



**HAL**  
open science

## La capacité d’agir des salariés à haute conscience environnementale

Anne-Sophie Volz-Tollet

► **To cite this version:**

Anne-Sophie Volz-Tollet. La capacité d’agir des salariés à haute conscience environnementale. 4ème Journée de Recherche RIPCO en comportement organisationnel, Jun 2023, Paris, France. hal-04275870

**HAL Id: hal-04275870**

**<https://hal.science/hal-04275870>**

Submitted on 8 Nov 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Résumé étendu 4<sup>ème</sup> Journée de Recherche RISCO

**Titre** : La capacité d’agir des salariés à haute conscience environnementale

**Thématique** : Le déploiement d’un plan de mobilité durable dans une entreprise du secteur de l’énergie éolienne et solaire.

**Auteur** : Anne-Sophie Volz-Tollet, Univ Paris Est Creteil, IRG, F-94010 Creteil, France  
Coordonnées : [anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr](mailto:anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr)

### Le contexte de la recherche :

La mobilité est au centre d’un vaste questionnement sociétal qui dépasse la simple notion des déplacements (Cresswell, 2010, 2015). Endossant des enjeux de géographies urbaines et rurales, mais aussi climatiques et sociaux, la mobilité durable est un concept qui ne se prête pas aisément à une définition univoque (Bourdages et Champagne, 2012). Il traduit une « transition paradigmatique » (Roy-Baillargeon et Gauthier, 2013, p.6) en proposant aux individus de se déplacer différemment (Faivre d’Arcier, 2008) via l’utilisation de moyens de mobilité décarbonés (comme le vélo par exemple) ou à moindre empreinte carbone (covoiturage ou transports en commun).

Progressivement, les entreprises ont eu à se saisir de la thématique de la mobilité durable en déployant des dispositifs de gestion dédiés, le sujet ayant été régulièrement renforcé dans les organisations par la promulgation de lois successives. En 2015, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 51) impose aux entreprises de plus de 100 salariés sur un même site de mettre en place un plan de mobilité afin d’optimiser les déplacements des salariés et ce « dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports ». Cette loi couvre le champ d’action tant des déplacements professionnels que des déplacements pendulaires des salariés. En juin 2019, la Loi d’orientation des mobilités (LOM) abaisse le seuil à 50 salariés sur un même site. La question environnementale se retrouve alors au cœur de la loi et les entreprises sont désormais obligées de se confronter aux impacts des déplacements de leurs salariés.

Certaines entreprises se sont pourtant mobilisées en faveur de la mobilité durable en amont des contraintes légales en raison de la nature même de leur métier et secteur d’activité. L’entreprise investiguée, EOLSOL<sup>1</sup>, évolue au cœur même du développement durable. Filiale française multi-agences d’un groupe britannique indépendant leader dans le développement et la construction de projets d’énergies renouvelables éoliennes et solaires, EOLSOL est une entreprise singulière mêlant le formalisme strict des procédures techniques d’ingénierie à l’informel des relations d’une population jeune, urbaine et très mobilisée en faveur du développement durable. Composée majoritairement de jeunes ingénieurs présents sur des projets terrestres ou offshore, cette entreprise possède des problématiques structurantes de mobilité.

---

<sup>1</sup> Les noms de l’entreprise et de l’ensemble des collaborateurs ont été anonymisés

Pour gérer la mobilité de ses salariés, l'entreprise a déployé un dispositif de mobilité durable (appelée écomobilité en interne) dès 2012. Un groupe de travail s'est formé sur le sujet et diverses actions mises en place depuis lors, essentiellement tournées vers la promotion du train et du vélo et l'organisation d'une semaine annuelle de sensibilisation à la mobilité durable. Pour autant, ces initiatives sont essentiellement portées par une minorité active de salariés volontaires dans l'entreprise, et les actions entreprises sont jugées insuffisantes par ce groupe de travail engagé en faveur de l'écomobilité.

### **Les questions initiales de la recherche :**

Dans le travail de recherche présenté, nous cherchons à comprendre :

- Pourquoi le bilan de la politique d'écomobilité de l'entreprise est-il mitigé malgré les attitudes pro-environnementales des salariés d'EOLSOL ?
- Pourquoi les initiatives menées en faveur de l'écomobilité sont-elles jugées insuffisantes par les collaborateurs investis dans le Groupe de Travail (GT) dédié

### **Les concepts mobilisés :**

- Le cadrage théorique d'Yves Clot sur la clinique de l'activité et le pouvoir d'agir (Clot, 1999, 2006, 2011 ; Clot & Simonet, 2015 ; Clot et al., 2000) :

Selon Clot (1999, 2006, 2011) l'activité d'un sujet ne peut être réduite aux actions effectivement réalisées, ce qu'il nomme les « occupations actuelles » (Clot, 2011, p.19), car le réalisé ne rend pas compte du réel. L'activité réelle comprend l'activité réalisée (les actions à proprement parler) mais saisit également tous les compromis et les conflits, les possibilités écartées et les objets laissés de côté qui ont fait partie de l'expérience (Clot, 2011). Toutes ces « activités inhibées » (ibid., p.20) font partie de l'activité réelle. Les buts atteints sont donc parfois éloignés des « préoccupations vitales » (ibid., p.19) du sujet, de ce qui compte réellement pour lui. Il peut exister une « discordance » (ibid., p.19) entre activité réelle et action réalisée, la dernière pouvant trahir les ambitions de la première. Mais cette contradiction opératoire entre réel et réalisé contient justement en elle-même la possibilité d'une régénération car « en se réalisant, le réel peut se réorganiser et se modifier » (ibid., p.24).

Dans cette clinique de l'activité, le pouvoir d'agir « mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel » (Clot, 2011, p.29). Ce pouvoir d'agir est régulé par deux forces en rapport l'une avec l'autre : le sens de l'action et son efficacité. Le sens « est le rapport de valeur que le sujet instaure entre l'action et ses autres actions possibles » (Clot & Simonet, 2015, p.41), c'est-à-dire le jugement du sujet sur ce qu'il a réalisé par rapport à ce qu'il aurait pu faire (soit l'activité réelle toute entière). Si les buts atteints diffèrent trop de ce qui avait été imaginé, il y a alors perte de sens. Mais le sens n'agit pas seul dans le pouvoir d'agir d'un individu. L'efficacité concerne l'opérationnalité de l'action et la canalisation des énergies déployées pour atteindre les buts établis. C'est « l'économie des moyens au regard des buts fixés » (Clot, 2011, p.29). L'efficacité du pouvoir d'agir d'un sujet se mesure alors dans le rapport entre ces deux forces, sens et efficacité.

- Les notions de Required EGB (Bissing-Olson et al., 2013 ; Norton & al., 2015) et Voluntary EGB (Paillé & Boiral, 2013 ; Norton & al., 2015) :
  - Les Comportements écologiques requis des employés (Required EGB) : comportements écologiques effectués dans le cadre de tâches professionnelles exigées des employés et contribuant aux objectifs business de l'entreprise. Cela comprend l'adhésion aux politiques responsables de l'organisation, la modification des méthodes de travail et la création de produits et de processus durables.
  - Les Comportements écologiques volontaires des employés (Voluntary EGB) : comportements écologiques des employés impliquant des initiatives personnelles qui dépassent les attentes de l'organisation.

### **La problématique posée :**

Comment développer le pouvoir d'agir de salariés à haute conscience environnementale (*environmental values and environmental awareness*) – ces « environmental champions » (Plank, 2011) – évoluant professionnellement dans le champ du développement durable ?

### **La méthodologie utilisée :**

Nous avons adopté une posture compréhensive et déployé une méthodologie qualitative par analyse de données de discours des salariés d'une entreprise du secteur de l'énergie éolienne et solaire. Nous avons mené 16 entretiens semi-directifs sur un temps long d'une année (2018-2019). Ces entretiens se sont déroulés pour partie en face à face individuel sur site dans l'agence parisienne de l'entreprise, et via l'outil Skype d'entreprise pour les salariés des agences du Sud-Est, Bordeaux et Lyon.

Des données secondaires ont également été récoltées (présentations, notes confidentielles, politique d'entreprise, politique environnementale, newsletter écomobilité, Livre Blanc, contenus de mails, etc.). L'ensemble de ces documents nous ont permis d'affiner les informations de contexte récupérées lors des entretiens.

### **Les principaux résultats :**

1. Le sens des actions réalisées par le Groupe de Travail Ecomobilité s'avère faible au regard des objectifs de départ de l'activité de ce GT dédié. Les actions déployées (semaine sur l'écomobilité, indemnités kilométriques vélo, challenge vélo) sont jugées décevantes compte tenu des ambitions de départ du GT, de l'empreinte carbone de l'entreprise, et de la sensibilité des salariés aux enjeux environnementaux. Les salariés mobilisés en ressentent une certaine frustration et de la déception.
2. L'efficacité du Groupe de Travail Ecomobilité n'est pas démontrée. Les membres du GT sont volontaires et fourmillent d'idées pour changer les choses mais cette belle énergie se perd un peu dans le contexte général organisationnel en raison des pressions économiques ressenties. Le contexte de concurrence accrue dans l'éolien et le solaire dans le marché français mais également mondial tend à affaiblir le déploiement des actions de développement durable en terme de temps alloué. La charge de travail conséquente a éloigné certains membres du GT des actions de terrain.

3. La grande part laissée à l'autonomie et à l'initiative individuelle dans les actions entreprises peut également représenter un frein à l'efficience des moyens déployés. Les comportements écologiques volontaires des employés (Voluntary EGB) du GT Ecomobilité dépassent les attentes de l'organisation et du reste des salariés (pourtant sensibilisés au développement durable). Les salariés engagés dans le GT sont très investis mais ne trouvent pas réellement de relais actif ni auprès de la Direction qui pilote l'organisation en des temps de vive concurrence (même si celle-ci approuve les actions individuelles et laisse se constituer le GT) ni auprès de leurs collègues (jugés insuffisamment mobilisés par les membres du GT).
4. Le pouvoir d'agir du GT Ecomobilité se trouve donc empêché, les salariés étant pris dans une tension constante entre sens et efficience qui empêche l'efficacité des actions entreprises. En résulte un volontariat en berne (le départ d'un membre peut fragiliser l'édifice) et un Groupe de Travail dédié qui ne dépend alors que de l'engagement d'un noyau dur de salariés volontaires. Le GT se trouve « un peu en dormance ».

### **Les conclusions principales**

A travers l'analyse d'un cas d'entreprise du secteur des énergies renouvelables, nous démontrons que le pouvoir d'agir des salariés en faveur des enjeux climatiques, même s'il s'agit de salariés à haute conscience environnementale travaillant dans une entreprise pionnière dans les énergies renouvelables, est amputé au niveau du sens des actions réalisées et de leur efficience. L'énergie déployée par ces salariés qualifiés de « jeunes et dynamiques » et qui ont des « convictions personnelles fortes » s'agissant de développement durable ne se concrétise pas actions significatives en matière d'écomobilité. Les ressources individuelles déployées (volontariat dans des dispositifs souples) ne sont pas efficaces car empêchées par des contraintes de marché et des tensions organisationnelles.

Pour accroître le rapport entre sens et efficience d'un groupe de travail dédié à un enjeu important du développement durable, nous proposons de donner à voir (dans le sens de dévoiler) le réel : c'est-à-dire non seulement les actions réalisées et les buts atteints, si modestes soient-ils, mais également l'ensemble des compromis, des choix effectués, ainsi que des possibilités écartées (dans notre cas, par exemple, le covoiturage pour des raisons de sécurité). La mise en lumière de tout ce qui avait été pensé mais écarté pour diverses raisons (pratiques, techniques ou organisationnelles) pourrait permettre de travailler sur ces différents freins et surtout engendrer la régénération d'idées nouvelles, ce que Clot (2011) nomme *créativité*. Car l'efficacité du pouvoir d'agir « n'est pas seulement l'atteinte des buts poursuivis. C'est tout autant la découverte de buts nouveaux. C'est donc aussi la créativité » (Clot, 2011, p.29).

### **Les limites de la recherche**

Notre recherche s'effectue sur un seul cas d'analyse d'une entreprise du champ du développement durable, limitant ainsi la portée des résultats. Notre volonté serait d'analyser d'autres cas d'entreprises du champ pour comprendre plus finement la complexité du pouvoir d'agir des salariés à haute conscience environnementale.

Une deuxième limite tient au matériau même d'analyse, constitué d'entretiens et de données secondaires « papier ». Une observation du « réel » solidifierait les résultats et serait alignée avec la méthodologie de l'expérience vécue recommandée par Clot (2011).

### **Les principales références (normes APA)**

Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.

Bourdages, J., & Champagne, E. (2012). Penser la mobilité durable au-delà de la planification traditionnelle du transport. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Hors-série 11).

Clot, Y. (2011). 1. Théorie en clinique de l'activité. In *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 17-39). Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. In *Perspectives en clinique du travail* (pp. 226-246). Érès.

Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. 5e édition 2006. Paris : PUF.

Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1).

Cresswell, T. (2010). Towards a politics of mobility. *Environment and Planning D: Society and Space*, 28(1), 17-31.

Cresswell T. (2015), "Théoriser la Mobilité", in Cresswell, T. & Lemarchand, M., Ne pas dépasser la ligne! : fabrique des identités et contrôle du mouvement dans les lieux de transit., Loco-L'atelier d'édition, pp. 26-43.

Faivre d'Arcier, B. (2008). Le mobility management : vers une gestion individualisée de la demande?. *La mobilité qui fait la ville, Lyon, CERTU*, 216-245.

Léontiev, A. N. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Edition du Progrès.

Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.

Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.

Plank, R. (2011). Green behaviour: Barriers, facilitators and the role of attributions. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 47-58.

Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.

Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. Rabardel & P. Pastré, (Dir.), *Modèles du sujet pour la conception* (pp. 11-29). Toulouse : Octarès.

Roy-Baillargeon, O., & Gauthier, M. (2013). La mobilité durable: une analyse des entraves à sa mise en œuvre dans la région de la capitale nationale du Canada. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 4(3).

Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394.