

2022

Les DRH face à l'urgence climatique

Les Gouvernances sont-elles prêtes ?



CE QUI NOUS REND SI DIFFÉRENTS

Être une source de progrès pour faire grandir nos membres et inventer les RH de demain

andrhr
Anticiper Partager Inspirer

Plus de 5400 membres
70 Groupes locaux



Anticiper

Dans un monde en changement et en évolution, I'ANDRH prépare l'avenir, accompagne ses membres et les aide à faire face aux nouveaux enjeux RH et aux grandes mutations des organisations.



Partager

L'ANDRH propose à ses membres un large éventail d'événements, de contenus et de services utiles et innovants, pour relever avec succès leurs enjeux RH prioritaires.



Inspirer

Leader du débat RH, I'ANDRH est l'interlocuteur privilégié des institutions publiques et privées, nationales et internationales, pour construire les ressources humaines d'aujourd'hui et de demain, plus encore.

NOS VALEURS

**Indépendance, Légimité, Influence,
Solidarité, Convivialité**

À I'ANDRH, nos valeurs s'expriment au quotidien, portées par nos équipes et nos membres. Elles sont au cœur de notre engagement et guident nos actions pour faire rayonner les intérêts de toute la communauté RH.

andrhr
Provence

un Groupe local qui compte et en constante évolution
240 adhérents représentant le tissu économique de notre territoire
Des échanges réguliers, conviviaux, challengeants et formateurs



Evènements

(Plénières, Tables Rondes
Dîners débat et prestige)



**Webinars,
Collaborations et
partenariats**



**Contributions
Documentaires**
(dont livres blancs)



**Connexions, partage,
écoute et soutien
du réseau**



Club RSE



Club Juridique



Club Emploi



Jeunes Pros RH

Table des matières

1	<i>Une démarche collective</i>
3	<i>Préface de Pierre-Yves Gomez</i>
5	<i>Introduction</i>
8	<i>Partie I : Contexte général : L'urgence d'agir</i>
<hr/>	
8	1. Etat des lieux – Une planète en danger
9	◦ Les défis de l'environnement
15	◦ Théorie du Donut et limites planétaires
17	2. Prise de conscience et RSE : historique et définitions
17	◦ Une montée en puissance progressive des concepts : 1950-2000
19	◦ Du développement durable à la RSE
20	3. Un monde économique sommé d'agir
20	◦ Une pression réglementaire qui s'accélère
22	◦ Gestion des risques et de la performance
25	<i>Partie II : Porter la transition écologique au sein des entreprises : quels rôles et responsabilités pour le DRH ?</i>
<hr/>	
25	1. Enquête ANDRH Provence : Champ d'intervention et périmètre
27	2. DRH, champions de l'engagement : quid du volet environnemental ?
29	3. Un rôle calqué sur la maturité du DRH, de l'entreprise et de sa gouvernance
29	◦ La gouvernance et sa position face à l'enjeu écologique
33	◦ La maturité des entreprises face aux enjeux environnementaux
35	◦ La maturité du DRH
36	4. Un rôle calqué sur la maturité du DRH, de l'entreprise et de sa gouvernance
38	◦ La DRH pilote ou copilote : un rôle stratégique
39	◦ La DRH en support : une parfaite courroie de transmission
40	◦ La DRH, promoteur pour embarquer la Gouvernance
42	◦ Sensibilisation, formation, conduite du changement : un terrain de jeu privilégié pour les DRH
43	5. La Direction des Ressources Humaines et la transition écologique demain

Table des matières

45 *Partie III : Une méthodologie pour passer à l'action*

46 1. Définir sa stratégie

- 46** ◦ Position de la Direction et gouvernance
- 47** ◦ Clarifier les enjeux majeurs de l'entreprise
- 48** ◦ État des lieux : questionner l'existant

49 2. De la stratégie au plan d'action : déployer sa feuille de route

- 49** ◦ Un plan d'action à structurer : objectifs, indicateurs, trajectoire
- 50** ◦ Facteurs de succès de la démarche
- 53** ◦ Agir à petits pas... une autre voie pour l'action

54 3. Valoriser ses engagements

56 4. Outils

58 *Conclusion*

60 *Annexes*

- 60** Lexique
- 61** Intervention des grands témoins
- 65** Support Juridique
- 70** Sources Documentaires
- 78** Résultats de l'enquête
- 82** Contact ANDRH
- 83** Mise en page et imprimeur

Une démarche collective

Ce livre blanc a été réalisé sous la Direction de Sita CLEMENT, DRH du groupe Bourbon, fondatrice de CLORHIS Consulting, Secrétaire de l'ANDRH – Groupe Provence. Au sein du groupe Provence, elle pilote le Club RSE.



Co-leaders de la rédaction, membres de l'ANDRH, groupe Provence :

Vasilisa MOMBELLI : DRH du groupe SANAGA



Sandrine GALY : DRH à temps partagé et coach professionnelle



Membres de l'ANDRH contributeurs :

Béatrix Remond, DRH à temps partagé et co-fondatrice de TRIBU-RH
Bruno Girodengo, Co-fondateur de NEXT
Caroline Bakali, Leader RH - Leroy Merlin La Valentine
Claire Roux-Fabre, DRH - Interway
Françoise Pannier, DRH en exercice au lancement du projet / jeune retraitée
Laura Tetti, Avocate associée d'Abeille Avocats
Laurence Demarchi, Fondatrice et dirigeante de Green & Skill Consulting
Muriel Ulrici, Vice-Présidente du Bureau ANDRH Provence
Pascale Hameau, DRH - E2C (Ecole de la deuxième chance)
Sébastien Comparet, RRH - Aéroport Marseille-Provence
Yoann Masseus, Fondateur et dirigeant de My RH Conseils

Contributeurs à ce projet, externes à l'ANDRH :

- Sylvi Bovo, Ecrivain public et manager d'une équipe territoriale
- Philippe Chambault, Co-fondateur de Sustain Harvest (membre du comité de rédaction)
- Marie-Pierre Di Léo, Déléguée régionale du FARE Propreté
- Ingrid Kandelman, Fondatrice et dirigeante de l'Onde zéro (membre du comité de rédaction)
- Ivan Pion Goureau, Fondateur et dirigeant d'A2C Services et AB Antiquo
- Le Lab RH pour le partage de son livre blanc qui nous a permis d'alimenter nos premières réflexions

Ils ont apporté gracieusement leur savoir-faire et leur expertise. Sans eux, ce livre blanc n'aurait pu voir le jour :

- Sylvain Prévot, Directeur du développement et expert impact de Rive Neuve. Il nous a apporté son éclairage et sa maîtrise du sujet. Ses conseils ont été précieux.
- Morgane Seree, créatrice de contenu, elle a intégralement pris en charge la partie visuelle du livre blanc.
- Guy Laurent, Dirigeant d'Imprimerie Nouvelle, la plus ancienne imprimerie de Marseille existant depuis 1903. Les 50 exemplaires physiques de ce livre blanc sont distribués grâce au travail de son équipe.

Un remerciement particulier à Emmanuelle Germani, DRH de Kaporal, Présidente de l'ANDRH – groupe Provence qui a contribué et soutenu le projet en sa qualité de sponsor.

Préface de Pierre-Yves Gomez

*Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises
Professeur EM Lyon business school*



La transition écologique a pris une dimension stratégique pour l'entreprise non seulement parce que les activités économiques ont des conséquences sur l'évolution du climat et sur l'adaptation nécessaire de la société, mais aussi parce que le changement climatique impacte de plus en plus les activités économiques elles-mêmes : la crise énergétique qui éclate en 2022 en est un exemple parmi d'autres présents ou futurs.

Or la question écologique ne se pose pas simplement comme la relation globale entre l'entreprise et un écosystème naturel abstrait. Elle passe par la manière dont l'entreprise organise le travail et les relations avec ses partenaires : c'est-à-dire la manière dont elle gère ses collaborateurs, car ce sont eux qui agiront et innoveront en faveur d'une prise en compte des enjeux écologiques au quotidien de leurs tâches. Il n'y a pas de transition écologique réaliste qui ne passe par une politique adaptée des ressources humaines.

Les directions des ressources humaines doivent être conscientes de leur rôle dans cette évolution de l'entreprise que j'ai appelé sa sociétalisation. Par ce terme, il faut entendre le fait que répondre aux attentes de la société tout entière, notamment en matière de transition écologique, fait désormais partie de l'activité attendue de l'entreprise, de sa production marchande et de sa création de valeur. Ceci est de plus en plus intégré dans les évaluations de ses parties prenantes mais aussi de ses financeurs et de la puissance publique.

En conséquence, les compétences et les comportements des collaborateurs doivent être ajustés à cette création de valeur. Les directions des ressources humaines ne peuvent pas en rester à la simple gestion technique des rémunérations ou des carrières, ni même à la mise en place de politiques visant à améliorer l'expérience collaborateur comme dans les années 2010. C'est le sens élargi du travail, la relation des collaborateurs à la raison d'être de l'entreprise, la redéfinition d'une communauté de production répondant à des attentes sociétales, que les ressources humaines sont désormais engagées à construire.

Préface de Pierre-Yves Gomez

*Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises
Professeur EM Lyon business school*

L'enjeu est essentiel parce qu'il détermine la réussite des stratégies. C'est en ce sens qu'il doit être pris en considération au plus haut niveau de la gouvernance des entreprises.

Ainsi la révolution des mentalités à laquelle les entreprises sont désormais invitées par l'urgence écologique, non seulement ne pourra exclure les directions des ressources humaines, mais celles-ci seront vraisemblablement en première ligne pour en assurer la réussite. C'est là un renouvellement de leur mission et de leur responsabilité que la financiarisation des entreprises avait plutôt atténuées depuis les années 1990. Cela exige que les directions des ressources humaines en prennent pleinement conscience mais aussi s'équipent en compétences nouvelles, qu'elles concernent les évolutions du climat, les transformations culturelles de la société ou la consommation énergétique due à la manière de travailler.

Ces questions et d'autres posées par la sociétalisation de l'entreprise nécessitent de définir des critères d'évaluation et des comptabilités spécifiques.

Enfin, on attend des directions des ressources humaines qu'elles assument une conception élargie de la place de l'humain dans les entreprises puisque le facteur anthropique sera décisif pour assurer l'ajustement au quotidien de l'entreprise avec son écosystème. Que ce livre blanc soulève ces questions et trace des pistes de réponses montre que les initiatives commencent à prendre corps, avec et pour les praticiens. Dans une actualité assombrie par l'accélération des transformations mais aussi des périls associés, c'est une bonne nouvelle !

Introduction

Ces dernières années, les entreprises font face à des mutations de plus en plus rapides, brutales, imprévisibles. Les années 2020/2022 en ont apporté un témoignage flagrant. Qui aurait pu imaginer une crise COVID secouant le monde de manière si massive et violente ? L'émergence de crises géopolitiques majeures fait peser une réelle menace sur l'équilibre mondial et l'accélération encore plus rapide qu'annoncée par les experts du dérèglement climatique se matérialise avec – notamment – l'épisode de sécheresse intense en France et en Europe cet été 2022.

Ce contexte de transformation profonde, tout autant que de risque critique et imminent, a remis la fonction RH en lumière. Ainsi, face à l'urgence lors de la crise COVID, les DRH ont fait preuve de résilience, d'initiative, de coopération afin d'assurer la continuité/discontinuité de l'entreprise et la sécurité de leurs collaborateurs. L'ANDRH a pu constituer, lors de cette crise, un support notable et efficient permettant le partage de pratiques et la solidarité. Nous nous en réjouissons !

Non des moindres, la crise climatique et plus largement environnementale – annoncée depuis des années et dont nous expérimentons aujourd'hui les effets tangibles – constitue une implacable gageure pour la société, le citoyen et l'entreprise.

Elle appelle au sursaut, dès maintenant, à tous les niveaux. 6 limites planétaires sur 9 sont désormais dépassées, compromettant la poursuite des activités humaines. Le niveau d'alerte est maximum.

Les experts du GIEC nous y exhortent : **nous avons 10 ans pour transformer collectivement, profondément et massivement nos façons de produire, de consommer, d'interagir, de travailler, de vivre, tout simplement.**

Pour nos entreprises, ce défi est immense : comment assurer sa pérennité, sa performance, comment se réinventer dans un monde aussi incertain ? Il va impliquer la reconfiguration des organisations, de leurs modèles d'affaires, de leur organisation du travail. Il nécessite une réflexion profonde sur les enjeux stratégiques de l'entreprise, de son impact, de sa raison d'être. Il questionne toute la chaîne de valeur, la relation à ses parties prenantes, clients, fournisseurs, partenaires, également porteurs d'injonctions de plus en plus pressantes.



Le salarié-citoyen n'est pas en reste : de nouvelles exigences émergent, l'entreprise est interpellée sur ses choix, son éthique, la gestion de ses impacts sur son écosystème. L'engagement ne va plus de soi, il est conditionnel.

Face à ces enjeux de transformation profonde, le DRH est bien évidemment en première ligne. Il devra ainsi adapter l'organisation du travail, repenser les métiers.

Il va devoir former, sensibiliser, accompagner - voire impulser - le changement. Entre autres missions, susciter l'adhésion, faire appel à l'intelligence collective, mobiliser le management.

Plus fondamentalement, les DRH n'ont-ils pas toute leur place dans l'accompagnement de cette réflexion stratégique, dont le rapport à l'humain et à l'environnement – le vivant – est la pierre angulaire ? Ne doivent-ils pas, aux côtés de leur dirigeant, contribuer à repenser l'essence même de l'entreprise, ses valeurs profondes, sa culture, ce qu'elle est au monde ?

Au gré de rencontres avec mes pairs, je constate que cette place n'est pas toujours identifiée ni même légitime. Selon la typologie ou maturité des entreprises, de leur gouvernance, la contribution de la fonction RH est à géométrie variable, majeure, limitée, parfois même réduite à sa plus simple expression !

Nous croyons que l'entreprise aura tout à gagner à légitimer son DRH pour l'accompagner au travers des grandes mutations contemporaines qui impactent et bousculent l'entreprise.

Le livre blanc que nous présentons aujourd'hui a été initié par le groupe ANDRH Provence, porté par le Club RSE créé au sein du groupe en 2021. Il ouvre la réflexion sur l'un des défis majeurs de l'entreprise du XXI^e siècle : l'urgence de la transition écologique pour les entreprises et le rôle que la fonction RH peut et doit y jouer.



Réalisé par un collectif de professionnels RH, bénéficiant de l'œil d'experts en environnement et RSE que nous remercions, ce livre blanc s'inscrit dans la continuité de la réflexion que porte l'ANDRH sur le sujet de la RSE¹, avec le parti pris d'un focus sur le sujet de la transition environnementale et la manière de l'appréhender du point de vue de la fonction RH.

Bien que les sujets sociaux et environnementaux soient intrinsèquement reliés (l'humain est bien multidimensionnel et évolue dans son environnement) l'angle environnemental choisi permet d'adresser ce qui constitue encore pour de nombreux professionnels RH un « angle mort » de la RSE, malgré l'urgence et l'accélération des impacts.

1 : Livre blanc publié par l'ANDRH : RH et RSE, à la croisée des chemins - 2019

Informatif et pragmatique, vous découvrirez au fil des pages de nombreux témoignages et pratiques de décideurs RH au sein de leurs structures. Sans vocation à constituer une vérité absolue, ce livre blanc a pour ambition d'ouvrir à la réflexion et aux pistes d'actions, dans le contexte de l'urgence environnementale que nous connaissons aujourd'hui.

1

Objectif

communiquer aux DRH l'envie de passer à l'action.

2

Conviction

nous parions sur l'engouement des professionnels de la fonction RH à faire partie du changement !

Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. En réalité, c'est toujours ce qui s'est passé.²

Bonne lecture !

Emmanuelle Germani

Présidente de l'ANDRH Provence

DRH-DSI Kaporal Groupe – en charge de la RSE

Membre du bureau de la Convention des Entreprises pour le Climat – Provence-Corse

2 : Margaret Mead, anthropologue américaine

Partie I :

Contexte général : L'urgence d'agir

1

Etat des lieux Une planète en danger

Constat mis en exergue par les récents rapports du GIEC¹, la planète est en danger. Ce constat n'est pas nouveau. Dès les années 1970, le monde scientifique tirait la sonnette d'alarme : les rouages des dégradations de l'environnement s'accéléraient à un rythme faisant anticiper des difficultés majeures dès les années 2000. Ces alertes sont devenues de plus en plus pressantes, corroborées par une réalité devenue de plus en plus alarmante, rattrapant peu à peu les scénarii jugés par certains irréalistes ou inutilement catastrophistes.

Où en sommes-nous
en 2022 ?

Plusieurs domaines sont lourdement impactés et mettent en danger l'humain et la biosphère.

1 : GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat

A. Les défis de l'environnement

Le dérèglement climatique : un défi majeur du XXI^e siècle

Une mesure clé :

le réchauffement climatique

+ 1,1°C

c'est le réchauffement climatique à l'œuvre, causé par les activités humaines et mesuré en 2016, en comparaison avec l'ère préindustrielle (années 1850-1900). Ce chiffre se rapproche dangereusement de la limite fixée par la communauté scientifique et internationale d'1,5 degrés de réchauffement climatique.

Pour rappel, une augmentation générale de 1.1 degré est préoccupante et majeure. Bien loin de la météo saisonnière, les moyennes citées impliquent des transformations profondes de la vie sur Terre. A titre d'exemple, il y a 20 000 ans, le climat se situait à -5 degrés, constituant ainsi une ère glaciaire : la Seine était gelée, la région de Lyon sous un glacier... En France durant cette période, les températures pouvaient descendre jusqu'à -25 degrés.

En Méditerranée, une augmentation de 1,5 degrés aboutirait à une moyenne de 8 jours par an au-dessus de 30 degrés, contre 18 jours pour 3 degrés ; et les nuits au-dessus de 20 degrés passeraient de 17 par an pour 1,5 degrés à 38 par an pour 3 degrés.

L'influence humaine a réchauffé le climat à un rythme sans précédent depuis au moins 2 000 ans.

Le réchauffement climatique et ses conséquences, annoncées depuis les années 1970 par certains scientifiques (Haroun Tazieff en 1979), sont désormais visibles.

“ Les changements climatiques récents sont généralisés, rapides et s'intensifient. Ils sont **sans précédent** depuis des milliers d'années.

l'OMM (Organisation Météorologique Mondiale) indique que :

- 2020 a été l'une des 3 années les plus chaudes jamais observées
- Juillet 2022, l'un des mois les plus chauds jamais observés
- Les six années entre 2015 et 2021 ont été les plus chaudes jamais enregistrées
- La décennie 2011-2020 a été la plus chaude jamais constatée

Les impacts sont désormais identifiés : citons notamment les chaleurs extrêmes plus fréquentes et plus intenses, la montée des eaux, une violence accrue des tempêtes, les précipitations soutenues et imprévisibles, la sécheresse augmentée et le manque d'eau et enfin l'acidification des océans.

Dès à présent, les catastrophes naturelles liées au réchauffement climatique se multiplient avec une ampleur nouvelle : ainsi, l'effondrement en juillet 2022 du glacier de la Marmolada, plus haut sommet des Alpes italiennes, l'ouragan Ida qui a frappé la Louisiane ou encore les inondations qui ont ravagé certaines régions de l'Allemagne et de la Belgique en 2021 ont constitué des événements météorologiques extrêmes significatifs.

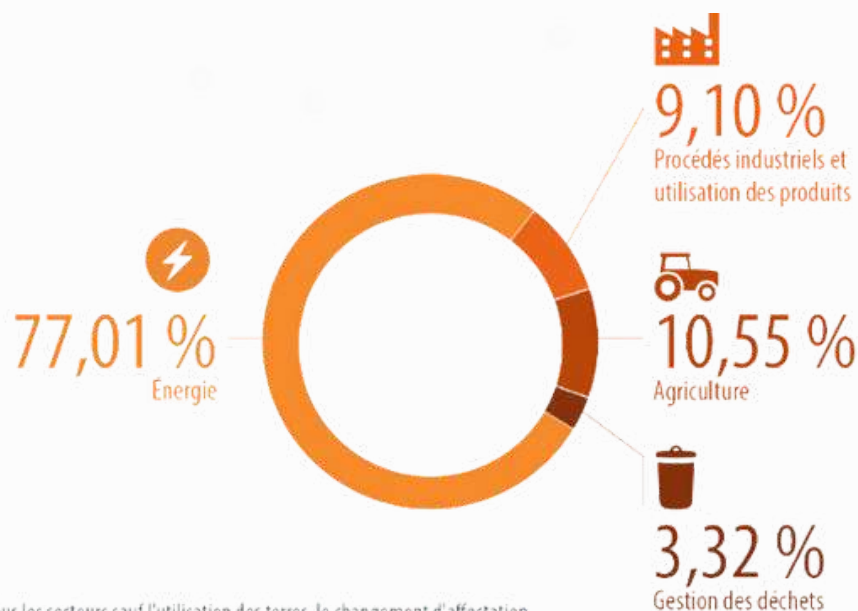
Si certaines régions du monde sont particulièrement touchées, notamment celles où les populations vivent dans la pauvreté, les impacts sont mondiaux. Ainsi, à l'horizon 2050, certaines villes ou zones côtières en France, situées sous le niveau de la mer, seront directement menacées par la montée des eaux (Le Havre, Dunkerque, Calais, La Camargue...).

En 2015, lors des Accords de Paris, la communauté internationale s'était fixée comme objectif de ne pas dépasser les 2 degrés, voire 1,5 degrés, de réchauffement global d'ici la fin du siècle.

Dans son 6e rapport d'évaluation paru en 2021, le GIEC annonce que cette limite de 1,5 degrés de réchauffement pourrait être atteinte d'ici 2025. Sur la base des plans présentés à la COP26 en novembre dernier, un rapport de l'ONU pointe que la planète se dirige en réalité vers un réchauffement de 2,7 degrés à la fin du siècle.

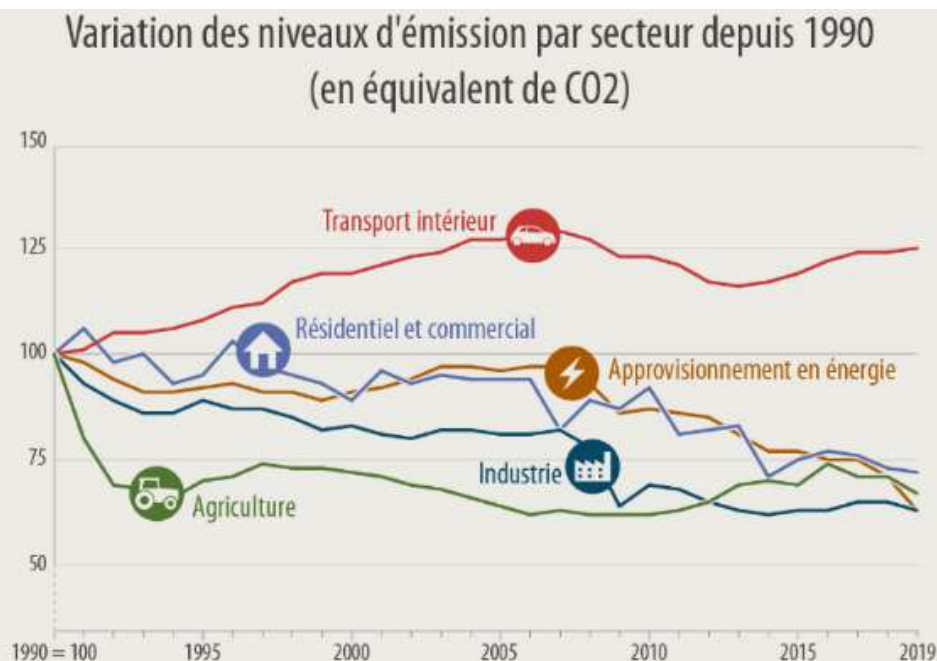
Principaux responsables, les gaz à effet de serre, majoritairement composés de dioxyde de carbone (CO²) en Europe. Selon le GIEC, les concentrations de CO² sont les plus élevées depuis au moins 2 millions d'années.

Lorsque l'on observe la ventilation par secteur, 77% de ces émissions sont issues sans surprise du secteur de l'énergie tous segments confondus.²



Compte tenu des consommations actuelles, seule une réduction immédiate, rapide et à grande échelle des émissions de gaz à effet de serre, permettrait de limiter le réchauffement à 1,5 degrés ou même 2 degrés.

La décarbonation du monde est ainsi un enjeu majeur du XXI^e siècle. Le secteur du transport est en particulier lourdement impacté : ainsi, 90 % de réduction des émissions de GES dans le secteur du transport est à présent nécessaire pour atteindre la neutralité climatique en 2050.



Bon à savoir

« Dans tous les secteurs, nous disposons de solutions pour réduire au moins de moitié les émissions d'ici à 2030 ». C'est ainsi que se prononce le GIEC dans un communiqué de presse en avril 2022.

L'érosion de la biodiversité

Plus récente dans les discours publics, la question de la biodiversité est tout aussi fondamentale. Nous vivons aujourd'hui la sixième extinction de masse. La cinquième extinction avait vu la disparition des dinosaures il y a soixante-cinq millions d'années.

Ainsi, **50%** de la **faune terrestre** a disparu au cours des cinquante dernières années. **75%** des **insectes** et **1/3** de la population **d'oiseaux** ont **disparu** en seulement **trente ans en Europe...**

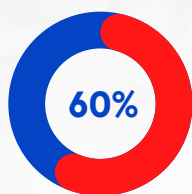
A bien des égards, la perte de biodiversité constitue pour l'humanité une menace aussi inquiétante que le changement climatique.

Elle résulte principalement de la **destruction des milieux naturels** (urbanisation croissante, intensification des pratiques agricoles invasives..) de leur pollution (d'origine domestique, industrielle et agricole) de la surexploitation d'espèces sauvages (surpêche, déforestation) mais également du changement climatique.

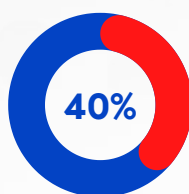
Depuis 200 ans Les espèces disparaissent 10 à 1000 fois plus vite que le rythme naturel

Depuis 1900 Destruction de 85% des zones humides

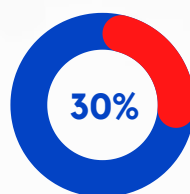
Plus 1/3 Des récifs coraliens et des mammifères marins sont menacés



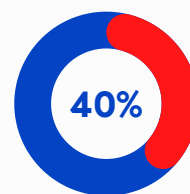
Des espèces de vertébrés sont en déclin depuis 1970



Des espèces d'insectes sont en déclin (dont pollinisateurs indispensables aux cultures alimentaires)



Des récifs coraliens et des mammifères marins sont menacés



Menace d'extinction des espèces d'amphibiens et d'1 million d'espèces animales et végétales.



Le saviez-vous ?

Nous entrons dans la **sixième extinction de masse**.

Quel risque ?

La biodiversité et les écosystèmes fournissent de nombreux biens et services à l'Homme. Grâce à la biodiversité nous disposons d'approvisionnement en nourriture, air pur, eau douce, sol de bonne qualité et pollinisation de nos cultures. Les organismes vivants interagissent dans des écosystèmes dynamiques. Ainsi, la disparition d'une seule espèce peut avoir un impact considérable sur la chaîne alimentaire. S'il est impossible de prédire les conséquences des extinctions de masse pour l'homme, nous savons qu'aujourd'hui la diversité de la nature nous permet de prospérer.

• La déplétion des ressources

2,9 fois

Les ressources terrestres

Le jour du dépassement des ressources a été fixé au 5 mai 2022 en France. Il s'agit du jour où nous avons consommé l'ensemble des ressources nécessaires à la planète pour se régénérer sur une année. A l'échelle mondiale, ce jour a été identifié par l'ONG Global Footprint Network et positionné au 29 juillet 2022.

Si certaines ressources comme le soleil ou le vent sont inépuisables, d'autres ne le sont pas. Les matières premières constituent un stock fini et ne sont donc pas renouvelables. Malgré des techniques d'extraction toujours plus sophistiquées, les différents minerais (cuivre, or, plomb, zinc, uranium, nickel, diamants et argent notamment) ou encore les combustibles fossiles se font plus rares, mettant notamment à risque les industries utilisatrices.

Les ressources concernent également l'eau ou les arbres, qui sous l'impact d'une surconsommation, de la déforestation et de sécheresses accrues, viennent à manquer.

Des substituts énergétiques (énergie solaire, éolienne) la gestion des déchets et du recyclage, l'éco-conception et une économie circulaire visent à limiter la surexploitation de ces ressources. La limitation des usages impliquant par la même une consommation générale plus modérée est devenue indispensable.

Les problèmes liés à cette raréfaction des ressources sont en outre à même de créer un climat d'instabilité et provoquer des conflits violents entre les populations.



« Quand ils auront coupé le dernier arbre, pollué le dernier ruisseau, pêché le dernier poisson, alors ils s'apercevront que l'argent ne se mange pas. »

Sitting Bull



• Les pollutions

Très souvent étroitement liée aux grands défis écologiques majeurs tels que le dérèglement climatique ou la destruction de la biodiversité, une multitude de pollutions locales affecte notre planète. Ces pollutions locales étant extrêmement nombreuses, elles se combinent pour créer un autre problème majeur : la pollution généralisée de notre planète.

Que ce soit nos océans, nos terres, nos fleuves et rivières, nos campagnes, nos forêts, nos déserts, nos nappes phréatiques ou encore notre atmosphère, presque toutes les ressources de notre planète sont polluées.

Qu'elles soient chimiques, physiques ou biologiques, les pollutions entraînent des modifications du milieu. Il existe plusieurs types de pollution environnementale : la pollution de l'air, l'eau, la terre, les nuisances sonores, la radioactivité, la pollution thermique et lumineuse. Alors que certaines peuvent avoir un impact insignifiant, d'autres peuvent avoir un effet grave sur la population.

En outre, ses effets se conjuguent et majorent encore les effets du changement climatique, de l'érosion de la biodiversité et de la raréfaction des ressources naturelles. Ainsi, on peut considérer que l'ensemble de ces menaces sont reliées et cumulatives.



La **pollution de l'air** est l'une des pollutions environnementales qui est principalement causée par l'émission des gaz nocifs polluants dans l'atmosphère.



La **pollution de l'eau** se produit lorsque les polluants sont déversés dans l'eau sans traitement adéquat en provoquant des changements physiques des conditions biologiques et chimiques de la source d'eau.



La **pollution des terres**, également connue comme la pollution des sols, est une contamination de la terre avec des matières chimiques dangereuses et toxiques. Ce type de pollution est principalement causé par des actions d'origine humaine, des activités industrielles, des produits chimiques agricoles et l'élimination inadéquate des déchets.

Bien que le dérèglement climatique soit sur-représenté dans les préoccupations actuelles et prenne plus de place dans les médias que les autres enjeux environnementaux, notamment en raison des perturbations actuelles du climat, (sécheresse, incendies, tempêtes et inondations...), l'ensemble de ces risques n'est pas à négliger.

En réalité, les impacts sont liés et la problématique « environnement » parfaitement systémique. Corollaire de ces dégradations environnementales, la forte montée des inégalités génère des tensions et des risques sociaux majeurs dans le monde.

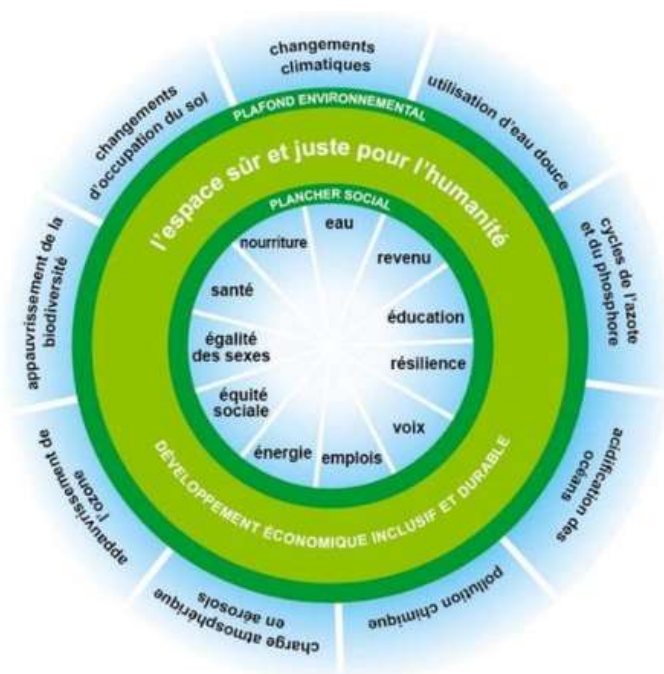


B. Théorie du Donut et limites planétaires

Nous l'avons vu, l'activité humaine est centrale en matière d'environnement. On peut ainsi considérer que les besoins des individus et ceux de l'environnement ont un caractère lié, dynamique et réciproque.

Nous avons fait le choix de nous appuyer sur la "Théorie du Donut", best-seller rédigé par Kate Raworth, économiste engagée dans les défis sociaux et environnementaux du XXI^e siècle.

Le Donut, en anglais Doughnut model ou Doughnut Economics, est un cadre visuel pour la durabilité de l'économie — présenté sous forme de beignet — combinant le concept de limites planétaires³ avec celui, complémentaire, de plancher social.



Selon **Kate Raworth**, la situation planétaire repose sur deux dimensions : la justice sociale, permettant de couvrir les besoins humains de base (le cœur du donut) et les enjeux environnementaux (plafond environnemental permettant de maintenir l'équilibre de la planète). Ce « plafond environnemental » correspond aux neuf limites planétaires écologiques indispensables à la préservation du monde vivant.

Au cœur du Donut, se situent les 12 besoins de base dont personne ne devrait manquer : de l'alimentation à la santé en passant par l'eau potable et l'éducation pour n'en citer que quatre. Ce plancher social représente ainsi le socle fondamental qui permet à chacun de s'épanouir.

Ce socle fait écho aux plafonds écologiques (limites planétaires) dont dépend la vie et qui ne doivent pas être dépassés.

3. Le concept de limites planétaires est défini en 2009 par une équipe internationale de 26 chercheurs, menés par Johan Rockström du Stockholm Resilience Centre et Will Steffen de l'université nationale australienne, dans un article publié dans les revues *Nature*¹ et *Ecology and Society* (en)⁵. Parmi ces chercheurs figurent notamment le climatologue James E. Hansen (directeur du Goddard Institute for Space Studies de la NASA, pionnier des recherches sur le changement climatique), Paul Crutzen (prix Nobel de chimie 1995), le climatologue allemand Hans Joachim Schellnhuber (fondateur du Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung et conseiller du gouvernement allemand et de la Commission européenne sur le réchauffement climatique) et le géographe belge Éric Lambin.

Les 9 limites planétaires ainsi identifiées sont :



Les changements climatiques



La perte de biodiversité



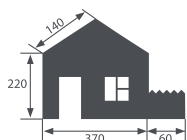
L'acidification des océans



La pollution chimique



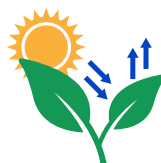
L'usage de l'eau douce



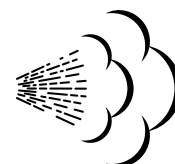
Les changements d'occupation des sols



La réduction de la couche d'ozone



Les cycles de l'azote et du phosphore (qui contribuent à la photosynthèse)



La charge atmosphérique en aérosols



à retenir :

- Ces limites planétaires sont cruciales pour préserver notre planète.
- Franchir ces frontières écologiques revient à dépasser les limites de la durabilité environnementale sur Terre
- Fin 2021, 4 limites planétaires avaient déjà été franchies.
- En mai 2022, ce sont 6 limites planétaires qui sont atteintes sur les 9 identifiées.
- **L'urgence est là !**

L'environnement implique de conjuguer la question sociale et la question écologique pour penser les conditions de "soutenabilité" des systèmes ; de se maintenir, selon l'économiste Kate Raworth, dans un "espace écologiquement sûr et socialement juste".⁴

Pour aller plus loin

Le MOOC C3D / Collectif PRE, réalisé en partenariat avec 6 réseaux reconnus sur ces sujets : l'ADEME, le Collectif Génération Responsable, le Comité 21, le MEDEF, l'ORSE et le UN Global Compact France.

4. La théorie du Donut. Kate Raworth (Auteur) Plon 2018

2

Prise de conscience et RSE : historique et définitions

A. Une montée en puissance progressive des concepts : 1950-2000

Si la naissance de la RSE peut se situer dès les années 50, avec les premières injonctions en direction de l'entreprise (« Social Responsibilities of the Businessman » (1953) par Howard R. Bowen, considéré comme le père de la RSE, ou encore « The Responsible Corporation », George Goyder (1961), les concepts ont progressivement évolué jusqu'aux années 2000. Ainsi, de l'entreprise uniquement tournée vers le profit⁵ passe-t-on à une organisation devant prendre en compte les parties prenantes et les impacts environnementaux, pour aboutir en 1997 au concept de Triple P (People, Planet, Profit).

Les organisations internationales prennent leur place (OCDE, OIT), puis en 1987, l'importante notion de développement durable (ou soutenable) du rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies voit le jour.

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs »

Voici la définition officielle du Développement Durable. Cette notion a été introduite pour la première fois en 1987 dans le rapport « Notre avenir à tous » remis par la commission Brundtland aux Nations Unies. Ce rapport, appelé depuis le "rapport Brundtland" souligne les limites du mode de développement en vigueur dans les pays industrialisés depuis le milieu du XXème siècle et propose une alternative : un mode de développement plus « durable », né d'un nouvel équilibre entre l'efficacité économique, le respect de l'environnement et les avancées sociales.

Les notions s'affinent alors et les initiatives se multiplient : protocole de Montréal, Sommet de Rio, marquant une référence historique en matière de prise de conscience des Etats sur le lien entre développement économique et environnemental.

5: Milton Friedman en 1970 : « la responsabilité d'une entreprise est d'augmenter son profit »

Elles s'accroissent à compter des années 2000 : citons de manière non exhaustive le Global Compact ou Pacte Mondial par l'ONU (2001), le Livre Vert de l'Union Européenne sur la Responsabilité Sociale des Entreprises ou RSE (2002).

Les premières réglementations sur la RSE voient le jour dès 2001, notamment avec la loi NRE. Les dispositions réglementaires traitent du sujet progressivement. L'Accord de Paris, en 2015, représente ainsi une avancée majeure.

L'accord de Paris est un traité international sur les changements climatiques. Adopté par 196 Parties lors de la COP 21 à Paris, le 12 décembre 2015. Son objectif est de limiter le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2 degrés, de préférence à 1,5 degrés par rapport au niveau préindustriel.

Pour la première fois, un accord contraignant réunit toutes les nations autour d'une cause commune afin de lutter contre le changement climatique.



En France, de nouvelles lois se mettent en place : la loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques, dite « loi NRE » du 15 mai 2001 et les lois du Grenelle de l'Environnement (2010). Plus récemment, la loi sur le devoir de Vigilance, la loi Pacte (2019) ou la Loi Climat et Résilience viennent compléter le dispositif.

On constate également l'apparition de normes et principes clés pour les entreprises : Norme Iso 26000 en 2015 ou encore les 17 Objectifs de développement Durable de l'ONU.

Depuis le Sommet de la Terre de Rio en 1992 qui voit la naissance des COP⁶, les rencontres internationales sont désormais ancrées dans le paysage institutionnel : Sommet de Johannesburg, Protocole de Kyoto, Conférence sur le Climat de Copenhague, Forum Economique de Davos en 2021... Cependant, de vives critiques entourent nombre de ces initiatives, en particulier sur la capacité des Etats à passer à l'action, à mettre en œuvre les décisions et enfin sur la timidité des avancées au regard de la dégradation rapide de l'environnement.



Pour en savoir plus :



Histoire de la RSE | CforCSR.com



5 sommets pour le climat, de Rio à Glasgow
(radiofrance.fr)

6: COP : chaque année, les pays ayant signé la convention sur le climat du sommet de Rio se retrouvent pour trouver des solutions concrètes pour lutter contre le changement climatique : c'est la fameuse "conférence des parties" incluant des acteurs non gouvernementaux (ONG, entreprises, villes, citoyens etc.). La prochaine COP27 se tiendra en novembre à Sharm El-Sheikh (Egypte)

B. Du développement durable à la RSE

Issu du rapport Brundtland, le développement durable s'adresse à toutes les sphères de la société. L'entreprise se saisit progressivement du concept et la RSE voit le jour en intégrant les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

La RSE selon la norme ISO 26000, (2010) définit 7 domaines d'application de la RSE :



Schéma issu du site labellucie.com

Cette norme conceptualise la RSE des entreprises comme : " la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ".

La RSE des entreprises "prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations."

La RSE selon l'Union Européenne (Livre Vert de 2002) :

L'UE évoque " l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes."

3 Un monde économique sommé d'agir

L'urgence écologique est donc là et la soutenabilité des activités humaines est aujourd'hui en question. Un formidable défi est à relever, pour tout un chacun : les habitudes de vie, de production et de consommation vont devoir drastiquement évoluer. Ceci impactera (impacte !) les citoyens, le monde politique, économique à une échelle locale, nationale et mondiale.

A. Une pression réglementaire qui s'accélère

L'urgence environnementale conduit les pouvoirs publics à accélérer la pression sur les entreprises, notamment en France et au niveau de l'Union Européenne. A l'issue, des exigences de reportings, sont assujetties à des contrôles par des tiers indépendants, sans oublier de nouvelles contraintes légales.

Notons en particulier :

La Déclaration de Performance Extra-Financière, (prise en application d'une directive européenne de 2014 dite « NFRD ») obligeant les entreprises concernées⁷ à fournir des informations sur le plan social, sociétal et environnemental en fonction de leur pertinence au regard des principaux risques ou des politiques menées par la société (2017)

Un bilan des émissions de gaz à effet de serre (bilan GES) est également obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés.

7 : Entreprises cotées dont le CA est supérieur à 40 M € et employant au moins 500 salariés (ou non cotées au CA de + de 100M€ et 500 salariés).

Deux constats : l'élargissement grandissant des entreprises concernées par ces exigences (les PME sont progressivement visées) et l'accroissement des dites exigences.

A noter que la France n'est pas en reste sur le cadre législatif lié à la RSE : les lois AGECE, Elan ou encore Climat et Résilience de 2021 (dite Loi Climat) viennent par exemple peser directement sur l'activité de nombreuses structures.

Soulignons pour cette dernière l'impact majeur pour les DRH, avec l'évolution du rôle des représentants du personnel en matière de dialogue social en prévoyant la possibilité pour les salariés de s'exprimer sur la stratégie environnementale de leur entreprise. La BDES devient la BDESE et s'accompagne de l'ajout d'un 10e thème obligatoire intitulé : « conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise ».

La tendance se poursuit avec de nouvelles obligations émergentes notamment au niveau européen (et transposition progressive en France) liées à l'évolution constante du cadre réglementaire :

- **Règlement Taxonomie (2020)** : celui-ci prévoit un système de classification permettant de déterminer si l'activité d'une entreprise peut être considérée comme « durable » au regard de la capacité de financement auprès des investisseurs. Les sociétés soumises à la DPEF devront identifier, classer leurs activités et fournir les informations permettant d'apprécier celles qui pourront être considérées comme durables sur le plan environnemental, avec à l'appui des indicateurs clés.
- **Directive CSRD** : dans la lignée de la directive NFRD amenant à la transposition en France de la DPEF, la CSRD devrait s'appliquer en 2024 pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 40 M € et 250 salariés (et non plus 500), hors SAS actuellement. Le projet tend à proposer un cadre plus exigeant pour le reporting : les entreprises devront fournir des informations quantitatives mais également qualitatives, prospectives et rétrospectives et couvrir tous les horizons de temps, court, moyen et long terme en fonction de leur pertinence. Ces informations feront l'objet d'une vérification obligatoire par les commissaires aux comptes.

B. Gestion des risques et de la performance

Pour les entreprises, il s'agira non seulement de s'adapter, mais aussi de transformer en profondeur les modèles d'affaires. Au-delà de la sensibilité à la cause environnementale, parfois appuyée par l'engagement personnel des dirigeants, des facteurs stratégiques incitent désormais le monde économique à réévaluer son activité.

Une approche par le risque

Ne pas intégrer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, c'est se rendre vulnérable face à des évolutions de plus en plus fortes et rapides de la réglementation, des attentes des clients, des salariés, des financeurs... Notons que ces risques sont désormais multidimensionnels et interdépendants.

Plusieurs catégories de risques environnementaux, sociaux et de gouvernance menacent l'entreprise :



Risques climatiques
(catastrophes naturelles, dégradation des écosystèmes)



Risques éthiques
(atteintes aux droits humains...)



Risques Sanitaires
(famines, pandémies...)



Risques Sociétaux
(discriminations, chômage et sous-emploi, explosion des inégalités, conditions de travail indécentes...)

Les impacts pour l'entreprise sont nombreux, citons notamment :

- Approvisionnements et achats : vulnérabilités liées à la concentration des sources d'approvisionnement, hausse des prix, ruptures de stocks
- Transformation profonde de certains secteurs d'activité avec des conséquences pour ces filières (énergie, transport, construction, ...)
- Marchés : exigences de la part de grands donneurs d'ordres, de stratégies responsables et durables auprès de leurs prestataires
- Réputation et image de l'entreprise : exigence des consommateurs en demande de plus de transparence (modalités de production, qualité des produits) – exigence des candidats et salariés quant à l'impact de l'entreprise sur son écosystème
- Les réglementations se durcissent et les exigences s'assortissent progressivement d'amendes non négligeables et/ou d'un impact d'image en corollaire

Ainsi, la non-maîtrise des risques constitue désormais l'un des freins majeurs à la croissance. L'intégration des risques sociaux et environnementaux est aujourd'hui une évidence.⁸

Performance et RSE

La vision de la performance rapportée à la seule vision du profit et de l'enrichissement de l'actionnaire est en perte de vitesse, au profit d'une vision de performance globale de l'entreprise. Nous lui préférerons une définition de création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Depuis le début de la crise du coronavirus, les entreprises ayant les meilleures notations ESG ont globalement montré une plus forte résistance au choc économique et financier.

Dès 2016, dans son étude intitulée "Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité", France Stratégie affirmait que la "RSE est significativement corrélée avec la performance économique des entreprises" et précisait qu'"on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas ».

En questionnant toute une série de dimensions, ces entreprises réalisent des économies financières, maîtrisent mieux leurs risques, sécurisent leurs approvisionnements, se différencient de leurs concurrents, attirent et fidélisent investisseurs et collaborateurs, ont accès à des marchés réservés et plus globalement développent un capital confiance auprès de leurs parties prenantes.

A noter également la part des financements durables qui ne cesse de croître. Un bon profil ESG permet aujourd'hui de mieux lever des fonds. A la clé, la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) a marqué un renouveau, permettant un reporting certes imposé par le législateur, mais pouvant montrer la performance extra-financière de l'entreprise dans une optique de création de valeur.

La performance de l'entreprise, c'est aujourd'hui sa capacité à s'inscrire dans la durée alors que se multiplient les changements climatiques, politiques, économiques, sociaux et communicationnels, à une échelle planétaire, à un rythme effréné.

8 : (Ben DiPietro, « Companies find Values in combining Compliance, Sustainability » Wall Street Journal, May 15, 2018).

Les injonctions viennent ainsi de toutes parts. Si les politiques RSE sont là, les prises de conscience se multiplient⁹. Force est de constater que les entreprises peinent encore à se transformer en profondeur.

Face à cet immense chantier, incluant prise de conscience, transformation, conduite du changement, quel rôle la fonction RH doit-elle endosser ? Est-elle légitime, et même en capacité de le faire ? Au-delà des impacts dans sa fonction même, quelle responsabilité peut-elle porter ? Comment passer à l'action ?

9 : PwC publie pour la troisième année consécutive les résultats du SDG Challenge, qui analyse l'engagement du secteur privé sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) et leur intégration opérationnelle. En 2019, l'étude a couvert 1141 entreprises issues de 31 pays et réparties en 7 secteurs d'activité (contre 729 entreprises dans 21 pays en 2018). Les résultats montrent une montée en puissance de l'engagement des entreprises.

Partie II :

Porter la transition écologique au sein des entreprises : quels rôles et responsabilités pour le DRH ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête auprès des adhérents de l'ANDRH Provence. Sans prétention d'exhaustivité, cette enquête a pour vocation de donner un éclairage à l'échelle du territoire local et d'ouvrir des pistes de réflexion. Cette démarche s'est enrichie de témoignages de DRH ayant mené des actions concrètes dans leurs organisations.

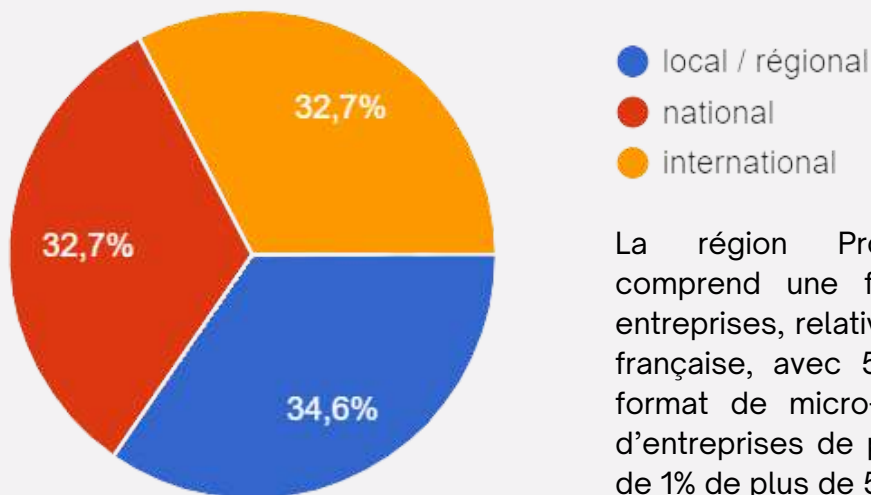
1 **Enquête ANDRH Provence : Champ d'intervention et périmètre**

L'ANDRH Provence couvre le territoire de l'axe Pertuis -Aix- Marseille et Toulon – Fréjus et comprend 220 adhérents, dont plus de 80% d'entre eux sont cadres de la fonction RH (20% des adhérents exerçant des fonctions de l'écosystème RH ou institutionnels).

Un questionnaire complet a été adressé aux adhérents membres du 1er mars au 30 juin 2022 ainsi qu'à quelques non-adhérents, acteurs du territoire et sensibilisés à la démarche. 57 réponses ont été recueillies ; un certain nombre de DRH ont en outre accepté de témoigner plus complètement dans le cadre de cette réflexion.

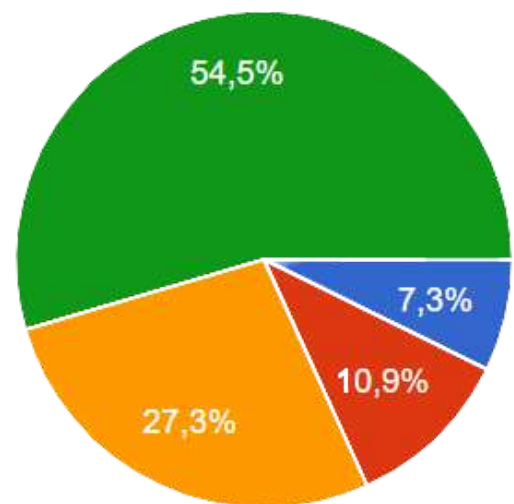
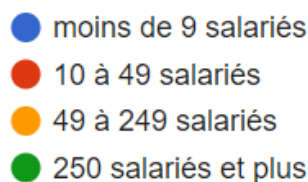
Bien que l'enquête ait ciblé les membres présents sur le territoire Provence, la portée des actions est répartie équitablement entre les activités locales / régionales, les activités nationales et les activités internationales.

Typologie des entreprises répondantes

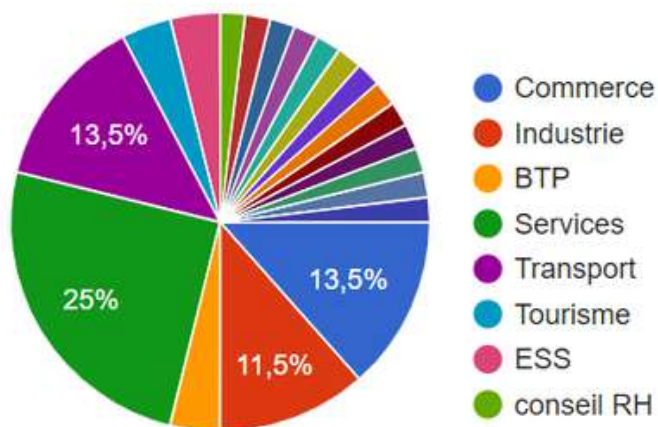


La région Provence-Alpes-Côte d'Azur comprend une forte proportion de micro-entreprises, relativement plus que la moyenne française, avec 52 % des entreprises sous format de micro-entreprises, seulement 6% d'entreprises de plus de 10 salariés et moins de 1% de plus de 500 salariés.¹

Au sein du panel de notre enquête, la proportion est différente car notre réflexion porte sur les entreprises disposant d'une fonction RH. Ainsi, parmi les personnes interrogées, plus de 50 % des répondants sont membres d'organisations de plus de 250 salariés.



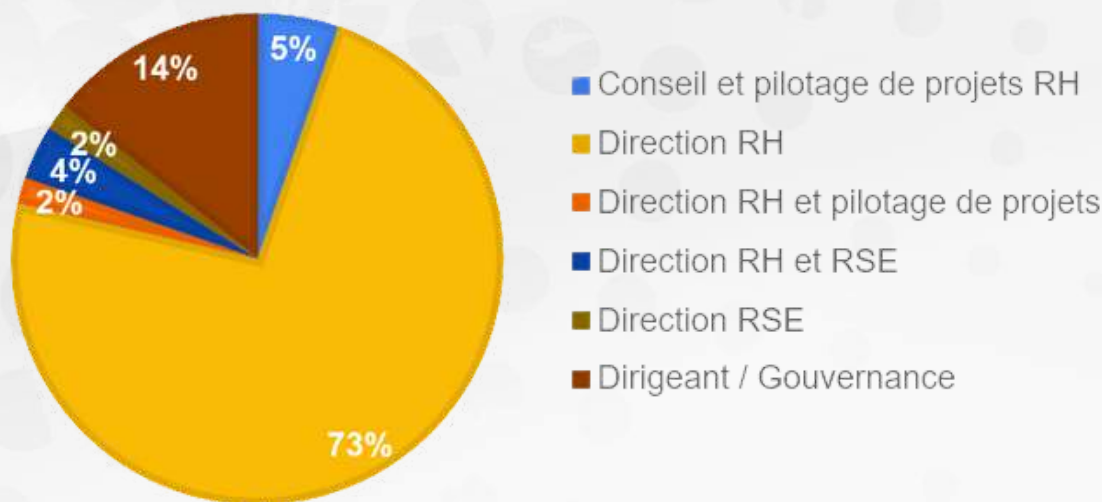
Les secteurs représentés par le panel sont multiples.



- 25% dans le service (conseil RH)
- 13,5 % dans le transport
- 13,5 % dans le commerce
- 11,5 % dans l'industrie

1: Source INSEE - 2018

73 % des répondants sont DRH ou ont des responsabilités RH. Ce chiffre se porte à 81% en incluant les pilotes de projets et les Directeurs/trices RH portant la double casquette RH et RSE.



Les résultats de l'enquête sont présentés en annexe, et viennent alimenter la réflexion sur les points suivants.

2 DRH, champions de l'engagement : quid du volet environnemental ?

La RSE, 3e priorité pour les DRH en 2022 !

Fortement impactée par la pandémie et ses conséquences, la période 2021/2022 marque une accélération pour les DRH dans la prise de conscience des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Selon le baromètre des DRH publié en 2022 par le cabinet WTW (Willis Towers Watson), "La RSE fait partie des top 3 en matière de priorité stratégique [...]. Dans le Baromètre des DRH 2017, la RSE était la 17ème priorité et la Diversité et la parité occupaient la 19ème place. »

En 2022, la RSE, la diversité et l'inclusion sont devenues la 3ème priorité pour 42% des DRH. Il s'agit d'un changement majeur pour les DRH et leurs équipes. Il s'explique par les changements dans les valeurs de la société civile, les changements d'attitude des personnels vis-à-vis du travail, de leur vie privée et de leurs objectifs, la transformation écologique et l'influence des investisseurs qui favorisent les entreprises avec une RSE engagée.

2022 inscrit ainsi un changement majeur dans l'arbitrage des priorités des DRH.

A plus forte raison, leur engagement s'inscrit dans une dynamique stratégique puisque 81% d'entre eux sont partie prenante de l'exécutif, siégeant dans les Comex.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (l'OIT), les DRH, poussés par les consommateurs et l'opinion publique, prennent largement conscience de l'importance de la RSE dans l'évolution de leur métier.



Source : La transition écologique au cœur des enjeux RH. Auteurs : Alexandre Stourbe (Lab RH), Isabelle Bastide (Page Group), Antoine Poincaré (Axa – climate school).

Si la notion de RSE semble aujourd'hui largement plébiscitée par les DRH, elle recoupe traditionnellement les champs de l'inclusion, la diversité, la qualité de vie au travail, l'éthique ou encore l'équité pour cette fonction. Qu'en est-il du pilier environnemental ?

En la matière, la prise de conscience des enjeux climatiques fait son entrée dans les thématiques RSE à adresser. Toujours selon WTW, 57% des DRH, considèrent ainsi « la réduction de l'empreinte carbone » comme une priorité selon ce même baromètre.

3 Un rôle calqué sur la maturité du DRH, de l'entreprise et de sa gouvernance

A. La gouvernance et sa position face à l'enjeu écologique

La première actrice de cette transition demeure la Gouvernance d'entreprise.

Pierre-Yves Gomez, Directeur de l'Institut Français de la Gouvernance d'Entreprise le souligne clairement dans son interview accordée au journal Le Monde en octobre 2021 : « Si les soupçons de « greenwashing » maintiennent une indispensable exigence de crédibilité à l'égard des politiques de RSE, ils risquent aussi de masquer la subtilité des transitions en cours. D'autres signaux peuvent éclairer celle-ci : par exemple, la participation de spécialistes de la RSE aux instances de gouvernance, car elle permet d'apprécier leur prise en compte aux niveaux stratégiques ».

Selon une nouvelle étude publiée par l'Institut français des administrateurs (IFA) avec le cabinet Ethic & Boards, 2/3 des conseils sont désormais dotés d'un comité RSE. En 2015, le taux n'était que de 25%. La France se place ainsi largement en tête par rapport aux pays voisins avec 64,2 % de comités RSE en 2021.

Une comparaison internationale très favorable à la France
avec une progression des comités RSE beaucoup plus marquée en France qu'ailleurs depuis 2017



"La matérialité de la gouvernance durable dans les conseils des grandes entreprises françaises se confirme encore cette année. Même si des différences de maturité de gouvernance restent encore importantes, la France est en avance dans les comparaisons internationales sur les sujets de gouvernance durable", estime Floriane de Saint Pierre, présidente fondatrice d'Ethics & Boards.

Au-delà des Conseils d'administration, la maturité des Directions Générales est également en question. Ce sont elles qui doivent inspirer, piloter les changements liés à la prise en compte des impacts de l'entreprise. Selon André Sobczak, Directeur de la Recherche et titulaire de la Chaire RSE d'Audencia, les futures générations de Directions Générales vont même devoir acquérir les compétences nécessaires pour mettre le développement durable au cœur du business model, de la stratégie et de l'offre de l'entreprise, tant cet enjeu, lié à la pérennité de l'entreprise est stratégique.²

Parmi les répondants de notre enquête, nous retrouvons les principaux types de Direction :

- Une Direction impulsée au niveau national ou international en fonction de la taille du groupe avec une possibilité de décision et de prises d'initiatives au niveau local
- Une Direction centralisée avec des process de contrôle qui peuvent parfois agir sur la rapidité du circuit décisionnel
- Un conseil coopératif ou un CODIR élargi dont la DRH fait partie

Vincent Macé, Directeur Général de Collinson France (DRH au lancement de l'enquête) : « Les grandes impulsions sont données par le groupe à Londres avec une importante autonomie sur la façon de réaliser les objectifs. Tout le monde peut s'associer librement à un projet transverse ».

De manière unanime auprès de nos répondants, le sujet de la RSE fait aujourd'hui partie de la réflexion globale.

L'accélération des événements climatiques, la pression réglementaire qui s'ensuit, voire une prise en conscience individuelle, place la transition environnementale de plus en plus fréquemment au cœur des projets,

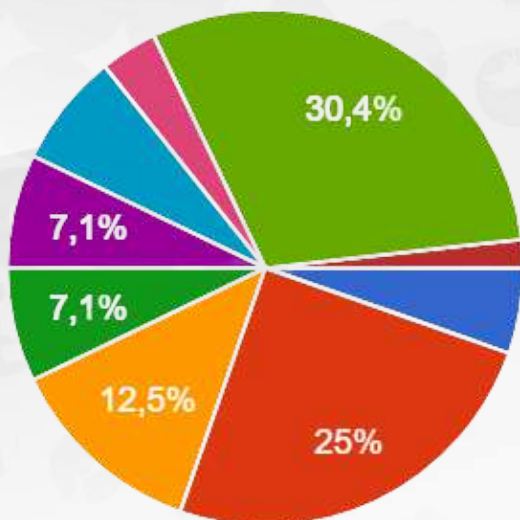
parfois même à un niveau stratégique, porté par les comités de Direction.

Si les grandes entreprises ont depuis de nombreuses années mis en place des Départements dédiés pour la majorité d'entre-elles, les ETI et PME abordent le sujet en ordre plus dispersé.

Selon les résultats de notre enquête, 30 % des personnes interrogées, la Gouvernance d'entreprise ne représente pas un frein pour le déploiement d'une transition écologique au sein de l'entreprise
25% d'entre eux considèrent néanmoins que, certes, la Gouvernance ne freine pas, en soi, mais arbitre les stratégies d'entreprise en faveur d'autres priorités.

2: <https://www.mondedesgrandesecoles.fr/exclu-les-directrices-et-directeurs-rse-futur-e-s-dg/>

Pour de nombreuses entreprises et gouvernances, l'arbitrage financier et business reste la norme, reléguant la RSE aux gestes responsables, sans prendre la mesure de la transition qui se prépare afin de maintenir une activité soutenable. La période actuelle et son lot de tensions économiques y contribue.



En fonction de son positionnement, de sa propre prise de conscience et de sa motivation, le DRH pourra jouer un rôle prédominant auprès de sa gouvernance.

Ces mêmes résistances pourront se retrouver au niveau des collaborateurs, pouvant également s'attacher à prioriser les impératifs business, voire à rejeter les actions en faveur de l'environnement, trop coûteuses en temps, énergie et argent.

Les initiatives sont de diverses natures :

Lors de la mise en place d'une politique en faveur de la transition écologique, les objectifs de départ s'orientent vers une prise de conscience collective afin d'amener un changement de comportement tendant à réduire au maximum l'impact écologique des activités notamment industrielles.

Toutefois, les réponses sont assez disparates dès lors que nous approfondissons le sujet. 40% des répondants n'avaient pas d'objectif initial ou ne l'ont pas formalisé au lancement de leur démarche RSE. Aussi, les objectifs à court-terme ont été différents pour chacun : diminuer son impact écologique, renforcer son éthique, être dans une démarche d'amélioration continue, avoir un label, ou simplement déclencher une prise de conscience pour amener le changement.

Les bénéfices sous-jacents et identifiés à ce jour concernent la réduction du turnover, l'engagement des salariés, la volonté de devenir une entreprise à mission.

Comme en témoigne Béatrix Remond, RRH de Qinomic, "La RSE est en marche chez nous, nous avons un objectif de certification Lucie 26000 à fin 2022. Nous travaillons également sur nos formations, nous avons entamé un travail sur la Raison d'Être de l'entreprise, nos valeurs."

Ce témoignage traduit une tendance, encouragée par ces structures françaises, comme l'agence Lucie, créatrice du premier label RSE en France en 2007.



40% des entreprises interviewées ont déjà initié ou envisagent des certifications et/ou des labellisations. Parmi celles-ci sont régulièrement cités le label Lucie 26000, la reconnaissance du caractère de « société à Mission », la certification B Corp, l'évaluation RSE - Ecovadis. Ainsi, Baptiste de Roquemorel, Chef de Projet RH chez Babilou annonce-t-il "Babilou a reçu le label Ecovadis argent, nous visons l'or assez rapidement, et nous avons l'intention d'aller décrocher le label B Corp".

DRH oblige, les actions portent également sur le volet social avec des initiatives dans le champ de la diversité et de l'inclusion, la santé et conditions de travail et la formation.

Enfin les liens avec la communauté locale se renforcent avec des engagements sociétaux : les écoles de quartiers, les structures d'insertion, le mécénat etc ...

En matière d'environnement, les engagements/plans d'actions des Gouvernances évoqués s'orientent principalement vers l'économie circulaire, les éco-gestes et la réalisation d'un bilan carbone. Bien que la préservation des ressources soit considérée comme une priorité absolue, seule une entreprise la mentionne concrètement dans ses actions.

Il est également à noter que les initiatives RSE sont plutôt activées localement, avec parfois un manque de coordination lorsque la Direction est centralisée. "La RSE fait certainement partie des sujets de la Direction du groupe et de la DRH mais elle n'est pas encore diffusée au niveau des régions" témoigne Magali Dragone de la société Eurofins Bio Medical.

Enfin, la perception de la maturité de chaque organisation en matière de conscience collective semble variable. Sur le panel de personnes interviewées, les résultats sont contrastés : seules 50 % d'entre elles considèrent cette maturité supérieure à 5 sur 10, questionnant l'écart entre l'intention – quasi unanime sur le sujet – et la déclinaison opérationnelle.

Pour autant, certaines entreprises engagées considèrent désormais la dynamique RSE comme un projet impactant l'entreprise dans son ensemble, soutenu par la Direction Générale. Ainsi en témoigne Emmanuelle Germani, Directrice des Ressources Humaines, des Systèmes d'Information et de la RSE du groupe Kaporal : "Un plan d'actions global est défini et décliné par Direction opérationnelle. Une fois par mois, chacune d'entre elle fait le point de l'avancée de ses actions pour répondre aux enjeux prioritaires de l'entreprise (Enjeu climat - Biodiversité et Préservation des ressources). »

B. La maturité des entreprises face aux enjeux environnementaux

Où en sont les entreprises quant à leur maturité face aux enjeux environnementaux ?

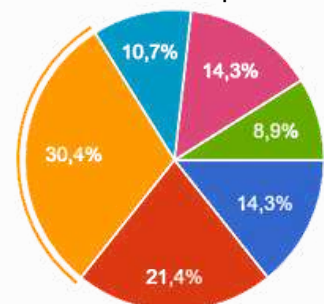
Selon le baromètre de la RSE³ lancé en 2021 par 10 organisations clés de l'écosystème de l'engagement des entreprises (B Corp, Make.org, 1% for the Planet...), si la RSE s'impose au cœur de la gouvernance des entreprises, le manque d'outils et de ressources reste un enjeu.

Indépendamment de leur taille, 65% des organisations interrogées représentent la fonction RSE au sein de leur COMEX, preuve que le sujet devient central. Il est de plus en plus pris en main par les Directions, qui ont compris la nécessité d'adapter leurs pratiques afin de renforcer leur impact positif.



Les budgets alloués à la RSE, notamment dans les plus petites entreprises, restent faibles avec moins de 5 000 euros annuels pour 50% d'entre-elles et un tiers sans équipe dédiée. Autre constat : pour 77% des entreprises, la difficulté est de définir des objectifs clairs et de mesurer l'impact des initiatives RSE, même si le passage à l'action est indéniable, les plus grandes entreprises montrant la voie (80%). Enfin, c'est l'enjeu climat qui se démarque nettement, avec 81% d'entre-elles ayant mesuré ou prévu de mesurer leur empreinte carbone.

Selon 30% des personnes interrogées lors de notre enquête, il est à noter que ce sont les attentes des parties prenantes⁴ qui représentent le principal levier d'engagement vers une démarche RSE.



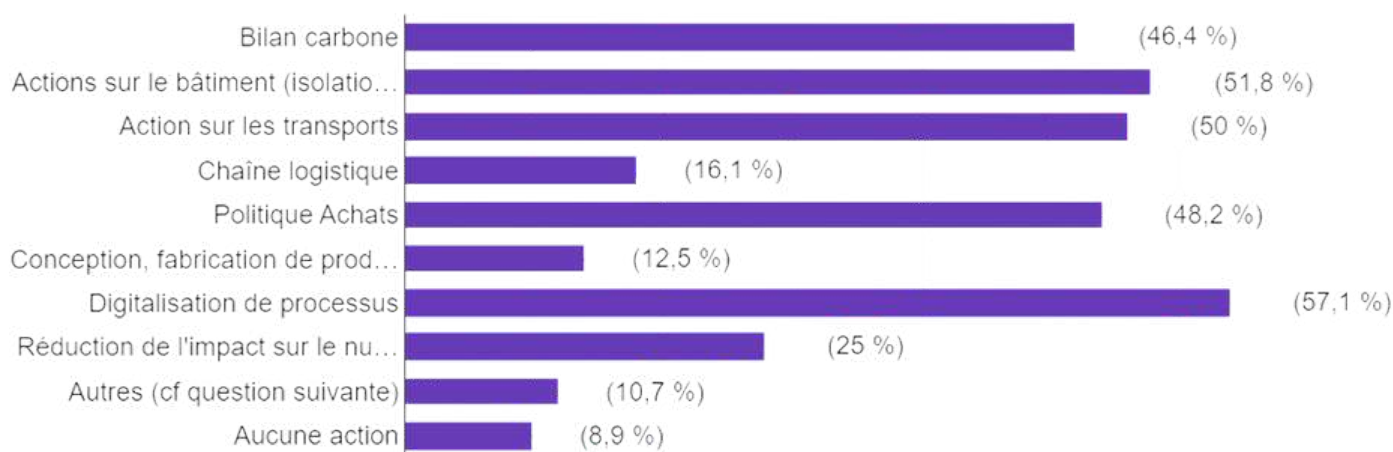
3 : Baromètre de la RSE : l'étude incontournable lancée par 9 réseaux de référence (vendredi.cc)

4 : Parmi les parties prenantes sollicitées, nous retrouvons les services achats, les DRSE bien entendu, les services communication, les clients et les fournisseurs.

En seconde position, parmi les différents leviers d'engagement évoqués, pour 20 % d'entre elles, la pression du marché et des clients représente la principale source d'engagement. En ce sens, pour plus de 50 % des personnes interrogées, les habitudes de contractualisation et de consommation évoluent et l'opinion publique aidant, il devient indispensable de s'adapter aux nouveaux modèles sociétaux.

Au sein de notre panel, les réponses suivantes donnent un aperçu des premières démarches. Si elles sont souvent tournées vers des initiatives du quotidien et l'évolution de comportements plus éco-compatibles, des évolutions récentes apparaissent, corollaire d'un contexte de crise sanitaire et énergétique.

Dans un contexte de transition écologique lié au réchauffement climatique, votre entreprise a-t-elle engagé ou envisage-t-elle des actions en 2022



Certaines initiatives convergent quels que soient les secteurs d'activité, notamment sur les changements de comportement au quotidien :

- La **digitalisation des processus** a été initiée pour 57% des entreprises. Cette action, clairement accélérée par le télétravail a émergé depuis une vingtaine d'années.
- La **préoccupation énergétique** ne s'est jamais exprimée avec aucune d'acuité qu'aujourd'hui ! De nombreuses actions sont ou vont être engagées face à la dimension énergétique des bâtiments. Certes, « remplacer une ampoule traditionnelle par une ampoule led ne va pas influencer sur la courbe d'augmentation mondiale de la température. Pour autant, il s'agit d'un geste éco-responsable visible et compréhensible par tous les salariés ». Ainsi, derrière cet écogeste voit-on l'émergence d'une sensibilisation à l'enjeu environnemental.
- Une **réflexion sur la politique voyage et transports** est également abordée pour 51% des répondants. Cela s'inscrit dans la volonté de réduire les émissions de gaz à effet de serre en favorisant les modes de déplacement comme le train plutôt que l'avion ou les transports en commun plutôt que la voiture.

Cette réflexion est prise, dans certaines entreprises, sous l'angle du changement de la flotte automobile (voitures hybrides ou électriques).

Plus innovant, d'autres entreprises tentent aussi des expérimentations, comme Kaporal sur le terrain de l'économie circulaire avec une initiative visant à favoriser le recyclage de vieux jeans ramenés par les clients. « Récupérés et réutilisés pour la création de nouveaux produits (en lien avec un atelier d'insertion) la toile non utilisée constitue un isolant thermique et phonique de maison grâce à nos partenaires » souligne Emmanuelle Germani, DRH, DSI et DRSE du Groupe.

Au vu de l'enquête, (rappelons la forte représentation PME/ETI), la maturité du volet écologique semble encore faible sur le panel interrogé : ainsi, les actions à plus fort impact (bilan carbone, actions sur la production des biens et services, transformation du business model...) restent encore en retrait ou ne sont pas citées.

Ainsi, sur l'enjeu de décarbonation, moins de la moitié du panel (46 %) pose le bilan carbone comme un acte incontournable. Pour autant, parmi les entreprises les plus avancées dans la démarche, ce bilan est réalisé, les salariés étant même engagés à réaliser un bilan carbone individuel (Baptiste de Roquemorel, DRH de Babilou).

C. La maturité du DRH

La RSE n'est pas étrangère au secteur des ressources humaines, loin de là. Plusieurs champs d'actions autour du « S » de RSE lui sont traditionnellement dédiés, pour lesquels sa légitimité est forte : inclusion et diversité, égalité femmes/hommes, bien-être, conditions de travail et santé, éthique...

Les actions en lien avec l'environnement apparaissent plus éloignées. Pour certains, elles ne font simplement pas partie du panel d'activités à gérer. Reconnaissons aux DRH une fonction déjà bien large et des ressources souvent resserrées. Le temps manque pour se former soi-même, et le DRH peut se sentir ainsi peu légitime pour aborder la thématique.

Pour d'autres, le rapport entre environnement et humain se dessine peu à peu, les amenant progressivement à aborder le sujet, en lien avec une organisation (collaborateurs, Direction) abordant proactivement la transition environnementale, ou encore une prise de conscience personnelle qui est souvent un accélérateur à l'action. Ces différents facteurs pouvant naturellement se combiner.

Ainsi, le rôle du DRH revêt une forme différente, en fonction de l'organisation de la société, son histoire, sa propre maturité, fortement liée à celle de son dirigeant.

4 Une DRH collaborative : 3 scénarii

Le niveau d'implication des Directions de Ressources et leur lien avec le sujet de la RSE dans sa globalité se pose de manière de plus en plus prégnante. S'il a pu leur être reproché un manque d'intérêt durant les dernières décennies, cette époque semble bien révolue.

Où se situe la RSE dans l'entreprise ?

Cette question appelle des réponses diversifiées. En effet, la taille et la maturité de l'organisation sur le sujet déterminent la place de la RSE dans l'entreprise. Notons que le rattachement des équipes RSE tendrait à se diversifier : en 2016, les équipes RSE étaient rattachées à la Direction Générale dans 38 % des cas (contre 50 % en 2014) selon le 4eme baromètre des enjeux RSE 2016.

Dans le cadre de cette étude⁵, les organisations sondées indiquent que la fonction RSE/développement durable peut dépendre de la DRH (18 %), d'une direction opérationnelle (8 %), de la communication (7 %), voire du marketing (3 %), des achats (3 %), des finances (2 %).⁶

La transition écologique dans l'entreprise : une mutation.. parmi les autres

En préambule, rappelons que l'accompagnement des transformations d'entreprise est traditionnellement dévolu aux Directions de Ressources Humaines, la conduite du changement restant une compétence RH forte aux côtés de la Direction Générale qui la porte.

Dans un monde en évolution rapide, l'adaptation est vitale, les mutations et transformations s'enchaînent, (digitales, sociales, environnementales...) à différents stades de la vie de l'entreprise.

« Toutes les entreprises font face à des besoins de mutation, indépendamment de leur secteur, de leur taille, de leur capacité de résilience et de leur dynamique de croissance » comme l'a précisé le cabinet Sia Partners lors d'une intervention pour l'ANDRH en avril 2022.

5 : Etude menée par l'Observatoire de la responsabilité des entreprises (ORSE) et Malakoff Médéric

6 : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/les-equipes-rse-sont-moins-rattachees-a-la-direction-generale-1246660>

4 typologies de mutation sont mises en exergue par le cabinet :

- Celles dont le secteur est actuellement sinistré
- Celles qui opèrent actuellement une transformation face aux enjeux sociétaux
- Celles qui se développent et s'inscrivent dans une démarche d'innovation face aux attendus à moyen et long terme
- Celles dont le cœur de métier représente les secteurs d'avenir

Ainsi, pour chacune d'elles, la fonction RH occupe un rôle fondamental et leur rôle inclut l'accompagnement des transformations stratégiques.

Les entreprises font face à quatre typologies de mutation



Légitimement, la question se pose pour cette nouvelle mutation qui revisite - parfois dans ses fondements - l'entreprise. Les DRH sont-ils à même de porter le sujet de la transition écologique auprès des Gouvernances d'entreprise ?

De manière collégiale, parmi les personnes interrogées, la DRH occupe une position incontournable en matière de communication aux salariés à tous les niveaux de l'entreprise. Elle est légitime pour porter les messages. Elle est également reconnue dans sa position de leader sur l'ensemble des sujets du volet social de la RSE (respect des droits de l'homme, préservation des conditions de travail, prévention de la discrimination ...)

Sur le sujet de la transition écologique, le lien semble moins évident. Dans les faits, pour certains, la position tendrait plutôt vers l'attribution d'un rôle contributeur, en soutien auprès des autres acteurs sensibilisés à ce sujet.

En fonction des réponses collectées au cours de notre enquête, trois rôles de la DRH se dessinent :

- La DRH, pilote ou copilote : un rôle stratégique
- La DRH, en support : une parfaite courroie de transmission
- La DRH, promoteur pour embarquer la Gouvernance

A. La DRH pilote ou copilote : un rôle stratégique

Comme évoqué précédemment, la DRH accompagne le changement et les transformations. Selon certains témoignages, la DRH doit être en (co)pilotage du sujet car elle touche tous les volets de l'entreprise et notamment l'Homme dans son environnement.

Un des DRH du groupe d'Intertek qui a accepté de témoigner, précise ainsi : « Les RH permettent un équitable retour sur investissement des actions que l'entreprise entreprend en matière de transition écologique. Tous les intervenants doivent bénéficier du ROI (le management, les salariés, les administrateurs), la fonction RH est moteur pour maintenir les équilibres sur le sujet et un dialogue social serein ».

La configuration des entreprises dans laquelle nous trouvons ce rôle est plutôt celle des gouvernances engagées, favorisant les volets social et économique. La dynamique RSE est plutôt présente dans l'entreprise. Certaines initiatives, la plupart du temps issues du terrain, lancées par les salariés, ont été couronnées de succès.

Les entreprises concernées sont plutôt catégorisées dans les secteurs en accélération ou en phase de développement. La Gouvernance s'est saisie du sujet.

Dans le dossier consacré à la RSE du magazine de l'ANDRH (juillet-août 2022), notons le décryptage des enjeux pour une entreprise « Full RSE »⁷. La position des DRH y serait potentiellement stratégique, avec en ligne de mire une fonction évoluant vers un périmètre élargi « People & organisation », intégrant les parties prenantes, avec un DRH « au centre du jeu, bras droit du PDG pour mener à bien cet exercice hautement stratégique ».

A lui notamment de travailler sur la performance de demain, non plus seulement sur les seuls aspects financiers mais au travers de la valorisation des résultats économiques, sociaux et environnementaux, de manière systémique.

Ainsi selon une étude de France Stratégie publiée en 2016 : « la synergie entre la mise en place d'une démarche RSE en matière de ressources humaines et d'autres démarches RSE sur le champ environnemental ou sociétal peut démultiplier la performance des entreprises par une plus grande implication des salariés dans la recherche de pratiques innovantes ».

7 : L'entreprise Full RSE, de la prospective à la pratique, la vision des professionnels – Collectif sous l'égide de l'Institut de l'Entreprise, de la FNEGE et PWC

B. La DRH en support : une parfaite courroie de transmission

La DRH se pose ici en soutien indispensable aux projets de transition écologique et de décarbonation. Il s'agit alors d'endosser le rôle de facilitateur face à la transition écologique.

« La fonction RH c'est celle qui sait parler aux autres d'une manière collective. C'est une fonction transverse qui sait parler à tous (commercial, comptable, technique). C'est le rôle d'un interlocuteur sur les sujets communs à tous. Nous avons également cette étiquette de représenter l'entreprise et d'être la courroie de transmission » souligne Vincent Macé de la société Collinson.

« Vue par l'exécutif, l'intégralité de la démarche de transition écologique a un impact sur le volet économique. L'approche doit être co-dirigée par le CODIR. La fonction RH n'a pas de légitimité à prendre seule des décisions dans ce domaine. La fonction RH est là pour motiver et embarquer le dirigeant, seule ou en binôme avec la fonction QHSE » précise un autre DRH.

De même Magali Dragone (Eurofins Bio Medical) indique : « Les DRH seront plutôt un support pour ces projets décarbonation qui peuvent être pris en charge par d'autres services. Ce serait finalement un rôle transverse. »

Ce rôle transverse s'appuie sur la capacité des DRH à fédérer, à sensibiliser sur le sujet.

Selon Romain Wino, Directeur RSE de l'Aéroport Marseille Provence (AMP) : « La démarche RSE était très loin des préoccupations stratégiques il y a encore quelques années. Le projet de création d'un département RSE, était intangible au niveau des Directions commerciales, à plus forte raison sur le volet environnemental. Encouragé par un membre de l'équipe RH, j'ai proposé la création du département RSE qui a reçu le Go du CoDir pour l'organigramme, le positionnement et la création du département. Aujourd'hui, l'AMP s'inscrit dans un objectif commun, des objectifs environnementaux partagés comme l'ACA (Airport Carbon Accreditation) par exemple ». Sébastien Comparet, Responsable du Développement RH au sein de l'AMP appuie ainsi le propos : « Pour un aéroport, c'est impossible pour la fonction RH de prendre le pilier environnemental. »

Nous sommes ici dans une approche collaborative par excellence. La transition écologique étant au cœur des préoccupations pour les raisons de nécessaires mutations évoquées précédemment, la DRH vient soutenir l'effort collectif.

C. La DRH, promoteur pour embarquer la Gouvernance

Le DRH peut parfois être à l'origine de l'implication de son entreprise et moteur auprès de sa gouvernance, lorsque celle-ci n'a pas encore saisi l'importance de la nécessaire transition écologique à son niveau. Il peut s'agir d'entreprises pour lesquelles le secteur semble peu concerné par ces préoccupations environnementales (secteur tertiaire) ou les entreprises en difficultés pour lesquelles les priorités relèvent de l'équilibre financier. Soulignons toutefois que ce rôle « d'initiateur » de la démarche n'est pas spécifique au DRH mais émane le plus souvent d'une personne qui porte des convictions fortes à titre personnel, et les embarque dans l'organisation.

« Dans des TPE/PME le rôle des RH n'est parfois pas évident sur le volet de la transition écologique. Dans les structures où il n'y a pas de service environnement, c'est une nouvelle corde à son arc » indique l'un des DRH interrogé.

Ce schéma, plus rare il est vrai, semble se retrouver préférentiellement au sein de PME, ou de sociétés n'ayant pas encore endossé le sujet et pour lequel le DRH se positionne en véritable « champion » de la transition auprès de sa Direction, contribuant à la stratégie même de l'entreprise. Se pose la question d'une expertise qui reste souvent à acquérir ou approfondir. Le DRH devra rapidement s'adjoindre une ou des ressources expertes pour mener à bien ce projet.

Certaines personnes interrogées affichent un franc succès dans la démarche de sensibilisation de la Gouvernance. Ainsi, Emmanuelle Germani, DRH de Kaporal précise avoir endossé une nouvelle casquette de « DRSE » quelques années après avoir initié le sujet auprès de sa Direction Générale et du Comité de Direction. A l'instar de Kaporal, Romain Wino témoigne : « le département RSE n'est pas faiseur. La DRH œuvrait dans ce sens avant que le département n'existe. L'actuelle DRSE met en musique le fruit de leur travail ... ».

Dans cette configuration, la question porte sur la légitimité de la fonction RH à porter le sujet de l'impact environnemental des activités de l'entreprise. Les DRH qui se placent dans cette catégorie constatent parfois que sous couvert de ne pas reconnaître cette légitimité, les entreprises se retrouvent sans porteur du sujet et se placent sur un mode réactif face aux contraintes légales plutôt que dans une démarche engagée.

Il s'agira alors d'impulser une prise de conscience dans un premier temps. La démarche pourra être d'abord embryonnaire, autour de quelques initiatives, et pourra ensuite se structurer avec une véritable stratégie environnementale. A contrario, selon la proximité du DRH avec sa Direction Générale, l'approche pourra débuter par une réflexion « haute », embarquant la notion du « why » (raison d'être de l'entreprise), ses impacts sociaux/sociétaux environnementaux et ainsi ses enjeux en matière de RSE.

Quelles actions clés selon ces trois typologies ?

En fonction du rôle que le DRH endossera sur le volet environnemental, les champs d'actions pourront différer :

<p>DRH pilote DRH promoteur</p>	<p>En lien avec la Direction Générale et la Direction RSE lorsqu'elle existe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de la raison d'être de l'entreprise • Accompagnement de la stratégie : évolution du business model et de ses impacts, en fonction des enjeux et impacts sociaux sociétaux environnementaux de l'entreprise • Définition et impulsion d'un plan d'action pouvant inclure certifications et labellisation 	<p>Stratégie gouvernance</p> <p>Déploiement transverse</p>
<p>DRH pilote</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle transverse de chef d'orchestre dans le déploiement et le pilotage de la démarche auprès de l'ensemble des Directions et des parties prenantes 	<p>Déploiement transverse</p>
<p>DRH courroie de transmission</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipation de l'évolution de l'organisation : suivi des nouveaux métiers/évolution des métiers actuels (GEPP), plan de formation associé (impacts métiers/compétences et formation) 	<p>Actions Service RH</p>
<p>DRH pilote</p> <p>DRH courroie de transmission</p> <p>DRH promoteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travail sur l'évolution de la culture d'entreprise – embarquement de l'humain <ul style="list-style-type: none"> ◦ Synergie interne autour d'un projet collectif de développement durable, conduite du changement ◦ Sensibilisation des collaborateurs : mise en place d'éco-gestes, événements eco-responsables, apport de connaissance sur les enjeux de l'environnement... ◦ Communication/image employeur ◦ Dialogue social/IRP 	<p>Actions Service RH</p>

D. Sensibilisation, formation, conduite du changement : un terrain de jeu privilégié pour les DRH

Toute conduite de changement doit être portée en premier lieu par la Direction Générale. Évoquant sa démarche RSE, Ivan Pion-Goureau, fondateur et dirigeant d'A2C services, précise : « Nous devons incarner et porter les valeurs que nous voulons promouvoir dans l'entreprise. Cela signifie que nous devons être les premiers à initier ce changement (...). Ensuite, il nous appartient de savoir embarquer nos équipes et de créer une dynamique autour de cette démarche RSE. C'est la manière dont nous avons procédé au sein d'A2C services pour déployer une démarche de sensibilisation d'abord auprès des salariés et des actions concrètes dans un second temps ».

L'implication des salariés constitue un axe clé pour les décideurs interrogés et pour l'ensemble des répondants, la communication auprès des salariés est primordiale : elle doit être préparée et structurée pour accompagner la démarche. **Au DRH de mener les actions nécessaires !**

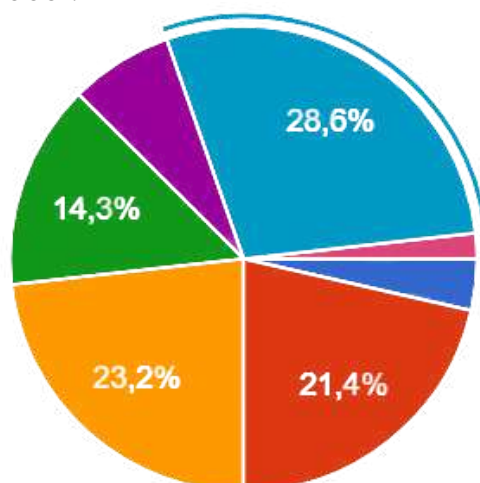
A titre d'exemple, la mise en place « d'ambassadeurs » salariés tel que les « Kapékolo » au sein de Kaporal pour accompagner le déploiement de la politique RSE au sein de l'entreprise représente une action clé, pour communiquer et embarquer.

Pour autant, lorsque le sujet est porté par d'autres acteurs au sein de l'entreprise, y compris par le Dirigeant lui-même, ces derniers s'accordent à toutefois reconnaître un rôle important du/de la Directeur/trice RH, dans son rôle d'embarquement et d'alignement des collaborateurs, afin de dépasser les traditionnelles résistances au changement.

Et en effet, 70 % des répondants indiquent se retrouver face à des **salariés** qui ne sont **pas favorables au changement des comportements en entreprise** avec 3 facteurs principaux :

- La méconnaissance du sujet pour 23,2 %
- L'arbitrage des priorités pour 21,4 %
- Le manque de temps pour 14,3 %

Parmi les DRH interrogés, le paramètre financier et la difficulté de débloquer un budget spécifique pour la RSE (30%) reste le premier curseur d'ajustement à déplacer.



La méconnaissance du sujet, (23 %) reflète la tendance générale formalisée dans une étude de France Stratégie, cette connaissance variant selon la taille des entreprises.

Tableau 2 – Connaissance et pratique de la RSE

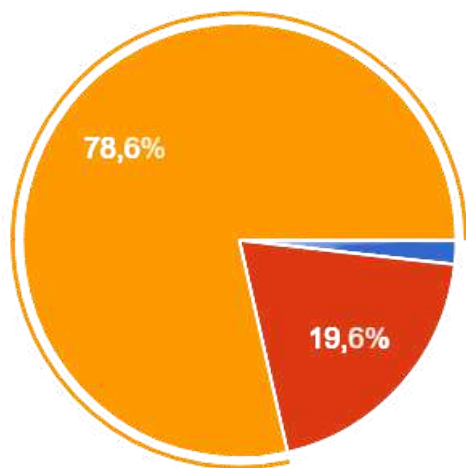
	Total	Entreprises connaissant la RSE et menant des actions (en %)	Entreprises connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions (en %)	Entreprises ne connaissant pas la RSE (en %)
Ensemble	150 383	28,2	11,4	60,4
10-49 salariés	126 235 (83,9 %)	23,6	11,3	65,1
50-249 salariés	19 826 (13,2 %)	47,1	12,6	40,3
250-499 salariés	2 415 (1,6 %)	69,1	10,4	20,5
500 salariés et plus	1 907 (1,3 %)	84,2	6,6	9,2

Source : France Stratégie 2016 – issues des données INSEE

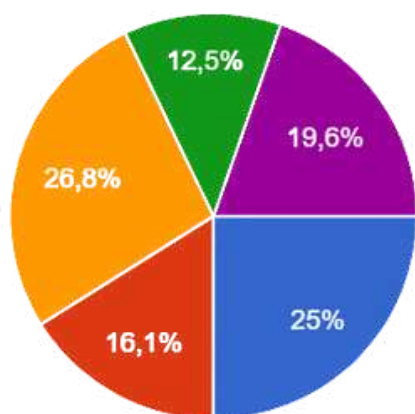
5 La Direction des Ressources Humaines et la transition écologique demain

En nous plaçant dans une perspective d'avenir, la dynamique de la transition écologique vue par les DRH de notre enquête est sans ambiguïté : pour 78% des personnes interrogées, la DRH doit partager une part de responsabilité dans l'élaboration d'un monde plus juste et responsable. Le DRH sera à minima un facilitateur et un acteur du développement des actions à entreprendre. Les missions RH sont et/ou seront impactées : recrutement, formation, développement des compétences.

En outre, la transition écologique doit/peut être portée par les Directions des Ressources Humaines dans la mesure où elle impactera le niveau d'attractivité de l'entreprise pour les nouvelles générations.



Ainsi que l'ont exprimé les signataires du manifeste pour un réveil écologique : « deux options s'offrent aujourd'hui à nous : poursuivre la trajectoire destructrice de nos sociétés, se contenter de l'engagement d'une minorité de personnes et en attendre les conséquences ; ou bien prendre notre avenir en main en décidant collectivement d'anticiper et d'inclure dans notre quotidien et nos métiers une ambition sociale et environnementale, afin de changer de cap et ne pas finir dans l'impasse ».



- Nous avons déjà déployé des actions concrètes
- C'est un projet court terme
- C'est un projet moyen terme au vu de nos priorités (1 à 3 ans)
- C'est un projet à l'étude, sans doute à long terme (plus de 3 ans)
- Ce n'est pas du tout un sujet discuté en Gouvernance d'entreprise

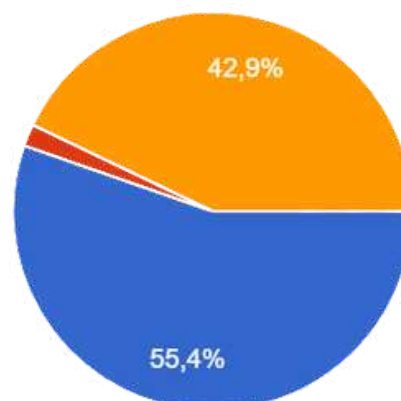
Force est de constater que les projets liés à la décarbonation (un des aspects de la transition écologique) ne s'inscrivent que pour 16 % des entreprises interrogées. Et à l'extrême, près de 20 % des personnes interrogées précisent que ce n'est pas du tout un sujet discuté en Gouvernance d'entreprise.

En parallèle, selon les professionnels RH interrogés, 40 % des salariés de leurs entreprises sont sensibilisés à la situation critique du réchauffement climatique, se sentent assez engagés et désireux que le sujet devienne prioritaire. De manière attentiste, 41 % se sentent peu engagés mais ouverts à la discussion lorsque le sujet est évoqué.

Le chemin est encore long et le niveau de prise en compte du sujet plus incertain, malgré des avancées législatives de plus en plus impactantes. Ainsi la loi dite « loi Climat » d'août 2021 fait (notamment) référence à la transformation profonde des discussions d'ordre économique avec le CSE, incluant un volet environnemental.

Notons qu'encore 42,9 % des personnes interrogées ne maîtrisent pas l'impact de cette loi sur le pilotage de la fonction RH et plus spécifiquement sur le dialogue social, alors que 55,4 % en sont conscients.

- aucune action n'est lancée et/ou prévue au sein de notre entreprise
- Les premières mesures sont prises pour anticiper cette nouvelle obligation légale
- Nous avons anticipé son application et sommes / serons prêts lorsqu'elle entrera en vigueur
- Je ne connais pas cette loi



Partie III :

Une méthodologie pour passer à l'action

Face à l'ampleur de la tâche, il n'est pas simple de savoir par où – et par quoi – commencer.

Nous l'avons vu, en matière de RSE, la fonction RH se saisit souvent en 1ère intention des sujets sociaux et sociétaux. Notre propos est donc de faire le focus sur l'intégration de ce dernier volet environnemental, plus difficile à appréhender, mais nous l'avons vu, intrinsèquement lié (enlever s) aux actions sociales et sociétales.

Comme évoqué, l'action du DRH sera calibrée en fonction de différents paramètres : maturité et volonté d'agir du dirigeant, maturité de l'organisation mais aussi du DRH lui-même.

Il est ainsi clair que la capacité du DRH à agir dépend aussi de la perception de sa mission en interne : opérationnel « administrateur » des ressources humaines, artisan du changement, binôme du DG sur les aspects stratégiques, garant de la culture ? Selon le ou les périmètres d'action, son intervention sur la RSE et plus spécifiquement sur la transition environnementale de son organisation s'en verra impactée.

Au-delà des premières actions ponctuelles, un processus et une méthodologie efficaces sont indispensables pour mettre en place une démarche globale RSE – avec un volet environnemental efficace et pérenne.

Au sein de la marque de textile marseillaise Kaporal, c'est une démarche structurée qui permet d'avancer sur le volet environnemental : « En 2019, nous nous sommes appuyés sur le cabinet RSE Développement pour identifier nos enjeux majeurs, (en matière d'environnement : agir pour le climat, préserver l'eau et les matières premières, lutter contre le plastique...). Nous avons travaillé sur notre raison d'être avec la Direction Générale et le Comité de Direction, puis défini un plan d'actions soutenu par 5 engagements clés ».

1

Définir sa stratégie

A. Position de la Direction et gouvernance

Afin de calibrer les actions, il est impératif d'évaluer la position de la Direction, sa volonté de s'engager et de porter une telle démarche. Au plus haut niveau de l'entreprise, l'intégration des enjeux RSE et de développement durable questionne la vision, la mission, voire la raison d'être de l'entreprise.

Cette position de Direction n'est pas intangible : il est possible de la voir évoluer en fonction de la compréhension des enjeux pour l'entreprise, au gré des remontées internes et externes, voire de la pression réglementaire ou en terme(s / enlever)d'image de marque, permettant d'ajuster en permanence la stratégie initialement définie.

Un acte fondateur : définir sa raison d'être

En 2019 la loi PACTE vient modifier le Code civil, en ajoutant la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises. « Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) permet de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. » L'article 1835 propose aux entreprises d'intégrer la raison d'être dans leurs statuts.

Plusieurs entreprises ont défini leur raison d'être, à l'instar de Danone, Michelin et la Camif.

Le DRH pourra ainsi contribuer à l'émergence de cette raison d'être, ou soutenir les actions qu'elle sous-tend.

B. Clarifier les enjeux majeurs de l'entreprise

Afin de définir un plan d'action cohérent et efficace, il s'agit d'identifier au préalable les enjeux stratégiques de l'entreprise dans un périmètre donné. Ces enjeux stratégiques ont un impact significatif sur les activités de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur pour elle-même et ses parties prenantes.

Il peut être structurant de se référer aux normes existantes pour cadrer la démarche RSE dans son ensemble. Rappelons notamment la norme volontaire ISO 26000 qui définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales.¹

Dans ce périmètre, il convient alors de faire le point sur la situation de l'entreprise. L'entreprise évolue dans un écosystème, l'analyse de ses enjeux doit tenir compte de ses parties prenantes. Ainsi, l'analyse des actions du secteur est également à réaliser.

Voici quelques questions clés permettant de les identifier :

Quels sont les impacts majeurs de l'entreprise sur l'environnement au travers de son activité et son business model ?

Comment influe-t-elle sur son écosystème ? Quelles sont les attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, partenaires) ?

Quels sont les risques associés ?

Quelles actions ont été mises en œuvre ? Quels sont les freins potentiels ? Avec quels résultats ?

Quelles actions sont mises en place par les autres acteurs du marché ?

Quelles sont les mesures les plus pertinentes par rapport à la culture de l'entreprise, à son positionnement et à son secteur d'activité ?

Ce diagnostic doit ainsi permettre de prioriser les enjeux.

Cette phase d'étude, de recherche, de benchmark et de veille est donc essentielle. Le gouvernement a d'ailleurs créé une plateforme RSE sur laquelle les dirigeants et managers peuvent échanger des idées, des ressources et se concerter. De manière générale, le partage d'informations et la sollicitation des acteurs du secteur sont indispensables et un véritable gain de temps.

Selon le temps et les ressources financières, humaines et matérielles de l'entreprise, un tel diagnostic pourra être effectué en interne ou avec l'appui d'une expertise externe.

1 : Les 7 enjeux de la norme Iso 26000 : 1- la gouvernance de l'organisation 2- les droits de l'homme 3- les relations et conditions de travail 4- l'environnement 5- la loyauté des pratiques 6- les questions relatives aux consommateurs 7- les communautés et le développement local



à retenir :

La priorisation des enjeux est essentielle afin de concentrer les efforts sur les actions à plus haute valeur ajoutée et éviter de se disperser sur des actions mineures ou à faible impact !

L'utilisation d'outils tels qu'une matrice de matérialité, la réalisation d'un bilan carbone sont pertinents pour définir ces objectifs (voir « c. les outils »)

C. État des lieux : questionner l'existant

Si les groupes et grandes entreprises sont coutumières de démarches structurées, souvent pilotées par des Directions RSE, compte tenu d'obligations réglementaires pour nombre d'entre-elles, 90% des dirigeants de PME, ETI et TPE déclarent mener des actions RSE dont à peine 25 % d'entre eux auraient adopté un plan d'action structuré selon l'étude « Les PME-ETI et la RSE » menée par Bpifrance Le Lab en 2018 auprès de 1 150 dirigeants français de TPE, PME et ETI.

Les actions déjà en place ne sont pas à négliger : s'appuyer sur l'existant permet de repérer l'implication de collaborateurs qui pourront porter plus loin la démarche, voire devenir de réels ambassadeurs, repérer les sujets qui ont spontanément émergé.

Part intégrante du diagnostic, ces actions en œuvre dans la société doivent être recensées et qualifiées :

- Quelles sont les initiatives prises à différents niveaux, dans les services, dans les filiales ?
- Ces initiatives répondent-elles aux besoins stratégiques de l'entreprise ? Sont-elles prioritaires ?
- Quels en sont les pilotes ?
- Comment fonctionnent-elles, quelles pistes d'amélioration ?
- Quelles ressources (humaines, financières) ont été dédiées à ces projets ?

Elles pourront faire l'objet d'arbitrages, sans décourager l'investissement de collaborateurs investis et désireux de bien faire.

2 De la stratégie au plan d'action : déployer sa feuille de route

A. Un plan d'action à structurer : objectifs, indicateurs, trajectoire

Les enjeux prioritaires définis, des objectifs clairs peuvent être posés, avec un calendrier de déploiement de la feuille de route. Ce plan d'action sera hiérarchisé, de façon à donner priorité aux actions les plus impactantes.

Pour les entreprises qui y sont soumises, des indicateurs sont d'ores et déjà prévus dans les rapports obligatoires. C'est le cas pour la DPEF (et bientôt la directive européenne CSRD avec 47 indicateurs). Des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) et des outils d'évaluation volontaires sont cependant indispensables pour toute mesure de performance des actions. En fonction des résultats, les objectifs pourront être revus et ajustés.

A titre d'exemple et pour chacun des 3 critères de la RSE, l'entreprise pourrait choisir de mesurer :

Pour les indicateurs environnementaux : son bilan carbone, la part de déchets recyclés ou non, la consommation énergétique, la consommation en eau, la part d'emballages en carton, plastiques, recyclés ou non, etc...

Pour les indicateurs sociétaux : nombre de femmes et d'hommes de l'entreprise (parité hommes/femmes), le nombre de salariés formés, le taux d'absentéisme, le taux d'ancienneté, l'écart de rémunération hommes/femmes, le nombre de CDI et de CDD, etc...

Pour les indicateurs de gouvernance : l'organigramme de gouvernance de l'entreprise, le partage dans la prise de décision et le management, les ressources allouées à la politique RSE, la répartition du Capital Social, les critères de rémunération variables dépendant de critères RSE notamment pour les Comex, etc...

A l'issue, une solide communication au travers d'un rapport RSE permettrait de synthétiser et de partager la démarche, les objectifs et les impacts des actions menées.

B. Les facteurs de succès

Un projet porté par la gouvernance

L'implication forte de la Direction Générale et du Comex est majeure. Elle donne le cap, légitime la démarche en affirmant que l'orientation prise est stratégique. Sans cela, les actions risquent d'être systématiquement dépriorisées à l'aune d'urgences opérationnelles ou performances commerciales.

Spécialiste du transport maritime depuis 1948, la Société Bourbon, dont le siège social Monde est basé à Marseille, transforme actuellement son modèle économique. Pure player des services maritimes à l'offshore pétrolier il y a quelques années, Bourbon devient leader mondial du marché de l'installation des parcs éoliens offshore flottants.

Il affirme ainsi son engagement à contribuer à la croissance de l'industrie des énergies renouvelables. Christelle Loisel, Directrice Communication et DRSE constate avec sérénité : *« Nous sommes dans la phase de structuration et d'organisation de l'effort de transition. La prise de conscience de la nécessité de changement est très hétérogène dans l'entreprise, la création du département RSE est encore très jeune. Elle va s'étoffer dans les mois qui viennent pour répondre aux nouvelles ambitions du Groupe face à la transition écologique. En terme de « tone at the top », Gael Bodenès CEO de notre Groupe, s'engage dans la prochaine Convention des Entreprises pour le climat. Encourageant ! »*

(source : <https://cec-impact.org/>).

Une conviction

Au-delà de la gouvernance, il est intéressant de noter qu'une démarche RSE peut démarrer par une conviction personnelle.

Cette conviction peut être incarnée par une personne qui devient par défaut le référent de l'entreprise. Ainsi que le précise Romain Wino, le DRSE de l'Aéroport Marseille Provence :

« J'étais Directeur du Marketing et Développement avant d'envisager de quitter cette maison qui m'avait vu naître professionnellement ». Sa quête de sens l'a amené à se poser la question d'une dynamique responsable au sein de l'entreprise dans laquelle il évoluait. Il précise que « Au départ, il faut un élément moteur convaincu et sincère où qu'il soit, quel qu'il soit. Ça peut être à la DRH, à la DAF, à la communication, au marketing, à la qualité. Pour une TPE / PME il est très important d'avoir quelqu'un à la RH qui y soit au départ. Mais très vite, il faut embarquer la Direction Générale, la gouvernance ».

Définir un chef de projet

Un pilote de l'action RSE est conseillé pour déployer le plan d'action. Ce chef de projet, si l'entreprise a la capacité de le nommer, doit disposer de compétences managériales et de qualités relationnelles nécessaires pour orchestrer la mise en œuvre des actions, fédérer et motiver les équipes autour de la démarche et permettre aux Directions de s'approprier les actions. A défaut, par exemple au démarrage de la démarche, celle-ci pourra être développée en sus des missions habituelles.

Le support d'une aide ponctuelle (stagiaire, alternant, cabinet...) pourra permettre de lancer les premières actions, avant de structurer plus complètement les ressources.

Identifier les freins

Au gré du questionnaire réalisé, nos témoins confirment que le déploiement d'une démarche favorisant la transition écologique au sein de l'entreprise est également lié à la levée des contraintes financières et humaines.

Un budget peut-il être dédié aux actions ? Des ressources peuvent-elles se consacrer au projet ? L'entreprise est-elle prête à dédier du temps et de l'énergie à la transition environnementale ? Les changements préconisés font-ils l'objet de résistance de la part des collaborateurs et/ou du management ? Il y a donc lieu de les identifier, afin de pouvoir les adresser précisément.

Notons là encore l'importance du positionnement de la Direction Générale, à même d'adresser les blocages principaux et de la Direction des Ressources Humaines, naturel accompagnant des conduites du changement.

Engager les collaborateurs

Pas de réussite sans implication des équipes : Pour chaque action menée, la sensibilisation à l'impact de ces mesures est indispensable. Elle s'accompagnera ensuite de communications régulières, ancrant la démarche dans le quotidien.

Selon une étude menée en 2020², seuls 8 % des salariés étaient invités à intégrer la RSE à leur pratique métier, alors que 70 % se disaient prêts à s'investir davantage.

2 : Source : Observatoire 2020 « Salariés et entreprises responsables », mené par Des Enjeux et des Hommes et ekodev, auprès de 1 016 salariés du secteur privé.

Chez Kaporal, « une plate-forme interactive (Mao-Boa) a pour objectif de sensibiliser nos collaborateurs au siège et en magasins à l'action RSE en contribuant à des actions solidaires », indique Emmanuelle Germani, DRH en charge de la RSE. « Des quiz, des jeux permettent d'acquérir de la connaissance, c'est aussi un espace pour décliner nos actions. »

Au sein de Babilou, chaque collaborateur dispose de son propre bilan carbone individuel : « Au-delà du bilan carbone de l'entreprise, nous travaillons sur notre propre empreinte carbone. Par exemple, je sais combien JE coûte à l'échelle planétaire par an, en fonction de mes transports, de mon alimentation, de mes habitudes de consommation... ». Selon Baptiste De Roquemorel, l'objectif est bien de modifier les habitudes de consommation de chacun tout en respectant l'environnement.

Citons l'initiative de l'Ademe « Nos gestes climat » qui poursuit des objectifs similaires.

La mise en place d'ambassadeurs formés aux enjeux au sein des équipes est également une bonne pratique permettant d'intégrer les actions au plus près du terrain.

Mireille Lunetta, Responsable des Relations Sociales au sein de Veolia Environnement témoigne à ce sujet : « Une grande part est laissée aux initiatives des services. Par exemple, il existe un système de sponsors du changement y compris dans la transition écologique. On utilise ces volontaires, très sensibilisés qui communiquent et pilotent les actions. C'est une combinaison entre les impulsions nationales et les initiatives et le volontariat des salariés. »

Veolia est une multinationale française qui commercialise des services de gestion du cycle de l'eau, gestion et valorisation des déchets et gestion de l'énergie, à une clientèle composée de collectivités locales et d'entreprises ; aussi « La nature même de l'activité de l'Entreprise est orientée vers l'environnement » reconnaît-elle.

De même, une démarche participative portera ses fruits. Ainsi le témoignage suivant de l'un des adhérents répondant au questionnaire ANDRH : « la DRH s'est appuyée sur l'adhésion des gens. Prendre son bâton de pèlerin et lors des Corporate meetings réguliers avec tous les salariés, initier ce genre de principe, en prenant du temps pour que les gens posent des questions. L'esprit participatif était de demander "qu'est-ce que vous voulez mettre en place ?".

Pour chaque action retenue, il doit y avoir un chef de projet avec des missions complémentaires. Le CSE a été sollicité pour sensibiliser les gens. Le tout représentait quelques heures par mois. C'était surtout des moyens en temps et en arguments. »

Impliquer les parties prenantes

Rappelons que les parties prenantes sont les personnes ou groupes de personnes qui peuvent impacter ou être impactés par les activités d'une organisation selon la norme ISO 26000. Internes ou externes, ces parties prenantes font parties de l'écosystème de l'entreprise :

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
Salariés Syndicats Actionnaires	Clients Fournisseurs Partenaires financiers ONG

Ainsi, « La RSE est bien présente au cœur de la stratégie "good before profits" - le bien avant profits. La RSE est présente dans tous les sujets : la relation clients et fournisseurs, les salariés » nous précise Vincent MACE, DRH de Collinson à l'époque du témoignage, devenu DG depuis. Cet éditeur de logiciel travaille à la transformation de son organisation, lequel nécessite un temps de latence pour transformer les modèles économiques.

Chez Babilou, Baptiste de Roquemorel indique : « Nous avons le parti pris de ne faire appel qu'à des prestataires qui nous prouvent leur responsabilité sociétale et nous avons un pouvoir d'influence sur nos parties prenantes. Ainsi, nous avons changé de prestataire repas afin de faire évoluer nos menus, privilégier les circuits courts, réduire la quantité de viande dans les repas etc ... ».

Dans le cadre d'une politique RSE, les entreprises doivent ainsi prendre en compte leurs attentes et communiquer de manière transparente vers elles, voire proposer une véritable coopération. Basée sur la confiance mutuelle, elle peut mener à une véritable co-construction des actions.

La BDESE : outil de dialogue avec le CSE
Notons que les réglementations peuvent venir encadrer ce dialogue. C'est le cas avec la BDES (Base de Données Economiques et Sociales) destinée au CSE, devenue BDESE en intégrant 3 critères environnementaux depuis la loi Climat et Résilience, complétée par le décret d'application d'avril 2022 venant préciser la liste des indicateurs environnementaux.

La désormais BDESE couvre ainsi les questions suivantes : la politique environnementale de l'entreprise, l'économie circulaire et le changement climatique.

La DRH, garante de la production de la BDESE doit ainsi se saisir de cette évolution légale pour porter le dialogue autour de la transition écologique.

Plus largement, la formation doit être déployée au management (management responsable) et progressivement à l'ensemble des équipes.

Former les équipes à la RSE... et commencer par soi-même !

Pas d'engagement sans formation : Pour le DRH et l'équipe en charge, une bonne compréhension des enjeux est un impératif préalable à l'action, qu'il soit chef d'orchestre ou en charge d'une partie de la démarche.

A noter : le Mooc en accès libre du Collège des Directeurs du Développement Durable pour un premier niveau de formation !

« Comprendre la crise écologique pour réinventer l'entreprise » : formez-vous gratuitement sur la transition écologique - C3D (cddd.fr).

Etablir un reporting et un suivi régulier

Les obligations de reporting et traçabilité des actions s'imposent de plus en plus fermement aux entreprises. Rappelons notamment la Déclaration de Performance Extra-Financière, obligatoire³ pour certaines entreprises depuis 2017, et la CSRD à venir. Si les plus petites d'entre elles n'y sont aujourd'hui pas soumises, il est important de définir des indicateurs précis et un suivi des actions pour s'assurer d'un réel plan de progrès.

Selon une étude menée en 2020, seuls 8 % des salariés étaient invités à intégrer la RSE à leur pratique métier, alors que 70 % se disaient prêts à s'investir davantage.

C. Agir à petits pas... Une autre voie pour l'action

Il n'est pas toujours possible de mettre en place une démarche globale. Comme évoqué précédemment, les freins peuvent être nombreux et le contexte défavorable. Ainsi, dans des phases de survie de l'entreprise, en période de fortes tensions, ou face à une gouvernance réfractaire, faut-il renoncer à l'action ?

Une autre voie est alors possible, en démarrant avec la logique des « petits pas ». Le DRH peut ainsi promouvoir et faire émerger des initiatives portées par des collaborateurs désireux d'investir l'action environnementale. Ces actions ponctuelles ciblent souvent des écogestes. Si elles ne visent pas les impacts majeurs de l'entreprise, elles constituent un premier socle d'engagement à ne pas négliger.

3 : En France, pour les entreprises de plus de 500 salariés et de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, la mesure et le suivi de certains de ces indicateurs est obligatoire. De même que leur publication (et leur certification par un tiers) dans ce que l'on appelle le reporting extra-financier ou Déclaration de performance extra-financière (DPEF).

Parmi les plus fréquents cités par nos témoins, nous pouvons lister les actions suivantes :

- Favoriser le tri et le recyclage des déchets
- Changer de comportement visant à réduire la consommation électrique : éteindre les appareils (ordinateurs, doubles écrans, lumière ...), favoriser les escaliers plutôt que l'ascenseur
- Réduire les impressions de documents
- Limiter le plastique : supprimer les gobelets, bouteilles plastique
- Favoriser le covoiturage

3 Valoriser ses engagements

Élément de dialogue avec ses parties prenantes, support de sa réputation, réponse aux obligations légales, la communication est importante pour l'entreprise afin de valoriser ses engagements.

Ces communications, réglementaires ou non peuvent avoir un effet indirect non négligeable en terme de prise de conscience interne. A titre d'exemple, ces obligations peuvent apporter un éclairage aux managers dans leur compréhension de la stratégie d'entreprise.

L'un des témoins, au sein d'une entreprise travaillant dans le secteur du Oil & Gas expliquait ainsi que « La communication du dernier rapport de développement durable publié par l'entreprise avait fait prendre conscience aux salariés que les difficultés de développement rencontrées étaient pour partie liées à la nécessaire transformation de l'entreprise face aux enjeux environnementaux ».

Cette communication peut tout autant constituer une fierté et consolider un sentiment d'appartenance. Elle pourra être étayée par des événements sur le territoire ou la participation à des concours ou trophées récompensant les actions responsables. Un point d'attention doit être porté sur la réalité des actions menées, sous peine de se voir taxé de « social » ou « greenwashing ».

Enfin, en lien avec la feuille de route fixée par l'entreprise, le choix d'un label peut permettre de légitimer et certifier la démarche. Les labels sont donc des "étiquettes" qui servent à valoriser les actions. Nombreux et pas toujours lisibles, il est difficile d'y voir clair !

Normes et labels

En France, la RSE est en partie rattachée à la norme internationale ISO 26000 publiée en 2010 par l'ISO - Organisation internationale de normalisation - une structure non gouvernementale et indépendante. L'ISO 26 000 donne des lignes de conduite à respecter afin de répondre aux ODD (Objectifs de Développement Durable).

On peut distinguer trois types de labels :

Les labels généralistes évaluent la démarche au sens large. B Corp, Lucie 26 000 et RSE engagé de l'AFNOR sont les principaux labels.

Les labels thématiques ne se concentrent que sur un sujet de la RSE (les achats, les RH ...)

Les labels sectoriels, spécifiques aux secteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du bâtiment, de la Banque et Finance, de l'agriculture biologique, de l'industrie du béton, etc.

Focus sur les labels généralistes : B-Corp, Engagé RSE, Lucie

- **Label B Corp** : ce label américain reconnu internationalement est assis sur son propre référentiel, le B Impact Assessment. Ce label, lancé fin 2015 en France, a été créé en 2006 aux Etats-Unis. Il évalue les entreprises sur leur performance globale et les récompense lorsqu'elles répondent à des exigences RSE. Le but de ce label est de réduire les inégalités, la pauvreté et de créer un environnement plus sain. Les entreprises labellisées sont réévaluées tous les trois ans. Toutes les entreprises à but lucratif ayant au moins 1 an d'ancienneté sont éligibles.
- **Engagé RSE** : cette attestation créée par AFNOR est remise à une organisation après avoir été évaluée sur ses performances au regard de références internationales comme l'ISO 26 000, SD 21 000 ou GRI (Global Reporting Initiative). Elle permet aux organisations labellisées de progresser dans leur performance RSE et d'afficher publiquement leurs engagements. Les entreprises labellisées reçoivent le logo Engagé RSE pour une durée de trois ans.
- **Lucie** : ce label créé en 2007 aligne ses critères sur la norme ISO 26 000 et décline son offre selon le secteur de l'entreprise qui souhaite être labellisée. Après l'évaluation, l'entreprise reçoit un rapport afin de savoir où en est sa démarche RSE et les actions qu'elle peut entreprendre pour s'améliorer. 18 mois après avoir reçu le label, l'entreprise est réévaluée afin de faire un point sur ses engagements.



4 Outils

Pour accompagner la démarche, de nombreux outils peuvent être utilisés.

Citons notamment :

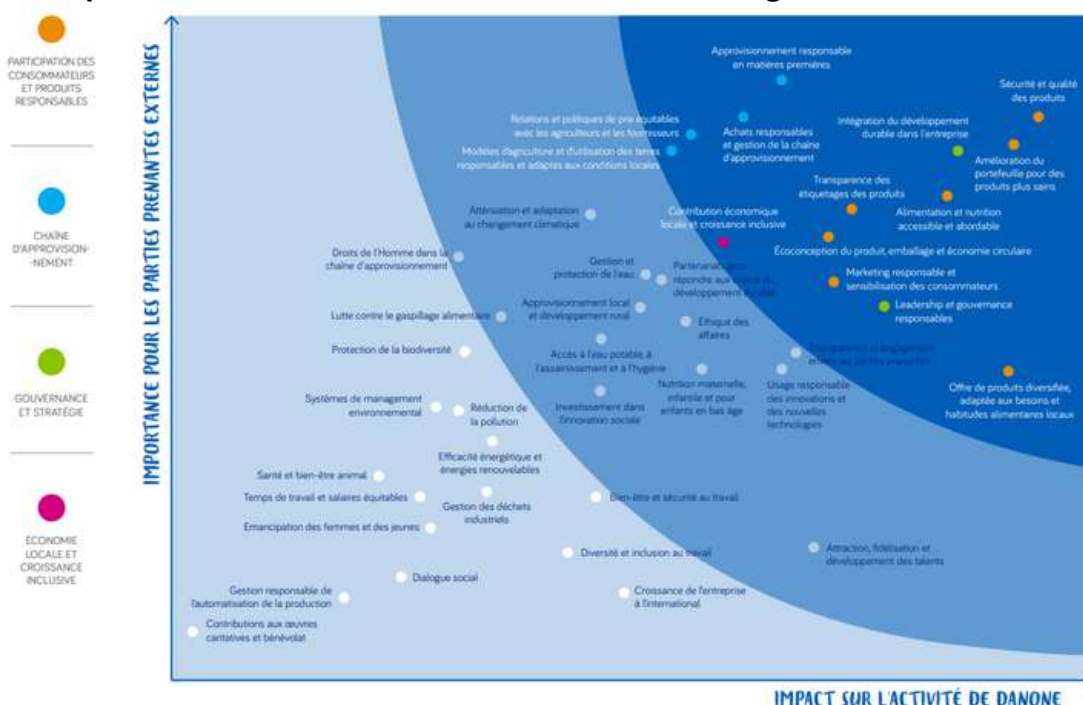
La matrice de matérialité : définir ses enjeux prioritaires

Cet outil permet de cartographier et de hiérarchiser la multitude des enjeux RSE de l'entreprise. Ainsi, elle amène l'entreprise à tenir compte à la fois ses impacts économiques, écologiques et sociaux dans une vision globale qui tient compte pour chaque enjeu du point de vue de l'entreprise mais également des attentes de ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, partenaires financiers, etc.).

L'ensemble des enjeux identifiés pourront être ainsi priorisés ; les enjeux les plus importants des deux points de vue seront logiquement retenus comme étant les clés et le socle de la démarche RSE.

Réalisée en interne ou avec l'appui d'un cabinet, il s'agit de questionner l'ensemble de ces parties prenantes : questionnaires internes et externes, benchmark, études documentaires...

Exemple de matrice de Danone (accessible en ligne)



Le bilan carbone : un état de son empreinte carbone

Le bilan carbone est un outil qui permet de calculer les émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'entreprise. La mesure de l'empreinte carbone de l'entreprise, liée à son activité permet ensuite d'établir un plan d'action visant à la réduire. Diverses mesures peuvent être identifiées (optimisation de la consommation énergétique, développement de produits éco-conçus, amélioration de Plan de Mobilité Durable pour les collaborateurs, clients et fournisseurs...)

Ce bilan doit être réalisé par un prestataire certifié, ou en interne par un collaborateur formé à la méthode. Il nécessitera une importante collecte informations nécessaires pour être établi.



à retenir :

l'établissement d'un bilan carbone n'est pas obligatoire pour les entreprises. Seules celles de plus de 500 salariés sont tenues de comptabiliser leurs émissions par le biais d'un "Bilan GES réglementaire".

La Fresque du Climat : sensibiliser pour engager

Largement plébiscité par les entreprises, cet outil de référence, porté par 25 000 bénévoles dans 50 pays a contribué à sensibiliser plus de 500 000 participants de toutes organisations et tous publics aux enjeux du changement climatique.

Basée sur des données scientifiques solidement établies, la Fresque du Climat est un outil qui se veut neutre et objectif. L'objectif est de mobiliser l'intelligence collective du groupe, en retraçant les liens de cause à effet et comprendre ainsi les enjeux climatiques dans leur globalité.

Au sein de Babilou, la gouvernance est très engagée dans toutes les composantes de la RSE, notamment la dimension environnementale. Elle fait partie des 150 premières entreprises engagées à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) » nous précise Baptiste de Roquemorel, Directeur des projets RH, partagé entre la Provence et la Région Parisienne.

Il ajoute : « Nous faisons notre bilan carbone de l'entreprise et l'entreprise fait le bilan carbone individuel de ses salariés. Nous avons également signé un partenariat avec l'Association la Fresque du Climat. »

Conclusion

L'évolution climatique et ses conséquences sur la vie ou la survie des espèces, dont l'Homme, passée du stade des alertes à un quotidien concret sur l'ensemble de la planète, impose de repenser nos conditions d'existence.

Les limites désormais palpables des ressources et les niveaux préoccupants des diverses pollutions, questionnent jusqu'aux besoins de base dont aucun citoyen ne devrait manquer.

L'apparition de la notion de développement durable, puis de la R.S.E, apporte des cadres, des normes, permettant de situer les actions à mener. Il apparaît clairement, pour les sociétés, de nouveaux enjeux challengeant leur sort et leur pérennité.

Ces trois points nous font rentrer dans une période de transition écologique, en tant que collaborateur ou entreprise.

L'exercice que nous avons souhaité réaliser au sein du club RSE de l'ANDRH Provence et au travers de ce livre blanc est avant tout d'éclairer le rôle du DRH dans l'accompagnement de cette transition, en toute légitimité. Le large panel des secteurs d'activités représentés permet de présumer que chacun d'entre eux contient son lot de freins mais aussi d'opportunités à réagir.

La secousse sanitaire et sociale du covid a accéléré la prise de conscience de la situation environnementale, générant cette même prise de conscience sans faille des DRH, moteurs dans la mise en place de comités RSE, pondérée selon le niveau de gouvernance des entreprises et la maturité du DRH.

La pression réglementaire associée aux événements climatiques voit naître des initiatives, encore freinées par les arbitrages entre objectifs économiques et impacts écologiques. Il existe toujours un fossé entre les intentions et les actions, notamment au niveau des budgets et des ressources alloués. On voit cependant des avancées ; ainsi la démarche de mesure d'impact, avec le bilan carbone se développe. Les parties prenantes et l'opinion publique sont des leviers d'engagements importants.

Nous l'avons identifié, le DRH apparaît comme promoteur, en support ou bien en pilote-copilote sur le sujet de la transition écologique au cœur des mutations en cours. Selon sa place, il est évident que les actions pouvant être menées sont différentes : sensibilisation, formations jusqu'à l'accompagnement du changement dans l'organisation. Cette place d'acteur privilégié ne peut qu'être amenée à se renforcer à l'avenir, soutenue par la loi Climat d'août 2021.

C'est également dans ce cadre que le DRH se doit d'accompagner sa Direction Générale dans la définition et le partage de la raison d'être de l'entreprise. Vecteur de sens et de vision fédératrice pour tous, cette initiative stratégique pourra ensuite faire l'objet d'un plan d'action, piloté par le DRH, en charge de transmettre aux collaborateurs de l'entreprise voire à ses parties prenantes, autour d'enjeux clarifiés.

Que ce soit la force structurée de l'engagement collectif ou bien la co-construction pas à pas, étape par étape, la valorisation des engagements réalisés, portée par la communication de l'entreprise ou la validation de labels, est essentielle.

Le développement d'outils de plus en plus accessibles, voire ludiques à l'image de la fresque du climat ou celle de la diversité complètent ces transformations.

C'est donc bien la confiance accordée à la fonction de DRH ainsi que les moyens mis en œuvre des Gouvernances qui feront des entreprises le fer de lance sociétal de la transition écologique.

Cette confiance se traduira par un accompagnement désirable et désiré chaque jour un peu plus.

Aux DRH de passer maintenant de la RSE à la RSEE, ajoutant le « E » d'environnement ! Co-construire les solutions, les pratiques par le partage des initiatives, localement, puis de régions en régions, nous conduira à bâtir ainsi les organisations efficaces de l'avenir dont nous avons tous besoin.

Ces réflexions pertinentes et actions stratégiques des DRH ont vocation à conforter le rôle essentiel et la responsabilité de l'humain dans cette métamorphose. Ainsi, le rôle du DRH, polymorphe et évolutif s'enrichit encore et toujours en accompagnant l'entreprise dans la préservation du vivant et la gestion de ses impacts.

S'il embrasse pleinement ces évolutions, nul doute que cette fonction légitimera une place stratégique auprès des Directions Générales.

Lexique

- **ADEME** : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
- **BDES – BDESE** : Base de Données Economiques et Sociales - Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales
- **CODIR** : Comité de Direction
- **COMEX** : Comité Exécutif
- **COP** : Conférence des Parties
- **CSRD** : Corporate Sustainable Reporting Disclosure
- **DPEF** : Déclaration de Performance Extra-Financière
- **ESG** : Environnement, Société et Gouvernance (critères)
- **GES** : Gaz à Effet de Serre
- **GIEC** : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
- **IFA** : Institut Français des Administrateurs
- **IPBES** : Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services éco-systémiques
- **MEDEF** : Mouvement des Entreprises DE France
- **MOOC** : Massive Open Online Course
- **NFRD** : Non Financial Reporting Directive
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- **OIT** : Organisation Internationale du Travail
- **OMM** : Organisation Météorologique Mondiale
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **ORSE** : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **ROI** : Return On Investment
- **RSE** : Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises
- **UN** : United Nations
- **WTW** : Willis Towers Watson

Intervention des grands témoins

Baptiste DE ROQUEMAUREL, Directeur de Projets en charge des Opérations RH IDF de BABILOU

Taille d'entreprise : 450 crèches Babilou et 1500 crèches partenaires, 5000 salariés en France
Secteur d'activité : Crèches

L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?
Notre ambition est de nous engager sur une exigence d'entreprise régénérative, progressivement mais résolument d'ici 2030.

Engagés au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), principal moteur de la mise en œuvre de notre stratégie de développement durable, nous avons lancé une politique complète de « climate change » : bilan carbone, bâtiments sobres, végétalisation des crèches, alimentation bio, vers le zéro déchet. Dans le cadre de notre politique de déplacements responsables, nous favorisons pour nos professionnels un lieu de travail proche de leur lieu de domicile. Un plan de formation climat et éco-responsabilité a été lancé. Par exemple en 2022, 100% des collaborateurs sièges ont été formés à la fresque du climat. Nous avons obtenu le label Ecovadis Argent et sommes devenus récemment entreprise à mission ; notre prochaine étape : nous lancer dans une démarche de certification « B Corp » afin d'obtenir ce label en 2025.



Magali DRAGONE, RRH d'une unité EUROFINS Clinical Diagnostic

Taille d'entreprise : 2300 salariés en France travaillant dans 237 laboratoires
Secteur d'activité : la réalisation de tests de biologie médicale

L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?
Aujourd'hui au regard des défis environnementaux et sociaux planétaires, la RSE fait partie intégrante des sujets de la Direction Groupe. Des actions concrètes se retrouvent au niveau des initiatives locales. Il y a une vraie quête du sens dans la démarche RSE. En matière écologique, il y a par exemple, une réflexion sur les circuits logistiques, sur la provenance et le choix des consommables et matériels. Sur l'aspect RH, il s'agira de promouvoir des pratiques et des conditions de travail responsables. La finalité étant d'œuvrer pour un monde en meilleure santé, plus équitable et plus durable.



Biologie Médicale
Labazur Alpes-Sud-Var

Annexes

Vincent MACE, Directeur général (et ex DRH) de COLLINSON

Taille d'entreprise : 120 personnes réparties entre la France, l'Inde et Singapour

Secteur d'activité : l'édition de logiciels CRM axés sur les programmes de fidélité.



L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

Ce n'est pas encore une entreprise à mission. Mais la RSE est bien présente au cœur de la stratégie « good beyond profits ». Cela veut dire avoir conscience que l'organisation se doit de minimiser son impact environnemental. Un travail conséquent est fourni pour réduire cette empreinte dans trois domaines identifiés comme prioritaires : la consommation d'électricité par les serveurs, les déplacements à l'international et les trajets domicile – travail.



Ivan PION GOUREAU, le Directeur Général d'A2C SERVICES

Taille d'entreprise : moins de 50 salariés

Secteur d'activité : Propreté de niche et notamment, la restauration d'archives, le nettoyage, la décontamination et la propreté après des catastrophes naturelles.



L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

Il y a une prise de conscience, nous n'avons plus le droit aujourd'hui d'ignorer cette urgence climatique. De plus la jeunesse pousse en ce sens et les approches sociétales avec. Aujourd'hui, chez A2C, il y a peu d'impact sur la démarche même de décarbonation. En revanche, nos valeurs responsables se répercutent chez les clients. Les clients challengent sur notre démarche RSE, nous sommes contents d'agir dans une démarche éthique et responsable.



Beatrix REMOND, Responsable RH de QUINOMIC

Taille : une start-up créée en août 2021 compte aujourd'hui 11 salariés avec un objectif de croissance d'ici 2 à 3 ans

Secteur d'activité : l'ingénierie des mobilités durables (upcycling des moteurs, moteurs hydrogènes et électriques)



L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

L'entreprise se fixe comme objectifs la certification Lucie 26000 d'ici la fin 2022 pour impulser un automatisme sur la dimension RSE de tous les projets et participer à décarboner (matériel, fournisseur "green", achats de matières premières, clients).



Annexes

Emmanuelle GERMANI, DRH, DSI et en charge de la RSE de KAPORAL

Taille d'entreprise : Majoritairement basée en France et quelques magasins en Belgique, 100 boutiques en propre et une vingtaine en franchise, une activité auprès de 1500 « multimarques » - 500 collaborateurs siège et magasins
Secteur d'activité : prêt-à-porter & jean pour homme, femme, enfant dans des boutiques et on-line



L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

Notre politique RSE s'est progressivement structurée depuis 2015. Ce qui a permis d'accélérer la participation à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) avec un binôme DG/DRH : pour faire bouger les lignes, il faut réfléchir à son business model et impliquer toutes les parties prenantes. Avoir un rôle pour contribuer à la préservation de la planète fait aujourd'hui partie des missions stratégiques de Kaporal.

KAPORAL



Stéphane GEYER, Directeur associé de LOSFOR

Taille d'entreprise : 7 salariés dont 3 associés
Secteur d'activité : organisme de formation et cabinet conseil spécialisé dans l'accompagnement managérial auprès des entreprises œuvrant pour l'intérêt général (entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, Bailleurs sociaux et Collectivités Territoriales)

L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

Suite à la définition de notre « raison d'être » avec nos coopérateurs en lien notamment avec la RSE, on commence petit à petit à entrer dans la partie opérationnelle et la mise en œuvre. La participation à la Fresque du climat avec un « fresqueur » a alimenté le plan d'action ayant pour objectif un impact positif social et environnemental.



Annexes

Romain WINO, Chef de Département RSE de l'AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE

Taille d'entreprise : 350 salariés

Secteur d'activité : Logistique et transport aéroportuaire

L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

La création du département RSE est à l'initiative de quelques collaborateurs de directions différentes. Le projet a été validé par le comité de direction. Lancée le 1er janvier 2020, nous sommes encore au début de l'initiative. Néanmoins, les premiers résultats sont déjà au rendez-vous et la nouvelle stratégie d'entreprise, basée sur des objectifs environnementaux est partagée. Par sa politique volontariste AMP souhaite démontrer son exemplarité en matière de développement durable au sein de son territoire d'implantation en dépassant les obligations réglementaires qui lui incombent.



Mireille LUNETTA, Responsable des relations sociales de VEOLIA EAU REGION MEDITERRANEE

Taille d'entreprise : 1300 salariés (15000 Veolia Eau national)

Secteur d'activité : Exploitation des services d'eau potable et d'assainissement des eaux usées

L'entreprise face à la transition écologique en quelques mots ?

Dans le domaine de l'environnement, nous sommes dans le cœur du métier. L'implication RSE est équilibrée pour l'ensemble des services. Une grande partie des actions est laissée à l'initiative des services. Par exemple, il existe un système de sponsors du changement y compris dans la transition écologique. On s'appuie sur ces volontaires, très sensibilisés qui communiquent et pilotent les actions. C'est une combinaison entre les impulsions nationales, les initiatives et le volontariat des salariés. Pour ce qui est de la décarbonation, de plus en plus de services mesurent leur bilan carbone. C'est intégré dans tous les projets. On crée aussi de l'énergie zéro déchet et renouvelable.



Support Juridique

Loi PACTe ou l'intégration des enjeux environnementaux dans la gestion des entreprises

La loi PACTe, des mesures qui touchent à l'objet social de l'entreprise :

- l'intérêt social devient un impératif de bonne gestion des sociétés (C. civ., art. 1833) ;
- dans leur gestion, les sociétés doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (RSE) (C. civ., art. 1833 précité).

Les sociétés peuvent insérer une raison d'être dans leurs statuts (C. civ., art. 1835).

La raison d'être d'une société ne doit pas être confondue avec son objet social ni avec l'intérêt social. Elle est « constituée des principes dont la société se dote et pour lesquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

L'intérêt social, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux sont les préalables indispensables à l'obtention du statut d'entreprise à mission.

Loi LOM

La loi LOM du 24 décembre 2019, publiée le 26 décembre au Journal officiel, introduit un nouveau thème de négociation obligatoire, celui relatif aux mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail. Cette obligation de négociation concerne les entreprises d'au moins 50 salariés pourvues d'un délégué syndical, dans lesquelles 50 salariés au moins sont employés sur le même site (C. trav., art. L. 2242-17, 8°). Ces mesures en lien avec la mobilité pourront porter notamment, sur la réduction du coût de la mobilité, mais aussi sur l'incitation à l'usage des modes de transport vertueux et propres au travers, par exemple, de la prise en charge des frais engagés par les collaborateurs, sous certaines conditions.

Il s'agit donc de mesures particulièrement concrètes visant à promouvoir l'usage des transports en commun(enlever s), du covoiturage, celui de véhicules électriques, hybrides rechargeables, à hydrogène, ou encore celui des cycles.

Loi « Anti-gaspillage pour une économie circulaire » (AGEC)

La loi dite « Anti-gaspi » promulguée le 10 février 2020, prône la mise en place d'un modèle économique « circulaire » basé sur l'éco-conception des produits, une consommation responsable, un allongement de la durée d'usage et un recyclage des produits et déchets.

Ce projet ambitieux s'accompagne d'un certain nombre de nouvelles contraintes et obligations pour les entreprises qui sont assorties de sanctions. Il est question notamment :

- De réduction du plastique (avec un objectif de fin de la mise sur le marché d'emballages à usage unique en 2040) ;
- De nouvelles obligations d'information des consommateurs ;
- De renforcement et extension de la responsabilité élargie des producteurs (mesures en matière de fabrication, la détention, la vente ou la mise à la disposition de produits générateurs de déchets) ;
- De mesures relatives à la gestion des déchets (renforcement des obligations en matière de gestion de déchets et de lutte contre les dépôts sauvages).

Loi « Climat et Résilience »

La loi du 22 août 2021 «portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets» (dite loi «Climat et Résilience») consacre la compétence environnementale du Comité social et économique («CSE»).

Dans la droite ligne de la loi PACTe, la loi « Climat et Résilience » vient renforcer les obligations mises à la charge des entreprises en matière environnementale.

Il ressort des motifs de la Loi « Climat et Résilience » que celle-ci vise à « permettre d'accompagner les entreprises en favorisant la décarbonation des modes de production ainsi que l'économie circulaire ».

Cette loi est en partie issue des propositions émises par la Convention Citoyenne pour le Climat (CCC) « de renforcer le rôle des CSE dans l'information et la consultation sur le reporting RSE des entreprises », « afin que les entreprises et les administrations se saisissent de l'enjeu des émissions de gaz à effet de serre et pour permettre à chacun de juger immédiatement la situation et les impacts des évolutions d'émissions de la structure ou de l'entité concernée ».

Les termes du communiqué de presse du ministère de la Transition écologique reflètent les ambitions et enjeux de ce texte : « Après deux années de travail intense, la transformation écologique de notre société va s'accélérer grâce à la loi Climat et résilience. Riche de près de 300 articles, c'est un texte complet et ambitieux qui ancre durablement l'écologie dans notre modèle de développement ».

Parmi ces 300 articles, certains intéressent directement les entreprises et en particulier le droit du travail.

• Prérogatives environnementales du Comité Social et Économique

La loi « Climat et résilience » a notamment modifié le cadre des consultations obligatoires du CSE qu'il s'agisse :

- Des consultations ponctuelles.

Article L2312-18 du code du travail

“I. - Le comité social et économique a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions.

II. - Le comité est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur :

- 1° Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs ;
- 2° La modification de son organisation économique ou juridique ;
- 3° Les conditions d'emploi, de travail, notamment la durée du travail, et la formation professionnelle
- 4° L'introduction de nouvelles technologies, tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;
- 5° Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils, des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et des travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail.

III. - Le comité est informé et consulté sur les conséquences environnementales des mesures mentionnées au II du présent article.”

Annexes

Des consultations récurrentes.

- L'article L. 2312-17 du Code du travail dispose que
- "Le comité social et économique est consulté dans les conditions définies à la présente section sur :
- 1° Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- 2° La situation économique et financière de l'entreprise ;
- 3° La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Au cours de ces consultations, le comité est informé des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise.

Soulignons qu'au cours des débats parlementaires, a été rejetée la proposition d'une consultation récurrente et spécifique du CSE sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise au motif invoqué que « tout est lié » (économie, environnement, social, financier...) et qu'il conviendrait « d'adopter une démarche transversale », pour ne pas traiter la question environnementale « en silo ».

La loi prévoit par ailleurs, que la BDES (base de données économiques et sociales) s'enrichit et devient la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE).

Enfin, un premier arrêt de TA....

On comprend immédiatement au regard des enjeux que l'interprétation de ces textes ne pourra se réduire à un travail divinatoire pour identifier les documents à remettre au CSE pour s'y conformer, dans une approche de sécurisation juridique. L'examen devra se donner pour ambition d'identifier les formes de dialogue à la hauteur des enjeux de la crise environnementale, qui constitue certainement l'un des plus grands défis du XXI^e siècle.

Enfin, la « Climat et résilience » intègre également pour certaines entreprises, à travers l'article L. 2242-20 du Code du travail une obligation de négocier un accord GPEC pour répondre aux enjeux de la transition écologique, et y associer les mesures d'accompagnement utiles (type formation, CPF, VAE, mobilité, etc)...

Obligations et contraintes réglementaires

• Déclaration de Performance Extra-Financière

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce précise qu'une déclaration de performance extra-financière (DPEF) est insérée dans le rapport annuel de gestion, lorsque le total du bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret. L'article R225-104 précise ces seuils.

L'obligation d'établir annuellement une DPEF s'applique aux entreprises employant plus de 500 salariés permanents et dépassant les seuils financiers suivants :

- pour les entreprises cotées et assimilées, 40 millions d'euros de CA ou 20 millions d'euros de bilan,
- pour les entreprises non cotées, 100 millions d'euros de CA ou de bilan.

L'article R.225-105 du Code de commerce précise les points sur lesquels porte désormais le rapport extra-financier.

Les informations présentées relèvent de trois domaines :

- Informations sociales : emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation et égalité de traitement ;
- Informations environnementales : politique générale, pollution, économie circulaire, changement climatique et protection de la biodiversité ;
- Informations sociétales : engagements en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques.

En outre, les sociétés cotées en bourse doivent transmettre des informations sur la lutte contre la corruption ainsi que les mesures prises en faveur des droits de l'homme comme le respect des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Annexes

- **Bilan des émissions de gaz à effet de serre**

Un bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES) est une évaluation des émissions de GES d'une organisation sur une année d'activité, réparties par postes d'émission, élaboré dans le but d'identifier des leviers d'actions de réduction.

Ce dispositif est encadré par les dispositions légales et réglementaires suivantes : article L.229-25, et R.229-45 à R.229-50-1 du code de l'environnement.

- **Bilan simplifié d'émissions de gaz à effet de serre et plan de relance**

En application de l'article 244 de la loi de finances pour 2021, le décret n° 2021-1784 du 24 décembre 2021 prévoit l'établissement d'un bilan simplifié des émissions de gaz à effets de serre pour les entreprises de plus de cinquante salariés et bénéficiant d'aides au titre du « Plan de relance ».

- **Décret n° 2022-678 du 26 avril 2022 relatif aux indicateurs environnementaux devant figurer dans la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) et aux formations économiques, sociales, environnementales et syndicales**

La BDSE qu'elle soit mise en place par accord ou unilatéralement, devra désormais contenir des informations portant sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. (L.2312-21 et L.2312-36).

Dans les entreprises de plus de 300 salariés, il s'agit notamment :

Politique générale en matière environnementale

Informations environnementales de la DPEF (1). Il s'agit des informations listées au 2^e du A du II de l'article R.225-105 du code du commerce. Concrètement, ces informations portent sur la politique générale en matière environnementale, la pollution, l'économie circulaire, le changement climatique ou encore la protection de la biodiversité.

(1) ces informations devaient déjà être fournies avant l'intégration des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise au sein de la BDESE, dans le cadre de l'indicateur relatif aux investissements (ancien C. trav., art. R.2312-9, 1^o Investissements, C -). Avant la parution du présent décret, l'article R.2312-9, du code du travail faisait référence à l'article R.225-105-1 du code du commerce mais il s'agissait bien, d'ores et déjà, des informations du 2^o du A du II de l'article R.225-105. En effet, l'article R.2312-9 du code du travail n'avait pas actualisé les références du codes du commerce à la suite de modifications opérées par plusieurs décrets. C'est désormais chose faite : l'article R.2312-9 du code du travail fait bien référence à l'article R.225-105 du code de commerce, et aux informations environnementales listées au 2^o du A du II de cet article.

Économie circulaire

Informations relatives à la prévention et à la gestion de la production de déchets. Il s'agit concrètement de l'évaluation de la quantité de déchets dangereux tels que définis à l'article R.541-8 du code de l'environnement et faisant l'objet d'une émission de "bordereau de suivi de déchets" prévu à l'article R.541-45 du code de l'environnement.

Changement climatique

- Bilan des émissions de gaz à effet de serre prévu à l'article L.229-25 du code de l'environnement ;
- ou bilan simplifié prévu par l'article 244 de la loi n°2020-1721 du 29 décembre 2020 (loi de finances pour 2021) lorsque l'entreprise n'est pas soumise à l'obligation de fournir le bilan prévu par le code de l'environnement mentionné ci-dessus et bénéficie des crédits ouverts au titre de la mission "Plan de relance", prévus par cette même loi.

Annexes

Loi « Anti-gaspillage pour une économie circulaire » (AGEC)

La loi dite « Anti-gaspi » promulguée le 10 février 2020, prône la mise en place d'un modèle économique « circulaire » basé sur l'éco-conception des produits, une consommation responsable, un allongement de la durée d'usage et un recyclage des produits et déchets.

Ce projet ambitieux s'accompagne d'un certain nombre de nouvelles contraintes et obligations pour les entreprises qui sont assorties de sanctions. Il est question notamment :

- De réduction du plastique (avec un objectif de fin de la mise sur le marché d'emballages à usage unique en 2040) ;
- De nouvelles obligations d'information des consommateurs ;
- De renforcement et extension de la responsabilité élargie des producteurs (mesures en matière de fabrication, la détention, la vente ou la mise à la disposition de produits générateurs de déchets) ;
- De mesures relatives à la gestion des déchets (renforcement des obligations en matière de gestion de déchets et de lutte contre les dépôts sauvages).

Loi « Climat et Résilience »

La loi du 22 août 2021 «portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets» (dite loi «Climat et Résilience») consacre la compétence environnementale du Comité social et économique («CSE»).

Dans la droite ligne de la loi PACTe, la loi « Climat et Résilience » vient renforcer les obligations mises à la charge des entreprises en matière environnementale.

Il ressort des motifs de la Loi « Climat et Résilience » que celle-ci vise à « permettre d'accompagner les entreprises en favorisant la décarbonation des modes de production ainsi que l'économie circulaire ».

Cette loi est en partie issue des propositions émises par la Convention Citoyenne pour le Climat (CCC) « de renforcer le rôle des CSE dans l'information et la consultation sur le reporting RSE des entreprises », « afin que les entreprises et les administrations se saisissent de l'enjeu des émissions de gaz à effet de serre et pour permettre à chacun de juger immédiatement la situation et les impacts des évolutions d'émissions de la structure ou de l'entité concernée ».

Les termes du communiqué de presse du ministère de la Transition écologique reflètent les ambitions et enjeux de ce texte : « Après deux années de travail intense, la transformation écologique de notre société va s'accélérer grâce à la loi Climat et résilience. Riche de près de 300 articles, c'est un texte complet et ambitieux qui ancre durablement l'écologie dans notre modèle de développement ».

Parmi ces 300 articles, certains intéressent directement les entreprises et en particulier le droit du travail.

Sources Documentaires

BIBLIOGRAPHIE

ADEME - Guide pour la construction, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de transition édité par le Ministère de la transition écologique et ADEME. Février 2022
Disponible https://bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/plan_d_actions/siGras/0

ADEME - Guide édité par ADEME Transition(s) 2050. Choisir maintenant. « Agir pour le climat » est une prospective qui peint quatre chemins cohérents et contrastés pour atteindre la neutralité carbone en France en 2050 – Novembre 2021
Disponible <https://librairie.ademe.fr/cadic/6529/transitions2050-synthese.pdf>

ADEME - Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050 – ADEME. Définition de l'économie de la fonctionnalité : logique 'servicielle' / logique 'cycle de vie' ; Ces 2 logiques de l'économie de fonctionnalité se déclinent à l'échelle de l'entreprise mais aussi à l'échelle territoriale, induisant dans ce dernier cas un élargissement du système productif et d'usage à un nouveau périmètre d'acteurs à même de produire la solution intégrée et de prendre en compte les enjeux environnementaux, sociaux et économiques d'un territoire. 2017
Disponible Rapport prospectif : Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050 - Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (ieefc.eu)

ANDRH - Livre Blanc réalisé par la commission nationale RSE de l'ANDRH. Septembre 2019
Disponible <https://www.andrh.fr/article/RH-RSE-a-la-croisee-des-chemins-Nouveau-livre-blanc-de-l-ANDRH>

ANDRH - Le Magazine de l'ANDRH, dossier Rh et RSE : formation, inclusion, labellisation, diversité et congé solidaire Janvier-février 2020
Disponible Personnel, la revue de l'ANDRH - Janvier-Février 2020 (calameo.com)

ANDRH - Le magazine de l'ANDRH - Dossier spécial RSE : des interviews, chroniques et décryptages pour enrichir votre pratique RSE au quotidien. Volet social des politiques RSE, RH & environnement, objectif neutralité carbone, notion de greenwashing, ou encore Plan de mobilité employeur (PDME)... Juillet - Aout 2022
Magazine réservé aux adhérents de l'ANDRH. Le lien est disponible dans vos espaces personnels du portail national.

ASTERES - Investir dans les compétences pour reconstruire l'économie – Note économique réalisée par le Cabinet ASTERES Cabinet spécialisé dans les études économiques et stratégiques - Juin 2020. Disponible : <https://asteres.fr/etude/competences-reconstruire-leconomie/>

Axa Climate, Le Lab RH et Page Group - Livre Blanc sur la transition écologique Janvier 2022
Disponible : <https://www.lab-rh.com/la-transition-ecologique-au-coeur-des-enjeux-rh>

Annexes

BPI France Le Lab - Une Aventure Humaine, les PME-ETI et la RSE. Etude menée par Bpifrance Le Lab en 2018 auprès de 1 150 dirigeants français de TPE, PME et ETI. Janvier 2018. Disponible : <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-30850-etude-bpifrancelelab-PME-ETI-RSE.pdf>

Chaintreuil Lydie, Dumortier Anne Sophie et Givovich Coralie - Transition écologique, quels impacts sur les compétences ? Le cas des secteurs de la Construction, de la Chimie et du Commerce Grand angle n° 7 par Lydie Chaintreuil, Anne-Sophie Dumortier, Coralie Givovich ;

CARIF-OREF PACA est le centre de ressources régional sur l'orientation, la formation et l'emploi en Provence - Alpes - Côte d'Azur – Janvier 2022. Disponible : Transition écologique, quels impacts sur les compétences ? - Carif-Oref de Provence - Alpes - Côte d'Azur (cariforef-provencealpescotedazur.fr)

Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) Les achats au cœur de la stratégie climat 13 solutions d'entreprise - Guide réalisé en collaboration avec SUSTAINEO.fr. Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association de type loi 1901 réunissant plus de 220 responsables du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques. Avril 2022. Disponible : <https://www.cddd.fr/bibliotheque-de-solutions-des-achats-responsable>

Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) Loi pacte et Raison d'être : Et si on passait à la pratique ? Guide réalisé en collaboration avec L'ORSE, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association de type loi 1901 réunissant plus de 220 responsables du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques. Janvier 2020. Disponible : <https://www.cddd.fr/ wp-content/uploads/2020/01/Guide-Raison-detre-Orse-C3D-Janvier-2020.pdf>

CEC - Convention Citoyenne pour le Climat 2021 - les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat qui traitent notamment de l'accompagnement de la reconversion des entreprises et la transformation des métiers au niveau national.
Disponible en ligne <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/le-rapport-final>

Communauté Economique Européenne - Livre vert -Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale – juillet 2001. Disponible en ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>

De Menthon Sophie – Carnet de route de la RSE 2012. Disponible : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Carnet_de_Route_RSE.pdf

Ekodev – Guide DRH RSE Des synergies à développer 2022 - Ekodev accompagne les organisations mais également les territoires, dans l'élaboration et le déploiement opérationnel d'une stratégie développement durable ambitieuse, afin de relever les nouveaux défis sociaux et environnementaux. Disponible : <https://ekodev.com/blog/Ekodev/Guide-DRH-RSE-Des-synergies-a-developper>

France Stratégie - Cette étude fait le point sur les éléments du débat actuel autour de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et examine le lien entre la RSE et la performance économique sur environ 8 500 entreprises françaises, incluant les PME. Janvier 2016. Disponible : <https://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite>

Annexes

France Stratégie - La mission de la plateforme RSE : Espace de dialogue, de concertation et de construction de propositions, la Plateforme RSE entend notamment promouvoir la RSE, tant à travers les politiques publiques qu'à travers le soutien aux initiatives volontaires des acteurs privés, valoriser les pratiques exemplaires et favoriser la concertation des parties prenantes en amont et en appui aux négociations de normes internationales. Disponible Présentation de la Plateforme RSE | France Stratégie (strategie.gouv.fr)

France Stratégie, CEREQ, ADEME, Ministère de la transition écologique : Cycle de webconférences (2020) initiés par le CEREQ et France Stratégie autour de l'évolution des compétences dans le cadre de la transition écologique. Juillet 2021. Disponible Séminaire - Transition écologique (strategie.gouv.fr)

Greenly - Baromètre du Bilan Carbone 2022. Produit par Greenly et CRS Connection avec l'aide de partenaires engagés. L'objectif de Greenly est de permettre à chacun - que l'on soit un particulier ou une structure - de piloter en temps réel et de manière simple et rapide ses émissions carbone, dans le but de les diminuer. Un Bilan Carbone conforme, simple et rapide. Elue fintech de l'année 2020 et méthodologie certifiée par ADEME. Disponible <https://www.greenly.earth/blog-fr/label-rse>

GIDE - Gide Loyrette Nouel - Guide structuré autour de 2 grands axes : les obligations en matière d'information et de communication et les obligations en matière de gestion et de stratégie de l'entreprise, avec un focus sur neuf domaines dans lesquels les considérations juridiques liées à la RSE ont une incidence particulièrement marquée sur la gestion, la stratégie et la gouvernance de l'entreprise. Mai 2022. Disponible : https://www.gide.com/sites/default/files/exe_guide-juridique_rse_v13_0.pdf

Global Compact France et Compta Durable - Guide pratique pour la définition d'objectifs carbone alignés sur les connaissances scientifiques. Avril 2017. Disponible : https://pactemonial.org/wp-content/uploads/2022/04/PUBLICATION_SBT_BD_web.pdf

IFA : Institut Français des Administrateurs – Créé en 2003, l'IFA est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités. Baromètre 2022 à télécharger. <https://www.ifa-asso.com/medias/medias/barometre-ifa-ethicsboard-du-sbf-120-post-ag-2022/>

L'Institut de l'Entreprise, la FNEGE et PwC France et Maghreb - L'entreprise Full RSE – De la prospective à la pratique, la vision des professionnels - Etude sous l'égide de l'Institut de l'Entreprise (think tank pour penser l'entreprise de demain), de la FNEGE, et 10 associations professionnelles de référence. Juin 2022. Disponible [Entreprise_Full-RSE_Web_vF.pdf](#) (institut-entreprise.fr)

LEONARDUZZI Inès - Réparer le futur – Du numérique à l'écologie - février 2021
Editions de l'Observatoire, collection : Essais

Ministère de l'économie et des finances - La Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques, dite « loi NRE », du 15 mai 2001, est un ensemble de mesures qui favorise la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise. L'article phare de la NRE impose aux sociétés cotées un reporting social et environnemental. Disponible <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000223114/>

Annexes

Ministère de l'économie et des finances – La loi PACTE - Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Promulguée le 22 mai 2019. Disponible : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>

Ministère de l'économie, des finances et de la Relance : Rapport ROCHER - Rapport rédigé par Bris Rocher (Président Directeur Général du Groupe Rocher) pour Bruno Le Maire et Olivia Grégoire, pour faire un bilan des sociétés à mission et mieux diffuser les dispositifs de la loi Pacte : Bilan et perspectives après la loi Pacte (3 piliers / 14 engagements) - Rapport remis le 19 octobre 2021. Disponible [RAPPORT_ROCHER_EXE_PL.pdf](#) (economie.gouv.fr)

Ministère de la Transition écologique et solidaire, Ministère du Travail, Ministère de l'Education nationale et le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
Plan de programmation des emplois et des compétences. Rapport de mission confiée à Madame Laurence Parisot par de nombreux Ministères dont le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire - février 2019. Disponible https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_parisot_ppec_200219.pdf

Ministère de la transition écologique, de la cohésion des territoires et Mer- La loi AGECE entend transformer notre système en profondeur : tel est l'objectif de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, dont les 130 articles permettent de lutter contre toutes les différentes formes de gaspillage. La loi pour une économie circulaire entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. Mise à jour Septembre 2022. Disponible <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire>

Ministère de la transition écologique, de la cohésion des territoires / Ministère de la transition énergétique - Loi d'orientation des mobilités - Cette loi transforme en profondeur la politique des mobilités, avec un objectif simple : des transports du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteux et plus propres. Cette loi porte des investissements sans précédent : 13,4 Md€ sur la période 2017-2022, avec une priorité donnée aux transports du quotidien. Disponible <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-dorientation-des-mobilites>

Ministère de la transition écologique, de la cohésion des territoires / Ministère de la transition énergétique - Loi Elan - Construire plus de logements, simplifier les normes, protéger les plus fragiles et mettre les transitions énergétique et numérique au service des habitants : telle est l'ambition de la loi Elan (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique), promulguée le 23 novembre 2018. Disponible <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-portant-evolution-du-logement-lamenagement-et-du-numerique-elan>

Ministère de la transition écologique, de la cohésion des territoires / Ministère de la transition énergétique - Loi Climat et Résilience - Issue des travaux de la Convention citoyenne pour le climat, la loi portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets a été promulguée et publiée au Journal officiel le 24 août 2021. Cette loi ancre l'écologie dans notre société : dans nos services publics, dans l'éducation de nos enfants, dans notre urbanisme, dans nos déplacements, dans nos modes de consommation, dans notre justice. Disponible <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience>

Annexes

ONU – Les 17 objectifs de développement durable - Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Disponible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

ORSE – RSE et gouvernance, panorama des acteurs de la transformation. Cette enquête conduite par l'Orse (Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises) et le cabinet des Enjeux et des Hommes fait le point sur les acteurs qui se mobilisent au sein de l'entreprise. 2018

Disponible <https://www.orse.org/nos-travaux/rse-et-gouvernance-panorama-des-acteurs-de-la-transformation>

RAWORTH Kate – La Théorie du Donut : L'économie de demain en 7 principes

Revisitant les principaux concepts de l'économie en y introduisant les dimensions sociale et environnementale, Kate Raworth nous propose une nouvelle vision de l'économie, plus juste et plus durable, qui doit permettre de relever les défis du XXI^e siècle. Novembre 2018

Edition Plon - Traduction Laurent Bury.

Réseau action climat France – Relever le défi des reconversions – Le cas du charbon Français-Corédigé avec l'institut Veblen - Septembre 2022

Disponible

https://reseauactionclimat.org/wp-content/uploads/2022/09/emploi_climat_charbon_22_09_19v2.pdf

Service public, mission interministérielle, numérique écoresponsable - Guide de bonnes pratiques numérique responsable dans l'organisation. Le guide porté par la mission interministérielle numérique et écoresponsable et publié en licence ouverte pour une réutilisation par tous, prend pour point de départ les travaux menés par le Club Green IT en 2017. Il contient de nombreuses informations et ressources disponibles en page 94 et suivantes. Février 2022

Disponible <https://ecoresponsable.numerique.gouv.fr/publications/bonnes-pratiques/>

Vendredi - LeBaromètre RSE 2021 et 2022 ; Plateforme de l'engagement citoyen, Vendredi fédère une communauté de citoyens, d'entreprises et d'associations qui œuvrent ensemble à la résolution des défis sociaux et environnementaux en 2021 et 2022.

Disponible en ligne Baromètre RSE 2021 (vendredi.cc) et <https://www.vendredi.cc/barometre-rse-2022>

Willis Tower Watson France - Baromètre des DRH 2022. Disponible <https://www.wtwco.com/fr-FR/Insights/2022/03/barometre-des-drh-les-tendances-2022>

Sources Digitales :

ADEME (Agence de la Transition Economique) pour découvrir une liste d'actions possibles et accédez à des accompagnements adaptés, pour démarrer ou poursuivre votre démarche environnementale.

Disponible Engagez votre entreprise dans la transition écologique : l'ADEME vous soutient ! | Agir pour la transition écologique | ADEME

Annexes

ADEME et BPI FRANCE : Le Diag Décarbon'Action - Des aides financières sont à disposition pour mettre en place une stratégie de décarbonation, en fonction des besoins et des ressources des entreprises. Prise en charge possible via ADEME en partenariat avec Bpifrance et l'Association Bilan Carbone

Disponible Les aides financière pour mettre en place une stratégie de décarbonation (ademe.fr)
Et DIAG Decarbon'action (bpifrance.fr)

Le Centre d'Information sur l'Eau (C.I.eau) a pour mission de faciliter la connaissance et la compréhension auprès d'un large public des éléments complexes sur la qualité de l'eau, sa consommation, les ressources en eau, l'assainissement des eaux usées, le service public, le métier de ceux qui s'occupent de l'eau.

<https://www.cieau.com/eau-transition-ecologique/enjeux/les-defis-de-la-transition-ecologique/>

Epsor- La RSE est une attente forte des collaborateurs. On vous explique comment la mettre en place avec des exemples concrets ! Juin 2022. Epsor est une société pour la gestion de l'épargne salariale et retraite

Disponible <https://www.epsor.fr/blog/rse-pourquoi-et-comment-sy-mettre>

Fresque du Climat : La fresque du climat est une association loi de 1901 française fondée en décembre 2018 dont l'objectif est de sensibiliser le public au réchauffement climatique. La sensibilisation se fait au moyen d'un jeu sérieux Collaboratif où les participants co-construisent une fresque résumant les mécanismes du changement climatique tels qu'expliqués dans les rapports du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

<https://fresqueduklimat.org/>

Global Compact France - Dès 1999, Kofi Annan – Secrétaire général des Nations Unies – lance le Pacte Mondial, invitant les entreprises à promouvoir les principes de responsabilité (respect des droits de l'homme, des normes internationales du travail, de l'environnement, lutte contre la corruption...) dans la conduite de leurs affaires. A ce jour, plus de 10 000 entreprises dans le monde et plus de 1 000 en France en sont signataires.

<http://www.globalcompact-france.org/>

Greenly - Décryptage des points essentiels de la loi NRE par Greenly. Qu'implique la loi NRE ? Qui est concerné par cette obligation ? Quelles sont les informations à fournir ? Septembre 2022

Disponible <https://www.greenly.earth/blog-fr/qu-est-ce-que-la-loi-nre-nouvelles-regulations-economiques>

Hellocarbo – Transition écologique, le bilan carbone. Plateforme proposant des outils pour mesurer notre empreinte carbone. Elle s'adresse aux professionnels, aux particuliers et collectivités. Le site propose de nombreuses ressources, outils et documents pour comprendre l'empreinte carbone.

<https://www.hellocarbo.com/blog/tag/transition-ecologique>

IPBES : La Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (Ipbes) est un organe intergouvernemental indépendant créé par les États membres en 2012. Il fournit aux décideurs des évaluations scientifiques objectives de l'état des connaissances sur la biodiversité de la planète, les écosystèmes et leurs bénéfices pour les individus, ainsi que les outils et les méthodes pour protéger et utiliser de manière durable ces ressources naturelles vitales.

<https://ipbes.net/>

Annexes

IPCC : Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est l'organisme des Nations Unies chargé d'évaluer la science liée au changement climatique. <https://www.ipcc.ch/>

Le Monde : Le débat français (ouvert à propos du PACTE, Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, piloté par Bercy) sur la contribution des entreprises « au bien commun », révèle une réalité : « les gouvernances ne peuvent plus traiter à la marge la dimension sociétale de leurs activités, les problèmes du monde sont devenus les problèmes du business ». 2017 Disponible en ligne "Vers une géopolitique de l'entreprise" (lemonde.fr)

Novethic - À la croisée des stratégies de finance durable et des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises, Novethic déploie ses expertises – média, recherche, audit et formation - pour permettre aux professionnels de relever les défis de la transformation durable. Fondée en 2001, Novethic est une filiale du Groupe Caisse des Dépôts. <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/la-rse-une-demarche-mondiale.html>

Oxfam France - Décryptage et explications sur la théorie du donut de Kate Raworth. Cette image a pris forme sous son crayon lors de ses 11 années de travail dans les équipes d'Oxfam Grande-Bretagne. Son objectif : repenser l'économie, pour parvenir à répondre aux besoins humains de base et la préservation de l'environnement. Décembre 2020. Disponible en ligne : <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

Pour un réveil écologique : les 10 points clés du GIEC AR6 – avril 2022 Collectif qui a émergé dans la continuité du Manifeste Etudiant pour un Réveil Ecologique lancé en septembre 2018. Le Collectif concentre son action sur les questions de la formation et de l'emploi. Disponible en ligne <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/articles/10-points-cles-giec-ar6-wg3/>

Région SUD Communauté CEDRE Elaboré autour d'une gamme complète d'outils d'accompagnement, de financement et de valorisation, ce parcours articule les dispositifs régionaux autour de trois étapes : - « Les premiers pas de mon entreprise dans la transition écologique » ; - « La transition écologique, levier de développement de mon entreprise » ; - « La transition écologique, au cœur de la transformation de mon entreprise vers un modèle d'économie circulaire ». Dispositif dédié au TPE/PME de la région PACA. Disponible en ligne Soutien à l'investissement des entreprises de la communauté CEDRE - Ma Région Sud (maregionsud.fr)

Réseau Action Climat France : Urgences climatiques et reprise des grands thèmes du dernier rapport du GIEC. Septembre 2022. Le Réseau Action Climat-France fédère 26 associations nationales et 10 associations locales, autour de la lutte contre le changement climatique. Il agit à toutes les échelles pertinentes, de l'international au local. Il est par ailleurs le représentant en France d'un large réseau mondial et européen, regroupant près de 1300 membres à travers la planète. Disponible en ligne <https://reseauactionclimat.org/actualites/urgence-climatique>

The Shift Project : Synthèse du rapport AR6 du GIEC février 2022 - The Shift Project est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. Association loi 1901 d'intérêt général guidée par l'exigence de la rigueur scientifique et qui consiste à éclairer et à influencer le débat sur la transition écologique. Disponible en ligne <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/03/Synthese-vulgarisee-Rapport-WGII-AR6-The-Shifters.pdf> -

Annexes

The Shift Project : Rapport sur l'ensemble des travaux sectoriels du PTEF (Plan de Transformation de l'économie Française - Décembre 2021 - La documentation présente sur le site comprend le rapport complet, un rapport de synthèse ainsi que tous les éléments contextuels. The Shift Project est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. Association loi 1901 d'intérêt général guidée par l'exigence de la rigueur scientifique et qui consiste à éclairer et influencer le débat sur la transition écologique.
Disponible en ligne <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/01/TSP-PTEF-Emploi-moteur-transformation-bas-carbone-RF-V5-2.pdf>

United Nations Climate Change 2016 - L'accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Il a été adopté par 196 Parties lors de la COP 21 à Paris, le 12 décembre 2015 et est entré en vigueur le 4 novembre 2016.
Disponible en ligne <https://unfccc.int/fr/processus-et-reunions/l-accord-de-paris/l-accord-de-paris>

Vendredi - L'évolution de l'environnement dans les initiatives RSE ; Guide et bonnes idées pour impliquer les salariés et les entreprises par la Plateforme Vendredi - Plateforme de l'engagement citoyen, Vendredi fédère une communauté de citoyens, d'entreprises et d'associations qui œuvrent ensemble à la résolution des défis sociaux et environnementaux. 2022
Disponible en ligne <https://www.vendredi.cc/guide-rse/le-volet-environnemental-de-la-rse>

Youmatter – Rapport RSE : définition, composition et réglementation - Youmatter est un média spécialisé dans l'analyse des grands enjeux de société, avec un objectif : aider les citoyens à mieux comprendre les différents défis que doivent relever les sociétés contemporaines pour devenir plus justes et plus durables. Mai 2021
Disponible en ligne Rapport RSE : définition, composition, réglementation (youmatter.world)

Principaux Labels :

AFNOR - L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international au service de l'intérêt général et du développement durable. <https://www.afnor.org>

ISO Normes -La norme ISO 26000 publiée en 2010 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

LABEL B-Corp : B Corp est à la fois une communauté d'acteurs engagés, un outil de mesure d'impact gratuit et accessible à tous et un label certifiant les entreprises respectant des normes sociales et environnementales élevées. <https://www.bcorporation.fr/>

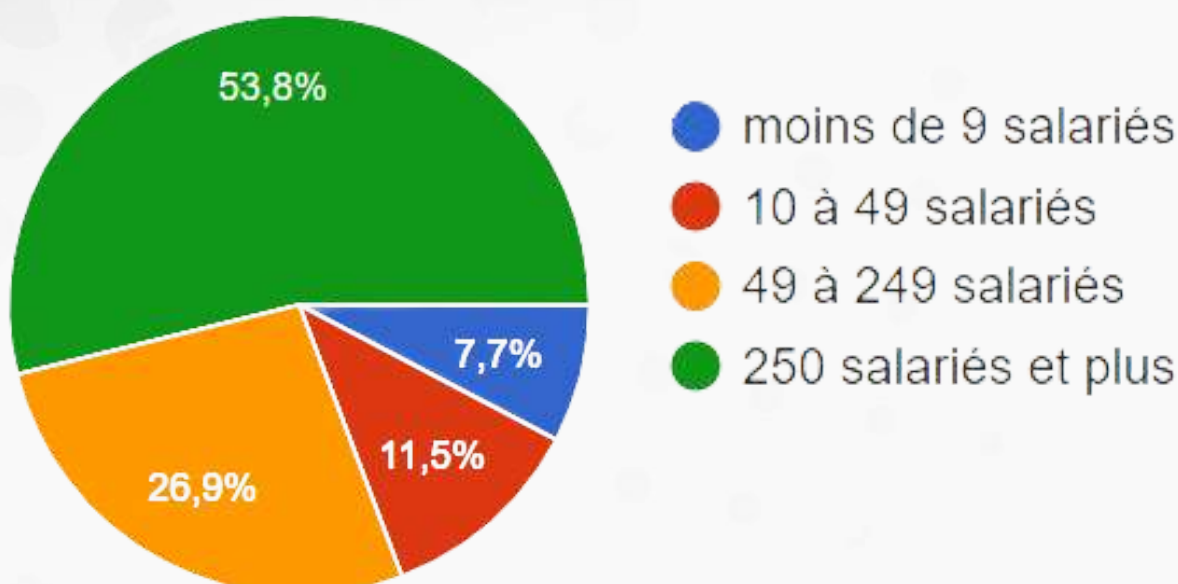
LABEL LUCIE Passer de l'intention à l'action ! LUCIE est une communauté d'organisations qui partagent la même volonté : rendre ce monde plus juste et plus respectueux des hommes et du territoire. <https://www.labellucie.com/>

LABEL ECOVADIS - Les performances environnementales, sociales et éthiques - communément désignées sous le nom de performance RSE, sont désormais un facteur clé de succès pour tous les smart business – Standard mondial pour les évaluations RSE. <https://ecovadis.com>

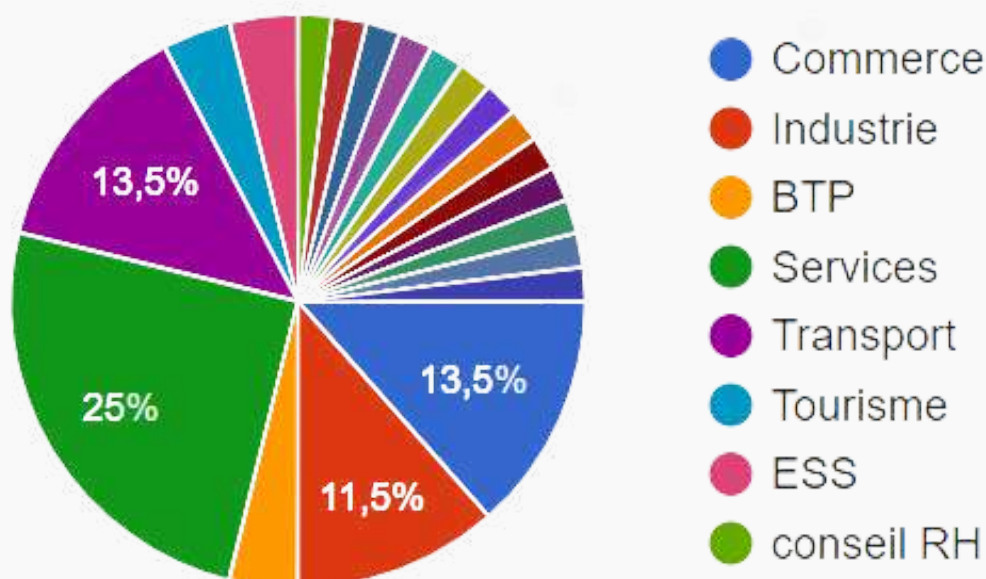
Résultats de l'enquête

- Enquête ouverte de mars 2022 à juin 2022
- 65 répondants du territoire

Effectifs des entreprises interrogées

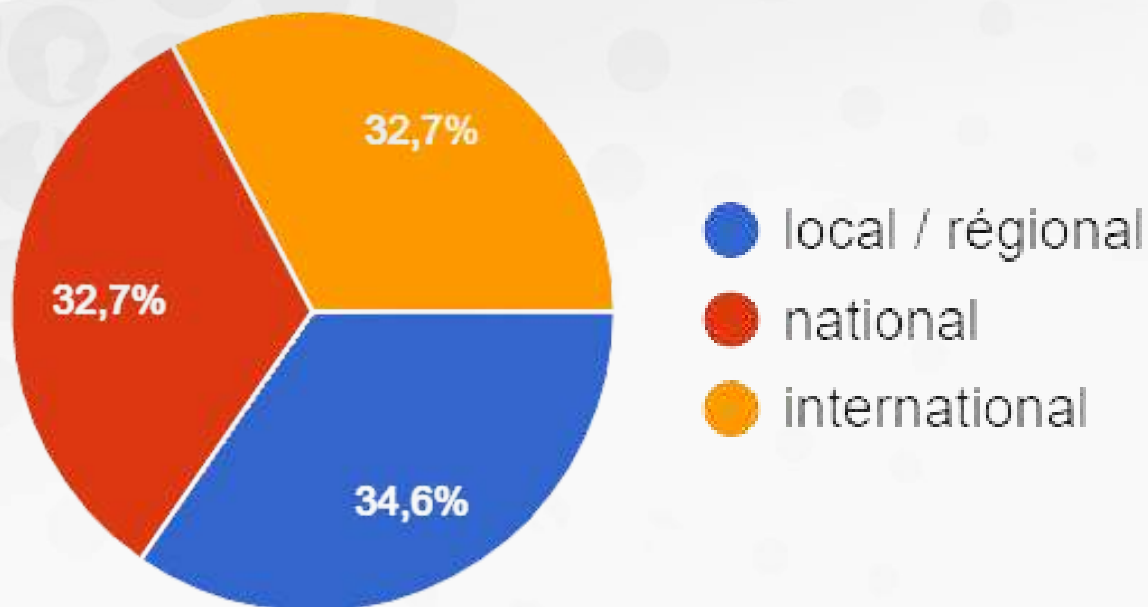


Secteur d'activité des entreprises interrogées (vert : conseil RH)

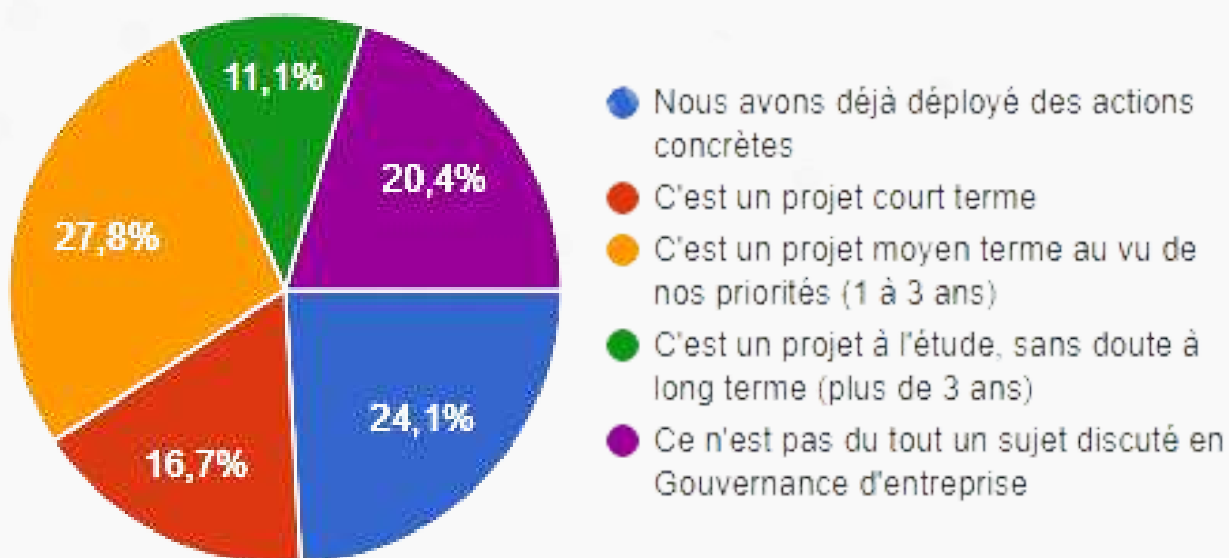


Annexes

Périmètre des entreprises interrogées

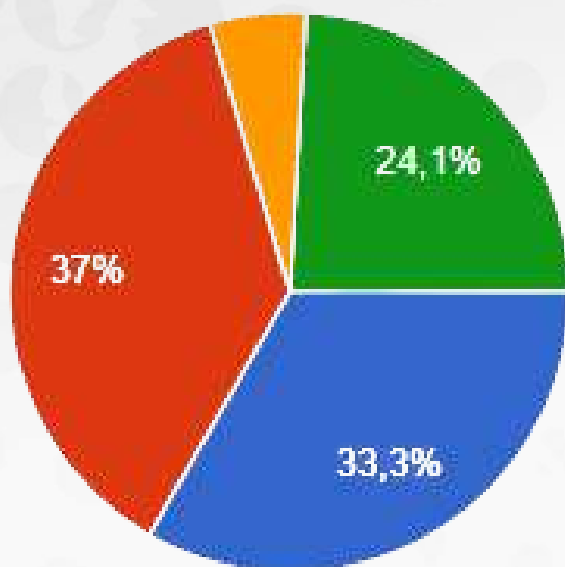


Les enjeux de décarbonation au sein des entreprises



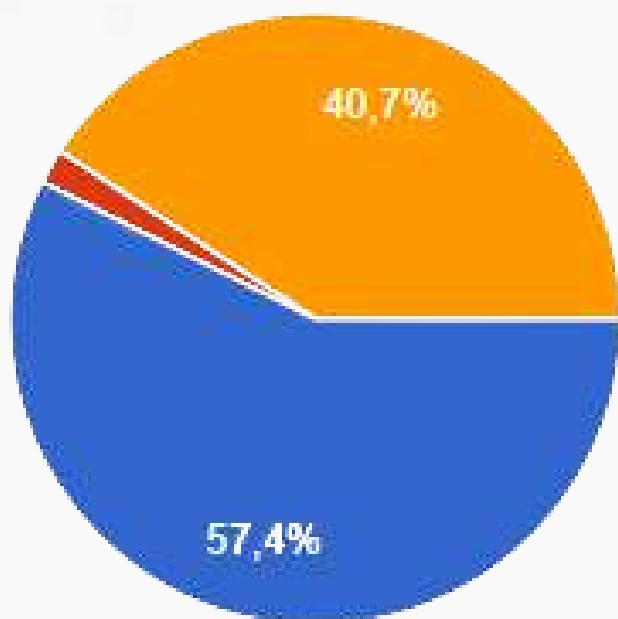
Annexes

Les enjeux de décarbonation au sein des entreprises



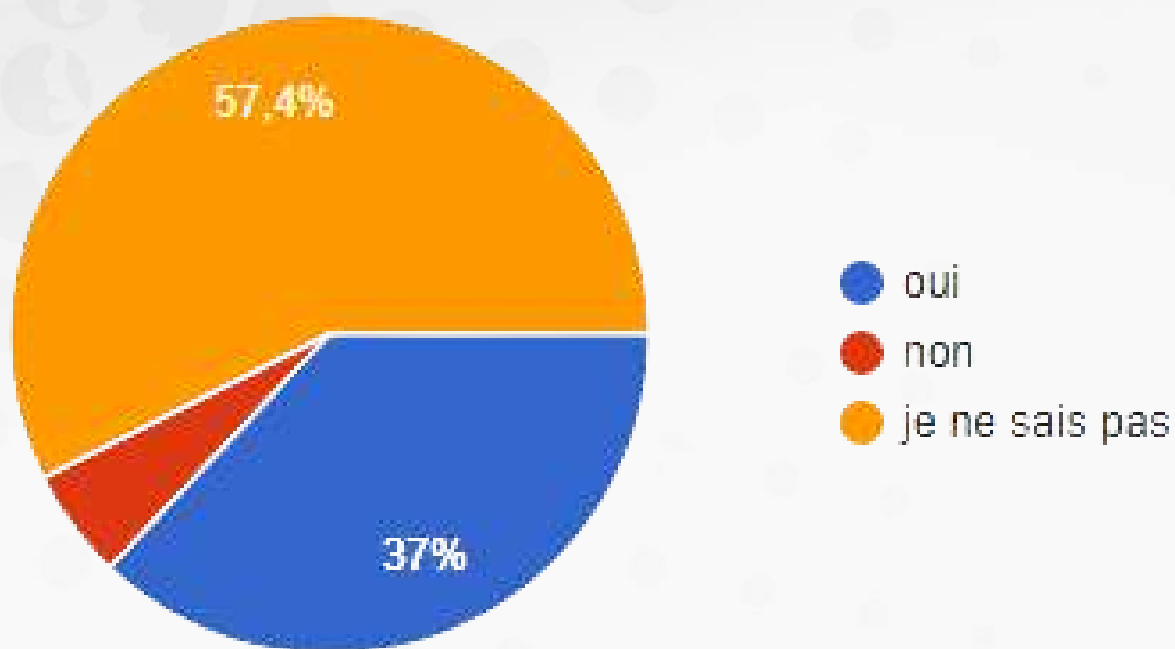
- aucune action n'est lancée et/ou prévue au sein de notre entreprise
- Les premières mesures sont prises pour anticiper cette nouvelle obligation légale
- Nous avons anticipé son application et sommes / serons prêts lorsqu'elle entrera en vigueur
- Je ne connais pas cette loi

La loi climat du 22 août 2021 et l'impact sur le dialogue social



- oui
- non
- je ne sais pas

La loi climat et l'impact sur la gestion des compétences et des parcours professionnels



Contact ANDRH



Pour nous contacter : **provence@andrh.net**



Suivez aussi notre activité sur notre page **LinkedIn** :
<https://www.linkedin.com/company/andrh-provence>

ANDRH PROVENCE

**Tout seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin.**


Graphisme et Mise en page


Morgane SEREE

Morgane SEREE est une Freelance spécialisée dans le secteur du digital. Elle met au centre de ses prestations les besoins de ses clients pour leur fournir entière satisfaction.

*" Je propose des prestations de **Copywriting**, **rédaction web SEO**, **création de contenus** & **stratégie Marketing digital**. Ces prestations ont pour but de développer votre notoriété et votre visibilité sur internet et ainsi augmenter votre chiffre d'affaire sur le long terme. " M.Seree*

Si vous avez besoin de ses services
06.82.51.11.62 ou par mail à
morgane.seree@yahoo.fr.

 <https://www.linkedin.com/in/morgane-seree-486024167>

 <https://morganeseree-copywriting-seo.odoo.com/>



Impression

LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE

1

IMPRIMERIE NOUVELLE **BBG**

depuis 1903

2A, rue du Monastère
13004 Marseille
Tél : 04 91 33 33 16
contact@1primerie.com



OFFICE, PAPETERIE
DOCUMENTS
COMMERCIAUX



ÉVÉNEMENTIEL
& OBJET PUB



Découpe
Gravure laser



STAND & PLV
AFFICHES &
SIGNALÉTIQUE



CARTERIE



TEXTILE



BROCHURES ET
LIVRES



CHR

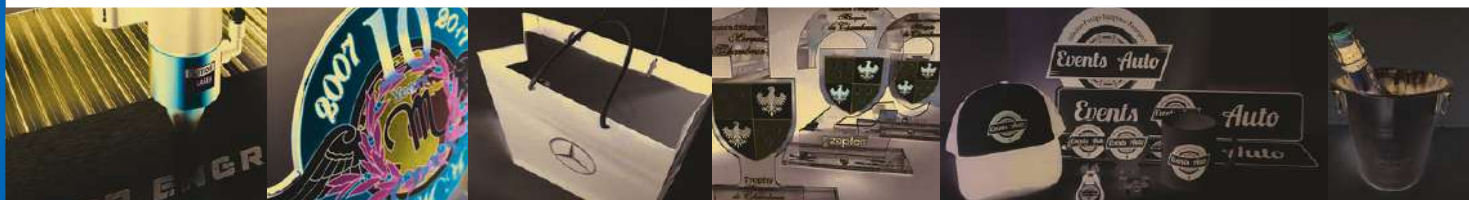


PACKAGING

www.1primerie.com



[instagram.com/1primerie](https://www.instagram.com/1primerie)



TOUT CE QUI S'IMPRIME, NOUS L'IMPRIMONS

LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE

LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE

LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE LE SPECIALISTE DE L'URGENCE

Les DRH face à l'urgence climatique

Les Gouvernances sont-elles prêtes ?

Notre démarche s'adresse aux Directeurs / trices des Ressources Humaines qui réfléchissent, entament ou déploient la politique RSE avec un accent particulier sur le volet écologique.

Les objectifs de ce livre blanc :

- Poser le rôle stratégique des DRH en tant qu'acteurs innovants
- Faciliter l'accompagnement d'une transformation majeure qui bouleverse la cartographie des compétences
- Donner des perspectives aux DRH en proposant des outils opérationnels ainsi qu'une méthodologie

Les enjeux des DRH auxquels nous nous efforçons de répondre :

- La contribution RH aux orientations stratégiques RSE de l'entreprise ;
- La conduite du changement et le développement de l'engagement des collaborateurs
- L'anticipation des besoins en compétences

Elaboré par et pour les professionnels des RH, ce livre blanc recense des pratiques, des témoignages, des ressources, des conditions de réussite et des précautions à prendre pour opérer l'indispensable transformation de l'entreprise engagée face à l'urgence d'une transition écologique.

Comment devenir une entreprise engagée dans la transition écologique ?

Quelles sont les sources de la légitimité des DRH dans l'accompagnement et/ou le pilotage de cette transformation ?

Quelles synergies peut-on créer avec les Directions RSE lorsqu'elles existent ?

Sur quels sujets organiser la montée en compétence des directions, des managers, des salariés, des représentants du personnel ?

Comment engager/impliquer les salariés/es dans cette démarche ?

Quelles sont les conditions de réussite pour inscrire chaque projet d'entreprise dans une dynamique vertueuse ?

Autant de questions émergentes qui sollicitent aujourd'hui de plus en plus directement les Directions de Ressources Humaines.

A la lumière de ce livre blanc, des pistes s'ouvrent pour accompagner les DRH ainsi que les Gouvernances d'entreprise et fédérer les équipes RH : un enjeu stratégique, impactant les politiques RH au sein de l'entreprise (organisation, emplois, compétences...). Une transformation que les Directions des Ressources Humaines se doivent d'accompagner et/ou de piloter aux côtés de leur Direction Générale.

Ce livre blanc a été réalisé par le Club RSE de l'ANDRH Provence, sous la direction de Sita CLEMENT, DRH de Bourbon et la supervision d'Emmanuelle GERMANI, DRH de Kaporal.

