

# LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DÉFI DU SIÈCLE POUR LES RH ?



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS :</b>	
<b>RH &amp; Transition : pourquoi le passage à l'action est essentiel ?.....</b>	<b>5</b>
<b>MANIFESTE :</b>	
<b>Pour des RH aux avant-gardes de la transition écologique.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
1) Climat : un état des lieux plus qu'alarmant.....	10
2) Embrasser la transition écologique est une question de survie .....	14
3) La pression croissante des parties prenantes.....	16
<b>Les grands enjeux de la transition écologique.....</b>	<b>22</b>
1) Transformation digitale et transition écologique, mêmes effets ? .....	22
2) Vers une super RSE ? De la Responsabilité à la Régénération Sociétale et Environnementale .....	24
3) L'emploi d'abord.....	27
<b>La fonction RH en première ligne .....</b>	<b>31</b>
1) La DRH au cœur de la transition écologique .....	31
2) Le Chief Climate Officer ne supplantera pas la fonction RH .....	33
3) La formation des RH à réinterroger .....	35
4) Enjeux climatiques : 5 métiers du futur pour la RH ? .....	37

<b>Les dix pratiques RH à transformer .....</b>	<b>40</b>
1) Consulter, communiquer et impliquer .....	40
2) Agir sur l'organisation du travail .....	42
3) Mettre en mouvement par les écogestes .....	43
4) Doper la formation .....	44
5) Développer les compétences de demain .....	48
6) Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi plus agile .....	50
7) Construire une marque employeur responsable .....	53
8) Anticiper les impacts sur les conditions de travail.....	55
9) Verdir les politiques de rémunération.....	57
10) Se saisir du dialogue social .....	58
<b>POSTFACE :</b>	
<b>Ne nous trompons pas d'ambition !.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>62</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>62</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>63</b>
<b>A propos des partenaires.....</b>	<b>65</b>



**AVANT-PROPOS :****RH & TRANSITION : POURQUOI LE PASSAGE À L'ACTION EST ESSENTIEL ?**

*Le Lab RH, PageGroup, la Climate School d'AXA Climate et le Groupe Renault ont décidé de s'emparer de la question de la transition écologique et de la question climatique dans les RH.*

En matière de dérèglement climatique, le consensus entre les chercheurs ne laisse aujourd'hui plus aucun doute. Les perspectives qu'ils dressent donnent le tournis. Les faits, têtus, confirment les prévisions des scientifiques, parfois même au-delà des scénarii les plus pessimistes. Pour éviter le pire, le chemin à emprunter, escarpé pour l'ensemble du corps social et du monde économique, est tracé. Pourtant, ce que chacun observe dans son quotidien, c'est une disparité entre des constats scientifiques alarmants et le « business as usual ».

**Voir loin, avancer pas à pas, et surtout, entamer le chemin : tel est le sens de notre contribution collective exprimée dans ce rapport.**

Les ressources humaines sont un facteur clé de la réussite des entreprises. Jusqu'à présent, la question du développement durable a été en grande partie l'apanage de la RSE au sein des organisations et les collaborateurs ont pu être sensibilisés à ces thématiques.

**Aujourd'hui, cette question ne doit plus être un supplément d'âme, mais elle doit être centrale, et sous-tendre toutes les actions RH des entreprises.**

*Quel est ce nouveau langage, cette révolution d'action ?* Nous avons à travers ce rapport tenté de montrer quels peuvent être les premiers pas vers ce nouvel horizon. Et à ce titre, les RH peuvent jouer un rôle moteur au sein des Comités Exécutifs. Elles jouent un rôle essentiel dans la transformation des métiers. Ce sont elles qui gèrent la formation, ou qui peuvent donner le "la" sur des questions aussi prosaïques que les remboursements de frais, ou bien plus complexes telles que les parcours de carrière et la formation dans un environnement économique sans doute bouleversé par la question climatique.

**Par leur position centrale dans les organisations, les RH jouent un rôle plus qu'essentiel dans la transformation de la culture des entreprises et des collaborateurs. Et il ne tient qu'à nous de la faire évoluer en moteur d'innovation et de régénération de notre tissu économique.**



**ALEXANDRE  
STOURBE**

Directeur Général  
Lab RH



**ISABELLE  
BASTIDE**

Présidente  
PageGroup France,  
Espagne et Portugal



**ANTOINE  
POINCARÉ**

Vice-Président  
Climate School



**ALEXANDRA  
MALAK**

DRH Opérations RH,  
Digital & Data, en charge  
de l'innovation RH, Groupe  
Renault

# MANIFESTE :

## POUR DES RH AUX AVANT-GARDES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE.

**Nous n'avons plus le temps ! Nous devons tous (individus, organisations, États) agir maintenant et rapidement pour tenter de limiter les effets du changement climatique.** Par leur place centrale et l'impact de leurs activités sur le réchauffement climatique, les entreprises se doivent aujourd'hui d'être à l'avant-garde de la transition écologique et ont une responsabilité immense pour se transformer de manière durable.

**Nous ne sommes plus au temps du développement durable des années 2000 :** les petits pas et les écogestes ne peuvent plus suffire. L'urgence climatique et l'ampleur des défis écologiques imposent désormais de passer à une toute autre échelle pour rendre chaque organisation compatible avec les limites planétaires. **Chaque métier doit prendre part à cette transition et doit être accompagné** pour ce faire.

### L'URGENCE : PRÉPARER LA TRANSITION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

#### 1 Il est urgent d'anticiper et de planifier les emplois et compétences de demain.

Il faut regarder la réalité en face : la transition écologique sera source de modifications profondes sur le marché de l'emploi. L'impact de l'intelligence artificielle a concentré l'attention médiatique ces dernières années, mais la transition écologique s'inscrit dans un mouvement d'une ampleur au moins équivalente si ce n'est plus forte, avec des effets importants à prévoir sur l'emploi dans les prochaines années. Plusieurs réglementations déjà planifiées en France (Stratégie Nationale Bas-Carbone, ...) ou en Europe (Green Deal, 2030 Climate Target Plan, taxonomie verte...) imposeront d'ailleurs, à certains secteurs, des transformations radicales.

En prévision de ces changements et en appliquant à l'emploi le concept financier d'"actifs échoués" (actifs ou investissements qui perdent en valeur en raison de leur incompatibilité avec les transformations/innovations en cours), certains analystes anticipent déjà un phénomène prochain de **"jobs échoués"**. Des métiers qui n'existeront peut-être plus dans une dizaine ou une quinzaine d'années en raison de nouvelles réglementations et du virage en lien avec la transition bas carbone que devront prendre certains secteurs (ex : infrastructures liées aux énergies fossiles).

#### 2 La demande de compétences vertes va bientôt dépasser l'offre et la révolution des "emplois verts", "verdissants" et à "potentiel vert" va induire à moyen terme une pénurie de compétences qu'il faudra combler.

Dans ce contexte, l'anticipation et la planification des emplois et des compétences seront clefs. Les RH seront naturellement au cœur de ces préoccupations. Ils doivent cependant pouvoir être aiguillés par des travaux prospectifs qui manquent encore pour un certain nombre de secteurs et de filières. C'est à cette condition que les RH pourront jouer pleinement leur rôle pour éviter de devoir agir demain au pied du mur.

#### 3 Oui, la transition écologique fera émerger et se développer de nouveaux métiers...

Mais **attention au miroir déformant des métiers les plus emblématiques ou médiatiques** (chef de projet éolien en mer, responsable écoconception, métiers de la rénovation thermique, *climate change manager*...) : au-delà des nouveaux "métiers verts" souvent mis en avant, **la majeure partie de la transition se fera par ce que l'on appelle des métiers verdissants** : des postes dont la finalité n'est pas

environnementale, mais qui intègrent de nouvelles « briques de compétences » pour prendre en compte l'environnement. La fonction achat est, par exemple, une excellente illustration de ces « métiers verdissants » qui sont absolument essentiels pour réussir à décarboner les entreprises. **L'enjeu pour les RH est ici d'aider les travailleurs concernés à acquérir les compétences clefs.** Il en va de l'atteinte des objectifs climatiques annoncés par l'organisation.

### LE RÔLE PIVOT DES RH POUR FACILITER ET RÉUSSIR LA TRANSITION INTERNE

#### 4 De façon générale, les RH ont un rôle majeur à jouer pour faire « pivoter » l'entreprise en accompagnant l'évolution des compétences.

De nombreux métiers existants, tels que les profils commerciaux, les acheteurs, mais aussi les responsables innovation et R&D, marketing, etc., doivent dorénavant évoluer pour faire en sorte que les nouvelles offres proposées soient cohérentes avec l'ambition climatique de l'entreprise. Par exemple, dans **l'économie de la fonctionnalité**, qui est l'une des voies possibles vers l'économie circulaire, l'idée est de vendre l'usage d'un produit plutôt que le produit lui-même. Le déploiement de ce modèle d'affaires implique donc de faire évoluer fortement les compétences des vendeurs en charge des offres amenées à se transformer.

Dans ce contexte, les RH doivent jouer ce rôle pivot dans la transition de leur organisation. Non seulement, bien sûr, en raison de leur responsabilité en termes de gestion des talents et des emplois (recrutement et fidélisation, *upskilling* et *reskilling*, etc.), mais aussi pour leur position centrale dans l'organisation interne, au carrefour des différents départements. **Le défi écologique doit être un sujet de coopération** en externe (fournisseurs, clients...) mais aussi en interne, entre les différents départements : **les RH sont les mieux positionnés pour créer et favoriser le dialogue entre tous les acteurs représentatifs de l'entreprise** afin de créer les conditions d'une coopération réussie au service de la transition. Les RH peuvent participer, main dans la main avec la RSE, au développement d'outils tels que les matrices de matérialité, qui permettent de solliciter toutes les parties prenantes d'une organisation et de les confronter aux ODD ([Objectifs Développement Durable](#)) de l'ONU et aux enjeux de l'entreprise.

#### 5 Réussir la transition environnementale d'une organisation implique d'actionner deux leviers internes majeurs pour lesquels les RH sont en première ligne : la formation et la culture d'entreprise.

- ➔ *“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world”* (N. Mandela). Au sein des entreprises, la formation doit cependant être pensée bien de façon plus ambitieuse qu'une simple “mise à niveau sur l'environnement”, tant les enjeux environnementaux sont vastes et surtout de différentes natures. Il s'agit d'abord de **permettre à tous de comprendre les bases scientifiques du changement climatique, de l'effondrement de la biodiversité et de la raréfaction des ressources** : à défaut, il ne pourra y avoir de compréhension collective de l'ampleur des actions à mener. Ces formations doivent aussi permettre de **créer un langage commun sur l'environnement au sein de l'organisation**, ce qui est essentiel pour agir. On parle de *climate literacy*. En parallèle, des formations spécifiques par métiers (IT, Achats, Marketing, Finance...) et par thématiques (transition bas carbone, économie circulaire, éco conception...) sont clefs pour aider chacun à agir à son échelle. Des outils existent aujourd'hui pour équiper les entreprises sur ces besoins pour leur éviter d'avoir à recréer en interne ce type de formations.
- ➔ La formation ne suffira cependant pas. La transition d'une organisation ne pourra réussir que si elle est portée proactivement par le top management et incarnée dans la culture d'entreprise. **Les RH ont là aussi un rôle majeur à jouer pour insuffler une culture propice à la transition écologique de l'organisation : valeurs, convictions, pratiques, habitudes du quotidien (choix de mobilité, etc.) doivent être réinterrogées.** De même, aider les dirigeants de l'entreprise à devenir des “role models” environnementaux permettra d'insuffler un état d'esprit et de tirer toute l'organisation vers le haut. Enfin, la création de rendez-vous et d'initiatives formelles ou informelles en interne peut être nécessaire pour faire travailler les différents services ensemble et disposer de lieux et comités réguliers pour coopérer sur ces sujets.

### 6 Si les écogestes sont (très) insuffisants pour agir en profondeur, ils peuvent cependant être utiles pour mettre en mouvement les collaborateurs au début de la transition d'une organisation.

L'écueil à éviter est de s'en contenter ou de les mettre en avant dans sa communication comme témoignage de son ambition environnementale. Ils peuvent cependant être (très) efficaces en particulier au début de la transition écologique d'une entreprise : les témoignages que nous avons recueillis montrent en effet qu'ils peuvent aider à mettre en mouvement l'ensemble des collaborateurs, et en particulier ceux qui se sentent éloignés des enjeux environnementaux ou qui considèrent ne pas disposer de leviers d'actions à leur disposition. Cette première étape - d'autant plus importante dans les PME / ETI - est utile pour faire en sorte que chacun dans l'organisation intègre l'idée qu'il peut agir à son échelle dans son quotidien professionnel et pour être incité et responsabilisé à engager des transformations plus structurelles.

## VERS L'EXTERNE, UN RECRUTEMENT ET UNE MARQUE EMPLOYEUR À RÉINVENTER

### 7 Pour attirer et conserver les talents, les entreprises vont devoir montrer "patte verte".

Penser ou repenser leur marque employeur, leurs processus de recrutement, leurs politiques de rémunération, etc. : il faudra jouer sur tous les leviers pertinents via le prisme environnemental. Entre autres défis : réussir à convaincre que l'ambition environnementale de l'organisation est sérieuse et crédible et que celle-ci offre les moyens aux salariés de contribuer à leur échelle. Par exemple, **les RH devront savoir répondre aux questionnements des candidats sur l'engagement environnemental de leur organisation** et connaître le vocabulaire usuel de la transition écologique. Il s'agira bien de pouvoir donner des éléments de « preuve » pour **sortir du greenwashing** et **être cohérent** entre le discours de communication RH et la réalité des actions déjà entreprises.

Un important bénéfice secondaire de cette démarche consiste en la construction d'un véritable avantage concurrentiel et différenciant de l'entreprise. Notamment en matière de marque employeur et de recrutement. La transition écologique va ainsi naturellement **repositionner les métiers des RH plus au cœur de la stratégie** d'entreprise. Renforcée dans son aspect stratégique, la fonction RH sera - encore plus qu'avant - amenée à nouer des liens transverses au sein des comités exécutifs et de toute l'organisation.

### 8 Intégrer la dimension environnementale dès les processus de recrutement.

De la même manière que les soft skills des candidats sont aujourd'hui valorisées par les employeurs pour trouver le profil qui saura s'intégrer et s'épanouir dans leur entreprise, **les recruteurs vont devoir aussi s'assurer lors du processus de recrutement que chaque nouveau collaborateur est prêt à s'impliquer dans la transition écologique de l'organisation**. Ce besoin, encore rarement considéré, sera central : comment l'organisation pourrait-elle "transitionner" si ses collaborateurs ne sont pas engagés en ce sens ? **Demain, compter sur une poignée ou une minorité de salariés engagés ne suffira pas** : il faudra pouvoir embarquer toute l'entreprise et donc de plus en plus tenir compte de la personnalité du candidat et de **sa capacité à se mettre en adéquation avec les valeurs de l'entreprise qu'il va rejoindre**.

### 9 Les RH ont un rôle essentiel de vigies pour veiller à ce que la transition soit inclusive et juste - or ceci ne va pas de soi.

Faire place et recruter des **travailleurs peu qualifiés** ; veiller à l'inclusion des travailleurs en situation de **handicap** ; anticiper les **impacts** sur ses salariés et ses prestataires **de son plan de réduction des émissions** de CO2... Les RH et les recruteurs en particulier sont parmi les mieux placés pour s'assurer que les enjeux humains et sociaux soient au cœur du plan d'action environnemental de l'entreprise et pour éviter que celui-ci renforce la vulnérabilité de certaines populations.



## QUELLE GOUVERNANCE POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

### 10 L'enjeu de gouvernance de la transition écologique au sein de l'organisation ne doit pas être sous-estimé.

Parmi les questionnements : faut-il un "Chief Climate Officer", et à qui doit-il être rattaché ? Quid des autres enjeux environnementaux, à commencer par la biodiversité ? Et pour les entreprises d'une certaine envergure, le sujet de l'adaptation au changement climatique doit-il être porté par le Risk Management ou un département RSE/Sustainability ? Les réponses à ces questions ne vont pas de soi et dépendent de chaque organisation.

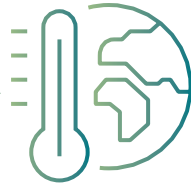
- Les témoignages recueillis dans notre étude tendent à indiquer qu'**un responsable dédié à l'action climatique peut être important dans un premier temps** pour coordonner les actions de façon transversale, insuffler le mouvement, hiérarchiser les priorités, mutualiser les compétences (en mesure d'empreinte carbone par exemple) et dresser une véritable analyse de risques ; à terme cependant, ce poste pourrait être superflu, de la même manière que les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale n'ont plus besoin aujourd'hui de Chief Digital Officer car le sujet a **infusé dans leur organisation**.
- **Les périmètres traditionnels de chaque département pourraient devoir évoluer** pour aider l'entreprise à réussir sa transition. Certains groupes ont d'ailleurs déjà avancé sur cette voie en fusionnant par exemple leurs départements RSE et Finance au sein d'une même direction. Les défis écologiques impliquent la plupart du temps de transformer l'organisation du travail elle-même.
- Une chose est certaine quoi qu'il en soit : **la fonction RH doit travailler main dans la main avec la RSE**. Les témoignages recueillis montrent que c'est une condition clef d'une transition réussie, notamment pour embarquer 100% des salariés. Mobiliser ses collaborateurs conduit par ailleurs certaines organisations à mettre en place des équipes autonomes composées d'une dizaine de salariés volontaires qui souhaitent s'engager sur ces enjeux. Ensemble, ils réfléchissent pour faire avancer les sujets et définir des pistes d'actions à présenter à la direction. Il n'y a cependant pas de règles : à chaque organisation de déterminer ce qui lui correspond le mieux.



# INTRODUCTION

## 1) CLIMAT : UN ÉTAT DES LIEUX PLUS QU'ALARMANT

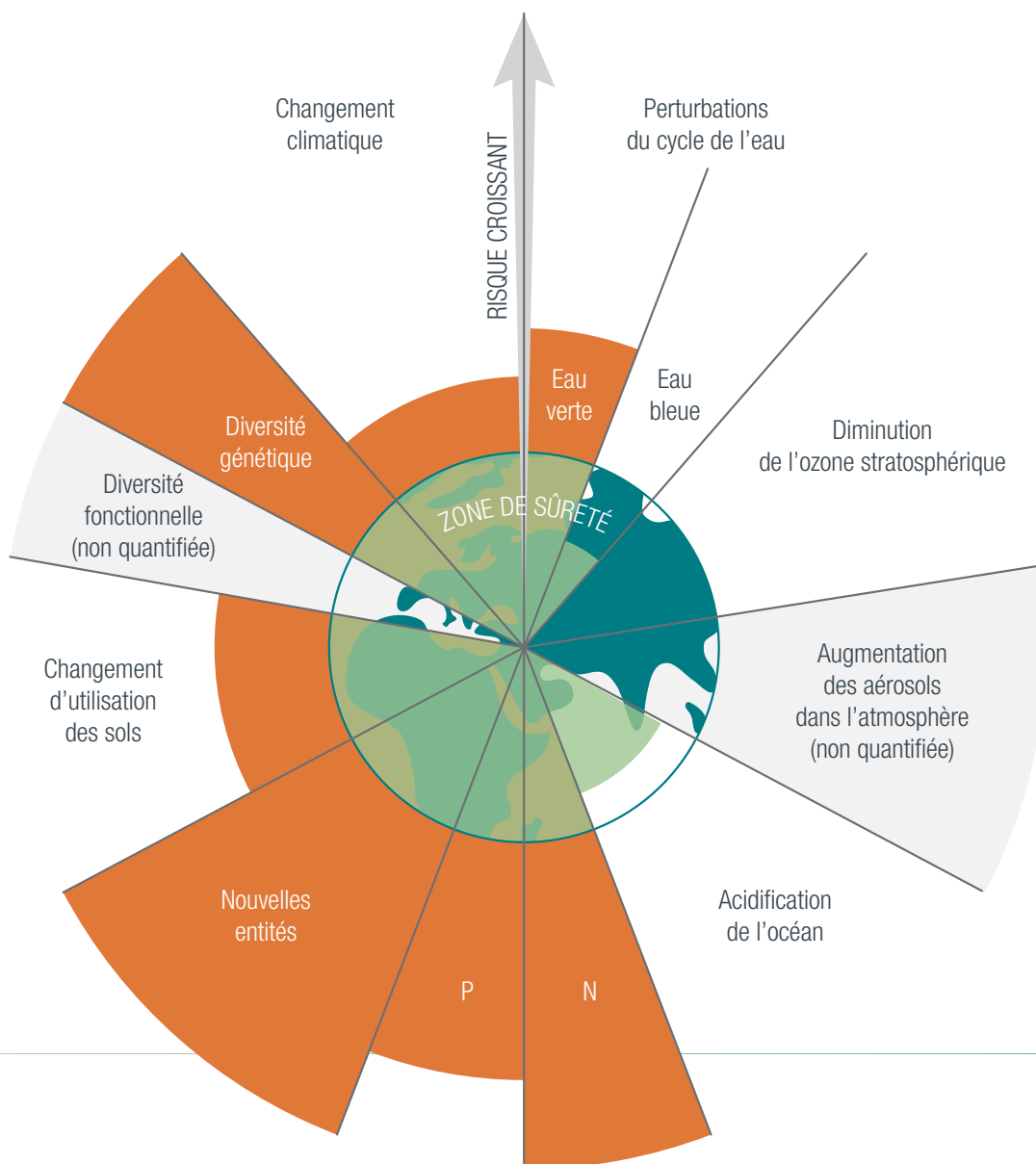
La dégradation rapide de notre écosystème appelle une vraie prise de conscience des enjeux environnementaux dans le monde des entreprises et chez leurs dirigeants. Qu'ils soient mus par des convictions personnelles, pressés par leurs clients, poussés par leurs collaborateurs, challengés par leurs concurrents, contraints par le régulateur, ou pour toutes ces raisons à la fois, ce sont eux qui doivent accompagner leurs organisations dans une indispensable transition écologique.



6 des 9

limites planétaires identifiées  
sont **déjà atteintes**

Indicateur international reconnu, **la limite planétaire** symbolise un seuil à ne pas dépasser sous peine d'engendrer des changements environnementaux brutaux. Il en existe neuf à préserver pour que l'humanité puisse vivre dans un écosystème sûr. Aujourd'hui, sept sont encadrées par des seuils quantitatifs évalués à partir d'une quantité émise ou extraite de l'environnement.



### LIMITES FRANCHIES :

1. Changement climatique
2. Érosion de la biodiversité
3. Changement d'affectation des sols
4. Perturbation des cycles du phosphore et de l'azote
5. Perturbation des cycles de l'eau douce
6. Introduction d'entités nouvelles sources de pollution par l'Homme

### LIMITES NON FRANCHIES :

7. Augmentation des aérosols dans l'atmosphère
8. Acidification des océans

### LIMITE NON QUANTIFIÉE :

9. Appauvrissement de l'ozone stratosphérique



Source : Rapport du Stockholm Resilience Center

## UN SURSAUT CLIMATIQUE IMMÉDIAT ET RADICAL NÉCESSAIRE SELON LES EXPERTS



2 000 milliards de dollars par an d'ici à 2025 puis  
30 000 milliards par an d'ici 2075 :

montant des dommages économiques estimés en cas d'inaction climatique par un panel de 738 économistes internationaux spécialisés.

Source : Institute on Policy Integrity (2021)

**Notre planète brûle.** S'il en était encore besoin, le [sixième rapport du GIEC](#) (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), publié en avril 2022, pointe **les effets dévastateurs de l'activité humaine sur l'environnement et, surtout, le caractère irréversible des impacts négatifs du changement climatique.** Le constat n'est pas nouveau puisque ce dernier alertait, déjà, en 1990, sur les dégâts provoqués par le réchauffement climatique, principalement liés aux émissions de gaz à effet de serre.

Un des enseignements majeurs de ce nouveau rapport est que **la limitation du réchauffement à +1,5°C à horizon 2100** – le but affiché de l'Accord de Paris, [ratifié en 2015 par 196 pays](#) – **est impossible sans une réduction majeure et immédiate des émissions de gaz à effet de serre, suivie par l'élimination nette de CO2 atmosphérique.** Pour avoir une chance d'y parvenir, il nous faudrait atteindre la neutralité carbone (compensation des émissions par des captures de CO2) peu après 2050.

## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

En prenant en compte cette donnée, les experts du GIEC ont chiffré les quotas de CO<sub>2</sub> restant à émettre à partir de 2020 et ils estiment que pour avoir une chance sur deux de limiter le réchauffement à +1.5°C en 2100, il nous resterait environ 500 Gigatonnes de CO<sub>2</sub> à émettre. Un quota qui serait, au rythme actuel, dépassé en 2032 ! Ils prédisent également que même si l'augmentation de la température était limitée à 1,5°C, trois changements irréversibles auront lieu : le réchauffement et l'acidification des océans, la fonte des glaciers et des calottes polaires ainsi que la montée du niveau de la mer. **Une réduction future des émissions de gaz à effet de serre ne pourrait que ralentir ces phénomènes sans les stopper, même si les températures de surface n'augmentent plus.**

Selon le [quatrième rapport annuel du Haut Conseil pour le Climat](#), organisme français indépendant créé en 2019 : « Les impacts du changement climatique s'aggravent, avec des effets chroniques et aigus notamment du fait de l'intensification des extrêmes chauds (*flots de chaleur urbains, sécheresses, pluies extrêmes*). Les conséquences matérielles et financières sont déjà visibles sur les infrastructures, la production agricole et les écosystèmes (*dépérissement des forêts*). Les impacts sur la santé humaine sont aussi importants (*surmortalité*) tout comme l'exposition à l'intensification des aléas côtiers dus à la montée du niveau de la mer (*inondation chronique à marée haute, submersions rapides, érosion littorale*) et au recul du trait de côte. »



## ZOOM SUR LE GREEN DEAL EUROPÉEN

Pour relever les défis du changement climatique et de la dégradation de l'environnement, **les 27 États membres de l'Union Européenne (UE) se sont engagés via le pacte vert ou [Green Deal](#) à faire de l'Europe le premier continent neutre sur le plan climatique d'ici à 2050.**

Les différentes propositions du pacte vert visent à **rendre tous les secteurs aptes à relever le défi du changement climatique** et s'engagent pour une **transition écologique équitable, rentable et compétitive**. Elles ont pour ambition de transformer en profondeur notre modèle économique ainsi que nos sociétés.

### LES AMBITIONS DU GREEN DEAL

- Prendre la tête de la troisième révolution industrielle avec des nouvelles technologies et des produits propres tout en créant des emplois et stimulant la croissance
- Développer une **mobilité durable** avec des transports propres, accessibles et abordables pour tous et en réduisant les émissions
- Rendre notre système énergétique propre grâce aux énergies renouvelables
- Rénover les logements et bâtiments pour des modes de vie plus écologiques et lutter contre la précarité énergétique
- Travailler avec la nature pour protéger notre planète et notre santé en préservant et rétablissant les écosystèmes et la biodiversité
- Renforcer l'action mondiale pour le climat en incitant nos principaux partenaires internationaux à fixer leurs propres échéances en matière de neutralité climatique

### LE GREEN DEAL EN QUELQUES CHIFFRES CLÉS

1<sup>er</sup>

Continent neutre pour le climat d'ici à 2050

55%

de réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 1990

3 milliards

d'arbres supplémentaires plantés dans l'UE d'ici à 2030

0

émission des voitures neuves d'ici à 2035

40%

nouvel objectif en matière d'énergies renouvelables pour 2030

35 millions

de bâtiments pourraient être rénovés

1/3

du financement public mondial de la lutte contre le changement climatique provient de l'UE et de ses États membres

Source : [Commission Européenne](#)

### 2) EMBRASSER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EST UNE QUESTION DE SURVIE

#### UN FOSSÉ À COMBLER CHEZ LES DIRIGEANTS ET RH ENTRE LA PRISE DE CONSCIENCE ET LE PASSAGE À L'ACTION



#### 87% des décisionnaires RH

déclarent que les entreprises ont une responsabilité importante dans l'élaboration d'un monde plus juste et responsable.

Source : étude PageGroup / Ifop

Cet état des lieux, les professionnels des ressources humaines que nous avons interrogés ne le contestent pas. Plus encore, ils font clairement état d'une **prise de conscience sur les enjeux environnementaux dans le monde de l'entreprise**, à commencer chez les dirigeants.

D'ailleurs, le [rapport du BCG \(Boston Consulting Group\)](#) publié en décembre 2022 note que « les dirigeants sont conscients de leur responsabilité et des risques qui pèsent sur la pérennité de leurs activités. Ils voient aussi les avantages concurrentiels qu'obtiendront les entreprises qui anticiperont la transition vers des modèles sobres ». Parmi la vingtaine de dirigeants sondés, « si les leaders des grandes entreprises françaises ont cerné, plus tôt que leurs homologues étrangers, ce qu'un tel sujet allait changer pour leurs opérations, ils mesurent aussi le chemin qui leur reste à parcourir pour une transformation à grande échelle. Dans ce contexte, la sobriété leur apparaît comme un objectif nécessaire, difficile à mettre en œuvre, mais aussi comme le terreau de nombreux avantages concurrentiels, une démarche porteuse d'opportunités pour les entreprises qui sauront l'adopter ».



#### MISE EN PRATIQUE

Au-delà du constat quasi-unanime sur la nécessité de la transition écologique, **deux points clefs ressortent fréquemment des échanges que nous avons menés** :

##### 1. IL FAUT ALLER PLUS VITE ET PLUS LOIN :

« Pour reprendre une expression connue d'Aristote, les dirigeants ne savent pas qu'ils ne savent pas. Ils se cantonnent souvent aux écogestes et à une très consensuelle Fresque du Climat alors que, maintenant, il faut aller très, très vite ».

**Martin Richer**

Fondateur du cabinet Management & RSE

##### 2. IL FAUT MESURER L'IMPACT SOCIAL DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE :

« L'activité économique porte une partie de la responsabilité du dérèglement climatique. Il est normal qu'elle soit pour partie responsable de régler le problème, (...) Mais on ne peut pas le régler en deux temps trois mouvements, et sans anticiper les impacts sociaux et humains des décisions qui peuvent être prises. Il faut bien envisager les deux aspects. Je n'ai rien contre la radicalité mais on ne peut pas balayer d'un revers de main que passer au tout voiture électrique en 2030 a un impact sur les métiers, les emplois et donc les individus. (...) Je ne crois pas que l'on puisse sauver la planète sans cohésion sociale, ni sauver la cohésion sociale sans planète ».

**Benoit Serre**

DRH France de L'Oréal et vice-président délégué de l'Association Nationale des Directions des Ressources Humaines (ANDRH).



Que ce soit en France ou à l'international, les dirigeants des grandes entreprises sont sensibilisés. Ils ont pu expérimenter les conséquences du dérèglement climatique parce qu'ils dirigent des sociétés internationales. Ils sont déjà impactés et sont à un niveau assez élevé de prise de conscience. Le problème reste le passage à l'acte.



#### MARTIN RICHER

Fondateur du cabinet Management & RSE,  
directeur de l'executive master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Executive Education

## PAS DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE SANS PROFONDE TRANSFORMATION DES BUSINESS MODELS

Non seulement **la prise de conscience des dirigeants d'entreprise sur les enjeux environnementaux s'accélère**. Mais ils sont désormais convaincus que la transition écologique devra s'accompagner d'une transformation profonde de leurs business models.

Dans son rapport « [L'entreprise sobre](#) », le Boston Consulting Group insiste sur la nécessité « **de mettre en place des transformations tant sur la chaîne de valeur que sur la proposition de valeur afin de s'engager vers la sobriété.** »

Certaines démarches sont de l'ordre de l'optimisation : diminuer l'empreinte sur les ressources ainsi que les externalités négatives ; optimiser la proposition de valeur en répondant aux besoins des clients tout en éliminant le superflu.

D'autres démarches, en partant d'une analyse des impacts sur les limites planétaires, sont profondément transformantes, comme la mise en place de méthodes de production et l'invention de modèles de consommation et d'usages sobres et durables. Pour avancer, la réinvention des modèles d'affaires est nécessaire. »

**Si ce n'est par conviction, les dirigeants risquent de devoir se mettre en mouvement sous la contrainte du régulateur.** C'est en particulier le cas pour les activités industrielles. Ainsi, dans la chimie par exemple, les entreprises sont depuis longtemps contraintes par les réglementations relatives à l'air, à l'eau, au sous-sol... et soumises à un cadre très strict. Ancien directeur des relations sociales du chimiste Solvay (et ancien président de l'ANDRH), **Jean-Christophe Sciberras** est convaincu que « les entreprises évolueront, mais davantage sous la contrainte ».

## S'ADAPTER OU DISPARAÎTRE FACE AUX RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES

De nombreux dirigeants pointent aujourd'hui du doigt l'importance d'avoir des réglementations internationales pour faciliter la transparence sur les limites planétaires et opérer dans un cadre international qui préserve des distorsions de concurrence.

Quant à celles qui ne respectent pas les règles du jeu, elles pourraient tout simplement se voir interdire de poursuivre leurs opérations. **La mutation écologique consiste à réinventer les business model afin d'avoir dans son ADN des préoccupations environnementales et éthiques.** « La révolution va d'abord éliminer les mauvais élèves, donc l'enjeu majeur pour les organisations sera de faire partie des moins polluantes de leur secteur. Cela va se mesurer par des KPI avec des amendes financières et à un moment donné, seules celles qui sont conformes à un certain niveau de réglementations pourront opérer. Si on prend l'exemple du secteur aérien, dans un premier temps, on va récompenser les compagnies et les constructeurs qui seront allés le plus loin dans le respect de l'environnement. Mais à un moment donné, seules celles qui auront réussi un certain niveau de transition pourront continuer à opérer ». **Michel Barabel**, Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH.

La peur du gendarme, et notamment le régulateur européen pour les entreprises qui opèrent sur le Vieux Continent, n'est ni le seul, ni le principal levier d'action.



Les entreprises qui ne mettent pas en place des plans d'actions vont dans le mur. Pour une première raison simple : les financements iront en priorité vers les entreprises qui ont pris des initiatives responsables, écologiques et sociales, qui sont engagées avec des preuves de cet engagement pour une version régénératrice de leur modèle. Deuxièmement, du côté des employés la question du sens au travail est directement corrélée à la mission de l'entreprise et à sa gouvernance. La troisième catégorie de personnes à même de pousser au changement des entreprises, ce sont les consommateurs, qui commencent à avoir de l'influence sur l'image des entreprises dans l'opinion, et probablement aussi sur les coûts d'acquisition client et sur les ventes. ”

### MARTIN RICHER

Fondateur du cabinet Management & RSE,  
directeur de l'executive master Trajectoires Dirigeants  
de Sciences Po Executive Education



Un dirigeant d'entreprise est à la confluence de toutes les informations, de toutes les prises de décision. Un peu la boîte à fusibles des salariés, des actionnaires, des clients, des fournisseurs, des syndicats, de la société civile, du régulateur. Face à toutes les injonctions contradictoires que cela amène, on en vient très vite à construire un personnage de dirigeant qui est quelqu'un de différent de l'humain. Quand on injecte en plus de l'injonction contradictoire la dissonance des sujets environnementaux, le triptyque devient infernal. ”

### YANNICK SERVANT

Co-fondateur de la Convention des  
Entreprises pour le Climat

## 3) LA PRESSION CROISSANTE DES PARTIES PRENANTES

### LES CONSOMMATEURS EN EMBUSCADE : LES FRANÇAIS CHANGENT, LES ENTREPRISES DOIVENT SUIVRE !



**89% des français**

déclarent **se préoccuper du changement climatique dans leur vie privée** – 68% affirment même **avoir changé de comportement** pour avoir un impact positif.

Source: étude PageGroup menée en 2022 auprès de 1700 salariés français

En France comme dans l'ensemble des pays développés, les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'impact des produits qu'ils achètent. Selon une étude menée récemment par Oney et OpinionWay, **90% des consommateurs européens se disent sensibles à la consommation raisonnée** et ont le sentiment d'agir pour tendre vers cet objectif. **Plus de 80% d'entre eux** déclarent même être prêts à **consommer davantage de produits bio**, à **limiter les loisirs polluants**, à **acheter plus cher un produit s'il provient de filières responsables** et à **préférer les modes de transports alternatifs**. L'étude relève également que 54% des Français déclarent que la durée de vie des produits est devenue un critère de choix dans leur achat.



## 5 CHAMPS DE TRANSFORMATION PRIORITAIRES POUR LES FRANÇAIS

Les attentes des Français sur la place de l'entreprise et des consommateurs dans la transition écologique et sociale évoluent considérablement, avec l'impératif pour les entreprises de passer d'une responsabilité « connexe » à une responsabilité « cœur de métier ».

Résoudre les blocages informationnels et activer de nouveaux leviers opérationnels sera crucial pour soutenir la consommation responsable avec 5 champs de transformation prioritaires :

1. **Raison d'être contributive** : une aspiration à un paradigme économique et social à même de développer une performance économique durable et des fleurons de l'économie française, tout en préservant une création de valeur sociale forte au sein de l'entreprise
2. **Gouvernance partagée** : une volonté de gouvernances plus ouvertes avec une meilleure représentativité des salariés et des consommateurs
3. **Nouveaux modèles de croissance plus durables**, favorisant circuits courts, économie circulaire, avec des marques plus engagées dans la performance sociétale
4. **Leadership authentique** : des leaders avec des convictions et des valeurs, cultivant la prise de conscience et l'ouverture d'esprit pour eux-mêmes et pour les équipes
5. **Épanouissement des collaborateurs**, en assurant leur santé et leur sécurité et en faisant de l'entreprise un lieu de développement du capital humain, en particulier des compétences

Source : étude Kea & Partners / Opinion Way réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 Français en 2022



### MISE EN PRATIQUE

#### L'EXEMPLE DU RENAULT SCÉNIC VISION, UN « CONCEPT CAR » PENSÉ EN RÉPONSE AUX NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Face aux enjeux d'un monde qui change, le Groupe Renault ouvre la voie à un nouvel écosystème industriel et commercial en accord avec les principes de l'économie circulaire avec son concept-car innovant, à la fois précurseur et visionnaire : le Scénic Vision. À l'extérieur, il préfigure le futur véhicule familial 100 % électrique de segment C de la gamme Renault. À l'intérieur et sur le plan technologique, il invite à voyager dans une autre temporalité, dans un futur où les technologies et les innovations serviront un monde plus durable et plus respectueux de l'environnement et des individus.

Le Scénic Vision, c'est :

- ➔ **0 émission** en production et à l'échappement
- ➔ **70%** de matières recyclées
- ➔ **95%** de taux de recyclabilité batterie comprise



### DE CONSOMMATEUR À SALARIÉ-CITOYEN : UN RÔLE DE PLUS EN PLUS MOTEUR EN ENTREPRISE



#### 91% des salariés

pensent que la transition écologique devrait être une **préoccupation prioritaire ou importante** pour les entreprises françaises.

Source : étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME



#### 52% des salariés français

souhaiteraient **participer activement** à des actions RSE organisées par leur entreprise.

Source : étude PageGroup menée en 2022 auprès de 1700 salariés français - cf page 16

Parmi les différentes parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise, **les salariés sont et seront de plus en plus la principale force motrice en matière de transition écologique**. Un nouveau type d'activisme se développe chez des collaborateurs de tout niveau hiérarchique. Si au départ, les demandes étaient très basiques (par exemple, la suppression des gobelets en plastique), elles viennent aujourd'hui parfois questionner certaines activités de l'entreprise et leur compatibilité avec l'environnement.

Cet activisme s'est structuré avec des mouvements comme [Les Collectifs](#), qui se définit comme un « réseau de professionnels citoyens créé pour transformer les entreprises de l'intérieur, notamment au travers de collectifs de salarié(e)s engagé(e)s ». Des collectifs se sont déjà constitués chez Alstom, Michelin, EDF, Suez, AXA, Decathlon, Essilor etc... Loin d'être des rebelles, **ces salariés-citoyens « engagés » se posent, a contrario, comme une force vive sur laquelle peuvent s'appuyer les entreprises qui sont amenées à accélérer leur transition écologique et sociale**.



Dans les grandes entreprises, il y a un mouvement qui s'appelle les Collectifs, des collectifs d'employés, chez EDF, Décathlon, au BCG, chez Veolia, Michelin... Dans les grands groupes, il y a des centaines de collaborateurs qui se rejoignent pour dire qu'il y a urgence et qu'ils veulent contribuer à la solution. (...) Il peut se passer quelque chose de puissant si un dirigeant en dissonance se retrouve face à un collectif de collaborateurs qui lui permet de s'ouvrir.



**YANNICK SERVANT**

Co-fondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat



## MISE EN PRATIQUE

### FAVORISER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Les entreprises ne doivent pas minimiser ce genre d'actions et d'initiatives collectives en faveur de l'environnement. Au contraire même, **elles ont tout intérêt à valoriser et féliciter les salariés y participant** car c'est un excellent moyen de :

- **mobiliser l'intelligence collective** pour répondre aux défis colossaux que présentent les enjeux RSE.
- **diffuser la stratégie RSE** à tous les métiers/strates de l'entreprise. Les salariés qui sont intéressés, motivés ou engagés pour l'environnement **deviennent alors d'excellents ambassadeurs de la cause climatique** au sein de l'organisation, même s'ils n'occupent pas de poste directement lié à ces enjeux.
- **repérer des candidats de choix à faire évoluer sur des postes à profil environnemental**. Un exemple concret est celui de Microsoft France, qui a récemment nommé comme Directeur du développement durable, un salarié engagé sur l'environnement, ayant auparavant occupé des responsabilités commerciales.

### Deux pistes d'action pour encourager les salariés engagés :

1. **nouer le dialogue en instaurant des rendez-vous réguliers** avec les salariés et collectifs concernés afin d'écouter leurs préoccupations et leurs revendications.
2. **mettre en place un programme spécifique pour les identifier et leur apporter du soutien**, que ce soit **par des formations pour les faire monter en compétences**, ou **par le développement d'une logique de communauté**, qui leur permet d'échanger entre eux, de se partager les bonnes pratiques, et de progresser ensemble.

## LES PARTENAIRES SOCIAUX : AMBITIONS ET LIMITES DE LA LOI CLIMAT ET RÉSILIENCE

La loi « Climat et Résilience », issue des travaux de la [Convention citoyenne pour le climat](#) a été votée le 22 août 2021 par l'Assemblée nationale. **Elle vise à lutter contre le dérèglement climatique et à renforcer la résilience face à ses effets tout en intégrant une dimension environnementale en matière de représentation du personnel et de négociation collective.**

### LA LOI CLIMAT ET RÉSILIENCE EN BREF

Elle s'articule autour des cinq thématiques : consommer, produire et travailler, se déplacer, se loger et se nourrir et compte plus de 300 articles.

Parmi lesquels :

- la baisse d'au moins 55% des émissions des gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030,
- la création d'une "étiquette environnementale" pour informer les consommateurs de l'impact des différents produits et services sur le climat,
- l'interdiction de la publicité en faveur des énergies fossiles,
- la mise en place d'un menu végétarien par semaine dans les cantines scolaires
- le développement de la vente en vrac, ...

Elle renforce aussi les sanctions en cas d'atteintes à l'environnement.

## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

**La loi Climat et Résilience élargit donc les attributions du CSE** (Comité Social et Économique - anciennement Comité d'Entreprise) en lui assurant une nouvelle mission dans le cadre de l'expression collective des salariés puisqu'elle prévoit dorénavant que **les institutions représentatives du personnel soient « informées et consultées sur les conséquences environnementales » des décisions affectant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise**. Cela comprend des mesures telles que le volume ou la structure des effectifs ; la modification de l'organisation économique ou juridique ; les conditions de travail (durée, formation, ...) ; l'introduction de nouvelles technologies ou tout autre aménagement important modifiant les conditions de santé, de sécurité ou de travail.



Chez Renault, il y a un dialogue social de qualité, notamment avec les organisations réformatrices, qui nous permettent de signer des accords, de traverser des crises et de mettre en place des changements radicaux dans la construction. C'est un travail continu, ce n'est jamais acquis, mais c'est un des plus grands atouts du groupe pour accompagner les défis de la transition écologique.



### FRANÇOIS ROGER

Vice-Président Exécutif (EVP) RH, Environnement de travail et Organisation, Groupe Renault

Si la loi « Climat et Résilience » trouve peu de farouches détracteurs dans les rangs des organisations syndicales, **certains syndicalistes en pointent néanmoins les limites et le manque d'ambition**.

**Franck Don**, Secrétaire général de la fédération CFTC métallurgie et ancien délégué syndical central CFTC du constructeur automobile Stellantis, pose ainsi **la question des moyens réels dont disposent les représentants du personnel pour répondre à cet élargissement des prérogatives des CSE aux enjeux environnementaux**. « Quelles expertises peuvent demander les instances représentatives du personnel ? » Selon lui, le texte de loi aborde ces questions, mais de façon trop floue. Reste enfin, ce que d'aucun, à l'instar de Franck Don, appellent la question « des bons sentiments » : « personne n'est contre la transition écologique, personne ne veut détruire la planète. Donc c'est difficile d'alerter sur l'emploi sans être accusé d'être rétrograde. C'est une sorte d'injonction contradictoire. Soit demain je n'ai plus de travail soit je n'ai plus de planète ! »

**Sabine Vansaingèle**, qui a passé vingt ans dans la fonction publique d'État, en dirigeant des services et des projets RH, estime quant à elle que **le « niveau des organisations syndicales de terrain » n'est pas à la hauteur des enjeux** que peuvent porter les confédérations, en raison d'un « déficit de troupes, de gens qui veulent s'investir et prendre un mandat syndical. De plus, les organisations syndicales dans la fonction publique se sont focalisées depuis des décennies sur les négociations salariales, le sujet qui leur a été historiquement dévolu ». Si les organisations syndicales n'ont pas une vision RH de la transition écologique, c'est également une question de génération, selon **Jean-Christophe Sciberras** : « s'ils avaient plus de jeunes adhérents, les syndicats seraient davantage portés sur les questions environnementales ».



## I 2023 : UNE NOUVELLE ÉTAPE DANS LE DIALOGUE SOCIAL

L'année 2023 sera une étape importante puisque les nouvelles instances créées par la loi de 2019 de transformation de la fonction publique et issues de la fusion des comités techniques et des Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) vont être mises en place : les comités sociaux d'administration dans la fonction publique d'État, les comités sociaux d'établissements dans la fonction publique hospitalière et les comités sociaux territoriaux dans la fonction publique territoriale.

Un haut fonctionnaire territorial chargé du dialogue social rappelle que « dans le Comité social territorial (CST), les organisations syndicales ont droit à connaître ce que fait la collectivité sur le sujet. Mais on ne leur a pas donné énormément de pouvoir. Dans la pratique, les organisations syndicales ne s'en saisissent pas ou très peu. Je parle de frémissement car pour le plan de sobriété que la région a mis en place, on a consulté les OS et elles étaient un peu étonnées qu'on les sollicite sur le sujet. Il y a encore des évolutions culturelles à avoir dans les syndicats. Par ailleurs, dans les accords-cadres qu'ils peuvent négocier, la thématique de l'environnement est présente. À eux de s'en saisir. Aujourd'hui, la réflexion est peu ou pas existante dans les organisations syndicales ». Mais il ajoute qu'il n'est pas forcément simple pour les OS de revendiquer quelque chose sur ce sujet. Car revendiquer des choses en matière de transition écologique, c'est, comme pour le plan de sobriété, demander moins. Pour une organisation syndicale, ça peut paraître un peu contre-intuitif de demander moins ».



### MISE EN PRATIQUE

#### RENCONTRE AVEC ANNE LE CORRE, CO-FONDATRICE DU PRINTEMPS ÉCOLOGIQUE

Le Printemps écologique est **une nouvelle organisation syndicale dont l'objectif affiché est « de porter la question sociale et environnementale dans le monde du travail en s'adressant aux gens qui ne se retrouvent pas dans les syndicats traditionnels ».**

Sa co-fondatrice **Anne Le Corre** souligne que « de manière générale, on remarque que **l'écologie est une question qui est** désormais de plus en plus portée par les syndicats. La loi Climat et Résilience a été utile puisqu'elle a permis de légitimer le rôle des syndicats en donnant de nouvelles prérogatives aux élus. Certes, elle n'est pas parfaite mais au moins grâce à elle, les syndicats ont leur mot à dire sur la transition écologique.

Aujourd'hui, chez Printemps Écologique, notre ambition est de faire émerger des messages différents. Nous ne souhaitons nullement nous opposer aux syndicats traditionnels. Au contraire même ! Nous voulons être complémentaires et sommes d'ailleurs ouverts à la construction de listes mixtes avec la CFDT, Sud ou la CGT.

En 2023, la grande majorité des entreprises vont devoir renouveler leur comité social et économique, il faut donc y amener des gens qui ont une vision environnementale et écologique. Il ne faut pas manquer ce rendez-vous sinon on va perdre quatre ans ! »



# LES GRANDS ENJEUX DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La crise climatique annonce de profonds changements dans les business models, les méthodes de travail ainsi que les compétences à acquérir et à développer. Ces changements sont aussi importants, voire plus importants, que la révolution digitale.

Bien que la transition écologique devrait être globalement bénéfique pour l'emploi, elle entraînera des bouleversements significatifs dans les mouvements de main-d'œuvre, tant au sein qu'entre les différents secteurs d'activité.

## 1) TRANSFORMATION DIGITALE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE, MÊMES EFFETS ?

### TRANSITION ÉCOLOGIQUE : UN PARALLÉLISME ÉVIDENT AVEC LA TRANSFORMATION DIGITALE

Parmi les grands enjeux de transformation qui auront le plus d'impact en termes de développement des compétences dans les organisations



42% des DRH-RRH français citent **l'évolution des systèmes d'information et la transformation numérique** (contre 61% des DRH-RRH dans le monde)



40% des DRH-RRH citent **la transition écologique et le changement climatique** (contre 31% dans le monde).

Source : Baromètre international Cegos transformations, compétences et learning -octobre 2022

Étymologiquement, le terme de disruption désigne, en physique, les bouleversements provoqués par des catastrophes naturelles. Il nous semble donc tout à fait approprié pour décrire la transition écologique. Des nombreux échanges que nous avons menés avec les professionnels des ressources humaines, il apparaît que ces derniers mesurent parfaitement l'ampleur de cette transition, certains évoquant même le changement nécessaire de business models qu'elle finira par induire. Selon **Benoît Serre**, DRH de L'Oréal France, « **avec la transition écologique, il s'agit de transformer les modèles de production et de trouver des schémas moins polluants, de construire des immeubles dits passifs, de faire travailler ses collaborateurs dans des environnements plus sains. C'est un vrai mouvement, en profondeur** ».

Par les changements profonds qu'elle implique dans la façon de produire et de travailler, la remise en cause des business models et la transformation nécessaire des métiers, elle peut facilement être comparée à l'irruption d'internet et du numérique.

Le professeur **Michel Barabel** (Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH) souligne d'ailleurs le **parallélisme de la transition écologique avec la transformation digitale** : « l'ordinateur, inventé dans les années 30, connaît un

développement assez linéaire jusqu'au début des années 90. Passé cette date, nous avons basculé dans un phénomène exponentiel, avec des microprocesseurs qui traitent deux fois plus de données, deux fois plus vite et pour deux fois moins cher tous les deux ans ; avec le développement d'Internet, d'abord 1.0, puis 2.0, 3.0 ..., et aujourd'hui l'intelligence artificielle. S'agissant du réchauffement climatique, on n'a quasiment eu aucun problème avant les Trente Glorieuses. La dégradation du climat s'est sévèrement amplifiée sur la période 1945-1990, il s'est clairement passé quelque chose d'exponentiel dans les années 1990 ».

### LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, NOUVELLE PRÉOCCUPATION N°1 DES DIRIGEANTS

Selon **Michel Barabel**, « si on se projette aujourd'hui dans une démarche prospective à horizon 2025-2030, la révolution digitale et la révolution climatique seront à peu près équivalentes en termes d'impacts et de transformations. Mais, comme le climat se dégrade à très grande vitesse, la transition écologique ravira rapidement la première place ».

Le climat devrait également bientôt devenir une des préoccupations prioritaires des dirigeants. En effet, **Michel Barabel** ajoute que « dans toutes les études menées au niveau mondial depuis vingt ans, les dirigeants des grandes entreprises classaient la révolution digitale, loin devant les autres, parmi leurs principales préoccupations pour leur business. Et l'environnement et l'écologie étaient renvoyés à la vingtième place. Or au cours des trois dernières années, les problématiques en lien avec le réchauffement climatique ont intégré le top 10 des préoccupations des dirigeants puis le top 5 et sont désormais en deuxième position ».

Et ces tendances se confirment puisque selon [la neuvième édition de l'étude AXA Future Risks Report](#), réalisée en partenariat avec l'institut d'études IPSOS et le cabinet de conseil d'analyses géopolitiques Eurasia Group, **le risque climatique arrive en 2022, et pour la première fois, en tête des préoccupations des experts dans toutes les régions du monde. Il devient même la préoccupation principale du grand public aux Etats-Unis.** Jusqu'à l'an dernier, les experts américains plaçaient le risque cyber en tête et les experts asiatiques la pandémie.

### TRANSFORMATION DIGITALE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE : DES ENJEUX ÉTROITEMENT LIÉS POUR UN AVENIR DURABLE

**Transformation digitale et transition écologique ne sont pas simplement deux accélérateurs de changements, deux phénomènes distincts. « Les deux sont intimement liées »,** indique **Biljana Kostic**, DRH du groupe Setec, dont le plan stratégique est intitulé Transition 2025 (*prouvant que le business et ses performances sont motivées par une conscience écologique et par la prise en compte des grands défis et transitions de demain*). La transition écologique et environnementale sert la transition numérique et inversement. **La digitalisation des process et les nouveaux outils métiers doivent être pensés par le prisme de la sobriété énergétique.** De la même manière, la transition écologique passe par l'avènement de nouveaux outils et innovations digitales.

“

**Le XXIème Siècle sera celui du climat et de la biodiversité, des droits humains et de l'attachement à mieux gérer le bien commun.** Ce sera aussi celui de la mise

en abîme de la responsabilité des dirigeants, dont le DRH fait partie suivant ses mandats et positions, dans un environnement où la maîtrise absolue des risques est par essence impossible.

Une partie des solutions vient déjà de la transformation digitale : prenons l'exemple d'outils permettant de construire la trajectoire de la transition énergétique d'un groupe afin de lui permettre de basculer d'un mode de consommation et d'usage à un autre plus durable. ”

**SABINE LOCHMANN**

Présidente et fondatrice d'Ascend (cabinet de conseil en stratégie ESG/RSE)

## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Enfin, si elles ont beaucoup de caractéristiques communes, transition écologique et transformation digitale peuvent aussi s'opposer car le numérique est un gros consommateur d'énergie fossile. Toutefois, il faut souligner que le gros de la pollution numérique est lié à la fabrication des outils informatiques et non à leur utilisation. Ainsi, la généralisation du travail à distance reste beaucoup plus favorable à l'environnement que de se rendre tous les jours sur son lieu de travail en voiture. Selon une étude de 2021 citée par Schneider Electric, **une heure de réunion virtuelle émet 150 grammes de CO2, à comparer aux 6 kilos de CO2 émis en moyenne par une voiture sur un trajet de 30 kilomètres !**



Soit la low tech s'impose et on saura faire de la tech à niveau d'émissions CO2 extrêmement faibles, soit d'ici trois à cinq ans, on abandonnera le métavers ou la 6G parce qu'on ne pourra plus tenir du point de vue écologique. ”

**MICHEL BARABEL**

Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH

## 2) VERS UNE SUPER RSE ? DE LA RESPONSABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE



**90% des DRH**

estiment qu'ils seront à l'avenir amenés à inclure plus d'actions RSE dans leurs pratiques RH

Source : ANDRH

## IL EST NÉCESSAIRE POUR LES RH DE REPENSER LES POLITIQUES RSE EN CONCILIANT SOCIAL & ENVIRONNEMENTAL

**La transition écologique réinterroge en profondeur les politiques RSE des entreprises, en confrontant deux dimensions : sociale et environnementale.**

L'étude « [L'entreprise Full RSE](#) » menée auprès d'un panel de plus de 240 dirigeants d'entreprise et d'experts académiques, coordonnée par l'Institut de l'Entreprise, la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) et PwC, fait ressortir que : « la dimension sociale de la RSE est particulièrement prégnante dans la perception des acteurs interrogés. A l'inverse, l'aspect environnemental, et climatique notamment, n'est que peu intégré dans la réflexion sur l'avenir de la fonction RH. Si l'aspect humain et social des « ressources humaines » peut expliquer ce biais, il conviendra d'évaluer dans de futurs travaux la contribution possible de la fonction RH à la lutte contre le changement climatique et la protection de l'environnement en général.»



**Jean-Christophe Sciberras**, ancien président de l'ANDRH, nuance cependant ce discours : « Dans le mot RSE, il faut que le S compte autant que le E, c'est-à-dire que les enjeux sociaux soient pris en compte à la hauteur des enjeux environnementaux, or aujourd'hui le E pèse bien plus que le S. Ça s'est complètement inversé par rapport au passé.

Prenons l'exemple de l'arrêt de la commercialisation des moteurs thermiques décidé d'ici à 2035. C'est une excellente décision pour la planète, donc ce choix est acté. Mais s'est-on réellement demandé si la société pouvait suivre à la même vitesse ? Dans le bâtiment, on décide de lutter contre les passoires thermiques, mais a-t-on les compétences disponibles sur le terrain pour les rénover ?

Est-ce que dans les conférences COP, le S est autant pris en compte que le E et plus précisément, **est ce que, lorsque l'on se fixe les objectifs de réduction de CO2, on évalue la faisabilité sociale sans laquelle les objectifs risquent fort de ne pas être atteints ?** »

À tout le moins, les politiques RSE vont devoir s'adapter. Dans le groupe d'ingénierie Setec, on ne parle pas de RSE, précise la DRH **Biljana Kostic**: « on parle de la démarche Ingénieurs et Citoyens : l'équilibre nécessaire entre solutions techniques (Ingénieurs) et leur impact environnemental (Citoyens). **Setec donne le droit à ses collaborateurs de choisir les projets dans lesquels ils souhaitent s'impliquer. Ils sont incités par l'entreprise à challenger la direction et leurs managers sur l'éthique des projets.** Un mot d'ordre pour tous : prendre du recul pour l'intérêt général ».

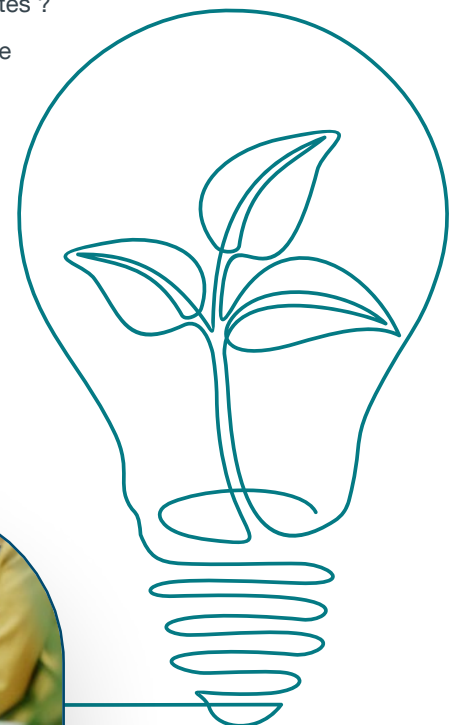
### I LA RSE « À L'ANCIENNE » N'EST PLUS SUFFISANTE

**Alors, finie la RSE « à la papa » ? Pour Yannick Servant, de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), « une RSE à l'ancienne correspond à la notion de faire moins mal, d'être responsable. Mais faire moins mal, c'est toujours faire mal. Il y a un stock qui a été émis, un stock de biodiversité qui a été détruit. C'est bien d'arrêter de détruire mais il faut régénérer les écosystèmes si on veut donner une chance à notre civilisation de continuer à prospérer dans des conditions à peu près valables ».**

En guise de réponse, la Convention des Entreprises pour le Climat porte le **concept d'économie et d'entreprise « régénérative »** : « pour atteindre le régénératif, l'entreprise va dans un premier temps chercher à comprendre les pressions qu'elle exerce sur les écosystèmes et sur la société :

- Quelles sont les **limites planétaires affectées** par ses activités ?
- Quelles sont les **ressources critiques indispensables** à son fonctionnement ?
- Quels sont les **enjeux sociaux propres** à l'entreprise et à ses parties prenantes ?
- Quelle est sa **dynamique de performance**, soit ce qu'elle a intérêt à mettre en œuvre pour accroître son chiffre d'affaires et/ou sa rentabilité, et qu'influe-t-elle pour l'environnement et la société ?
- Et comment sa **croissance** et son **développement** agissent-ils sur ses impacts négatifs ?

Une fois ces analyses menées, l'entreprise pourra poser un regard systémique sur sa situation et formuler correctement les problématiques qu'elle aura à traiter dans sa feuille de route de transformation stratégique ».



### ZOOM SUR LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

#### LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT EXISTE POUR RENDRE IRRÉSISTIBLE LA BASCULE DE L'ÉCONOMIE EXTRACTIVE VERS L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE AVANT 2030.

La Convention des Entreprises pour le Climat a été créée en décembre 2020 par un ancien cadre de Michelin, Éric Duverger ([lire sa postface, page 60](#)) sous la forme d'une association loi 1901, indépendante et apaisane.

Sa vocation est d'organiser des **parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques afin d'élaborer un ensemble de propositions audacieuses et impactantes au service de la transition des entreprises.**

#### UN MANIFESTE SOUS LA FORME DE 3 QUESTIONS



1

Que se passerait-il si les décideurs économiques avaient et prenaient le temps de comprendre notre dette écologique aussi bien qu'ils maîtrisent leur compte d'exploitation ?



2

Que se passerait-il si l'on engageait l'intelligence collective de tous les secteurs de l'économie pour revoir l'ambition environnementale que chacun porte individuellement ?



3

Que se passerait-il si l'on donnait la priorité à l'invention d'un futur désirable et soutenable pour la prochaine décennie plus qu'à la recherche d'une rentabilité maximale pour le prochain trimestre ?

Depuis sa création, la CEC souhaite **mettre en mouvement les décideuses et décideurs économiques** pour répondre à ces trois questions pour les embarquer dans un voyage de réconciliation de l'économie et du vivant.

Lors de [sa première édition](#) (9 septembre 2021 au 1er juillet 2022), [la Convention des Entreprises pour le Climat](#) a réuni lors de différentes sessions les dirigeantes et dirigeants de plus de 150 entreprises de toutes les régions de France, de tous secteurs et toutes tailles, pour un exercice de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

#### 150 ENTREPRISES REGROUPANT PLUS DE 250 000 COLLABORATEURS POUR 50 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES CUMULÉ ONT ÉCHANGÉ AVEC POUR AMBITION D':

1. Activer l'intelligence collective et s'équiper pour la redirection écologique de son organisation ;
2. Inspirer son secteur et sa région ;
3. Embarquer le monde politique et institutionnel dans un exercice de co-construction.

Un rapport compilant l'ensemble des apprentissages, résultats et méthodologies développées est disponible.

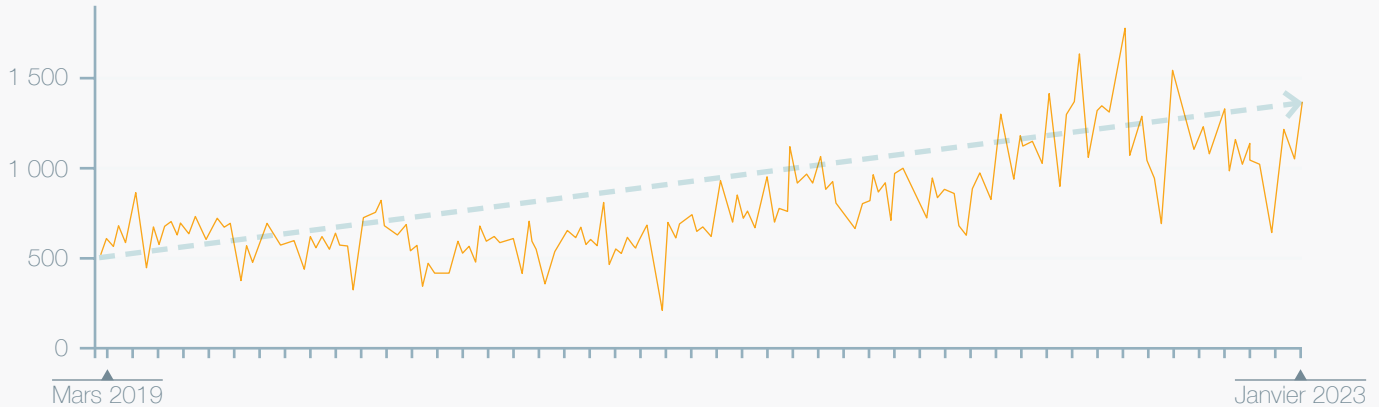
Aujourd'hui, la CEC propose en libre accès à un grand nombre de feuilles de route de transition écologique de leur entreprise produites par les dirigeants-participants.

ACCÈS AUX RESSOURCES DE LA CEC

### 3) L'EMPLOI D'ABORD

165 740 offres « d'emplois verts »

publiées entre 2019 et 2022 en France.



Source : analyse PageGroup, Textkernel



1,1 millions d'emplois verts

créés d'ici 2050 en France.

Source : Shift project

## UN CONSENSUS SUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE COMME VECTEUR DE LA CRÉATION D'EMPLOI

**L'impact sur l'emploi de la transition écologique est l'un des principaux enjeux à prendre en compte dans le monde des ressources humaines.**

Elle pourrait se traduire par d'importantes créations d'emplois qui, selon plusieurs études, compenseraient les destructions d'emplois prévisibles. D'ailleurs, la plupart des études parues sur le sujet font état d'un solde d'emplois positif. **Par exemple, les prévisions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) tablent sur un total de 24 millions d'emplois créés dans le monde dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique pour 6 millions d'emplois détruits**, soit un solde largement positif de 18 millions d'emplois, dont 2 millions en Europe.

Dans un rapport intitulé « [Work toward net zero](#) », publié en novembre 2022, **Deloitte avance des risques beaucoup plus conséquents, en évoquant 800 millions d'emplois « vulnérables », en raison des événements climatiques extrêmes et des impacts sur l'économie.** Selon Deloitte, toutes les régions du monde pourraient connaître une croissance économique plus forte avec des emplois à la clé si une politique de décarbonation rapide et une politique de transition active étaient lancées au cours de la décennie à venir. **Plus de 300 millions**

**d'emplois pourraient ainsi être créés d'ici 2050**, à la fois des emplois tertiaires (office worker) et des emplois manuels (manual worker), ce que le rapport de Deloitte nomme la « green collar workforce » par comparaison aux blue et white collar (clos bleus et cols blancs) de la révolution industrielle. « Ce ne sont pas leur activité, leur localisation ou leurs compétences » qui déterminent leur appartenance à des green collar, mais « la façon dont la décarbonation impacte ou pas leur travail et leurs compétences », indique le rapport.

Dans son [Plan de transformation de l'économie française](#) (PTEF), le Shift Project a analysé les transformations de l'emploi, en volume et en compétences, qui permettront à la France de basculer vers une société bas carbone, à partir d'une analyse sectorielle portant sur près de 12 millions d'emplois, soit 45% de la population actuellement en emploi. **Cette analyse quantitative sur onze secteurs d'activité aboutit à une prévision d'une croissance nette modérée de la demande de main d'œuvre en France, de l'ordre de 300 000 emplois à l'horizon de 2050**, avec 1,1 million d'emplois créés - principalement dans l'agriculture - **pour 800 000 emplois détruits**, principalement dans l'industrie automobile et même dans le secteur du logement.



Dans les projections de l'OIT on voit des éléments négatifs, des destructions d'emplois mais, comme pour le digital, des nouveaux business models, des opportunités, de nouveaux emplois, de nouveaux portefeuilles de compétences se créent. Je ne perçois pas l'environnement comme une obligation morale qui aurait comme conséquence une décroissance et une destruction de valeur alors que le digital en créerait énormément, mais comme une perturbation d'un système économique et concurrentiel qui va profiter à ceux qui sauront se positionner.

### MICHEL BARABEL

Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH

### ÉVOLUTION DU BESOIN EN MAIN-D'ŒUVRE APRÈS DÉCARBONATION DES SECTEURS

SECTEUR	EMPLOIS ACTUELS	EMPLOIS CRÉÉS	EMPLOIS DÉTRUITS	EMPLOI APRÈS TRANSFORMATION	ÉVOLUTION NETTE	DONT AVAL
Agriculture et alimentation	1 453 000	+ 541 000	- 90 000	1 904 000	+ 451 000 (+ 31 %)	- 90 000
Forêt et bois	171 000	+ 34 000	- 4 000	201 000	+ 30 000 (+ 18 %)	Non évalué
Ciment et béton	45 000	-	- 17 000	28 000	- 17 000 (- 37 %)	Non évalué
Industrie automobile	875 000	+ 61 000	- 373 000	563 000	- 312 000 (- 35 %)	- 178 000
Industrie du vélo <sup>1</sup>	19 000	+ 232 000	-	251 000	+ 232 000 (+ 1221 %)	+ 187 000
Fret	465 000	+ 127 000	- 130 000	462 000	- 3 000 (-1%)	Non évalué
Mobilité longue distance (dont industrie ferrovière) <sup>2</sup>	123 000	+ 44 000	- 38 000	129 000	+ 6 000 (+ 5 %)	Non évalué
Logement	889 000	+ 130 000	- 189 000	803 000	- 86 000 (- 10 %)	Non évalué
Administration publique	4 460 000	-	-	Stable	-	N/A
Santé	2 653 000	-	-	Stable	-	N/A
Culture	291 000	-	-	Stable	-	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>11 444 000</b>	<b>+ 1 142 000</b>	<b>- 841 000</b>	<b>11 745 000</b>	<b>+ 301 000 (+ 2 %)</b>	

Source The Shift Project

NB: ce tableau n'inclut pas 500 000 emplois couverts par le PTE mais non quantifiés, issus des secteurs de l'après-première vie, de l'énergie et de la chimie.

1) Fabrication de vélos et VAE, et aval de la filière: entretien, réparation et vente de vélos.

2) Le secteur mobilité longue distance tient compte des emplois du transport aérien de passagers, du transport ferroviaire (emplois dédiés aux trajets ferroviaires de longue distance (uniquement), et de l'industrie de la construction ferroviaire.



Au final le solde d'emplois est positif, mais nos travaux ne portent pas sur la totalité de la population active. Et le solde est positif « si on met en œuvre les transformations proposées, ce qui implique de développer de nouvelles filières ».

Ce qui ressort des travaux du Shift Project, c'est qu'il faudrait de grands mouvements au sein des secteurs et entre les secteurs, car certains vont être en contraction. Il y aura besoin de moins de main d'œuvre, par exemple dans l'industrie automobile avec l'électrification, mais surtout dans l'entretien et la réparation donc en aval de la filière. Si nous réduisons la mobilité, il y aura moins de véhicules par foyer. (...) Même chose pour le transport aérien. Il y aura donc des postes dont nous n'aurons plus besoin. Comme nous évoquons l'horizon 2050, ce ne seront pas forcément des suppressions de postes, mais les secteurs vont se contracter. Nous avons quand même quelques dizaines d'années pour faire ces transformations-là. ”

**VINCIANE MARTIN**

Chargée de projet Emploi & Enseignement supérieur Shift Project

### EN SAVOIR PLUS SUR LE SHIFT PROJECT

**Le Shift Project est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone.** Association loi 1901 reconnue d'intérêt général, sa mission est d'éclairer et d'influencer le débat sur la transition énergétique et climatique en Europe.

Le Shift Project a été fondé en 2010 par des personnalités du monde de l'entreprise ayant une expérience de l'associatif et du public. Il est soutenu par plusieurs grandes entreprises françaises et européennes, ainsi que par des organismes publics, des associations d'entreprises et depuis 2020 par des PME et des particuliers. Il est épaulé par un réseau de plusieurs milliers de bénévoles présents sur tout le territoire : The Shifters.

Depuis sa création, le Shift Project a initié plus de 40 projets d'étude, participé à l'émergence de deux manifestations internationales (Business and Climate Summit, World Efficiency), et organisé plus de 70 colloques, forums, ateliers et conférences).

ACCÈS AUX RESSOURCES DU SHIFT PROJECT



## ZOOM SUR L'IMPACT DE LA DÉCARBONATION POUR LES SECTEURS DES TRANSPORTS

**Dans l'industrie automobile, l'échéance, beaucoup plus rapprochée que pour l'aérien, est celle de l'arrêt de la commercialisation des véhicules à moteur thermique en 2035, imposée par l'Europe.**

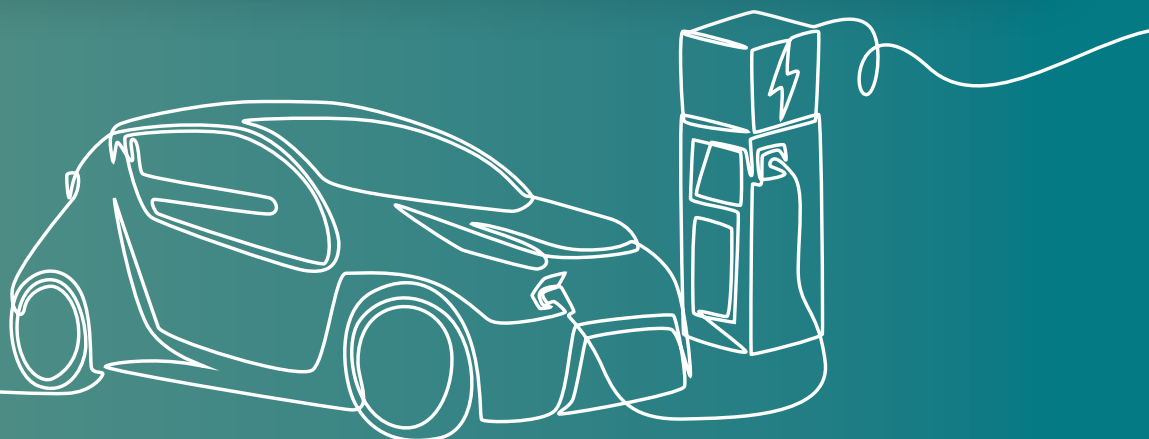
Selon **Franck Don**, Secrétaire général de la fédération CFTC de la métallurgie, ancien délégué syndical central de Stellantis : « c'est une question de timing pour passer de 100% de véhicules thermiques fabriqués en 2020 à 100% de véhicules électriques, en 2035. A l'ère industrielle, quinze ans, c'est extrêmement court, en sachant que nous ne sommes même pas certains que le véhicule électrique soit la solution à tous nos maux, qui sera retenue à terme. (...) À un moment donné, il va bien falloir toucher du doigt le fait que construire un véhicule électrique demande 40% de salariés en moins ».

Pour **Cléa Martinet**, Directrice Développement durable du Groupe Renault : « 40% en moins, ça dépend du taux d'intégration et d'automatisation des sites. Quand vous passez d'une usine qui fait du thermique et qui n'est pas entièrement « 4.0 », à une usine qui fait de l'électrique et se crée, elle sera très automatisée. En configuration usine 4.0, il y aura forcément moins de main d'oeuvre. Le Groupe Renault transforme ses usines depuis dix ans. Quand on passe du thermique à l'électrique, même s'il faut, environ 360 pièces et composants pour un moteur thermique contre 120 pièces pour l'électrique, l'impact est moindre dans une usine très automatisée. Ensuite, tout dépend du taux d'intégration donc de la chaîne de valeur couverte par l'usine. A Cléon, par exemple, on fabrique une partie des pièces aluminium qui composent le moteur ».

**Mais les destructions, créations et mouvements d'emplois ne peuvent s'apprécier que dans une logique systémique.** Une approche qui est celle du Shift Project mais également de la Convention des Entreprises pour le Climat.

Selon **Yannick Servant**, co-fondateur de la CEC, « dans le secteur aérien, il n'y a aucun scénario scientifiquement crédible qui puisse permettre de maintenir le même volume de trafic avec les trajectoires que l'on va prendre. Si on réfléchit en silo, c'est une question de préservation de l'emploi chez Air France ou Airbus, sans regarder ailleurs, alors oui il n'est pas acceptable que l'emploi soit détruit. **Mais il faut avoir une réflexion écosystémique du transport au sens large. Combien de personnes travaillant aujourd'hui chez Air France ou Airbus pourraient travailler à la SNCF ou chez Réseau Ferré de France ?**

En France, 9% seulement du fret passe par le rail alors que la moyenne européenne est de 18%. Si on planifiait une migration massive du fret vers le ferroviaire, ce qui est hautement désirable du point de vue écologique et permettrait peut-être de redensifier le réseau ferroviaire qui s'est contracté de 50% en 50 ans, il y a un boulevard en termes d'emploi pour des transferts de compétences techniques et de prestation de services de l'aérien vers le ferroviaire ».



# LA FONCTION RH EN PREMIÈRE LIGNE

## Quelle sera la place des professionnels des ressources humaines dans la transition écologique ?

Nous sommes intimement convaincus qu'ils doivent avoir **un rôle moteur et central** car ce sera à eux de gérer la montée en compétence des salariés et de coordonner les différentes expertises (profils RSE tels que **Chief Sustainability Officer** ou **Chief Climate Officer**) pour embarquer l'ensemble des collaborateurs dans la transition écologique. Ils doivent pour cela travailler de concert avec les instances dirigeantes et s'imposer pour peser sur les décisions stratégiques au sein des comités exécutifs.

## 1) LA DRH AU CŒUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

### 1 Un rôle à jouer auprès du CEO et du COMEX

L'engagement des dirigeants, à commencer par celui du CEO, est l'une des conditions nécessaires de la réussite de la transition écologique des entreprises.



La part de voix ou l'impact de la Direction des Ressources Humaines dans l'entreprise est intimement liée au dialogue existant entre le CEO et son DRH. **Si le CEO a une oreille attentive et si le DRH est impactant, là il y aura un impact stratégique fort mais c'est l'un et l'autre.** ”

#### FRANÇOIS ROGER

Vice-Président Exécutif (EVP) RH, Environnement de travail et Organisation,  
Groupe Renault

Comme pour chaque grand bouleversement affectant l'entreprise, la question du poids de la DRH dans l'organisation est posée par la révolution environnementale. Et la réponse vient une fois de plus de sa présence – ou non – dans les principales instances de décision, à commencer par les comités exécutifs.

**François Roger** confirme « Chez Renault, **les Ressources Humaines ont toujours été au comité exécutif**, donc pour l'ensemble des décisions - des choix d'orientations stratégiques à leur mise en place - **les RH sont consultés et portent les thématiques de leur domaine régalié**. Renault n'a pas un comité stratégique dédié uniquement à la transition écologique puisque la transition écologique fait partie de notre stratégie business. Ce ne sont pas deux choses différentes qui évoluent en parallèle. »

**Benoit Serre**, Vice-président délégué de l'ANDRH et DRH de L'Oréal France, abonde : « **les DRH ont une responsabilité dans l'entreprise qui est celle du social, la responsabilité du vivant** comme le disait Edouard Malo-Henry, l'ancien directeur général RH de la Société Générale, donc **ils doivent absolument prendre la parole dans les comex** en attirant l'attention sur l'impact sur les compétences des collaborateurs, sur leurs métiers, d'un projet environnemental, en demandant un investissement social qui permette de réduire l'impact d'un tel projet. C'est ça le job du DRH. Cela consiste aussi à informer les gens sur ce qu'on décide, à leur faire passer la Fresque du Climat, à montrer qu'on doit toujours trouver le bon équilibre, en n'opposant jamais la planète à ses habitants. Or, de temps en temps, j'entends ça et c'est comme cela que l'on fait de la cause environnementale un ennemi ! ».

Enfin, **Cléa Martinet**, Directrice du développement durable de Renault ajoute que « **ce qui est important, c'est d'engager le comité exécutif car cela ne peut pas être une démarche uniquement descendante** où le CEO décide de tout. Il faut embarquer tout le comité exécutif et réserver l'intervention de notre PDG par exemple au déploiement d'une initiative qui n'avance pas. Selon moi, avoir recours au PDG est en quelque sorte "anti-développement durable". **Une bonne gouvernance du développement durable, c'est un comité exécutif pleinement engagé sur le sujet** : l'implication du comex est fondamentale. »



### 2 Un rôle d'influenceur

**Benoit Serre**, Vice-président délégué de l'ANDRH et DRH de L'Oréal France en appelle aux DRH : « **C'est au DRH d'être influent, de s'imposer car tout le rayonnement de la Direction des Ressources Humaines dépend de lui.** Et pour être influent, il faut savoir être à l'écoute de son environnement et dans une démarche collective car ce n'est pas une question de pouvoir. »

Pour **François Roger**, Vice-Président Exécutif (EVP) RH, Environnement de travail et Organisation, Groupe Renault « **La fonction RH est une fonction relativement 'jeune' au sein des entreprises**, peut-être même la plus jeune. Elle part donc de plus loin que les autres en termes d'impacts sur l'organisation et sur la stratégie de l'entreprise. Depuis plus de trente ans, je constate cependant une vraie évolution et une extension des responsabilités qui lui sont dévolues. Elle commence à avoir plus d'impact en suivant l'exemple des fonctions marketing ou finance dans les décennies précédentes. Tout changement, toute disruption du modèle ouvre l'opportunité d'avoir plus d'impact. **La transition écologique est une vraie occasion pour la fonction RH de prendre une part de voix plus importante. C'est une énorme opportunité : à chaque DRH de la saisir !** »



### 3 Un rôle de coordinateur

La transition écologique impactant toutes les dimensions et toutes les fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance, ...), **les RH peuvent et doivent jouer un rôle de coordination pour mettre en mouvement l'organisation.**

Selon **Gilles Vermot-Desroches**, Directeur du développement durable et de la citoyenneté de Schneider Electric : « La fonction RH doit accompagner l'évolution de l'organisation de l'entreprise. Elle doit être perçue pour sa manière d'organiser l'entreprise afin que chacun ait sa responsabilité ; qu'il s'agisse de la production, des finances, de la recherche. **Sur les questions liées au climat qui sont toujours transverses, elle doit être celle qui réunit tous les acteurs autour de la table.** »

« **La fonction RH a toute sa place dans la transition écologique, notamment parce qu'elle va être un rouage essentiel de la transversalité.** En matière de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), elle va pouvoir conseiller les différentes directions et travailler avec elles pour **imaginer les contours des emplois de demain.** En matière de recrutement, si la fonction RH dit qu'on va s'intéresser pour chaque recrutement aux appétences, aux compétences des candidats en matière d'écologie, ça peut refaçonner à moyen terme une organisation » souligne un **haut fonctionnaire territorial.**



### 4 Un recentrage sur l'essence même de la fonction

Fini le DRH gestionnaire ou le business partner ? La transition écologique peut être l'occasion pour la fonction RH d'un retour aux sources, aux basiques, à l'humain.

Selon **Sylvie Dugenest**, Chef de Projet RH au sein de l'usine de Refactory/Renault Flins « **La fonction RH va, enfin, retrouver sa véritable essence.** Les RH ont été très malheureux pendant toutes ces années, parce qu'ils se sont mis à faire de la gestion, en dissonance profonde avec les raisons pour lesquelles ils avaient choisi le métier, c'est-à-dire s'occuper des hommes et des femmes d'une organisation. Cela va enfin redonner toute sa dimension à la fonction RH dont la mission est de gérer le 'hard' mais surtout le 'soft' »



## 2) LE CHIEF CLIMATE OFFICER NE SUPPLANTERA PAS LA FONCTION RH

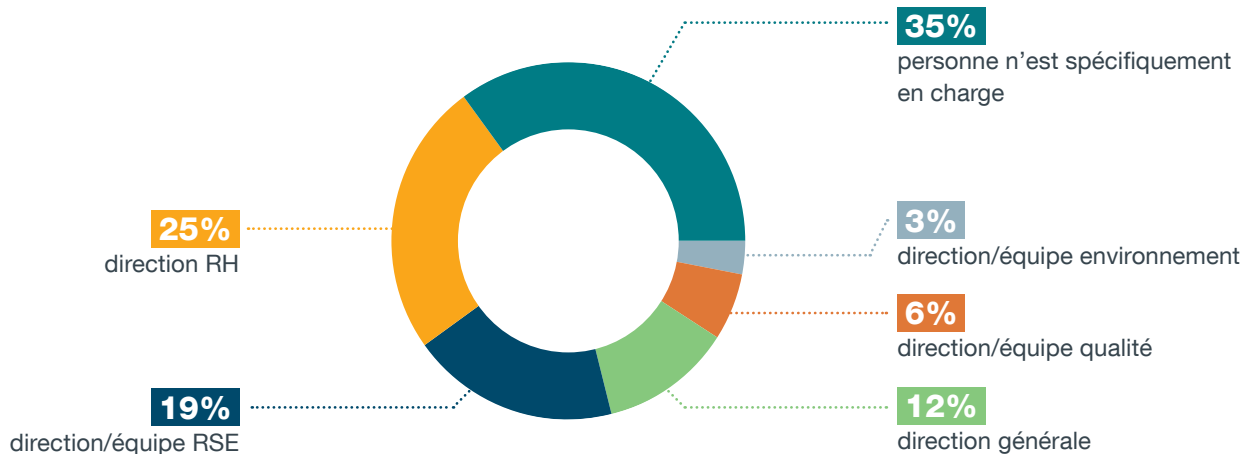


25% des professionnels RH  
sont en charge de la RSE dans leur organisation

Source : ANDRH

### RSE EN ENTREPRISE : Y'A-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION ?

#### ÉQUIPES PRINCIPALEMENT EN CHARGE DE LA RSE DANS LES ENTREPRISES : UNE RESPONSABILITÉ ÉCLATÉE



Une enquête (*RH et RSE - À la croisée des chemins*) menée en 2019 par l'ANDRH auprès de ses adhérents montrait déjà à l'époque que **la RSE était un domaine partagé**.

Devant l'accélération du phénomène et de l'ampleur des politiques RSE à mettre en œuvre dans le cadre de la transition écologique, certaines entreprises choisissent aujourd'hui d'intégrer de nouveaux profils d'experts entièrement dédiés à cette problématique. Citons par exemple le **Chief Sustainability Officer**, déjà présent dans certaines grandes organisations et pourquoi pas un **Chief Climate Officer**, qui à l'instar du Chief Digital Officer, acteur de la transformation digitale, serait chargé de mener la transition écologique ?

**Isabelle Bastide**, Présidente de PageGroup France, Espagne et Portugal nuance cependant le recrutement massif de ce type de profils « Ces fonctions RSE très spécialisées sont relativement récentes et donc rares sur le marché de l'emploi. Nous faisons d'ailleurs face à une pénurie de professionnels expérimentés et formés sur ces enjeux. Face à l'urgence des défis climatiques qui nous attendent, les entreprises n'ont cependant plus le choix et doivent agir maintenant. Très logiquement, la DRH semble la plus légitime à porter le sujet. »

**Martin Richer**, Fondateur Management & RSE, rejoint cette analyse « Dans les années 2010, quand on est passés du web au web 2.0 ou 3.0, c'est-à-dire un web interactif, quand le digital est devenu une affaire d'entreprise, on a créé le poste de CDO, le Chief Digital Officer. Le CDO est monté très vite et a acquis une forme d'autonomie par rapport au CIO, le Chief Information Officer, chargé de garder la maison, c'est-à-dire l'intégrité de legacy systems. Aujourd'hui, certaines entreprises n'ont plus besoin de CDO, car la culture du numérique s'est diffusée. En revanche, je ne constate pour le moment pas le même phénomène sur le poste de Chief Climate Officer (CCO).

C'est d'ailleurs extrêmement étonnant. Dans les entreprises aujourd'hui, personne n'est chargé de coordonner les actions climatiques en reporting direct avec la direction générale, de hiérarchiser les priorités, de faire une véritable analyse de risques, d'apporter de la transversalité pour traiter cet enjeu systémique. Or, il faut injecter de la compétence pour coordonner, pour insuffler. Une fois que l'entreprise aura passé ce cap, elle n'aura plus besoin de CCO. Car la réalité est que pour le moment les DRH sont à des kilomètres de la problématique du climat et il ne faut pas leur en vouloir ».

### PROFILS RSE & RH : UNE COLLABORATION NÉCESSAIRE POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Rares sont ceux qui s'inquiètent d'une réelle mise en concurrence de la fonction RH sur les questions environnementales et climatiques. « À chaque fois qu'il y a un problème, on ajoute un expert sur le sujet : Chief Transformation Officer, Chief Innovation Officer, Chief Digital Officer, et maintenant un Chief Climate Officer. Cela témoigne généralement d'un manque de maturité des organisations. Aujourd'hui, les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale et managériale n'ont plus besoin de ces profils parce que cela a infusé partout », estime **Michel Barabel** (Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH).

Toutefois, globalement, le renfort de ces nouveaux profils est souhaité, et perçu positivement pour l'évolution de la fonction RH et pour sa place dans la transition écologique. « **Ces nouvelles fonctions comme le Chief Climate Officer donnent à la DRH un rôle particulier de chef d'orchestre puisqu'elle a une vision transverse.** Plus il y a de joueurs, plus il y a nécessité d'organiser le jeu. On voit bien qu'il se crée des spécialités qui n'existaient pas pour répondre aux enjeux du digital et de l'ESG. La fonction RH a ce rôle de mise en relation de tous les acteurs et de création du dialogue entre tous les acteurs représentatifs de l'entreprise » déclare **Gilles Vermot-Desroches**, Directeur du développement durable et de la citoyenneté Schneider Electric.

**Jean-Christophe Sciberras**, ex DRH chez Solvay résume bien l'enjeu : « **Le climat, c'est l'affaire de tout le monde.** La question est de faire travailler les gens ensemble et avoir des lieux et des comités où ces sujets-là sont travaillés. **L'entreprise doit être un lieu de coopération et non pas d'opposition, de rivalité ou d'ego surtout lorsqu'il s'agit de répondre au défi climatique.** »

**Biljana Kostic**, DRH de Setec renchérit « la fonction RH doit travailler main dans la main avec la RSE, car c'est une condition de la réussite ». Tout comme **Gwenaëlle Martin**, DRH dans la société française Atlas for men, leader européen des vêtements et accessoires outdoor (50 salariés), « pour pérenniser la stratégie RSE, il faut embarquer 100% des collaborateurs. C'est pour cela que la fonction RH doit marcher avec la division RSE. »



**Entre Chief Climate Officer (CCO) et DRH, les rôles sont complémentaires car ils n'ont pas le même scope mais partagent un agenda commun !** L'accompagnement de la transition énergétique et le changement de modèle économique et sociétal doivent se concrétiser dans des délais très contraints, où la gestion des dilemmes va foisonner le temps que les hommes et les organisations se remettent en équilibre. (...)

Permettez-moi de douter que le CCO, de façon systémique, s'occupe en tant que tel d'un des facteurs clés de l'entreprise, son patrimoine humain. (...) Le métier du CCO est principalement d'accompagner le dirigeant dans la stratégie climat et les membres du comex, dans le développement opérationnel de la bonne mise en œuvre de plans d'action, souvent très sous-tendus par des financements conséquents et des agendas particulièrement contraints. Là où les responsabilités et objectifs de ces deux experts se rejoignent, c'est à la fois dans la définition des compétences indispensables aux salariés déjà membres de l'entreprise ou de ceux des talents à acquérir, afin d'anticiper autant que possible l'évolution des métiers dans l'entreprise. L'objectif est alors que la stratégie soit d'autant mieux déclinée qu'elle est le résultat du travail, ou de personnes compétentes, ou de salariés bénéficiant d'un effort sans précédent de formation et de développement afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins des entreprises.



**SABINE LOCHMANN**

Présidente et fondatrice d'Ascend (cabinet de conseil en stratégie ESG/RSE)

### 3) LA FORMATION DES RH À RÉINTERROGER



**16% seulement des DRH**

ont été formés à la RSE au cours de leur formation initiale

Source : ANDRH

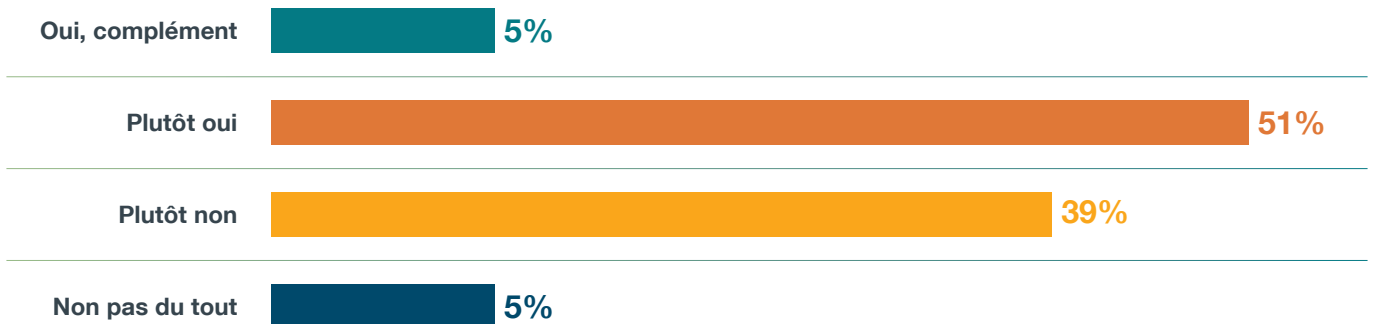
## UN DÉFICIT DE FORMATION EN RSE CHEZ LES PROFESSIONNELS RH

**La RSE ne fait pas encore partie des enseignements majeurs dans la formation initiale, ni même continue, des professionnels des ressources humaines.**

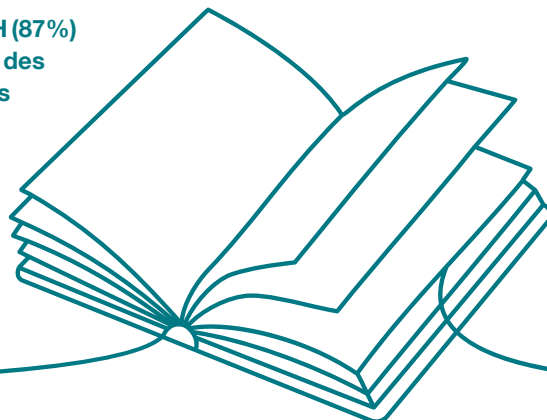
L'enquête ([RH et RSE - À la croisée des chemins](#)) menée par l'ANDRH auprès de ses adhérents révèle ainsi que **16% seulement d'entre eux ont été formés « aux enjeux responsables » au cours de leur formation initiale et 20% dans le cadre de la formation continue.** Pour ceux qui n'ont pas bénéficié de ces formations, 31% se sont formés via des réseaux professionnels, 51% en mode autodidacte et 30% déclarent ne pas avoir été formés du tout.

Il est probable que le taux de réponses positives, si la question avait porté sur la connaissance des enjeux environnementaux et climatiques, aurait été encore plus faible. D'ailleurs, seuls une infime minorité des adhérents de l'ANDRH interrogés estiment « avoir suffisamment de connaissances et de compétences dans l'exercice d'une pratique RH responsable. »

### CONSIDEREZ-VOUS AVOIR SUFFISAMMENT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES DANS L'EXERCICE D'UNE PRATIQUE RH RESPONSABLE?



Et pourtant, **l'immense majorité des professionnels RH (87%) reconnaissent être conscients que la connaissance des enjeux RSE fait partie des compétences nécessaires** pour faire de la RSE en tant que RH, loin devant la capacité à communiquer (68%) ou la capacité à faire travailler les acteurs et actrices ensemble (67%).



### UN VERDISSEMENT EN COURS DES CURSUS RH

Les responsables des masters RH sont d'ailleurs en train de corriger ce manque et un certain nombre de cursus ont ou vont modifier leur maquette pour intégrer des enseignements écologiques et climatiques.

#### L'écologie remplace le digital dans le master RH de Sciences Po Paris

À Sciences Po Paris, l'école qui accueillait les masters RH mais aussi les masters en lien avec l'entreprise s'appelaient *l'école de l'innovation et du management*. Depuis septembre 2022, elle s'appelle désormais *l'école du management et de l'impact*.

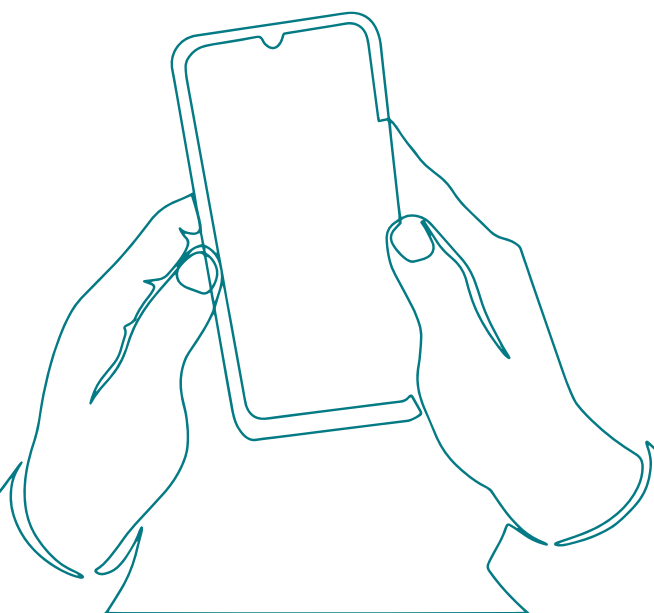
De plus, le master RH s'appelait le *Master Management Organisations et RH*, il s'appelle maintenant *Master Management Organisations RH et gouvernance durable*. **Tous les cours sur le digital ont été supprimés et remplacés par un tronc commun sur l'écologie et les parties prenantes, le réchauffement climatique**. Tous les élèves de master suivent 50 heures de cours sur ces thèmes-là.

#### Grenoble Ecole Management engage ses étudiants dans la transition durable avec un parcours immersif

Les masters spécialisés en gestion des ressources humaines peuvent prendre exemple sur des initiatives fortes, comme celle de **Grenoble Ecole de Management (GEM), la première business school à avoir pris le statut de société à mission**.

Engagée depuis 2007 dans le développement durable, l'école grenobloise a lancé en janvier 2023 un **nouveau cours, obligatoire, intitulé "sustainability transition in international business" déployé auprès des 1 100 étudiants et étudiantes** de première année du programme Grande École. C'est une nouvelle étape dans l'enseignement des transitions durables (après la mise en place, en 2019, de la filière "innovation for sustainability transition" pour les 3<sup>ème</sup> années du programme Grande école. Puis la création, en 2021, des "passeports sustainability" accessibles à tous les étudiants, afin de favoriser leur compréhension et leur engagement face aux enjeux climatiques).

Ce nouveau cours a vocation à être dispensé, cette année, à l'ensemble des étudiants et des collaborateurs de GEM. Concrètement, il s'agit d'**un parcours immersif de 20 heures**, à travers 24 espaces modélisés en 3D, qui transforme chaque participant en employé de la société Rossignol, avec pour mission d'aider l'entreprise à développer un ski recyclable et de proposer un business model radicalement innovant, compatible avec un objectif de neutralité carbone. "C'est une véritable plongée au cœur d'un projet d'innovation transversal à l'entreprise que nous offrons aux étudiants" souligne GEM.



## 4) ENJEUX CLIMATIQUES : 5 MÉTIERS DU FUTUR POUR LA RH ?

Nous avons souhaité intégrer à ce rapport **cinq annonces d'emploi prospectivistes**, que nous avons élaborées en collaboration avec **Noémie Aubron**, de l'agence de conseil en innovation **15 Marches**. Ces nouveaux métiers permettent d'ouvrir des questionnements, d'élargir les perspectives actuelles et d'inspirer potentiellement de nouvelles missions ou de nouveaux champs de compétences pour les professionnels de la fonction RH.

### ANNONCE N°1

## Médiatrice ou médiateur sur les enjeux climatiques

Notre organisation est depuis plusieurs années pleinement engagée dans la transition écologique. Nous avons déjà engagé de grands chantiers structurels concernant nos sites de production, nos produits, notre distribution : ces changements, nécessaires, bousculent néanmoins notre équilibre. Notre enjeu est donc de continuer ce rythme de transformation intense, sans pour autant perdre notre cohésion sociale.

**C'est pourquoi nous créons ce poste de médiatrice ou médiateur spécialisé sur les enjeux climatiques pour animer et pacifier le dialogue social.**

#### PRINCIPALES MISSIONS

- Véritable diplomate, vous ferez dialoguer les différentes parties-prenantes internes mais aussi externes sur les transformations en cours et leurs impacts économiques et sociaux.
- Vous agirez en partie sur mandat des différentes Directions. Vous mettrez également en place les moyens nécessaires à l'identification des controverses sociales transverses.
- Vous aurez plus spécifiquement la responsabilité de créer un espace de débat social en lien avec l'impact de la crise climatique sur les conditions de travail.
- Ce poste étant multi-facette, vous serez hiérarchiquement rattaché-e à la RSE mais fonctionnellement à la DRH.

#### PROFIL DU POSTE

- Expert du dialogue social et de la médiation pour animer des conversations entre des points de vue divergents pour parvenir à un compromis.
- Fine connaissance des enjeux climatiques.

### ANNONCE N°2

## Dérecruteur ou Dérecruteuse

La transition écologique ne peut se faire sans prendre soin de celles et ceux dont le métier doit disparaître pour respecter les limites planétaires. Notre organisation est à ce titre investie depuis plusieurs années dans l'accompagnement des transitions professionnelles des salariés issus des industries polluantes.

**Convaincus de cette démarche, nous renforçons notre équipe de dé-recruteurs avec l'ouverture d'un nouveau poste.**

#### PRINCIPALES MISSIONS

- Expert de la reconversion professionnelle, vous mettrez en œuvre notre stratégie de recrutement qui repose sur la reconversion de profils issus d'industries polluantes de niveau 4. Nous ciblerons en particulier ces actifs pour leur volonté de changement et pour les subventions mises en place pour les accompagner dans un changement de secteur d'activités.
- Vous identifierez les profils externes à potentiel pour notre organisation et les accompagnerez dans leur parcours de démission et de montée en compétence. Notamment, vous les aiderez à constituer leur dossier de subventions et concevrez leur plan de formation sur-mesure pour une intégration réussie de notre organisation.
- Vous serez également en veille sur les dispositifs de subventions et d'aides pour proposer les meilleurs accompagnements.

#### PROFIL DU POSTE

- Idéalement, vous êtes vous-même issu-e d'un parcours de reconversion d'une industrie polluante, ou vous souhaitez entamer une reconversion.
- Priorité accordée sur vos savoir-être : capacité d'écoute, empathie, gestion de projet, rigueur et sens de l'opportunité.

ANNONCE N°3

## Responsable des avantages sociaux climatiques

Conscients que le changement climatique impacte nos collaborateurs dans leur vie privée, mais également dans leurs conditions de travail, nous avons depuis plusieurs années mis en place une politique d'avantages sociaux prenant en compte ce nouveau champ de protection.

**Nous recherchons une ou un responsable des avantages sociaux climatiques pour en prendre le pilotage.**

### PRINCIPALES MISSIONS

- Spécialiste des conséquences socio-professionnelles de la crise climatique, vous viendrez compléter l'offre de services aux salariés de notre entreprise pour faire face à ces enjeux, en coordination directe avec la marque employeur.
- Vous identifierez les risques climatiques ou ses conséquences indirectes (pénurie d'électricité ou d'Internet, inflation du coût de la vie, difficultés de mobilité,...) pour lesquels l'entreprise est légitime pour proposer une mitigation. Puis vous construirez et animerez un réseau de partenaires en mesure d'apporter les services nécessaires pour réduire ces risques.
- Vous aurez également une mission de veille pour cartographier et piloter l'exposition aux risques climatiques de nos salariés, en lien direct avec le responsable du plan de continuité d'activité.

### PROFIL DU POSTE

- Expertise sur les conditions de travail dans un contexte de crise climatique indispensable.
- Capacité à piloter, animer et anticiper, tout en sachant travailler en transverse.

### PACKAGE

- Avantages sociaux attractifs : température de travail minimale et maximale garantie, dispositif "Internet de secours" utilisable à volonté. Notre entreprise est également labellisée "Lieux de travail verts", label qui audite notre capacité à proposer un lieu de vie résilient dans notre bassin d'emploi.

ANNONCE N°4

## Responsable score social et environnemental

Dans un contexte social où 12 millions de Français utilisent les applications de scoring pour auditer chaque entreprise sur ses actions sociales et environnementales avant tout acte d'achat, notre entreprise peut se réjouir d'avoir depuis plusieurs années pris le parti de la transparence radicale et des plans d'actions structurants sur ces sujets.

Toutefois, dans un contexte toujours plus exigeant, nous souhaitons démontrer notre exemplarité et améliorer notre capacité à atteindre les meilleurs standards en la matière.

**C'est pourquoi nous recherchons une ou un responsable score social et environnemental.**

### PRINCIPALES MISSIONS

- Vous serez responsable des notes de score social dans les différentes applications publiques mises à disposition des citoyens. Le score social recouvre notre politique sociale et le climat social. Le score environnemental mesure notre capacité à proposer des produits bas carbone, mais aussi à les produire et les distribuer selon cette même modalité.
- Vous analyserez l'algorithme de notation de chaque application et identifierez les leviers d'actions permettant l'éventuelle amélioration des scores en lien avec les différents acteurs internes.
- Vous serez également en charge de la communication autour de notre stratégie d'amélioration de nos scores sociaux et environnementaux. Vous organiserez la communication en interne autour des scores et des plans d'actions menés. En externe, vous coordonnerez vos actions avec l'équipe marque employeur.

### PROFIL DU POSTE

- Appétence au travail en transverse et à l'animation de démarches transverses.
- Souci du détail tout en ayant d'excellentes compétences relationnelles et analytiques.

## ANNONCE N°5

## Expert(e) transition travail bas carbone

Dans un contexte où le niveau d'exigence de nos collaborateurs sur la compatibilité de leur cadre de travail avec les limites planétaires augmente, nous avons la volonté de transformer notre outil de travail pour le mettre en conformité avec ces enjeux.

**Nous recherchons donc une experte ou un expert en transition travail bas carbone.**

## PRINCIPALES MISSIONS

- ➔ Vous accompagnerez notre organisation dans la définition de notre stratégie bas-carbone, puis dans la déclinaison de la feuille de route.
- ➔ Dans un premier temps, à l'aide d'un audit chiffré, vous animerez une consultation à l'échelle de l'entreprise pour déterminer les changements souhaités et/ou acceptables dans nos manières de travailler (règles pour les déplacements et voyages d'affaires, télétravail et effets rebond, équipement informatique et téléphone, outils et stockage serveurs,...). Vous serez accompagné-e dans cette mission par notre médiateur interne.
- ➔ Vous accompagnerez ensuite le déploiement de la feuille de route validée à l'aide d'un collectif de métiers transverses investis depuis longtemps dans le travail bas carbone. Vous piloterez également les impacts des changements mis en place en termes d'émissions carbone.

## PROFIL DU POSTE

- ➔ Expérience dans des projets similaires impérative, si possible dans une entreprise de plus de 2 000 salariés.
- ➔ Maîtrise éprouvée de la transformation à grande échelle de pratiques organisationnelles et managériales.
- ➔ Orienté-e solutions, vous savez trouver des compromis et prendre en compte les objectifs divergents.



# LES DIX PRATIQUES RH À TRANSFORMER

**La tâche des DRH s'annonce immense, eu égard aux défis à relever.** Car la transition écologique bouscule l'ensemble des politiques de gestion des Hommes, qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de la formation, du développement des compétences, du recrutement, du dialogue social des rémunérations... Aucun pan de la GRH n'échappe à cette nécessaire remise à plat.

## 1) CONSULTER, COMMUNIQUER ET IMPLIQUER

### UNE COMMUNICATION INTERNE RÉGULIÈRE ET CIBLÉE, UNE CLÉ POUR EMBARQUER LES SALARIÉS

**Il est crucial de s'assurer que les salariés comprennent bien la stratégie environnementale de l'entreprise** pour évaluer comment ils perçoivent l'action de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, pour écouter leurs remarques, suggestions, répondre à leurs questions et leur permettre de connaître plus largement les initiatives menées.

#### PISTES D'ACTION : QUELQUES OUTILS À DISPOSITION DES ÉQUIPES RH

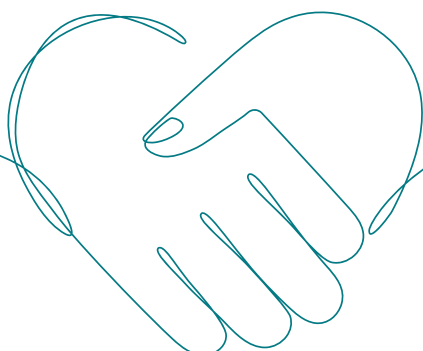
**Mener** des entretiens groupés ou individuels

**Lancer** des sondages et questionnaires anonymes internes

**Etablir** des moments d'écoute et de dialogue

Il est également nécessaire que les salariés soient bien informés et à jour sur la stratégie environnementale de l'entreprise, ses objectifs, ses avancées ou ses évolutions.

- **Cet effort de communication doit être régulier et non pas ponctuel.** Une communication annuelle sur le sujet ne sera, par exemple, pas suffisante si l'entreprise souhaite embarquer ses salariés et les investir sur le sujet.
- **La communication doit être authentique et transparente**, notamment sur les progrès qui restent à accomplir. Le discours doit être aligné avec la réalité de la trajectoire climatique de l'entreprise sous peine de ne pas être bien perçu par les salariés.
- **La communication doit également être ciblée sur des sujets précis**, par exemple : un toolkit pour agir à l'échelle de son métier pour la transition écologique ; comment investir son épargne salariale dans des fonds au service de l'environnement...
- **Les formats de communication doivent être diversifiés : mémos, vidéos, podcasts, présentations ... tout comme les canaux utilisés : mail, intranet, réseau social d'entreprise, road show ...** afin de maximiser la portée des messages.





## DE LA CULTURE COMMUNE SUR L'ENVIRONNEMENT À L'IMPORTANCE DES RÔLES MODÈLES

Définir une bonne stratégie environnementale est indispensable mais celle-ci ne pourra être bien exécutée que si **l'ensemble des salariés partagent une culture commune sur l'environnement, c'est-à-dire un ensemble de valeurs, convictions et pratiques sur le sujet.**

Pour que la stratégie environnementale de l'entreprise puisse se déployer dans toute l'organisation et être appliquée par tous au quotidien, elle doit imprégner toutes les strates de l'entreprise. **En encourageant les dirigeants à se former sur ces enjeux**, et en les aidant à devenir des « *role models* » *environnementaux* pour tirer toute l'organisation vers le haut.

C'est le cas de la **PME Atlas for men**, où les trois membres du comex incarnent la stratégie. Le Directeur Financier est d'ailleurs en lead sur la RSE, qui est intégrée dans toutes les décisions business. « C'est un fil rouge et un prisme RSE à chaque étape. Même dans une période impactée par les problèmes de transport, de devises, de matières premières, chaque décision est mesurée sur une échelle RSE », précise **Gwenaëlle Martin**, DRH d'Atlas for Men.

A l'inverse, si les salariés ont l'impression d'un double discours, ou d'un décalage entre les discours et les actes, ils risquent d'être moins impliqués voire démotivés.

De même, il peut être utile d'**agir particulièrement au niveau du middle management. Comment ?** En s'assurant que les managers soient bien formés ; en leur proposant des temps pour qu'ils puissent échanger entre eux sur leurs problématiques managériales en rapport avec l'environnement ; ou encore, en construisant avec le contact RSE un kit de bonnes pratiques du « manager responsable » (consulter ses équipes, écouter leurs suggestions,...).

Chez Setec, les managers qui n'auraient pas la fibre environnementale seraient vite rappelés à l'ordre par leurs troupes. **Biljana Kostic**, DRH de Setec précise que « les managers sont challengés par leurs équipes qui proposent de nouvelles méthodes et les questionnent sur la dimension éthique des projets sur lesquels ils travaillent. Les jeunes recrues peuvent remettre en question les certitudes de managers plus expérimentés qui ont pris des habitudes dans la gestion de leurs projets. »

« Au sein de PageGroup, nous avons récemment décidé de créer un shadow board RSE avec des collaborateurs volontaires. Il était crucial pour nous que ceux qui le souhaitent aient l'opportunité de participer à l'idéation verte de l'entreprise et d'aiguiller les orientations stratégiques liées à la gouvernance RSE. » déclare **Isabelle Bastide**, Présidente PageGroup France, Espagne et Portugal.

**Ainsi, en agissant aussi bien au niveau du top management, du middle management, que dans l'ensemble des collaborateurs, l'environnement imprègne toutes les dimensions de l'entreprise : c'est la condition d'une transition écologique réussie.**



### MISE EN PRATIQUE

#### LA FRESQUE DU CLIMAT, UN OUTIL DE SENSIBILISATION

La Fresque du climat est une association loi de 1901 française fondée en décembre 2018 par Cédric Ringenbach. Son objectif est de sensibiliser le public au réchauffement climatique.

En 4 ans, la Fresque du Climat est devenue un des outils de référence pour permettre aux individus et organisations de s'approprier le défi du changement climatique. Les données sont tirées d'une base scientifique de référence, notamment les rapports spéciaux commandés par l'ONU et l'Organisation mondiale de météorologie et rédigés par le GIEC.

Plus de 800 000 personnes ont déjà participé à la Fresque du Climat dans 50 pays.

### 2) AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL



#### 1 JOUR PAR SEMAINE DE TÉLÉTRAVAIL GÉNÉRALISÉ =

69% réduction du volume

des déplacements des actifs

30% réduction des impacts

environnementaux liés aux trajets entre le domicile et le travail

Source : Ademe



1h10 et 26 kilomètres

de transports évités en moyenne par personne

6 milliards d'heures de déplacement,  
4 milliards de litres de carburant et 5 milliards de mètres-cube  
d'émissions de CO2 économisés sur l'ensemble des personnes  
en activité

Source : Fondation Travailler Autrement

**La transition écologique passera obligatoirement par une transformation des modes de travail, levier sur lequel les professionnels RH ont une palette de mesures à leur disposition**, touchant directement les collaborateurs dans leur quotidien et leur empreinte carbone. Nous vous proposons d'en explorer quatre :

1. Si l'on prend l'exemple de **la politique de transports**, il est possible d'encourager les salariés à utiliser des transports bas-carbone pour leurs déplacements domicile-travail, proposer des primes de mobilité pour l'achat d'un vélo électrique, favoriser l'autopartage et le covoiturage... et de façon plus générale, limiter au maximum les trajets nécessitant de prendre l'avion. Une tendance qui s'est dessinée avec la crise sanitaire pour les séminaires et les voyages d'affaires, remplacés par des visioconférences. Agir sur ce volet est non seulement important, en termes d'ordre de grandeur, mais a aussi l'avantage d'avoir un impact rapide et mesurable.
2. **Le rôle du DRH est aussi d'encourager et de mettre en place le travail à distance**, par le développement du télétravail, en proposant des lieux de travail alternatifs au plus près du lieu de vie des collaborateurs (tiers lieux, espaces de coworking, etc.) et en favorisant les formations en distanciel plutôt qu'en physique lorsque c'est pertinent.
3. Pour conjuguer sobriété énergétique et respect de l'environnement, **les équipes RH peuvent également remettre en chantier les horaires de travail** afin d'en limiter l'amplitude, encadrer les réunions pour qu'elles ne soient ni chronophages, ni renvoyées en tout début ou toute fin de journée.
4. Au-delà, les nouvelles organisations de travail peuvent s'avérer plus ambitieuses. Liée au développement du travail hybride (mi-présentiel, mi-distanciel) **la réflexion sur la semaine de quatre jours** s'intensifie en France depuis la crise sanitaire. La préoccupation environnementale n'est, certes pas, au cœur des motivations des entreprises qui y réfléchissent, davantage engagées dans la réduction du temps de travail, la mise en valeur de leur marque employeur ou le souci de la qualité de vie au travail. Mais en réduisant les déplacements domicile-travail et l'empreinte carbone des entreprises, la semaine de 4 jours (de 35 heures comme de 32 heures) serait plus « écologique » que celle de 5.

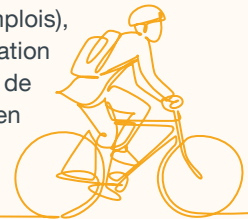


## MISE EN PRATIQUE

### LE VÉLO, MOTEUR DE L'EMPLOI

**Préconisée par le Plan de transformation de l'économie française (PTF) pour décarboner les mobilités quotidiennes, la pratique du vélo devrait doper l'économie française, selon The Shift Project.**

Le vélo bénéficierait ainsi de la plus forte progression parmi les onze secteurs d'activité étudiés dans cette étude datant de 2021 avec une multiplication de l'emploi par 20 dans l'industrie (+45 000 emplois), autrement dit la fabrication, et par 12 dans les activités de vente, d'entretien et de réparation (+185 000 emplois). Mais ce scénario vert ne verrait le jour qu'au prix d'une « politique ambitieuse de redimensionnement de la production au niveau des besoins du marché national et l'intensification en emploi par l'intégration industrielle et le soutien à l'artisanat » note The Shift Project, qui réclame la promotion du label « Origine France garantie ».



## 3

## METTRE EN MOUVEMENT PAR LES ÉCOGESTES

### L'IMPORTANCE DES ÉCOGESTES DANS L'ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT

**La gravité des menaces environnementales qui pèsent sur la planète renvoie souvent les écogestes au rang de gadget.** Beaucoup opposent la superficialité de ces premières mesures qui pourraient être à la base de l'éducation à l'environnement à l'ampleur des actions à mettre en œuvre dans le cadre de la transition écologique.

Mais l'agence girondine d'**Axeo Services** (services aux particuliers et aux entreprises) dont le dirigeant, **Patrick Janning**, a participé à la première Convention des Entreprises pour le Climat, s'est largement appuyé sur ce type d'actions : « **les écogestes sont de petites choses mais ils ont le mérite d'ouvrir des opportunités auprès des salariés pour parler de ces sujets-là et de mettre en place des premières actions concrètes.** » Le gérant de PME de 80 salariés a décliné sa feuille de route dans son entreprise en commençant par ces écogestes.

Axeo Services a, par exemple, diffusé un outil (MYCO2) qui permet à chaque collaborateur de mesurer son impact, à partir d'un questionnaire. La totalité de l'équipe a été formée à l'éco conduite (3/4 des intervenants utilisent la voiture pour se rendre chez les clients). Un autre objectif est de parvenir à ce que plus aucun déchet non recyclable ne sorte de l'agence.

### RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS EN LEUR DONNANT LE POUVOIR D'AGIR

**Patrick Janning s'appuie sur les écogestes pour donner « du pouvoir d'agir » à ses collaborateurs :** « si nous ne donnons pas aux gens le pouvoir d'agir sur leur propre métier, comment pourrait-on leur donner du pouvoir d'agir sur le climat, sur l'utilisation de produits plus respectueux de l'environnement, leur faire comprendre pourquoi nous essayons de réduire le nombre de kilomètres, de sectoriser les interventions ? (...) Nous nous sommes dits que si nous ne commençons pas par cette base-là, si nous restions dans une entreprise très pyramidale, où une personne gère 40/50 personnes, il serait très compliqué de les impliquer, de les responsabiliser, que ce soit sur le climat ou sur une meilleure performance de l'entreprise ».

La nécessité de mobiliser ses troupes sur les enjeux environnementaux l'a finalement amené à se poser la question de la gouvernance, à travers **la mise en place d'équipes autonomes de huit à douze personnes maximum, en donnant à chacun un rôle.** In fine, l'implication des collaborateurs dans la transition écologique peut permettre à l'entreprise de repenser sa propre organisation.



### MISE EN PRATIQUE

#### CONNAISSEZ-VOUS VOTRE EMPREINTE SUR LE CLIMAT ?

**Encourager vos salariés à calculer leur empreinte carbone facilement et régulièrement, à partir d'un outil en ligne pour les sensibiliser à cette logique et aux ordres de grandeur en jeu fait typiquement partie des basiques.**

Le simulateur [nosgestesclimat.fr](https://nosgestesclimat.fr) vous permet d'évaluer en 10 minutes votre empreinte carbone individuelle annuelle totale et par grandes catégories (alimentation, transport, logement, divers, services sociétaux), de la situer par rapport aux objectifs climatiques et surtout de passer à l'action avec des gestes personnalisés en fonction de vos réponses.

Avec près d'un million de tests complétés, [nosgestesclimat.fr](https://nosgestesclimat.fr) est le calculateur d'empreinte carbone personnel de référence. Il est développé par l'équipe Datagir de l'Agence de la transition écologique (ADEME) et [beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr), en partenariat avec l'Association Bilan Carbone (ABC).

## 4) DOPER LA FORMATION



**68% des salariés**

veulent être formés aux enjeux de la transition écologique dans leur entreprise

Source : Institut CSA

### LA FORMATION : INCONTOURNABLE LEVIER DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

**La formation professionnelle est et sera au cœur de la transformation des métiers et du développement des compétences.** À condition de mettre en œuvre une ingénierie de formation de grande ampleur.

Pour répondre à ces enjeux, la **Climate School**, développée au sein d'AXA Climate, propose une offre de formation en ligne qui permet aux organisations de tout secteur de former leurs collaborateurs aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, ressources...) et à l'adaptation de chaque métier (IT, achats, RH, finance, juridique...) à la transition écologique.

Disponible en une dizaine de langues, la Climate School est aujourd'hui déployée au sein de nombreuses entreprises comme **Accor, Ubisoft, Saint Gobain, Schneider Electric, Stellantis et JLL**, ainsi que dans des écoles comme HEC et l'ESCP. Elle est également accessible gratuitement pour les particuliers. Plus de **4 millions d'apprenants** y ont d'ores et déjà accès, deux ans après son lancement en 2021.

Le maître mot de cette école en ligne ? « **Pédagogie** ! » répond Clément Jeanneau, directeur éditorial de la Climate School, qui explique que les cours proposés s'inspirent du ton de l'émission scientifique grand public "C'est pas sorcier". « Vulgariser simplement des enjeux complexes, dans des vidéos de 5mn, sans perdre en sérieux scientifique : voilà l'équation que nous avons cherché à résoudre ».

« Notre catalogue de contenus, qui compte plus de 150 chapitres à l'heure actuelle, s'enrichit chaque année, ajoute-t-il. En 2023 par exemple, il sera complété par des **cours sur l'économie circulaire, l'adaptation au changement climatique, les achats durables ou encore les inégalités climatiques**. Pour construire ces cours, nous nous appuyons sur l'expertise des scientifiques d'AXA Climate - climatologue, hydrologue, experts

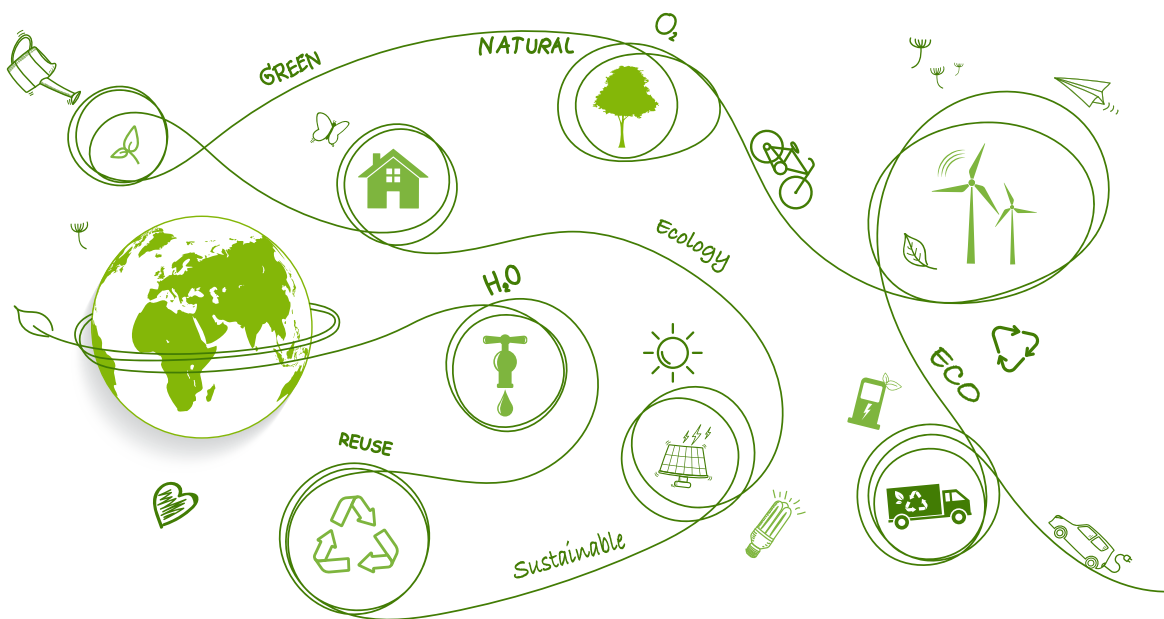
en biodiversité, etc. - ainsi que sur des chercheurs et spécialistes externes, qu'ils soient issus du **monde académique** ou du **monde des entreprises**. Pour nos différents cours, nous veillons justement à croiser les regards : nous sommes convaincus que la **pluridisciplinarité** est essentielle pour aborder ces sujets ».

Certaines entreprises choisissent quant à elles de construire leurs propres formations internes, en tout ou partie. Au sein du **Groupe Renault**, entreprise engagée depuis vingt ans dans la transition écologique et énergétique, l'effort de formation est quantifiable puisque l'objectif est de former **15 000 collaborateurs sur 40 000 en 2025**, ce qui signifie qu'un salarié sur trois va être formé sur une nouvelle activité ou une nouvelle technologie dans les trois ans à venir afin de positionner les collaborateurs sur des métiers « d'avenir ».

**Patrick Benammar**, Directeur Formation du Groupe Renault, se refuse à traduire cet effort de formation en pourcentage de masse salariale, un ratio pourtant souvent utilisé dans les benchmarks. « Je ne suis pas favorable à l'idée de valoriser cet effort de formation à partir de critères économiques car certaines entreprises achètent la formation à l'extérieur ».

Le Groupe Renault s'appuie sur une offre de formation déployée par des collaborateurs internes. **Sur 2 millions d'heures par an de formation, 1 million seront ainsi dispensé par des formateurs internes**. Le matériel pédagogique sera développé en interne et les formations seront assurées en interne sans exclure la possibilité d'ouvrir ces dispositifs à l'extérieur dans des logiques partenariales, afin de monétiser le temps passé par les experts du groupe dans la conception de formations.

Le **campus de Flins** est, à ce titre, un champ d'expérimentation à ciel ouvert, en écosystème avec des partenaires publics (région, universités, rectorats académiques) et privés. Ce n'est pas un campus Renault, il est conçu pour mettre à disposition les fondamentaux à de plus petits acteurs de la vie locale.



“

Nous sommes les premiers à le faire parce que nous sommes les premiers concernés dans l'usine de Flins et toutes tailles confondues, constructeurs, sous-traitants, fournisseurs. Une des manières d'ouvrir notre expérience est de le faire via un campus et de construire des formations qui vont pouvoir bénéficier à d'autres acteurs. Nous travaillons avec des académiques, en formation initiale, par exemple des BTS, mais nous ne faisons pas payer.”

**SYLVIE DUGENEST**

Chef de Projet RH - Refactory/Renault Flins

## ZOOM SUR LE CAMPUS DE FLINS, LABORATOIRE RH DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Annoncée en 2020, la reconversion de l'usine de Flins, fleuron industriel de la marque où ont été assemblées les R16, R18 ainsi qu'une partie des Clio, est symbolique du vaste mouvement de transformation dans lequel est engagé le Groupe Renault. Ce projet Refactory repose sur **quatre piliers** :

- le reconditionnement ou la prolongation de la durée de vie des produits,
- la production, la gestion et le stockage de l'énergie (électrique, hydrogène ou nouvelles énergies),
- le réemploi de pièces et de matières,
- le développement des compétences en économie circulaire sans quoi rien ne pourrait avoir lieu.

Dédiée à l'économie circulaire, l'usine de Flins qui employait 2500 personnes et 1500 intérimaires au démarrage du projet, verra son activité transformée en profondeur puisque l'objectif est de reclasser et de reconvertir 2000 salariés dont les métiers et les emplois sont menacés d'ici 2024, afin de conserver un effectif total de 3000 d'ici 2030. « Maintenir l'employabilité des collaborateurs à défaut de maintenir leur emploi tel qu'il était » est le credo du groupe.

Pour parvenir à ce ratio, ce site industriel de près de 200 hectares, accueille désormais **un campus des métiers de l'économie circulaire** dans le cadre de la **ReKnow University**. Ce campus dispense, selon les cas, 180, 220 et jusqu'à 240 heures de formation pour reconvertir, par exemple, des opérateurs spécialisés dans l'assemblage de véhicules thermiques au retrofitting consistant à démanteler un véhicule à moteur thermique pour le doter d'une motorisation hybride ou électrique.

Le **projet d'upskilling et de reskilling** de Flins s'inscrit dans **une démarche ouverte de campus, un écosystème de formation**, dont RKU (ReKnow University) est un acteur majeur, à la pointe de l'innovation en matière de learning. Il répond à plusieurs enjeux : mettre en place des nouveaux schémas de fonctionnement pour le développement des compétences, embarquer la filière en ce sens, ne pas faire seul.

Le campus s'adresse à l'ensemble du secteur (équipementiers, fournisseurs), au milieu académique voire aux personnes vulnérables (migrants).

Pour la filière ressources humaines du Groupe Renault, **l'usine de Flins est sans conteste le laboratoire de la transition écologique, un lieu de co-construction de nouveaux métiers**, de nouveaux parcours professionnels, partant des besoins de chaque individu : un parfait exemple de « transformation RH ».



## UNE PLACE POUR LES NON QUALIFIÉS DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

**Autant la transformation digitale a mis de côté les moins qualifiés victimes de la fracture numérique, autant la transition écologique peut leur ouvrir des perspectives.** Revaloriser le local, revenir à des logiques de recyclage, de partage, reprioriser certaines activités pourrait profiter, selon **Michel Barabel** (Maître de conférences à l'université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH), à des personnes à faible niveau de qualification. De la même façon que l'arrivée du digital s'est d'abord concrétisée par des activités simples comme l'automatisation des bulletins ou les SIRH, la première étape de la révolution écologique concerne des tâches simples telles que le tri des déchets ou l'optimisation des temps de trajet.



### LE POINT DE DROIT

#### L'ATOUT DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans le cadre de son obligation de formation, l'employeur est libre de mettre en place ou non un plan de développement des compétences, qu'il établit seul et soumet au comité social et économique pour avis avant sa mise en œuvre. Le plan comprend deux types de formation : celles qui conditionnent l'exercice d'une activité et les autres. **Parmi ces autres formations, l'employeur peut proposer aux salariés des formations en lien avec les questions environnementales.** Il peut s'agir de formations relatives, notamment : à la gestion et réduction des déchets

- à la lutte contre le gaspillage et à la réduction des consommations
- d'énergie (modérer la température, éteindre les éclairages et son ordinateur, etc.)
- à la sobriété numérique
- aux enjeux sociétaux et environnementaux
- ou plus spécifiquement, aux enjeux et impacts de l'activité de l'entreprise.

Par exemple, le groupe **Safran** s'attache à diversifier ses formations en développant notamment les enjeux liés au réchauffement climatique, à la préservation de l'environnement, mais aussi à la transformation numérique [Accord relatif à la formation et au développement des compétences au sein de Safran, 27 juill. 2021].

Source : Social Pratique



### 5) DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

#### DES MÉTIERS VERDISSANTS QUI EXIGENT DE NOUVELLES COMPÉTENCES



##### 47% des DRH-RRH français

pensent que leur organisation va faire face **l'émergence de nouveaux métiers** dans les 5 années à venir (contre 54% au niveau mondial)

##### 33% des DRH-RRH français

pensent que leur organisation va faire face à **la disparition de certains métiers** durant la même période (33% des DRH-RRH pensent la même chose au niveau mondial)

Source : Observatoire Cegos

**Le développement et l'acquisition de nouvelles compétences sont le sujet central de la transition écologique dans un contexte général d'obsolescence des métiers.**

Ainsi, selon le baromètre international Cegos « [Transformations, compétences et learning](#) », il ressort qu'**une petite moitié des emplois (42%) présente un risque d'obsolescence à moyen terme** (trois ans). Les DRH et RRH français sont à peine plus optimistes que leurs homologues européens : « 39% des emplois dans leur entreprise présentent un risque d'obsolescence des compétences dans les trois ans à venir. Une prévision partagée par les salariés, puisque 43% d'entre eux ont le sentiment de (bientôt) ne plus avoir les compétences nécessaires pour exercer leur métier convenablement » note le Baromètre Cegos.

Selon **Jean-Christophe Sciberras** (ex Renault, Solvay, AXA ...), « les enjeux liés aux compétences et aux changements de métiers varient fortement en fonction des secteurs d'activité. Le bâtiment, la chimie, l'automobile sont plus fortement impactés. Le [rapport de France Stratégie Métiers 2030](#) est clair : **il n'y a pas d'emplois verts à proprement parler mais des métiers existants qui se « verdissent »**, en prenant une connotation environnementale. **L'enjeu est donc d'accompagner ce « verdissement »**, par exemple en développant les compétences des ouvriers du bâtiment qui vont mettre de nouveaux types d'isolation avec des matériaux plus performants. Si les transferts de compétences n'ont pas lieu vers les ouvriers du bâtiment, l'objectif de baisse des émissions ne pourra pas être atteint ».

### ZOOM SUR LES COMPÉTENCES VERTES

**Les compétences en forte croissance parmi les talents de la transition écologique en 2022 :**

- ➔ Bilan carbone + 62%
- ➔ Recrutement +22%
- ➔ Analyse environnementale +19%
- ➔ Conformité environnementale +18%
- ➔ Durabilité +15%

Source : [rapport LinkedIn](#)



## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES « GREEN SKILLS », UN DÉFI MAJEUR POUR LES EMPLOIS DE DEMAIN



**ISABELLE BASTIDE**

Présidente PageGroup France, Espagne et Portugal

Aujourd'hui, **l'atteinte d'objectifs climatiques plus optimistes pour l'avenir de la planète devient une mission collective urgente, qui requiert la convergence des efforts de tous les acteurs de l'économie.** La France et l'UE sont aujourd'hui en première ligne grâce notamment aux objectifs matérialisés dans le «Green Deal » 2030 et le paquet climat « Fit for 55 », visant la réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport à leur niveau de 1990.

Dans cette optique vertueuse, la transition écologique s'invite progressivement dans les démarches de transformation des organisations, accélérant le besoin d'acquisition des compétences vertes dans les entreprises. **La part des « talents verts » dans la main-d'œuvre mondiale est ainsi passée de 9,6 % en 2015 à 13,3 % en 2021 soit un taux de croissance de de 38,5 %<sup>1</sup>.**

Nous parlons ici de développement durable, d'énergies renouvelables, ou de services environnementaux. Auparavant, seuls les emplois strictement liés à l'écologie nécessitaient la maîtrise de ces nouvelles compétences. Mais **aujourd'hui le verdissement de la société rend la ligne de crête encore plus ténue entre les missions à impact et les métiers traditionnels.** En d'autres termes, ces compétences vertes sont désormais utilisées pour des emplois qui ne sont pas considérés comme intrinsèquement liés à la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises.

La fonction achat est une illustration probante de « métier verdissant ». Favorisées par la Loi Sapin d'une part, et par le devoir de vigilance ou l'étude approfondie des risques ESG d'autre part, les politiques d'achats traditionnelles sont progressivement devenues responsables et durables pour 60% des entreprises<sup>2</sup>. Les organisations s'attachent de plus en plus à réduire leur consommation de matières premières et d'énergie, à favoriser l'achat de produits éco-conçus et à optimiser la durabilité de leurs produits. L'objectif est de contribuer à la décarbonation de l'ensemble de la supply chain et au développement durable.

C'est donc de la maîtrise de ces « skills » d'un genre nouveau, telles la préservation des écosystèmes, les initiatives environnementales ou la lutte contre toute forme de pollution, que des perspectives positives émergeront. **Le marché de l'emploi doit désormais mieux valoriser ces aptitudes durables et les pratiques qui renforcent la transition environnementale des organisations,** pour mieux recruter les nouveaux talents d'aujourd'hui et de demain.

Les entreprises doivent également dès à présent **repenser leurs politiques de formation et leur gestion prévisionnelle des parcours professionnels (GEPP), en reflet d'investissements orientés vers une économie plus respectueuse.** Répondre aux défis environnementaux demande par exemple de définir en interne un mapping des métiers de la transition écologique, mais également de sensibiliser les collaborateurs qui gravitent autour des fonctions piliers de la RSE.

Doit-on parler de changement de paradigme ou de simple adaptation ? **Les transformations les plus visibles de prime abord affectent certes l'émergence de nouveaux métiers mais elles concernent également l'upskilling de nombreux actifs ou encore le verdissement des fonctions support.** A ce titre, la formation n'est plus à considérer uniquement comme un appui de la transformation des compétences, mais agira aussi comme catalyseur des solutions à apporter aux problématiques environnementales.

La révolution des « green skills » est en marche, à nous tous de la porter et de mieux l'accompagner.

<sup>1</sup> Global Green Skills Report 2022, LinkedIn

<sup>2</sup> Observatoire de la fonction achat 2030, Michael Page et CNA

### BRANCHES PROFESSIONNELLES : ANTICIPER LES IMPACTS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE SUR LES MÉTIERS

Les nouvelles compétences à déployer face à la transition écologique incombent aux équipes RH, dans les entreprises, mais elles sont aussi du ressort des branches professionnelles, à travers les observatoires des métiers.

Parmi les branches pionnières, celles de l'industrie se sont livrées à l'exercice par l'intermédiaire de l'Opco2i, qui couvre trente-deux branches professionnelles, soit plus de 60.000 entreprises employant 2,8 millions de salariés.

L'opérateur de compétences a réalisé une étude d'impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences à l'horizon 2025 (juin 2022), qui a porté sur 230 métiers correspondant à 8.000 compétences. Parmi les postes qui devront le plus évoluer, ceux dédiés aux achats et à l'ingénierie et à la R&D pour lesquels « 50% à 70% des macro-compétences sont à renforcer ». Trois familles de métiers (les spécialistes de la logistique, des déchets, de la sécurité, de la qualité et de l'environnement) ne devraient avoir qu'à renforcer environ 40% de leurs macro-compétences. Une troisième catégorie regroupe les métiers dont seulement 10% à 30% des macro-compétences seront impactées : il s'agit de ceux liés à l'installation-maintenance et à la fabrication, qui devront mieux optimiser la consommation d'énergie et d'autres ressources.



#### MISE EN PRATIQUE

##### RENCONTRE AVEC VINCIANE MARTIN, CHARGÉE DE PROJET AU SHIFT PROJECT

Sur des secteurs d'activité comme le bâtiment, la transition écologique va entraîner la création d'emplois en grand nombre et le déploiement de nouvelles compétences. Or, le constat actuel est non seulement qu'il manque d'artisans dans le bâtiment et « qu'ils ne sont pas formés à faire de la rénovation performante. Comme un certain nombre de salariés ne passent pas par la formation initiale, il y a des enjeux forts de montée en compétences du secteur. »

Dans d'autres branches comme l'industrie automobile, les besoins sont gigantesques : « pour passer du thermique à l'électrique, il va falloir de nouvelles compétences, pour passer à des petits véhicules, il va falloir de nouvelles compétences, pour développer de nouvelles filières comme les batteries, il va falloir des montées en compétences, ... Il va falloir trouver de la main d'œuvre, développer les compétences, et anticiper des enjeux de reconversion parce que certaines filières vont se contracter. Tout ceci doit être planifié pour donner une certaine visibilité aux entreprises afin qu'elles anticipent les transformations »

## 6) METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI PLUS AGILE



Des métiers nouveaux, il y en aura peu. Beaucoup de métiers vont en réalité évoluer et incorporer 20 à 40% de nouvelles missions. Peut-on pour autant parler de nouveaux métiers ?



**SYLVIE DUGENEST**

Chef de Projet RH - Refactory/Renault Flins

## LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES (GPEC) À L'ÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE : UN IMPÉRATIF POUR LES ENTREPRISES

La martingale pour pourvoir les nouvelles activités et les nouveaux emplois générés par la transition écologique se nomme la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Dans son [rapport final](#), la **Convention Citoyenne pour le Climat** demande que, d'ici 2025 (date du prochain Plan d'Investissement d'Avenir) « chaque entreprise, chaque organisation et chaque personne soit accompagnée pour faire évoluer leur activité, voire en changer si elle devait disparaître et ainsi contribuer à diminuer les émissions de gaz à effet de serre. L'objectif final de cette mesure est que **chaque entreprise et chaque métier revoit ses pratiques afin d'accompagner les entreprises et de former les professionnels dès aujourd'hui aux exigences de la lutte contre le changement climatique.** »

Pour ce faire, la Convention propose un **accompagnement des salariés et des entreprises dans la transition** et la **création d'une nouvelle gouvernance de la transition des emplois et compétences** au niveau national et régional.



### LE POINT DE DROIT

#### GPEC, MODE D'EMPLOI

La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), est **obligatoire dans les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés**. Elle doit se dérouler **au minimum tous les quatre ans**, et tous les trois ans en l'absence d'accord.

En l'absence d'accord organisant différemment son contenu, **la négociation sur la GEPP** (gestion des emplois et des parcours professionnels) **est encouragée pour répondre aux enjeux de la transition écologique** [Code du travail, article L. 2242-20]. Cette dimension environnementale des négociations poursuit l'objectif d'anticiper les effets de la transition écologique sur l'évolution de la structure des emplois et sur les besoins en formation pour les salariés.



### MISE EN PRATIQUE

#### RENCONTRE AVEC GILLES VERMOT-DESROCHES, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA CITOYENNETÉ SCHNEIDER ELECTRIC

##### Chez Schneider Electric, on fait « pivoter » l'entreprise

« Depuis vingt ans, Schneider Electric est reconnue comme une entreprise engagée sur les solutions pour réduire les émissions carbone. Tout cela se fait dans une démarche stratégique car les trois quarts de l'offre d'aujourd'hui n'existaient pas il y a vingt ans.

**Il a donc fallu faire « pivoter » l'entreprise**, en faisant, par exemple évoluer les compétences des commerciaux et des acheteurs vers des produits cohérents avec cette ambition climatique.

**Le premier grand changement est donc la compréhension des enjeux par les dirigeants et l'évolution d'un certain nombre de métiers.** Nous avons créé un programme spécifique, Future Ready, qui a pour ambition de donner à chaque génération une vision différente de son futur à moyen terme. Certains ont des projets. Il faut les accompagner mais beaucoup n'ont pas construit un projet personnel. **L'entreprise doit donc contribuer à leur apporter des compétences qui seront utiles dans dix ans.** C'est une démarche de responsabilité sociale d'embarquer les salariés pour qu'ils réfléchissent à leur avenir dans ce monde de transition et à acquérir les compétences qui leur seront nécessaires ».

### RENDRE LA GPEC AGILE FACE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MÉTIERS : UN VRAI DÉFI

Il est difficile de cerner et d'anticiper les compétences nécessaires pour exercer des métiers qui n'existent pas encore.

Un groupe industriel comme **Renault** s'est trouvé confronté à la difficulté de bâtir une GPEC en partant d'une copie blanche, ex nihilo, quand il a fallu bâtir des plans de formation pour les nouveaux métiers de "**Refactoring**" (transformation de véhicules thermiques en véhicules électriques dans le cadre de l'économie circulaire) et de "**Retrofitting**" (amélioration d'équipements et de produits) de l'usine de Flins.

**Sylvie Dugenest**, Chef de Projet RH - Refactory/Renault Flins, explique que « cela a été compliqué, parce qu'il n'y avait pas encore les métiers en face. Le directeur de l'usine, également directeur du projet, a été visionnaire et courageux pour démarrer en adoptant **une méthode agile type start-up**. Nous avons parlé avec les métiers et le centre de formation, en boucles courtes, deux à trois fois par semaine, jusqu'à ce qu'on puisse formaliser un plan de formation digne de ce nom, avec un budget acceptable. Aujourd'hui, nous avons un niveau de maturité qui nous permet de modéliser cette agilité. Nous savons face à quelles difficultés et quels enjeux nous sommes. Nous construisons notre démarche de façon structurée. Notre approche est individualisée. »

**François Roger**, Vice-Président Exécutif (EVP) RH, Environnement de travail et Organisation, Groupe Renault, ajoute que « **cette transition de métiers se fait progressivement et s'imbrique** dans la politique RH. Les métiers ne vont pas changer brutalement ; on peut dire en revanche que les métiers de nos collaborateurs se transforment progressivement, ce qui va continuer pendant au minimum une décennie. »

### LA QUESTION DE LA GPEC DANS LA FONCTION PUBLIQUE

**Au sein des trois fonctions publiques, d'État, territoriale et hospitalière, la question de l'impact de la transition écologique, métier par métier, et des compétences à mobiliser doit également être posée.** « À partir d'un tel état des lieux, on enclencherait le programme de formation nécessaire sans attendre que ce soit le gouvernement qui décide. Je n'ai pas l'impression que le programme de formation fait pour les cadres dirigeants ait reposé sur une étude des transformations de métiers à venir. Donc la réflexion RH ne me semble pas avoir été prise en compte. Le programme a été conçu par le ministère de la fonction publique. On a consulté des experts sur la transition écologique et des associations ont été impliquées. Ceux qui ont été dans ces groupes de travail pourraient dire si le prisme RH, c'est-à-dire la transformation des compétences des cadres dirigeants (de la FP), a été pris en compte ou s'ils ne seront formés que sur le côté technique de la transition écologique » note **Sabine Vansaingèle**, dirigeante du cabinet STB Conseil, qui a exercé durant 20 ans dans la fonction publique.

Selon elle, il revient à la Direction générale de la fonction publique (DGAFP), « en sa qualité de DRH de l'État », de jouer le rôle d'aiguillon. « Elle devrait avoir lancé un travail de GPEC, comme l'ont fait certains OPCO (Opérateurs de Compétences) sur leurs métiers, tels que l'OPCO commerce ou l'OPCO Constructys, dans le secteur de la construction. Ils l'ont fait parce qu'ils savent que sur le plan économique, la transition écologique aura un impact majeur. (...) Ils ont quelque chose de très concret qui se profile ou qui existe déjà. C'est peut-être moins le cas dans la fonction publique, car ce sont des fonctions non marchandes. Les impacts de la transition écologique sur les métiers et compétences sont plus difficiles à percevoir ». Et pourtant, certaines collectivités commencent à rencontrer des difficultés à recruter dans les métiers très techniques de la maintenance, des routes ou des espaces verts.



## 7) CONSTRUIRE UNE MARQUE EMPLOYEUR RESPONSABLE



### 78% des salariés

préfèreraient, à offres équivalentes, rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique



### 64% des millenials

se disent prêts à refuser un emploi si les valeurs RSE de l'employeur ne sont pas assez fortes

Source : Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME et Cone Communications

## LES JEUNES DIPLÔMÉS PLÉBISCITENT L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES, LEVIER DÉSORMAIS INCONTOURNABLE POUR LA MARQUE EMPLOYEUR

La dernière enquête de la Fondation Jean-Jaurès sur [les aspirations des jeunes au travail et leur rapport à l'entreprise](#), réalisée avec BVA en apporte une illustration éclatante.

« **Si en 2021, la préservation de l'environnement apparaissait déjà – sans surprise – en premier dans les réponses, cet enjeu sort renforcé dans cette nouvelle vague.** En effet, quand 29% des jeunes citaient l'année dernière la préservation de l'environnement comme le sujet prioritaire sur lequel les entreprises devraient s'engager en priorité, c'est le cas aujourd'hui de 37% d'entre eux (+8) et de 53% des jeunes ayant un niveau de diplôme supérieur ou équivalent à bac+3.

Ainsi, en 2022, si le tiercé de l'année dernière ne change pas (la défense du pouvoir d'achat et la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes arrivent toujours en deuxième et troisième positions), **c'est l'engagement environnemental qui se consolide sur un an**, conséquence vraisemblablement des incendies de cet été et d'une conscientisation encore plus accrue – s'il en fallait – de l'avenir préoccupant qui se dessine sous leurs yeux », écrit **Jérémie Peltier**, Directeur Général de la Fondation Jean Jaurès dans l'enquête sur le rapport des jeunes au travail.

## L'INFLUENCE DES COLLECTIFS ÉTUDIANTS DE GRANDES ÉCOLES

**La prise de parole très forte de jeunes diplômés des diplômés d'AgroParisTech ou de HEC lors des dernières cérémonies de remises de diplômes au printemps dernier en est une autre illustration.**

Diplômée de HEC, **Vinciane Martin**, désormais au Shift Project, a fait partie des étudiants qui ont créé le [Manifeste des étudiants pour un réveil écologique](#). « J'ai fait également partie de ceux qui ont contribué à réfléchir au discours d'Anne Fleur Goll à la cérémonie de remise de diplômes. **Dans les écoles de commerce, il y a une montée en puissance de ces sujets depuis quelques années.** Dans les établissements d'enseignement supérieur qui ont le plus évolué sur ces questions-là, il y a eu beaucoup de mobilisations étudiantes car les étudiants ont un impact très important sur l'évolution des formations. C'est beaucoup plus facile dans les grandes écoles parce qu'il y a un tissu associatif très structuré et très écouté. À l'université, c'est plus compliqué, il y a une représentation étudiante formelle, mais il y a moins cette culture associative qui facilite l'engagement étudiant. Dans les grandes écoles, l'influence des collectifs, des associations étudiantes et, de plus en plus, des alumni est très directe. Ils poussent à l'évolution des formations. Ils font des propositions très concrètes. C'est un moteur puissant ».

**Yannick Servant** (de la Convention des entreprises pour le climat) voit bien le risque “d’un discours hors sol de la part d’étudiants qui ne se sont pas encore frottés à la réalité-terrain de l’entreprise”. Mais il se félicite que cet appel à désertier les entreprises les moins vertueuses et à pousser au changement de modèle vienne des grandes écoles. « Tant mieux que ça vienne de HEC, l’École polytechnique, l’ENA, ou Normale Sup en France parce que la force de ces institutions est plus importante ».



Ces mouvements d’étudiants ont été très médiatisés parce que ce sont des profils de grandes écoles. Mais il reste tous les autres ! Notamment les étudiants des universités, qui sont les dernières à déployer les fresques du climat, faute de moyens, mais aussi de réactivité. ”

**ANNE LE CORRE**

Co-fondatrice du syndicat Printemps écologique

Dans l’étude sur l’insertion des jeunes diplômés et sur leurs critères de choix pour leur premier emploi menée par la [Conférence des Grandes Ecoles](#), la question climatique ne recueille qu’entre 5 et 10% des suffrages. Néanmoins, la question du climat est importante pour cette minorité et les DRH doivent se comporter comme des marketeurs en segmentant leur marché aval. Car il faut savoir parler à ces jeunes-là.

**Pour attirer ces talents dans les entreprises, il faudra montrer « patte verte »** déclare **Martin Richer** (Fondateur Management & RSE, directeur de l’executive master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Executive Education). **Montrer que l’entreprise est consciente, qu’elle agit par des engagements et qu’elle a les moyens d’aider les salariés qui travaillent chez elle à contribuer**, par exemple, par le mécénat de compétences. Pour en revenir à la marque employeur, trop peu d’organisations sont solides sur le plan climatique. Les entreprises en restent aux incantations et ne sont pas capables de montrer des réalisations qui sortent du gadget, comme la terrasse végétalisée. C’est d’ailleurs pour cette raison que l’on voit monter les accusations de greenwashing.

Le monde de l’enseignement supérieur est un observatoire idéal pour mesurer la montée des préoccupations environnementales. « **Les standards et attentes en matière d’écologie chez les jeunes générations sont beaucoup plus élevés que pour les générations précédentes (35-50 ans)**. Les jeunes sont nés dans un environnement très négatif, alors que jusqu’à présent nous avons connu un discours a contrario très consumériste. Il y a beaucoup d’entreprises qui s’interrogent sur la façon dont elles vont pouvoir « vendre » leur activité et qui vont accélérer leur transition pour montrer qu’elles sont exemplaires. En accélérant, elles vont pousser toutes les autres à faire aussi bien qu’elles sinon elles vont dissuader les talents de venir, perdre des clients, risquer un boycott, des sanctions économiques voire une interdiction d’opérer », déclare **Michel Barabel**, Maître de conférences à l’université Paris-Est, Professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH.

Selon **Gwenaëlle Martin**, DRH d’Atlas for men, « Les enjeux environnementaux ne doivent pas être considérés comme une contrainte dans les process de recrutement, mais plutôt comme une opportunité. À fortiori s’il s’agit d’acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux talents et de nouveaux profils dans la perspective de la transition écologique, les entreprises ont tout intérêt à privilégier les candidats compatibles avec cette exigence environnementale. C’est capital chez Atlas for Men, qui recrute des personnes sensibles à la RSE et c’est par ailleurs fondamental dans l’industrie textile qui est la deuxième activité la plus polluante du monde. »

## 8) ANTICIPER LES IMPACTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



2000 milliards de dollars par an à partir de 2030 :

coût des pics de chaleur sur l'économie mondiale en raison de la baisse de la productivité générée

Source : OIT (Organisation Internationale du Travail)

Aujourd'hui, **l'enjeu des entreprises n'est plus seulement d'agir pour réduire leur impact environnemental, mais aussi de s'adapter aux effets à venir du changement climatique.**

Dans cette perspective, **les RH ont 3 grands rôles à jouer :**

### 1 Prévenir les conséquences de catastrophes naturelles à venir

En raison des événements extrêmes qui vont se développer en fréquence et en intensité à cause du changement climatique, **les entreprises vont devoir réexaminer les localisations de leurs activités.** Les répercussions de ces événements peuvent toucher les employés sur leur lieu de travail, en cas d'inondations, d'ouragans, etc., mais aussi affecter leur capacité à se rendre au travail. Certaines entreprises situées dans des zones à risque pourraient aussi avoir plus de difficultés à trouver des collaborateurs après la survenue d'événements naturels.

C'est par exemple ce qui s'est produit pour de nombreuses entreprises implantées en Floride après avoir été frappées en 2018 par l'ouragan Michael, l'un des plus puissants jamais connus dans la région : l'entreprise H.G. Harders and Son spécialisée dans la construction navale a, par exemple, été confrontée pendant plus d'un an à une pénurie d'employés car de nombreux logements avaient été détruits par l'ouragan, forçant les employés à quitter la zone. Par ailleurs, il faudra penser aussi au risque de conjonction d'événements perturbateurs. Ainsi à New York à l'été 2020, les autorités ont connu une situation inédite : la conjonction d'une canicule et de la crise du covid 19 les a empêchés de recourir à leurs stratégies habituelles pour protéger les individus contre les effets de la chaleur : un certain nombre de zones climatisées dans la ville ont en effet dû rester fermées pour ralentir la propagation du virus.

Plus récemment en 2022, le dévastateur ouragan Ian a fait chuté de 6% le PIB de la Floride, affectant tous les secteurs d'activité, et entraînant le déplacement de plus de 800 000 personnes. 3,37 millions, c'est d'ailleurs le nombre de citoyens américains ayant dû quitter leur logement suite à une catastrophe naturelle en 2022. Une donnée révélée par le [Bureau du recensement des États-Unis](#), qui a publié une enquête sur les déplacés climatiques au sein du territoire américain. Une première pour cet organisme qui récolte habituellement des statistiques sur le pays, ses habitants ou encore son économie.

#### PISTE D'ACTION

Se rapprocher des responsables de la gestion des risques afin d'**identifier la vulnérabilité des activités de l'entreprise aux événements extrêmes** et estimer quels employés sont potentiellement concernés et dans quelle mesure.

### 2 Prévoir les effets du réchauffement sur les salariés et en particulier les travailleurs en extérieur

Le changement climatique aura également des effets sur la santé, sur la productivité et sur l'absentéisme de nombreux travailleurs. L'Organisation Internationale du Travail estime que l'impact des pics de chaleur coûtera à l'économie mondiale plus de 2000 milliards de dollars par an à partir de 2030 en raison d'une baisse de la productivité. L'agriculture et la construction sont les deux secteurs les plus concernés, mais bien d'autres domaines seront aussi touchés : les transports, le tourisme, les services d'urgence, le sport, la gestion des ordures ménagères, etc.

#### PISTES D'ACTION

- **Lancer un groupe de travail chargé de définir puis mettre en place des actions à court et moyen terme.** Celui-ci devra être large car les besoins sont multiples : adapter les formations des travailleurs pour qu'ils puissent être sensibilisés aux bonnes pratiques (notamment en matière d'hydratation) ainsi qu'aux situations d'urgence ; mettre en place des programmes de prévention à la chaleur pour tous ; adapter certaines fiches de postes pour prendre en compte des conditions de travail durcies par la chaleur ; réfléchir à la façon d'adapter la planification de la main d'œuvre ; etc.
- **Entamer un travail d'identification des travailleurs et des activités à risque,** avec l'aide des responsables de la gestion de risques.
- **Investir pour adapter l'entreprise aux nouvelles et futures conditions de travail.** Par exemple, contacter les responsables innovation de l'entreprise pour les sensibiliser à ces questions et leur indiquer les besoins à venir. En fonction des situations, il peut être utile de concevoir des vestes de travail rafraîchissantes, applications mobiles qui suivent précisément les conditions météo et alertent en cas de risques, outils de monitoring des températures pour s'assurer que les employés en extérieur travaillent dans des bonnes conditions, etc.

### 3 Se préoccuper de l'impact physique mais aussi mental du changement climatique sur les salariés

Une [enquête menée par l'université de Bath](#) auprès de 10 000 jeunes dans 10 pays montre que **60% des 16-25 ans sont très inquiets voire extrêmement inquiets vis-à-vis du climat.** Ils sont également 45% à affirmer que cela affecte de manière négative leur vie quotidienne (dormir, manger, étudier, se divertir, etc.). Un phénomène aujourd'hui connu sous le nom d'éco-anxiété.

Si les jeunes apparaissent comme les plus touchés par l'éco-anxiété, il faut souligner qu'ils ne sont pas la seule tranche d'âge à s'inquiéter de l'urgence climatique et qu'une attention véritable doit être portée aux effets du changement climatique sur la santé mentale des employés. **Les RH ont un rôle à jouer vis-à-vis de l'éco-anxiété et ses conséquences.** C'est un sujet émergent pour le moment qui prendra très certainement plus d'importance à l'avenir.

#### PISTES D'ACTION

- **Prendre au sérieux le sujet de la santé mentale.** Jusqu'ici il s'agissait souvent d'un sujet considéré comme extérieur à la vie de l'entreprise ; désormais les mentalités et les attentes évoluent.
- **Aider les salariés à agir pour l'environnement :** en effet, agir, même à sa petite échelle, est le meilleur remède contre l'anxiété. Se sentir utile permet de diminuer le sentiment d'impuissance. Une action possible est de lancer une initiative appelée « Quick wins » : former, avec des salariés volontaires, un groupe d'action pour réduire certains impacts environnementaux de l'entreprise, avec un objectif en tête : pouvoir obtenir des victoires rapides.



## 9) VERDIR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Les enjeux environnementaux devront infuser l'ensemble des politiques RH, y compris celles des rémunérations. **Un nombre croissant d'entreprises intègre désormais des KPIs environnementaux dans les objectifs individuels et dans les rémunérations variables** pour le top management, mais aussi parfois pour des ensembles de salariés, afin d'accélérer l'implication de tous. Certaines organisations ont choisi d'indexer à hauteur de 5% la prime d'intéressement des salariés sur la bonne réalisation d'une formation au changement climatique. Pour des gestionnaires d'actifs financiers, l'entreprise peut retenir le critère de l'intensité carbone d'un portefeuille. **Toute la question est de savoir quels critères retenir et comment les mesurer.**



La prise en compte d'enjeux et d'objectifs environnementaux dans les rémunérations des cadres dirigeants commence à émerger. Pour que cela se généralise, il faudrait que les mesures de performance prennent en compte les objectifs de régénération sur lesquels l'entreprise s'est engagée. Aujourd'hui, cela existe principalement dans les entreprises qui font de l'impact le cœur de leur business, comme les acteurs de la TechForGood. Cette prise en compte essaime dans d'autres entreprises qui ont des trajectoires ESG ambitieuses et souhaitent mesurer les progrès dans ce domaine pour les (futurs) actionnaires, pour les (futurs) collaborateurs, pour les (futurs) clients. (...) Il y a des moyens directs de créer des incitations pour les dirigeants et les employés, via leurs packages de rémunérations mais aussi une répartition plus équitable de la valeur entre tous et toutes au sein de l'entreprise.

Dans la plupart des organisations, les grands écarts de rémunération entre le top management et le reste des équipes peuvent être largement réduits. La sobriété de la rémunération et la juste répartition permettent à l'entreprise d'être plus directement contributive vis-à-vis de la société



**YANN MAUCHAMP**

Mutual Benefits

Le [nouveau code de gouvernance Afep/Medef](#) publié en décembre 2022 **place la stratégie RSE au cœur des missions du conseil d'administration des entreprises cotées, et recommande que le climat fasse l'objet d'un plan d'action avec des objectifs précis mais aussi que les rémunérations des dirigeants intègre des critères en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise.** L'objectif du nouveau code Afep-Medef étant d'être pris en compte dès les assemblées générales du printemps 2023. Concernant les cadres dirigeants de la fonction publique, la révolution copernicienne pourrait plus facilement avoir lieu.



### MISE EN PRATIQUE

#### 3 ILLUSTRATIONS RÉUSSIES

La Direction des Ressources Humaines du **Groupe Renault** fixe des OKR ("Objectives and Key Results") lors des entretiens professionnels annuels, afin qu'il y ait chaque année et pour chaque agent un objectif de contribution à la transition écologique.

Chez **Atlas for men**, chaque salarié se voit fixer des objectifs durables identifié comme bonus RSE.

Chez **Schneider Electric**, et depuis plus de dix ans, le quart des objectifs liés aux rémunérations variables (intéressement, participation, actions de performances) est pensé en accord avec les enjeux du développement durable.

### 10) SE SAISIR DU DIALOGUE SOCIAL



#### 32% des salariés

élus ou mandatés (contre 30% des salariés ni élus ni mandatés) déclarent avoir bénéficié d'une formation aux enjeux environnementaux, principalement par leur organisation syndicale



#### 53% des élus et mandatés

citent l'absence de volonté de l'employeur comme principal frein au développement du dialogue social sur les enjeux environnementaux

Source : enquête CESE

Depuis l'entrée en vigueur le 25 août 2021 **de la loi climat et résilience**, les dispositions légales relatives aux consultations du Comité Social et Économique se sont enrichies **d'un volet environnemental**, ce qui ouvre la voie au dialogue social, à condition que les représentants du personnel disposent d'une bonne information et d'une solide formation sur les enjeux environnementaux. L'employeur doit informer et consulter le Comité Social et Économique **sur les conséquences environnementales : des mesures de nature à affecter** le volume ou la structure des effectifs ;

- de la modification de son **organisation économique ou juridique** ;
- des conditions d'emploi, de travail, notamment **la durée du travail et la formation professionnelle** ;
- de l'introduction de nouvelles technologies et de tout aménagement important **modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail** ;
- des mesures prises en vue de faciliter **la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, invalides, personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs handicapés**, notamment sur l'aménagement des postes de travail.

De même, le rôle confié au CSE d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts, s'exerce notamment au regard des conséquences environnementales des décisions de l'employeur. **En d'autres termes, le Comité Social et Économique dispose d'une compétence transversale en matière d'enjeux écologiques.**

Les dispositions légales prévoient expressément que le CSE est consulté lors de la mise en place unilatérale :

- **du forfait mobilité-durable et de la prise en charge des frais de carburant et les frais exposés pour l'alimentation d'un véhicule électrique, hybride rechargeable ou hydrogène**
- **du télétravail**
- **d'une charte de bonnes pratiques environnementales.**

Le Comité Social et Économique est également consulté sur l'adoption et la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels. Or, celui-ci doit contenir des dispositions relatives aux risques liés aux conditions climatiques extrêmes.



## LE POINT DE DROIT

## LA BDES DEVENUE BDESE

Sous le coup de la loi d'août 2021, la base de données économiques et sociales est devenue la BDESE, base de données économiques, sociales et environnementales.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés et de moins de 300 salariés, en l'absence d'accord collectif sur son contenu, **la BDESE doit contenir trois types de données.**

- L'employeur doit fournir des **informations sur la politique générale de l'entreprise en matière environnementale**, en précisant comment l'entreprise s'organise pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification engagées en la matière.
- Le second thème concerne l'économie circulaire. L'employeur doit y faire figurer ses **mesures en matière de prévention et de gestion de la production de déchets**, dont l'évaluation de la quantité de déchets dangereux.
- Le troisième thème est celui du changement climatique. L'employeur doit **identifier les postes d'émissions directes de gaz à effet de serre** et, si l'entreprise dispose de l'information, présenter une évaluation du volume de ces émissions.

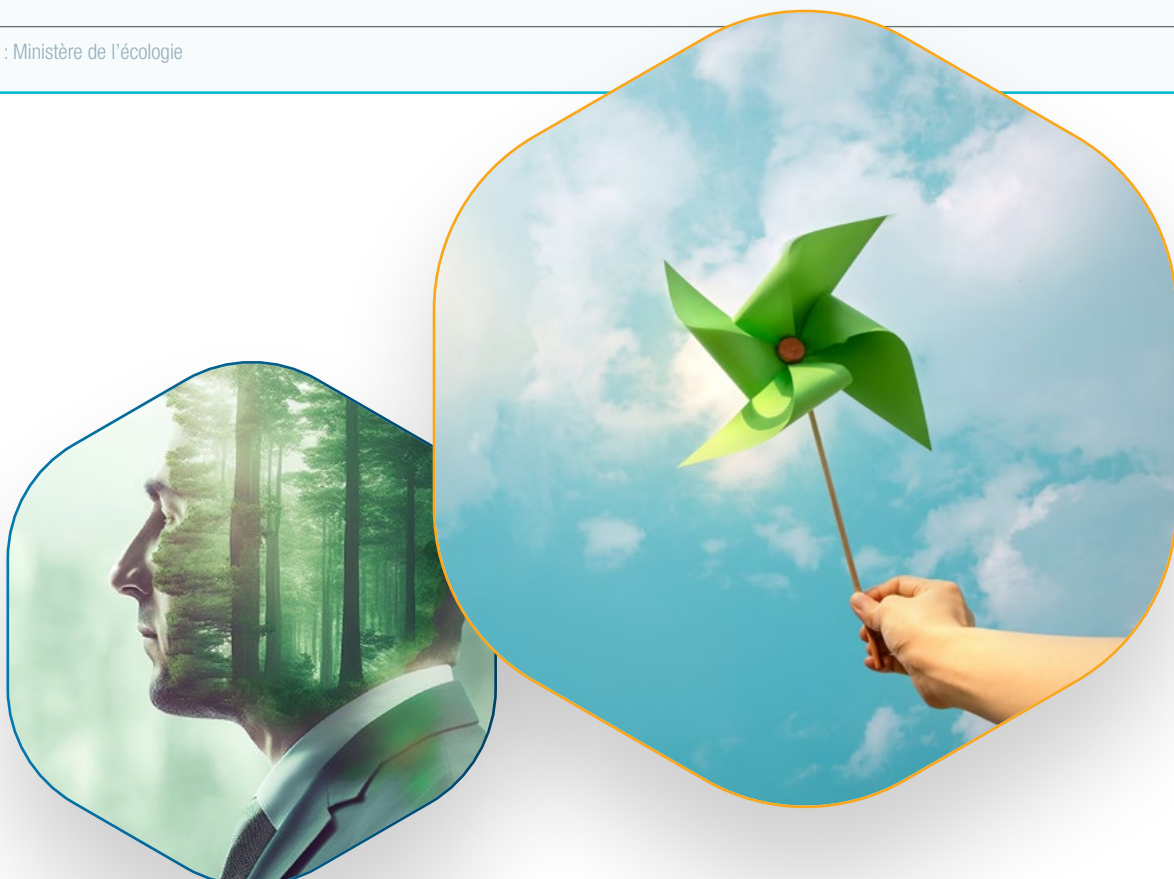
A noter que les entreprises sont soumises à l'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière (DPEF) à partir des seuils suivants :

**Pour toute société cotée :** 20 millions d'euros pour le total du bilan ou 40 millions d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice.

**Pour toute société non cotée :** 100 millions d'euros pour le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés.

Le rapportage extra-financier consiste pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance.

Source : Ministère de l'écologie



## POSTFACE :

# NE NOUS TROMPONS PAS D'AMBITION !

Il n'y a pas de doute à avoir, les RH ont un rôle clef à jouer pour mener concrètement la transition écologique au sein des **entreprises**. Ceci étant dit, je crois qu'il faut maintenant aller plus loin et s'interroger précisément sur **la posture qu'ils doivent adopter et les ambitions réelles qu'ils vont devoir porter**.

Aujourd'hui, si l'on schématise, **deux voies très différentes** voire même antagonistes sont possibles :

D'une part, **une vision utilitariste où la transition écologique n'est finalement rien de plus qu'un prétexte pour vendre plus et générer des profits** – en bref, il s'agit ici de continuer à gagner le maximum d'argent dans un modèle d'affaires extractif au service de l'enrichissement de l'entreprise et de ses actionnaires. Dans ce paradigme, la transition écologique est alors avant tout pour les RH une opportunité pour attirer et retenir les talents, quitte à porter un discours manipulateur vis-à-vis de la réalité de l'engagement de l'entreprise.

D'autre part, il existe **une vision durable où l'entreprise se place au service de l'intérêt général et de son écosystème**, en agissant simultanément sur trois dimensions : « people, profit, planet ». Ici, **l'enjeu est de mettre sa raison d'être et ses talents au service du bien commun** car en réalité, à quoi servent des parts de marché si les écosystèmes vivants se meurent ? Dans ce paradigme, la transition est alors celle de la société dans son ensemble, plus que celle de l'entreprise en elle-même.

**C'est cette seconde vision qui remet fondamentalement en question le rôle des RH et vers laquelle nous devons avancer. Si elle implique de nombreuses transformations, c'est aussi la seule qui permet de déployer le modèle d'entreprise régénératif vers lequel nous devons tendre.**

Une entreprise régénération est une organisation qui parvient à établir un équilibre entre les personnes qui travaillent pour et autour d'elle, et la planète. Il s'agit de concilier le facteur humain, la consommation d'énergies et les limites planétaires. Régénérer, c'est aller au-delà de la réduction d'impacts négatifs ou de leur neutralisation pour s'engager vers la génération d'impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société.

**Aujourd'hui, si une entreprise veut être sincère dans sa transition, elle doit impérativement s'inscrire dans cette démarche régénérative. Ceci implique qu'elle mette en place des modes de management, des modèles de leadership et des pratiques RH, qui sont par nature régénératifs - et donc à l'opposé d'une organisation pyramidale qui cherche avant tout à extraire la valeur des salariés.**

C'est un enjeu de taille pour **la fonction RH car cette dernière doit diffuser et être la dépositaire de cette nouvelle culture d'entreprise** ainsi que de ce nouveau modèle d'organisation. Cela suppose donc qu'elle dispose d'un mandat de la direction générale pour jouer pleinement ce rôle et qu'elle soit partie prenante du Comex, avec un soutien du PDG. Nous sommes donc bien loin d'une conception utilitaire où la fonction RH est simplement au service du business.

**Deuxième point clef qui me semble essentiel et sur lequel la fonction RH doit être particulièrement vigilante : le green-RH-washing.** Se focaliser uniquement sur des « quick wins » et des actions atteignables facilement se révèle souvent contre-productif et ne fait que retarder le moment de s'attaquer aux questions fondamentales comme la raison d'être de l'organisation ; la façon dont elle traite les personnes ; les modèles hiérarchiques ; les échelles de salaire ; les modalités de prise de décision, ...

Sans remise en question radicale et profonde, les efforts engagés se résumeront uniquement à une ébauche de transition pour tenter de garder la paix sociale ou de préserver l'attractivité de l'entreprise pour les nouvelles générations. **Il faut poser les grandes questions qui fâchent pour réellement avancer.**

Pour conclure et reprendre une métaphore que j'apprécie : cela ne sert à rien de mettre du vent dans les voiles si on n'a pas le bon cap. Aussi pour avancer sur le chemin de la transition écologique, il me semble nécessaire d'activer en parallèle trois dimensions :

1/ Le **déploiement des différentes actions proposées au sein de cette étude** à condition de les accompagner d'un questionnement fondamental sur le cap à donner à votre entreprise, pour l'amener vers la régénération des écosystèmes.

2/ L'**alignement des modèles d'affaires avec les principes de l'économie régénérative.**

3/ La **remise en question sérieuse du modèle de leadership** porté dans votre organisation en vous appuyant sur les principes de « servant leadership » et de « pyramide inversée ».

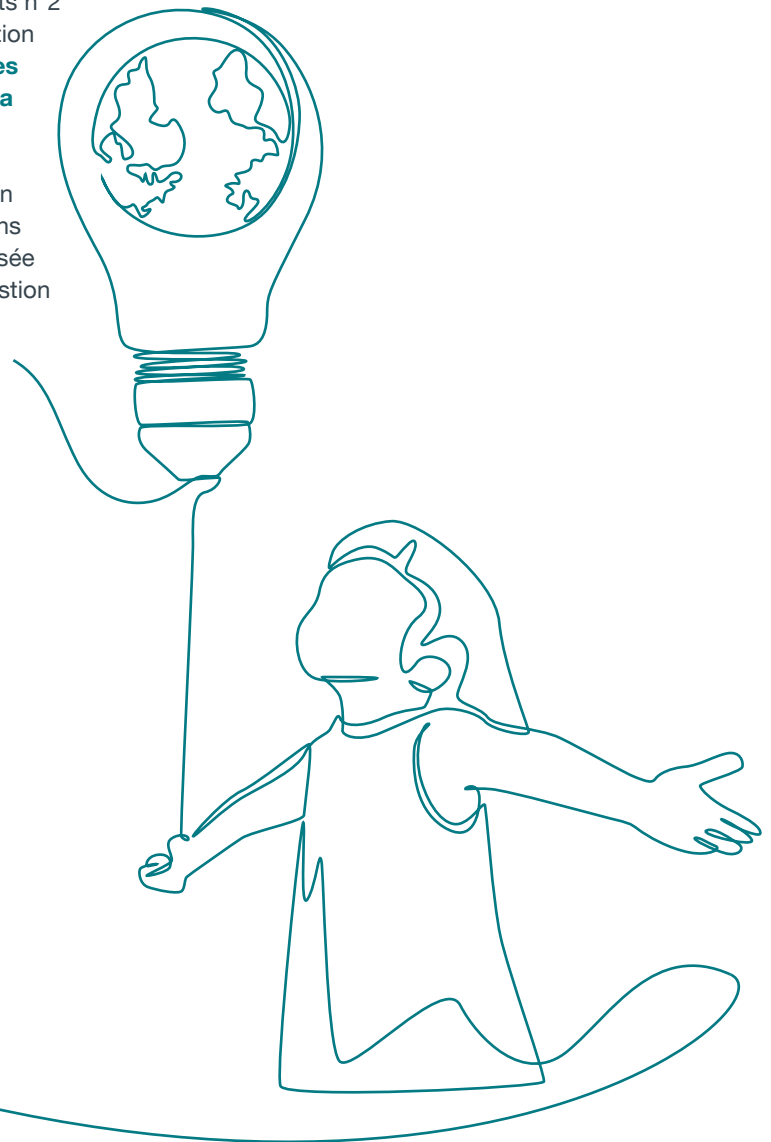
Si ces trois dimensions ne sont pas réunies et sans réelle intention de mettre en place les points n°2 et n°3, il ne pourra pas y avoir de transition réussie. **Ce n'est qu'en actionnant ces 3 leviers que votre organisation pourra s'inscrire dans un monde soutenable.**

Notre seule chance est que se produise un changement culturel sur les trois dimensions et que celles-ci deviennent la pensée majoritaire, enseignée par les écoles de gestion et appliquée par les entreprises.



**ERIC DUVERGER**

Fondateur de la Convention  
des Entreprises pour le Climat



# MÉTHODOLOGIE

La production de ce rapport repose sur un travail de recherche et d'analyse, s'appuyant sur des études, articles et travaux scientifiques.

Ce travail a été complété par plus d'une vingtaine d'entretiens conduits auprès de professionnels RH, d'experts et d'institutionnels.

L'ensemble du projet, y compris la rédaction de ce document, a été réalisé de Juin 2022 à Mars 2023.

# BIBLIOGRAPHIE

- « **La transition écologique au cœur des enjeux RH** », Livre blanc de La Climate School, Le Lab RH & PageGroup, février 2022
- « **L'entreprise sobre - Se réinventer en respectant les limites planétaires** », Rapport du Boston Consulting Group, décembre 2022
- « **L'entreprise full RSE, de la prospective à la pratique, vision des opérationnels** », Etude coordonnée par l'Institut de l'Entreprise, la FNE-GE et PwC France et Maghreb, juin 2022
- « **Global Green Skills Report 2022** », LinkedIn
- « **Une grande bascule vers l'économie régénérative** » Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat
- « **Former les acteurs de l'économie de demain** », The Shift Project-Audencia, mai 2022
- « **Quelle gouvernance pour la transition écologique ?** », Résolution du CESE, juin 2022
- « **L'emploi : moteur de la transformation bas carbone dans le cadre du Plan de Transformation de l'économie française** », The Shift Project, décembre 2021
- « **Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie** », Opco21 et BIPE, juin 2022
- « **Work toward net zero - The rise of the green collar workforce in a just transition** », Deloitte, novembre 2022
- « **Dépasser les constats - Mettre en œuvre les solutions** », Rapport annuel 2022 du Haut Conseil pour le Climat-juin 2022
- « **Climate Change 2022 : impacts, adaptation and vulnerability** », IPCC
- « **Les jeunes et l'entreprise** », Fondation Jean Jaurès, MACIF et BVA Group, septembre 2022
- « **RH et RSE - À la croisée des chemins** », AND-RH, 2019
- « **Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique** », France Stratégies, mai 2022
- **Avis de la convention citoyenne pour le climat** version du 2 mars 2021
- « **Entreprises et transitions : les attentes des Français sur la place de l'entreprise et des consommateurs dans la transition économique et sociale** », Kea Partners et Opinion Way, 2022
- « **Les Français et les politiques RSE des entreprises** », PageGroup 2022

# REMERCIEMENTS

## NOUS TENIONS À REMERCIER JEAN-PAUL COULANGE, CONTRIBUTEUR DE CE RAPPORT. AINSI QUE L'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE EN CHARGE DE LA DIRECTION DE PUBLICATION :

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| → Laura Fontaine    | → Alexandra Malak   |
| → Lionel Guerin     | → Alexandre Stourbe |
| → Clément Jeanneau  | → Marion Tarneaud   |
| → Sophie Loeuilleux | → Pierre Vigouroux  |

## NOUS ADRESSONS ÉGALEMENT DES REMERCIEMENTS À L'ENSEMBLE DES EXPERTS CONTRIBUTEURS :

**Michel Barabel** : Maître de conférences à l'université Paris-Est et professeur affilié à Sciences Po Executive Education et Directeur des publications du Lab RH.

**Isabelle Bastide** : Présidente de PageGroup France, Espagne & Portugal.

**Patrick Benammar** : Directeur Formation, Groupe Renault.

**Franck Don** : ancien délégué syndical central CFTC de Stellantis.

**Sylvie Dugenes** : Chef de Projet RH - Refactory/ Renault Flins.

**Patrick Janning** : Gérant d'Axeo Services Aquitaine, participant à la Convention des Entreprises pour le Climat.

**Biljana Kostic**: DRH du groupe Setec.

**Anne Le Corre** : Cofondatrice du syndicat Printemps Écologique.

**Sabine Lochmann** : Présidente et fondatrice d'Ascend (cabinet de conseil en stratégie ESG/RSE), ancienne CEO de Moody's ESG (ex Vigeo Eiris).

**Gwenaëlle Martin**: DRH d'Atlas For Men.

**Vinciane Martin** : Chargée de projet business au Shift Project.

**Cléa Martinet** : Directrice du développement durable du Groupe Renault.

**Yann Mauchamp** : Fondateur et dirigeant du cabinet MutualBenefits.

**Martin Richer** : Fondateur du cabinet Management & RSE, directeur de l'executive master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po Executive Education.

**François Roger** : Vice-Président Exécutif (EVP) RH, Environnement de travail et Organisation, Groupe Renault.

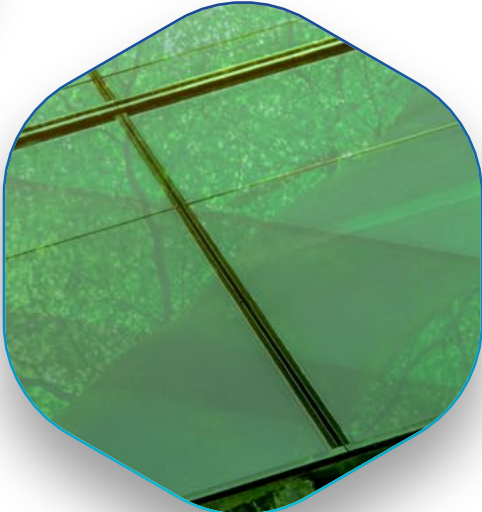
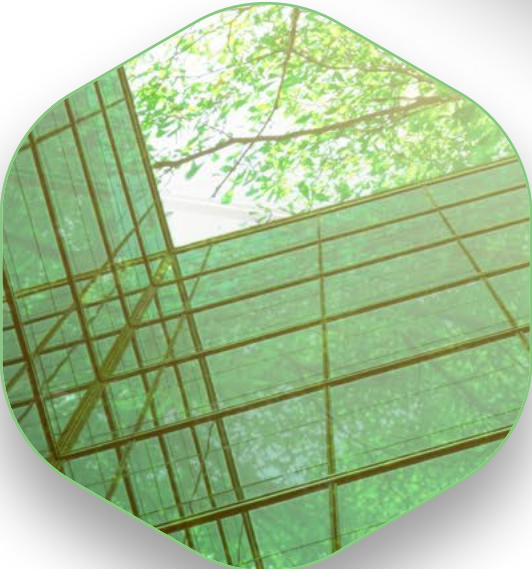
**Jean-Christophe Sciberras** : fondateur de Newbridges, cabinet de conseil en relations sociales internationales, ancien président de l'ANDRH, ancien directeur des relations sociales de Renault, Solvay et AXA.

**Benoit Serre** : DRH de L'Oréal France et vice-président délégué de l'ANDRH.

**Yannick Servant** : Co-fondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat.

**Sabine Vansaingèle** : Consultante et Membre du Lierre (réseau écologiste des professionnels de l'action publique).

**Gilles Vermot-Desroches** : Directeur du développement durable et directeur de la citoyenneté de Schneider Electric.





# A PROPOS DES PARTENAIRES



## La Climate School

La Climate School est l'offre de formation en ligne de référence qui permet aux organisations de tout secteur de former leurs employés aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, ressources...) et à l'adaptation de leur métier à la transition écologique (IT, achats, RH, finance, juridique...). Elle est développée par AXA Climate.

Lancée en 2021, disponible en une dizaine de langues, la Climate School est accessible aujourd'hui à quatre millions d'utilisateurs. Elle est déployée dans des entreprises comme Accor, Saint-Gobain, Schneider Electric et Ubisoft, et est accessible gratuitement aux particuliers et aux étudiants.

Pour en savoir plus : [www.axaclimateschool.com](http://www.axaclimateschool.com)



## Le Lab RH

Le Lab RH est une association Loi 1901 née en 2015 du regroupement des acteurs innovants dans le domaine des Ressources Humaines dans le but de fédérer, dynamiser et promouvoir l'innovation RH en France.

Notre ambition : « Inspirer les RH pour les rendre **acteurs du futur du travail !** »

Nous avons la conviction que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de penser à l'évolution de leurs organisations, leurs modes de travail et leurs pratiques RH. Dans ce cadre, il nous est apparu essentiel que les nombreux acteurs de l'innovation en France aient l'opportunité de se rencontrer et de se faire connaître auprès des entreprises et institutionnels. Ce constat nous a conduit à prendre l'initiative de l'organisation de ces rencontres pour favoriser les synergies entre acteurs et les collaborations.

Le Lab RH est un écosystème qui regroupe aujourd'hui plus de 300 startups du secteur, mais aussi des entreprises, universités, écoles et laboratoires de recherche qui travaillent autour de l'innovation dans les RH.

Pour en savoir plus : [www.lab-rh.com](http://www.lab-rh.com)



## PageGroup

En France, PageGroup recrute, pour ses clients, des collaborateurs en intérim, CDD et CDI à tous les niveaux d'expérience, du dirigeant au technicien, à travers les marques suivantes :

### PageExecutive

Spécialiste du recrutement de cadres dirigeants avec une équipe organisée par practice sectorielle, Page Executive intervient pour le compte de multinationales, ETI et PME. [En savoir plus.](#)

### MichaelPage

Leader du recrutement spécialisé, Michael Page identifie pour ses clients les meilleurs cadres confirmés par sélection et approche directe. [En savoir plus.](#)

### PagePersonnel

Pour des missions en intérim, CDD et CDI, Page Personnel recrute des cadres de 1er niveau, techniciens et employés qualifiés. [En savoir plus.](#)

### PageOutsourcing

Experte du RPO (Recruitment Process Outsourcing), l'équipe Page Outsourcing gère avec flexibilité les opérations de recrutement volumique. [En savoir plus.](#)

Renault  
Group

### Renault Group :

Fort de son alliance avec Nissan et Mitsubishi Motors, **Renault Group** s'appuie sur la complémentarité de ses 4 marques – Renault – Dacia – Alpine et Mobilize – et propose des solutions de mobilités durables et innovantes à ses clients.

”Green as a business” est le nom de la stratégie ESG du Groupe. Son ambition est de proposer le mix de véhicules le plus vert sur le marché européen et d’assumer pleinement son rôle d’acteur majeur de la transition énergétique, en visant la neutralité carbone en Europe dès 2040, dans le monde en 2050.

Le Groupe, pionnier et leader de l’électrification, s’engage au-delà de la décarbonation des émissions au pot d’échappement. Les sites industriels revoient leur approvisionnement énergétique et l’efficacité de leur consommation, visant la neutralité carbone dans le nord de la France dès 2025 et en Europe en 2030. Le Groupe réduit aussi les émissions liées aux matières et composants de ses véhicules, y compris pour les batteries pour lesquelles une empreinte carbone diminuée de 20% dès 2025 est visée.

Dans l’optique d’entrer dans l’économie circulaire, la bonne gestion des ressources et la façon dont elles sont transformées et intégrées dans le cycle de vie des produits et services constituent un enjeu majeur. Les pièces, les matériaux et les batteries des véhicules en fin de vie seront de nouvelles ressources via le recyclage, le réemploi ou la valorisation. Une démarche dans laquelle le Groupe Renault a pris de l’avance, puisqu’en 2005 Renault a été le premier constructeur à mettre en place un schéma intégré d’économie circulaire sur l’ensemble de sa chaîne de valeur. Il a aussi été le premier à s’impliquer financièrement dans l’industrie du recyclage via la création de la filiale Renault Environnement en 2008. Aujourd’hui, avec la Refactory, premier site industriel entièrement dédié à la mobilité circulaire, Renault crée un nouvel écosystème industriel et commercial pour faire de l’économie circulaire un modèle économique.



