



# NOTE DE SYNTHÈSE



1er réseau d'acteurs  
du développement durable



[www.comite21.org](http://www.comite21.org)



## Table des matières

Introduction .....	3
Partie 1- « 3 ans après la Loi Climat et résilience, que peut-on dire du dialogue environnemental au sein des entreprises ? » .....	4
Le dialogue social environnemental : un chêne... à croissance lente ? .....	4
Comment faire en sorte d'améliorer le dialogue social environnemental ?.....	6
Partie 2- Des salariés qui se mobilisent pour l'environnement... en dehors du dialogue social institutionnalisé .....	9
Retour sur les conditions d'émergence du mouvement des collectifs de salariés .....	9
Comment les collectifs de salariés engagés pour l'environnement se définissent et se structurent ? .....	10
Quelles relations les collectifs entretiennent-ils avec les directions et les organisations syndicales ? .....	11
Relation avec les directions : mise sous tension et coopération... un jeu d'équilibriste ....	12
Le rapport ambivalent des collectifs aux CSE aux organisations syndicales.....	13
Partie 3- Éléments de prospective : quel avenir pour les collectifs au sein des organisations ?15	
L'approche entrepreneuriale .....	15
L'approche underground .....	16
La voie de l'institutionnalisation et du développement des commissions de salariés.....	16
Conclusion.....	17

## Introduction

La loi Climat et Résilience, promulguée le 22 août 2021, marque un tournant en matière de dialogue social environnemental. Bien que la loi ne fournisse pas de moyens supplémentaires aux représentants du personnel (heures de délégation, financement additionnel), les évolutions apportées au Code du travail encouragent les élus à questionner leur direction sur le thème de l'écologie. Trois ans après la promulgation de la loi Climat et Résilience, comment le dialogue social environnemental a-t-il évolué au sein des CSE ? (partie 1)

D'autre part, des employés s'organisent en collectifs et se mobilisent en dehors de tout cadre institutionnel : quelles sont leurs revendications ? Quels rapports entretiennent-ils avec les directions d'entreprise et les représentants des salariés ? Et comment agissent-ils (partie 2) ?

# Partie 1 - « 3 ans après la Loi Climat et résilience, que peut-on dire du dialogue environnemental au sein des entreprises ? »<sup>1</sup>

## Le dialogue social environnemental : un chêne... à croissance lente ?

Les évolutions législatives et réglementaires se sont accélérées ces dernières années. La démocratisation des démarches ISO 26000, l'introduction de la DPEF (2017)<sup>2</sup> et de la CSRD<sup>3</sup>, les innovations introduites avec la loi PACTE<sup>4</sup>, et évidemment la Loi Climat et résilience ont un impact et significatif sur le dialogue social. Les entreprises sont appelées à s'adapter aux nouvelles normes environnementales et intégrer ces enjeux dans leurs échanges avec les représentants du personnel.

### Encadré : en quoi la loi Climat et Résilience a-t-elle légitimé le dialogue social environnemental ?

La Loi Climat et résilience a apporté deux évolutions majeures en faveur du dialogue social environnemental. Le premier changement introduit porte sur la mission même du CSE. Depuis la loi climat et résilience d'août 2021, le CSE<sup>5</sup> a pour mission d'assurer une expression collective des salariés sur toutes les décisions de la direction, « *notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions* »<sup>6</sup>. Par ailleurs, le CSE est régulièrement informé et consulté sur divers sujets, tels que les orientations stratégiques de l'entreprise, sa situation économique et financière, sa politique sociale, les conditions de travail et l'emploi. Dans ce cadre, le Code du travail a été modifié et mentionne explicitement qu'au cours de ces consultations, le comité « est informé des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise »<sup>7</sup>. Relevons ici le caractère impératif de la formulation. Cela signifie que les directions sont dans l'obligation d'informer et de consulter les représentants de salariés, sur chaque décision prise, sur les conséquences environnementales des projets.

Pour autant, les constats des experts sont unanimes : par rapport à l'ampleur de la tâche, peu de choses ont été engagées au sein des organisations.

Les élus du personnel tendent encore trop souvent à reléguer en arrière-plan les enjeux environnementaux. Dans un contexte de réduction tendancielle des moyens qui leur sont

<sup>1</sup> Cette partie reprend très largement le webinaire (à retrouver [ici](#)) que le Comité 21 a organisé le 19 mars 2024. Les intervenants suivants ont apporté leurs éclairages :

- Amélie KLAHR, avocate au Barreau de Paris et cofondatrice du cabinet Covence Avocats,
- Marie BOUNY, Docteure en Droit et Partner stratégie et innovation au sein de Sia Partners,
- Olivier Berducou, Délégué syndical CFDT au sein d'Orange SA.

<sup>2</sup> Déclaration de Performance extra financière

<sup>3</sup> Corporate Sustainability Reporting Directive

<sup>4</sup> Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

<sup>5</sup> Comité social et économique qui est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Il doit être mis en place dans les entreprises de 11 salariés et plus.

<sup>6</sup> Sur les missions du CSE, on se rapportera à l'article [L2312-8](#) du code du travail.

<sup>7</sup> Sur ce point, voir l'article du Code du travail [L. 2312-17](#).

alloués, les élus du personnel portent leur attention et leurs moyens sur ce que les élus considèrent être « leurs fondamentaux ». L'écrasante majorité des élus et des négociateurs (syndicats) continue d'investir essentiellement les questions de rémunération, de formation, d'emploi et de conditions de travail et les représentants du personnel ne croisent pas ces questions avec des enjeux environnementaux.

De leur côté, les directions abordent souvent de manière superficielle avec les élus et les représentants syndicaux les conséquences environnementales découlant de leurs décisions. Deux facteurs peuvent expliquer cette situation :

- Les directions manquent encore de recul et de maîtrise des questions environnementales. Dans ces conditions, il leur est difficile d'engager un dialogue sur les conséquences environnementales de plans d'action. Afin de ne pas s'exposer, les RH passent sous silence des aspects des dossiers qui ne sont pas ou qui sont mal maîtrisés. Les directions des ressources humaines sont encore peu formées et acculturées aux enjeux environnementaux, exception faite des enjeux portant sur les questions hygiènes, sécurité et sur les aspects conditions de travail. (📄)

**Illustration :**

**Les élus du personnel informés... une fois les décisions actées et validées**

Au sein de l'entreprise *Banque Région*, le plan de sobriété d'octobre 2022 qui a fait suite aux demandes gouvernementales a été pris avec beaucoup de sérieux par la direction. La demande de contracter les consommations énergétiques de 10% a été un accélérateur dans les projets d'investissement de la direction régionale qui avait initié depuis quelques mois des actions.

Pour autant, les responsables n'ont pas mis en place de travail collaboratif en amont de l'annonce de plan. Une procédure d'information-consultation a bien eu lieu, mais a semblé porter sur la présentation des mesures plus qu'une prise d'information réelle. L'intervention des élus du personnel s'est manifestée en aval de la mise en œuvre du plan et les élus ont donc fait remonter des conditions de travail dégradées liées à des niveaux de température inadaptés (position assise sur de longues durées). À défaut de consultation amont, les interactions entre la direction et les élus du personnel se sont donc limitées sur la communication des cas à régler dans l'urgence pour la continuité de l'activité.

*Retour d'expérience collecté dans le cadre de l'enquête Sobriété entreprise (Comité 21 – Institut négaWatt)*

- Les RH et les responsables RSE ont parfois du mal à coordonner leurs actions, notamment à l'occasion des négociations avec les organisations syndicales. Les différences culturelles et d'approche freinent la mise en œuvre d'actions communes. Le cabinet Covence Avocats évoque notamment le cas d'une entreprise au sein de laquelle la direction générale et les organisations syndicales souhaitaient aller de l'avant sur le volet « transition écologique ». Mais les cultures RH et de la Direction RSE ont

créé des points de tension qui ont notablement freiné les initiatives et le déploiement de projets opérationnels.

### *L'état du dialogue social environnemental en quelques chiffres*

- **74%** des CSE estiment ne pas s'être encore saisis de leurs prérogatives environnementales<sup>8</sup>
- **80%** des élus du personnel estimaient que la **politique de décarbonation était rarement évoquée** en CSE<sup>9</sup>
- Les occasions au cours desquelles la transition écologique a été abordée<sup>10</sup> :
  - Dans le cadre du CSE : 31%
  - Une commission environnement : 21%
  - Dans le choix des ASC : 8%

Malgré ce constat en demi-teinte, les partenaires sociaux souhaitent faire mieux, même si le chemin paraît encore long et sinueux (📉)

## Comment faire en sorte d'améliorer le dialogue social environnemental ?

Dans le cadre des travaux du Comité 21, et avec l'éclairage des experts consultés, plusieurs axes de travail peuvent être mis en avant :

### La **formation** comme prérequis

À défaut de compréhension des enjeux, difficile de conduire une politique de changement. Les parties prenantes de la négociation ont donc vocation à se former.

Dans le cadre de leur prise de leur mandat, les élus du personnel peuvent se former aux questions environnementales<sup>11</sup> dans le cadre du droit à la formation des nouveaux élus.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Baromètre Syndex - Ifop, « L'état du dialogue social dans les entreprises », janvier 2024. La page de présentation du baromètre est à retrouver [ici](#).

<sup>9</sup> Baromètre du Groupe Alpha relatif au dialogue social : « L'entreprise est-elle un lieu de démocratie sociale ? » On se référera notamment à la page 20 sur la question du dialogue social portant sur les enjeux de transition écologique. L'enquête est à retrouver [ici](#).

<sup>10</sup> Rapport IRES, O. Chabrol, D. Jouanneaux, R. Michelot, « quelles pratiques pour le dialogue social en entreprise sur la transition écologique ? », octobre 2023. Le rapport est à retrouver [ici](#).

<sup>11</sup> Le Code du travail a été modifié pour que le volet environnemental puisse faire partie intégrante des formations.

<sup>12</sup> Cf. article du Code du travail [L2315-63](#).

Mais les experts qui ont participé aux cycles de travail du Comité 21 plaident aussi pour le déploiement et le développement de formations paritaires.

➔ La réalisation d'un **diagnostic de situation...** qui s'appuie notamment sur le dialogue professionnel

Vouloir un diagnostic approfondi des impacts environnementaux aidera à questionner les directions et à alimenter un dialogue nourri. Il est essentiel de disposer d'informations précises pour prendre des décisions éclairées.

Un levier essentiel pour réaliser ce diagnostic consiste à mettre en place des espaces de dialogue professionnel. Les salariés sont souvent en situation pour identifier les gisements de gain énergétique, les économies de matière possibles à réaliser, de rendre compte des pratiques qui génèrent du gaspillage, de proposer des pistes d'amélioration à engager pour s'adapter au dérèglement climatique notamment.

**Encadré :**

**Qu'est-ce que le dialogue professionnel ?**

Le dialogue professionnel désigne les échanges formels ou informels entre les membres d'une équipe ou les services d'une entreprise, dans le contexte du travail. Ces échanges peuvent prendre des formes très diverses et complémentaires (les réunions et séminaires de services ou d'entreprise, les entretiens individuels, les espaces numériques, les brainstormings, etc.). Ce dialogue peut être engagé à l'initiative de la direction, des représentants de salariés ou encore le produit d'une démarche paritaire.

➔ Savoir créer des **espaces de dialogue adaptés aux enjeux**

Mais quel espace de dialogue privilégier pour instaurer ce dialogue entre les représentants de salariés et la direction ? Il n'y a pas de réponse qui s'impose et charge aux acteurs de l'entreprise de s'entendre sur ce point. Qu'il s'agisse de questions économiques, sociales ou ici environnementales, le bon niveau de dialogue dépend très largement de la dimension stratégique ou opérationnelle des questions traitées. Pour la définition des grandes orientations (réorientation des marchés, déploiement de nouvelles activités en lien avec la transition écologique, stratégie de valeur plutôt qu'une stratégie de volume, etc.) ces enjeux pourront utilement être abordés au sein des conseils d'administration ou en CSE. Les organisations pourront aussi mettre en place un comité des partenaires pour s'ouvrir à des avis extérieurs et prendre le pouls de leurs partenaires externes et internes<sup>13</sup>. Mais pour la mise en œuvre des stratégies environnementales, le dialogue au niveau des établissements ou au sein de collectifs de travail s'impose davantage.

<sup>13</sup> La section CFDT demande depuis 2 ans la mise en place de cet espace de dialogue. Sur la question du Comité des parties prenantes, le Comité 21 a formulé « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes » (nov. 2021). Le document est à retrouver [ici](#).

Il est à noter qu'un accord interprofessionnel d'avril 2023<sup>14</sup> préconise qu'au sein des ETI et des grandes entreprises, des commissions spécialisées dédiées à la transition écologique soient mises en place au sein des entreprises (📅)

➔ **Le suivi des actions est indispensable**

La mise en place d'un tableau de bord avec des indicateurs clés permettra d'évaluer l'état du dialogue social environnemental. Cela aidera à mesurer les progrès et à identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Afin de faciliter le partage d'information, la Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) est l'instrument à privilégier. La mise en place de cet outil de suivi, qui a vocation à être négocié, est d'autant plus légitime que l'employeur doit mettre à disposition du comité économique et social (CSE) et des représentants du personnel des données environnementales.<sup>15</sup>

➔ **Formaliser un calendrier social**

Intégrer ces questions environnementales dans le calendrier social donnera plus d'importance à ces sujets. Il est essentiel de les aborder régulièrement et de manière structurée.

Les propositions énoncées sont applicables, issues des principes fondateurs du dialogue social et des démarches RSE « classique ». Il s'agit de mettre en place une méthode pour objectiver les points à traiter et les suivre dans le temps (📅). Encore reste-t-il à les mettre véritablement en œuvre pour engager des démarches de transformation et obtenir des résultats.

---

<sup>14</sup> Cf. en annexe l'extrait de l'ANI qui traite spécifiquement de ce point.

<sup>15</sup> À défaut d'accord trouvé sur la BDES, l'employeur doit mettre à disposition des élus du personnel un jeu d'information sociale. Cette liste d'information, qui varie essentiellement en fonction de la taille des entreprises, est à retrouver [ici](#).

## Partie 2 - Des salariés qui se mobilisent pour l'environnement... en dehors du dialogue social institutionnalisé<sup>16</sup>

Des salariés estiment que les entreprises ne se transforment pas assez rapidement, cela au regard des enjeux d'écologie. Ils décident alors parfois de s'organiser en collectifs. Ce phénomène émergent reste encore peu étudié. Mais une étude approfondie a été conduite par une équipe de recherche emmenée par G. Briseperrière. Les chercheurs se sont précisément intéressés à la mobilisation écologique des salariés en croisant les perspectives des employés, des entreprises et des acteurs de la mobilisation.

Quelles sont les conditions d'émergence de ces collectifs ? Quelle approche proposent-ils ? Et enfin, quelles sont les relations avec les représentants de salariés et les directions d'entreprise ?

### Retour sur leur **condition d'émergence** du mouvement des collectifs de salariés

2015 a marqué un tournant dans la prise de conscience des enjeux environnementaux par la société dans son ensemble. La COP 21 à Paris en a été une étape importante, suivie de marches pour le climat et de mobilisations citoyennes d'envergure.

Les entreprises ont renforcé leurs démarches RSE. Elles ont aussi développé la communication en direction de leurs parties prenantes internes et externes. Malgré ces actions et initiatives, une part des salariés n'a pas estimé que les changements engagés étaient à la hauteur des enjeux (réduction des consommations intermédiaires, évolution des politiques d'achat, évolution de l'écoconception, des modèles d'affaires et des offres, etc.).

Ce décalage a créé une dissonance et des salariés ont estimé urgent et nécessaire de se mobiliser au sein de leur organisation. Dans le dernier rapport annuel du CESE<sup>17</sup>, 8 Français sur 10 se disent inquiets face aux changements climatiques : comment faire carrière dans son entreprise, s'assurer des niveaux de revenus satisfaisants, tout en agissant activement pour réduire l'impact du monde économique sur les écosystèmes ? Le développement de réseaux de salariés engagés pour l'environnement est une façon de répondre à cette inquiétude.

---

<sup>16</sup> Le Comité 21 a organisé un webinar sur la question en octobre 2023. Nous avons invité pour l'occasion Cristina Mendes, doctorante à l'institut de recherche interdisciplinaire en Sciences Sociales ([IRISSO](#)) et Patrick Conan, membre du réseau « Les Collectifs (retrouvez leur site [ici](#)).

Par ailleurs, En amont et en aval de cet événement, nous avons mené 5 entretiens semi-directifs et participé au séminaire du mouvement « Les Collectifs » (27 septembre 2023).

<sup>17</sup> Rapport annuel sur l'État de la France en 2023, octobre 2023. Consulter le rapport [ici](#).

## Comment les collectifs de salariés engagés pour l'environnement se définissent et se structurent ?

Les premiers collectifs de salariés ont vu le jour au début des années 2020<sup>18</sup>. Un collectif peut se définir comme *un « groupe plus ou moins formel de salarié.es qui au sein de leur entreprise, vont coopérer de façon spontanée et bénévole pour poursuivre des objectifs communs portant sur des enjeux écologiques »*<sup>19</sup> (📄).

Chaque collectif d'entreprise fonctionne de manière décentralisée, même si des têtes de réseaux se structurent et s'efforcent de développer des supports et méthodes pour accompagner les collectifs affiliés.

La définition mentionnée ci-dessus renvoie à trois caractéristiques :

### ➔ La forte hétérogénéité des pratiques entre les collectifs, voire au sein même de chaque collectif d'entreprise

La définition retenue ici est très large et s'explique parce que les modalités d'action au sein de l'entreprise peuvent être très variées au sein d'un collectif, mais aussi entre les différents collectifs eux-mêmes. Les projets portés peuvent aller d'action de sensibilisation, de la diffusion d'écogestes, en allant jusqu'à la ré-interrogation des modèles d'affaire de l'entreprise (📄).

### ➔ Les enjeux environnementaux en ligne de mire

L'enjeu qui rassemble les membres des collectifs est principalement la question environnementale. Les questions sociales sont évidemment présentes. Pour autant, ce qui rassemble les membres de ces collectifs est de trouver des leviers pour engager rapidement des avancées environnementales au sein des organisations (📄).

### ➔ Des collectifs sur la « ligne de crête »

Au sein des entreprises, les collectifs s'organisent généralement en dehors de cadres institutionnalisés. Cette question est particulièrement importante : à la différence des représentants du personnel, les membres de collectifs ne sont pas couverts par un statut protecteur rattaché à un mandat<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Un des principaux réseaux de salariés est le mouvement « les Collectifs ». Cette organisation faitière est le fruit de la coopération de 27 collectifs de salariés issus de grands groupes français comme Airbus, Michelin, Engie, EDF ou encore Ubisoft. Après avoir fait le constat qu'il existait de nombreux collectifs, sans aucun lien entre eux, ces employés ont décidé de les rassembler pour former un réseau. Le 15 avril 2021, ses membres fondateurs rédigeaient une tribune actant aussi la création de ce mouvement. Cette tribune est à retrouver [ici](#).

<sup>19</sup> Nous devons cette définition provisoire à Cristina Mendes.

<sup>20</sup> Le salarié ayant des fonctions représentatives dans l'entreprise bénéficie d'une protection spéciale contre le licenciement. En plus de la procédure de licenciement habituelle, le licenciement est soumis à l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail. Cette protection s'applique pendant des durées qui sont variables en fonction des mandats. Les règles varient en fonction des effectifs de l'entreprise et du type de mandat, mais retenons qu'un élu CSE d'une entreprise de plus de 50 salariés est protégé 6 mois encore après son mandat et que le salarié ayant des fonctions représentatives dans l'entreprise bénéficie d'une protection spéciale contre le licenciement. En plus de la procédure de licenciement habituelle, le licenciement est soumis à l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail. Cette protection s'applique pendant des durées qui sont variables en fonction des mandats (source : [service.public.fr](http://service.public.fr))

Par ailleurs, les membres qui composent ces groupes n'ont pas de moyens dédiés pour mettre en œuvre leurs actions<sup>21</sup>. Le travail engagé par les membres est très souvent réalisé hors du temps de travail. Des projets peuvent parfois être conduits dans le cadre des activités professionnelles. Mais dans ces contextes particuliers, la direction porte ou elle « sponsorise » le projet<sup>22</sup>. Cela s'intègre alors à ses axes qui alimentent et structurent sa politique RSE.

Pour les collectifs de salariés qui développent un point de vue critique marqué, certains membres décident d'emprunter des modes de communication et d'échange plus souterrains. La remise en cause des orientations stratégiques implique le développement de réseaux d'échange qui passent notamment par des messageries cryptées (type Discord). L'exercice est risqué et ne concerne à notre connaissance qu'une faible frange des effectifs qui composent ce collectif.

**Exemple d'action mise en œuvre au sein d'un collectif de salariés mobilisés pour l'environnement**

Projet du collectif	Mobilisation des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélérer la transition écologique, en accord avec la raison d'être de l'entreprise</li> <li>• <b>Sensibilisation</b> : Veille actualité, animations de fresques (climat, numérique, métier), conférences thématiques</li> <li>• <b>Pratiques internes</b> : green IT, sobriété énergétique, restauration, zéro déchet, mobilité active et actions locales : jardin partagé, réparation de vélo, collecte matériel IT...</li> <li>• <b>Impacts métier</b> : chaîne de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fil d'actualités</b> : 2 messages / jour</li> <li>• <b>Réunion mensuelle</b> : ~100 personnes, actualités + 2 thèmes professionnels + personnels (à la marge), invités internes et externes, + rediffusion</li> <li>• <b>Organisation</b> : Equipe cœur + 2<sup>ème</sup> cercle de correspondants locaux + XXX membres</li> </ul>

Source : les Collectifs (📄).

## Quelles relations les collectifs entretiennent-ils avec les directions et les organisations syndicales ?

La raison d'être de ces collectifs est de mener des actions directes (sensibilisation, animation d'atelier, popularisation des écogestes au sein de l'entreprise). Mais généralement, ces mouvements de salariés ont pour ambition de faire bouger les lignes et accélérer les prises d'acte des décideurs.

Les salariés agissent au sein de leur organisation notamment pour se mettre en dynamique, l'action en elle-même étant un moyen de diminuer le niveau d'anxiété. Les membres des collectifs sont conscients de la nécessité de transformations organisationnelles importantes.

<sup>21</sup> Nous avons identifié un seul collectif de salariés qui avait obtenu de sa direction « des heures de délégation » pour porter des projets environnementaux. Cela s'explique notamment par une forte mobilisation des salariés pour suivre les actions du collectif.

<sup>22</sup> Cela peut être des projets liés à l'alimentation et à la restauration, à l'organisation d'évènements autour de la mobilité professionnelle. Mais plus généralement, la direction peut décider de déléguer l'animation d'atelier (ex. Atelier 2tonnes, les fresques) aux membres des collectifs.

Inciter les directions et les représentants du personnel à se positionner et agir en faveur de l'environnement constitue généralement un axe essentiel de leurs stratégies.

## Relation avec les directions : mise sous tension et coopération... un jeu d'équilibriste

Un terme récurrent utilisé par les membres les plus actifs des collectifs est de se s'affirmer en tant que « *pour pouvoir* ». Ils souhaitent être identifiés comme des « apporteurs de solutions » et non comme des contre-pouvoirs internes.

Il s'agit donc d'afficher un état d'esprit constructif. Dans la réalité, les choses sont évidemment plus complexes. Si les collectifs de salariés se mobilisent, c'est bien parce que la trajectoire que leur entreprise adopte ne leur paraît pas suffisante et questionne la transformation des modèles d'affaire. Mais les salariés mobilisés dans ces dynamiques peuvent-ils adopter officiellement une autre posture, fondée sur la radicalité et en rupture avec les positions de leur direction ? Sans moyens, sans protection face à des mesures disciplinaires, les marges de manœuvre sont étroites<sup>23</sup>. Se positionner en opposition, c'est évidemment s'exposer et prendre le risque de voir sa trajectoire professionnelle être ralentie ou stoppée, voire être « invité » à sortir des effectifs.

Pour schématiser, au moins deux courants existent au sein des collectifs de salariés. Les « radicaux » d'une part, et d'autre part, les « constructivistes entrepreneurs ». Après les premières tentatives d'établir un rapport de force franc et d'avoir parfois été recadré par leur direction, les radicaux ont développé des modalités d'échange et d'action plus souterraine, via des messageries cryptées. La majorité des collectifs d'entreprise peuvent être affiliés à la catégorie des « constructivistes entrepreneurs ». Le rapport "Ecotaf" relève que « *la mobilisation écologique des salariés s'inscrit dans un contexte général de montée en puissance de la fonction RSE dans les entreprises* ». Pour des raisons d'autoprotection, mais aussi par conviction pour beaucoup des membres qui composent ses collectifs, la coopération avec les directions RSE est souvent avancée. Les cadres dirigeants peuvent même se positionner en sponsor de projets qui sont donc co-portés entre les collectifs d'entreprise et les directions RSE, voire aussi RH.

L'analyse critique<sup>24</sup> des orientations stratégiques de l'entreprise, ou le fait de réinterroger les pratiques métiers, sont des aspects généralement abordés au sein des collectifs. Pour autant, il y a des limites à l'exercice :

- Les salariés doivent mesurer et identifier le point limite jusqu'où ils peuvent aller dans la remise en question des orientations stratégiques de l'entreprise. Les

<sup>23</sup> En 2020, un collectif de salariés de l'un des principaux opérateurs de communication, « Jesusvert », s'est frontalement opposé à la stratégie de l'entreprise et au développement de la 5G. Ces salariés contestaient les choix stratégiques de la direction et ils plaidaient pour plus de sobriété numérique. La réponse ne s'est pas fait attendre : la direction a engagé une enquête et des poursuites internes, des démarches RH ont été engagées, les « meneurs » du mouvement convoqués à des entretiens RH. On pourra utilement lire l'article de R. Helderlé (Miroir social) du 15 septembre 2020 sur un aspect de cet épisode (lire [ici](#)).

<sup>24</sup> Les membres des collectifs préfèrent dire qu'ils « challengent » leurs directions.

directions n'ayant pas d'obligations vis-à-vis des collectifs, ces derniers doivent rester dans une prise de parole mesurée et audible pour leurs interlocuteurs. Par ailleurs, les porte-parole de ces mouvements s'exposent en s'exprimant au nom du collectif, ce qui les invite à une forme de retenue.

- Les collectifs doivent aussi généralement s'engager à borner leur communication. C'est souvent une demande explicite des directions d'entreprise, les enjeux d'image étant des sujets essentiels.

De leur côté, les directions RSE peuvent voir dans les initiatives des collectifs des alliés objectifs. La RSE au sein des organisations n'occupe pas nécessairement une place centrale face aux directions financières, commerciales voire des divisions RH. Les responsables RSE peuvent donc voir dans l'émergence de collectifs une opportunité de faire avancer des dossiers.

## Le rapport ambivalent des collectifs aux CSE et aux organisations syndicales

L'émergence des collectifs de salariés engagés pour l'environnement interroge nécessairement l'action des CSE sur le volet écologique. L'émergence du mouvement s'est constituée en réaction à des résultats jugés insatisfaisants. Pour les membres des collectifs, le bilan de décennies de dialogue social n'a pas permis des avancées significatives pour déployer largement la transition écologique au sein des entreprises. En retour, les représentants salariés (membres des CSE et des organisations syndicales) sont souvent sur la réserve vis-à-vis des collectifs. Nous voyons trois principales raisons pouvant expliquer un déficit de coopération entre Instances représentatives du Personnel (IRP) et les collectifs de salariés.

- L'émiettement syndical, couplé à un niveau de syndicalisation bas ne met pas toujours les IRP en position de force. Et l'introduction d'une nouvelle composante au sein des entreprises, souvent des interlocuteurs privilégiés auprès des directions sur le volet environnemental, questionne la place des représentants des salariés. Le fait que certains projets soient portés conjointement par les collectifs et la direction complique le jeu du dialogue social institué, en particulier quand la direction sponsorise l'activité des collectifs en leur attribuant des moyens humains et financiers.
- Les collectifs interrogent les directions sur leurs projets d'entreprise... et ils en font tout autant vis-à-vis des organisations syndicales, notamment au moment des élections professionnelles. Cela peut être vécu comme un défi par les représentants du personnel. Il s'agit évidemment pour les collectifs d'obtenir des gages et des prises de position en faveur d'enjeux environnementaux. L'envoi aux organisations syndicales de questionnaires sur leur projet programmatique instaure de fait un rapport de force et une tension dans les relations. L'exercice est parfois vécu par les syndicalistes comme un défi à

relever. Mais il peut aussi être appréhendé comme une défiance par rapport à des actions passées.

- Enfin, dans de nombreuses entreprises, nous sommes face à des chocs de culture. Le rôle des représentants du personnel est de questionner les choix et décisions de leur direction. L'approche est souvent critique, phénomène renforcé par un dialogue qui s'est sédimenté et qui faute de résultat, s'est parfois traduit par une lassitude de part et d'autre. Les collectifs arrivent avec un regard neuf qui n'est pas chargé du fruit de cette histoire. Après moins de cinq ans d'exercice de dialogue avec les directions, l'état d'esprit dominant au sein des collectifs reste encore centré sur la logique du « pour pouvoir », à la recherche d'actions à mettre en œuvre.

### Illustration du type de relation entretenue avec la direction et les organisations de salariés au sein d'une entreprise (services)

#### Relations avec les syndicats

- Important ! Même si <> maturité
- **Questionnaire** lors des élections professionnelles
- **Fresque métier** avec cas pratique CSE « déménagement »
- Montée en compétences ad hoc

#### Relations avec la Direction générale

- Relation trimestrielle avec RSE
- Quelques fresques CoDir
- Informel / influenceurs (Exec, Audit, Stratégie)
- Animation conférence ad hoc
- Prochaine étape : internationalisation / Groupe

Source : les Collectifs (📄)

## Partie 3 - Éléments de prospective : quel avenir pour les collectifs au sein des organisations ?

Comment les collectifs comment évolueront-ils ? Comment se structureront-ils ? Depuis le début des années 2020, des mouvements et des coalitions s'organisent. Elles s'efforcent, avec le peu de moyens dont ils disposent et grâce aux outils numériques, de structurer des démarches à travers des structures faïtières. Mais, comme nous l'avons déjà évoqué, leur position est aujourd'hui précaire. Ses membres sont aujourd'hui exposés et leurs relations avec les élus du personnel ne sont pas claires et stabilisées. Autrement dit, il est à notre sens peu probable que la situation reste en l'état sur le moyen terme et que des arbitrages s'opèrent à l'avenir. La structuration actuelle des mouvements de salariés est précaire et les membres, de leur aveu même, affirment être « sur une ligne de crête » inconfortable.

Dans ce contexte, quels seraient les axes de développement imaginables pour ces collectifs ? L'objectif de notre démarche est de proposer des pistes de réflexion sur ce que pourraient être différentes approches de structuration de ces collectifs. Nos pistes de réflexion doivent être appréhendées comme des propositions qui peuvent être mixées et se compléter les unes les autres.

### L'approche entrepreneuriale

La vision entrepreneuriale est fondée sur une coopération avec les directions d'entreprise. Avec le développement des directions RSE, il est possible d'imaginer une intégration progressive des collectifs à la palette d'outils et de moyens de la RSE. Ces composantes de salariés constitueraient alors des relais RSE au sein des directions et des équipes. En fonction des forces en présence, les réseaux auraient des maillages plus ou moins importants. Les composantes pourront ainsi bénéficier de moyens de mise en œuvre, à la discrétion des directions. Le corollaire de cette orientation est une porte d'autonomie et de liberté critique des collectifs par rapport à la stratégie de l'entreprise. Dans cette configuration, les liens avec les IRP peuvent être imaginés, mais les modalités de la gouvernance sont à construire. Les risques de fragilisation des instances de gouvernance où siègent aujourd'hui des représentants du personnel élus (conseil d'administration, CSE, commission environnement, etc.) sont clairement posés.

## L'approche « underground »

Le développement de groupes souterrains est aujourd'hui une réalité difficile à cerner. Leur centre de gravité se situe par définition en opposition critique vis-à-vis de l'approche « business as usual ».

Une des caractéristiques de ce courant pourrait être de développer des liens avec des parties prenantes externes aux entreprises et leurs membres navigueraient entre deux mondes, avec un pied à l'intérieur et un pied à l'extérieur. Les objectifs prioritaires de ces collectifs seraient de modifier les rapports de force de manière significative, poussant les directions d'entreprise à revoir leurs orientations sous la pression de l'opinion publique. Cette stratégie pourrait se caractériser par des alliances possibles avec les représentants du personnel institués (culture compatible). Dans le même temps, cette posture impliquerait des tensions et une prise de risque élevée pour les membres qui composent ces groupes.

## La voie de l'institutionnalisation et du développement des commissions de salariés

Même s'il y a des connexions et des échanges entre les groupes de collectifs et les élus CSE, ces liens sont généralement assez faibles. La culture et les modalités d'action sont très différentes et peuvent expliquer cet état de fait. L'intégration des collectifs à un dispositif de dialogue social classique ne s'avère donc pas être la piste la plus probable.

En revanche, dans la droite ligne des conventions citoyenne et dans le cadre d'un développement de la démocratie directe en entreprise, la mise en place de commissions composées de salariés non élus pourrait être établie et instituée par voie législative. Des moyens pourraient être alloués pour conduire des travaux (ex. : accompagner les salariés écomobilités, organisations du dialogue professionnel, analyser les orientations stratégiques d'entreprise, etc.). La question du pilotage des actions et de la coordination entre le CSE et la commission reste à être imaginée.

## Conclusion

L'avenir du dialogue social environnemental n'est évidemment pas écrit. La loi climat et résilience est entrée en application il y a 3 ans et la plupart des acteurs n'ont pas encore intégré cette « nouvelle » donne environnementale. Les recommandations pour accélérer le dialogue social environnemental sont relativement aisées à mettre en œuvre comme nous avons pu le voir. Pour autant, les partenaires sociaux doivent désormais mettre en place des routines de travail (formation commune, mise en place d'un calendrier social intégrant les enjeux environnementaux, mise en place de tableaux de bord, etc.) afin de donner aux problématiques plus de centralité.

Car l'impatience d'une frange croissante des salariés se fait sentir. Et se constituer en collectif n'est pas une démarche anodine. L'approche demande un investissement personnel et elle appelle parfois à s'exposer et à prendre des risques. L'existence même des collectifs de salariés est révélatrice d'un besoin d'action.

Comment évolueront les collectifs de salariés engagés pour l'environnement ? Les membres actifs de ces réseaux ont évidemment leur destin en main et ils seront nécessairement amenés à penser à leur propre structuration. La situation actuelle est beaucoup trop fragile pour que la situation demeure en l'état. De leur côté, les représentants du personnel, les organisations syndicales et les dirigeants d'entreprise n'ont pas vocation à rester des acteurs passifs dans ce processus. En fonction de l'énergie qu'ils mettront à considérer la parole des salariés, de leur capacité à traiter effectivement les pressions anthropiques que leurs organisations font peser sur les écosystèmes, dépendra la forme que prendront ces mobilisations citoyennes en faveur de l'écologie.

Rédacteur : Nicolas Fourmont

## Annexe

Article 2.1.12 extrait de l'accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social

(...)

Le rôle des représentants des salariés aux conseils d'administration et de surveillance dans les enjeux de la transition écologique

L'administrateur salarié permet de représenter les salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des grandes entreprises (comptant au moins 1 000 salariés pour les sociétés françaises ou au moins 5 000 dans le monde).

Du fait de leur place dans les instances de gouvernance, ils contribuent à l'élaboration des orientations stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise et les salariés. La construction de ces stratégies permet d'engager l'entreprise dans la voie des transitions écologiques socialement justes.

Repères pratiques

Les orientations portées au vote de l'organe de gouvernance sont souvent préparées en amont au sein des comités spécialisés (ex. comité des rémunérations).

Aussi, il peut être utile de mettre en place un comité dédié à la transition écologique et au développement durable ou à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Lorsque le conseil d'administration ou de surveillance est doté d'un comité dédié à ces questions, il est pertinent d'envisager d'intégrer des administrateurs représentant les salariés au sein de ce comité et de former ces derniers aux questions environnementales.

(...)

Cette publication a été réalisée avec le soutien de :



**NATIONAL**  
📍 FAB CITY HUB,  
62 bis rue de Mouzaïa  
75019 Paris  
☎️ Tél : 01 55 34 75 21  
✉️ comite21@comite21.org  
🌐 www.comite21.org