par l'exemple qu'un crédit illimité de jours d'engagement est possible en pratique.
- **Prise d'importance de la RSE dans l'organisation** : la mission de sensibilisation est primordiale pour Vendredi. La méthode des « temps forts RSE » permet de mobiliser en masse, et de toucher un public non engagé initialement. L'un des partis-pris du dispositif est **d'agir au niveau de la transformation personnelle des salariés** avant de les impliquer plus directement dans la stratégie RSE de l'entreprise.
- Vendredi est **très complémentaire avec d'autres dispositifs d'engagement écologique des salariés** : Atelier 2tonnes, Mon Atelier Ecofrugal, et Ticket for Change sont notamment répertoriés sur la plateforme. Vendredi peut être mobilisé de cette manière pour agir plus directement sur son organisation.

LIMITES

- Vendredi rencontre une limite commerciale, du fait que **la plupart des entreprises n'ont pas intégré le principe de temps d'engagement**. Le processus avant-vente est long car Vendredi doit aider l'entreprise à mettre en place une politique d'engagement. De plus, la nécessité d'allouer un temps rémunéré par l'entreprise à des actions associatives peut être bloquant alors qu'il est une condition de succès de la plateforme en interne.
- Pour un bon fonctionnement, **il est nécessaire que l'entreprise joue le jeu** et suive les recommandations de Vendredi – donner au moins 1 jour/an, organiser des temps forts RSE, etc. De plus **la validation des missions reste à la discrétion des managers** : les salariés peuvent se heurter à des résistances internes.
- Les **salariés s'engagent surtout en dehors du lieu de travail**, limitant les impacts sur l'organisation.
- Les associations ne surveillent pas toujours la plateforme, laissant certaines demandes d'engagement de salariés en attente.

PERSPECTIVES

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle de Vendredi, reposant sur la vente du service, est autonome. Jusqu'à présent, le démarchage n'a pas été nécessaire, **la notoriété de la startup entraîne de nombreuses demandes d'entreprises**.

Le service prend la forme d'un abonnement annuel, comprenant la plateforme et l'accompagnement, avec une tarification par seuils en fonction de la taille de l'entreprise (mais l'offre ne s'adapte pas à moins de 10 salariés).

SUITES

La startup travaille actuellement sur **l'extension de son service** : un module d'accompagnement sur une dimension de **conseil stratégique RSE** est en cours d'élaboration.

PASSAGE À L'ÉCHELLE

Vendredi a connu une **croissance très forte et rapide, notamment pendant le COVID** : son mouvement « Tous confinés – Tous engagés », avec proposition de la plateforme à prix libre, a connu un grand succès, lui permettant de se faire connaître et de fidéliser une clientèle

La startup est passée de 15 à 50 salariés en 3 ans, et aujourd'hui a plus de 300 entreprises clientes et est présente dans 30 pays. Avec une levée de fonds en 2022, elle cherche à poursuivre cette dynamique de croissance.

L'ADEME EN BREF

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique -, nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, économie circulaire, alimentation, mobilité, qualité de l'air, adaptation au changement climatique, sols... - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

LES COLLECTIONS DE L'ADEME



FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



EXPERTISES

L'ADEME expert : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.



LA MOBILISATION ÉCOLOGIQUE DES SALARIÉS

Le projet #ECOTAF s'intéresse à la mobilisation écologique des salariés en entreprise, à travers l'angle des dispositifs qui soutiennent cet engagement. Il s'agit de fournir une analyse de ces dispositifs, de cerner leurs effets sur les salariés, et de comprendre leur articulation avec les démarches des entreprises.

Ce rapport rend compte de la première phase de l'étude sociologique, en dressant un panorama des dispositifs existants. A partir d'un large inventaire, 12 dispositifs ont été sélectionnés pour faire l'objet d'un entretien approfondi avec leur porteur, et d'une étude documentaire. Ces données ont fait l'objet d'une analyse transversale, et d'une fiche par dispositif (ces dernières figurent en annexe de ce rapport).

L'analyse transversale permet de dégager :

- La genèse de ces dispositifs
- Une typologie des dispositifs
- La caractérisation des postures adoptée vis-à-vis des salariés
- Les modalités de l'insertion de ces dispositifs dans les entreprises
- Des perspectives de développement

La suite du projet s'intéressera à l'usage de ces dispositifs au sein des entreprises, à travers des études de cas.

