

**GREEN
RH**

Michel Barabel • Olivier Meier • Antoine Poincaré



Quand la fonction RH
fait sa révolution verte

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Lucile Lesage
Création de maquette et couverture : Florie Bauduin
Fabrication : Cédric Mathieu
Mise en pages : Lumina

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Crédits Shutterstock : Aylin Art Studio,
StonePictures et Davooda pour la couverture,
DGStudio pour la balance page 129.

© Dunod, 2024
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086197-2

Sommaire

Les auteurs	vii
Les contributeurs et contributrices	ix
Introduction	xiii
Chapitre 1	
Réinventer l'entreprise face aux enjeux écologiques	1
Chapitre 2	
Construire une fonction RH verte	33
Chapitre 3	
Structurer une marque employeur et une expérience candidat attractive et responsable	67
Chapitre 4	
Santé, sécurité et changement climatique	89
Chapitre 5	
Faire face à la montée de l'écoanxiété	121
Chapitre 6	
Pour une nouvelle culture managériale : l'<i>ecocentric leadership</i> (en collaboration avec Alexandre Vivier)	139
Chapitre 7	
Les collaborateurs au service de la décarbonation	171
Chapitre 8	
Développement des compétences et transition écologique	199
Chapitre 9	
« <i>Every Job is a Green Job</i> » : <i>strategic workforce planning</i> et le futur des métiers	237
Annexes	259



Pour aller plus loin et mettre toutes les chances de votre côté, des ressources complémentaires sont disponibles sur le site www.dunod.com.

Les auteurs

Michel Barabel est maître de conférences à l'université Paris-Est-Créteil où il codirige, notamment, le master 2 gestion des ressources humaines dans les multinationales à l'IAE Paris-Est. Il est également professeur affilié à Sciences Po Executive Education où il dirige l'Executive Master RH. Outre son activité universitaire, Michel Barabel est rédacteur en chef du *MagRH*, directeur des publications du Lab RH et l'auteur de quinze ouvrages aux éditions Dunod. Membre de l'Institut de recherche en gestion, Michel Barabel siège dans plusieurs conseils d'administration.

Olivier Meier est professeur des universités habilité à diriger des recherches, directeur de l'observatoire Asap et Visiting Professor à Harvard Business School Europe. Ses travaux portent sur le management et les apports de la sociologie à l'analyse des processus d'innovation. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles dans des revues nationales et internationales et d'une trentaine d'ouvrages, dont dix-neuf aux éditions Dunod.

Antoine Poincaré est le directeur de la Climate School au sein d'AXA Climate. Il intervient au sein de l'Executive Master RH de Sciences Po sur les questions de *green* RH. Diplômé d'HEC Paris, il a consacré les douze dernières années de sa carrière aux sujets de formation dans les entreprises, d'abord sur les sujets de transformation digitale puis sur la transition environnementale depuis 2021 en pilotant la Climate School.

Les contributeurs et contributrices

Philippe Abel, directeur des ressources humaines, Rector Lesage

Jessica Agache-Gorse, journaliste, *Mind RH*

Hana Ainseur, chargée de communication marque employeur, RTE

Orlie Allali, directrice des achats et de l'environnement de travail, Dentsu France

Ilhem Alleaume, directrice formation France, L'Oréal

Maxime Barbier, directeur associé, bluenove

Isabelle Bastide, *chief operating officer*, PageGroup

Frederic Benay, *senior managing director*, PageGroup

Alexia de Bernardy, CEO, La Webbox

Ronald Boucher, directeur associé Simbiotic, responsable du master Digital data et e-commerce, Istec

Victoriane Boucher, étudiante en master Marketing du luxe, Sciences Po Paris

Julien Brezun, directeur général Great Place to Work France, vice-président d'Entreprise et Progrès, cofondateur et CEO d'HumaCap

Boutayna Burkel, dirigeante, The Helpr

Hélène Cambournac, leader RSE et membre du comité exécutif, Wavestone

Collectif « AXA pour la Planète »

Laurent Cappelletti, professeur au Cnam, membre de l'observatoire Asap

Maria Castillo, *management and society department social and environmental impact director*, IESEG

Frédérique Chabbert, CEO, Effency

Pierre Olivier Chacun, Fresque du Climat, EDF

Sylvie Chamberlin, cofondatrice, Econoïa

Thomas Chardin, CEO, Parlons RH

Ludovic Codazzi, directeur du concept et de l'identité *retail*, groupe Yves Rocher

Christian Coquart, responsable RSE, diversité et inclusion, Dentsu France

Aurélien Cordier-Caillet, directrice, Julhiet Sterwen

Elizabeth Couzineau, professeure PPA, membre de l'observatoire Asap

Maylis Danné, directrice talents et engagement, Nestlé

Laurent Dedieu, CEO, My Green Training Box

Antoine Denoix, CEO, AXA Climate

Alexandra Ferré, directrice impact, Yves Rocher

Mathieu Flaig, directeur stratégie RH et transformation digitale, Sqorus

Catherine Flouvat, *learning and development manager*, Orange

Geoffrey Fournier, directeur des ressources humaines, Securitas Technology

Élodie Fradet, conseillère en organisation du travail et innovation RH, Mefsin

Caroline Garnier, directrice des ressources humaines France et Maroc, SAP

Jean-Bernard Girault, cofondateur, Change For Nature

Laure Girodet, directrice groupe santé, sécurité, Veolia

Anne Grjebine, *senior advisor* innovation RH, Air France
Gaëlle Guillou, *carbon data scientist*, membre du cercle Gouvernance, Carbo
Nicolas Guy, CEO, Dialoma
Mathilde Hébert, cofondatrice, Ma petite planète
Laura Hullé, *marketing manager*, Carbo
Pauline Jouy, *lead of sustainability academy*, Veolia
Anouk Jugla, *head of people and culture*, Carbo
Sabine Khouri-Lafarge, directrice des ressources humaines, SQORUS
Delphine Lambert, directrice des ressources humaines, Audecia
Jérémy Lamri, cofondateur du Lab RH et de Tomorrow Theory
Marie Larotte, *senior manager* conseil RH et transformation digitale, référente RSE, Sqorus
Guillaume Le Dieu de Ville, cofondateur, Lingueo
Lancelot Lefebvre, responsable du pôle engagement, EY
Carine Legoux directrice RSE et communication interne, groupe Bertrand

Les Collectifs

Eric Le Tallec, directeur CB2i Consulting, membre de l'observatoire Asap
Jeanne Le Roy, professeure associée à l'ICN Business School, membre de l'observatoire Asap
Simon Létourneau, cofondateur, Carbo

L'équipe Little Big Impact

Mélanie Lochkareff, *talent acquisition specialist*, Carbo
Christophe Lo Giudice, rédacteur en chef, Htag
Alexandre Malarewicz, CEO, Empowill
Hélène Martinelli, journaliste, *Mind RH*
Céline Matrat, responsable marque employeur, RTE
Carole Menguy, *cofounder*, Change For Nature
Cassandra Milius, CEO, The Good Habits
Pierre Monclos, conférencier et formateur en RH, IA et formation
Michel Perrault, directeur, Julhiet Sterwen
Maximilien Petitgenet, président fondateur, Purple Pepper
Antoine Piel, journaliste, *Mind RH*
Margaux Raab, CEO, Neojobs
Guillaume Ravix, ancien directeur de l'Académie Nexity
Arnaud Rayrole, CEO, Lecko
Isabelle Renault, présidente, groupe Hexagone
Stéphanie Rébecca Renverseau, *chief operational officer*, Tomorrow Theory
Martin Richer, fondateur « Management & RSE », directeur de l'EM Trajectoires dirigeants, Sciences Po EE
Philippe Riveron, président et cofondateur, Edflex
Arnaud Roland directeur RSE du *travel retail*, Lagardère
Cécilie Roland, directrice RSE, Rector Lesage
Anne-Charlotte Roy, associée, directrice recherche et ESG, groupe Hexagone

Lolita Rubens, professeure des universités en psychologie sociale, université Paris-Est-Créteil-Val-de-Marne, membre de l'observatoire Asap

Boris Sirbey, cofondateur du Lab RH et de Tomorrow Theory

Pierre-Éric Sutter, cofondateur, Econoïa

Cécile Tasset, *talent acquisition partner*, PPG

Stéphanie Talevis, *chief people officer*, Circul'R

Gaspard Tertrais, CTO, Tomorrow Theory

Virginie Thiennebrune, chargée de communication, Easypara

Catherine Touvrey, directrice générale Harmonie mutuelle

Nathalie Tran, directrice éditoriale, *MindRH*

Arnaud Trier, *regional finance director*, PageGroup

Marie Noéline Viguié, designer d'expériences, fondatrice, D-Ici Dema?n

Arthur Vinson, cofondateur de Mailoop et de l'Observatoire de l'infobésité et de la collaboration numérique

Alexandre Vivier, étudiant à l'INSP (Institut national du service public, anciennement Ena)

Laure Wagner, cofondatrice, 1 km à Pied

Introduction

Le constat est alarmant et l'inaction n'est pas une option

Dans le contexte actuel où les effets du changement climatique se font sentir avec une acuité et une urgence sans précédent, il devient impératif pour les entreprises de reconsidérer leurs pratiques et de se transformer radicalement. Nous faisons régulièrement l'expérience des signes du dérèglement climatique, tels que l'augmentation des températures moyennes mondiales, la fonte des calottes glaciaires, l'élévation du niveau de la mer ou encore l'intensification des phénomènes météorologiques extrêmes. Ces phénomènes ne sont plus des prévisions de la communauté scientifique : ils sont devenus notre réalité.

La révolution industrielle de la fin du XIX^e siècle, propulsée par l'invention de la machine à vapeur et l'usage des combustibles fossiles, a contribué à d'incroyables progrès techniques et à une période de forte croissance. Malheureusement, elle est aussi responsable d'une accélération notable des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique, contribuant au changement climatique. Le modèle des entreprises du XX^e siècle (focalisation sur la seule création de richesse actionnariale, surconsommation, recours massif aux énergies fossiles, gaspillage des ressources et approche dispenseuse, entre autres) est incontestablement responsable de la hausse globale des températures moyennes dans le monde qui déclenche aujourd'hui une cascade d'événements climatiques négatifs. Cette dynamique complexe touche tous les aspects de la vie sur Terre, des écosystèmes fragiles aux infrastructures économiques, sociales et humaines. Si rien n'est fait pour inverser la tendance, le dérèglement climatique menacera à terme la viabilité de notre planète.

Cette nouvelle donne environnementale remet en cause les *business models* et les modes de fonctionnement traditionnels des organisations, les obligeant à se réinventer. Si les enjeux sont économiques (privilégier la performance globale et durable sur la rentabilité et la croissance à court terme) et industriels (repenser de manière frugale les activités de conception, de production et de distribution), ils sont éminemment humains. Il ne peut y avoir de transformations organisationnelles sans transformations culturelles et sociales faisant de la fonction RH un acteur clé de ces questions. Parmi les défis rencontrés, la promotion d'une culture d'entreprise axée sur la durabilité exige un engagement et une sensibilisation accrue de la part des salariés à

tous les niveaux de l'organisation. L'adaptation des portefeuilles de compétences des collaborateurs aux exigences environnementales émergentes nécessite également d'importants programmes de formation et l'invention de nouvelles trajectoires de carrières. De plus, l'incorporation de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans les pratiques RH induit une refonte des politiques et des processus RH... Comme on peut le constater, la liste des chantiers est longue.

La nécessité de combiner stratégie d'atténuation et d'adaptation

Face à ces défis, les entreprises doivent, pour assurer leur pérennité, à la fois lutter contre la surconsommation d'énergie et minimiser par tous les moyens les effets du changement climatique. La stratégie d'atténuation implique de repenser le fonctionnement de l'entreprise pour viser une empreinte carbone nulle. Cela peut inclure le recours aux sources d'énergie renouvelable, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'intégration de pratiques durables sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Parallèlement, la stratégie d'adaptation vise à minimiser les effets du changement climatique notamment sur la santé des salariés et la continuité des opérations. Cela peut se traduire par la mise en place de mesures de sécurité renforcées face aux conditions météorologiques extrêmes, la conception de politiques de travail flexibles pour faire face à des événements climatiques imprévus, ainsi que des initiatives visant à doter de ressources (physique, psychologique, matérielle...) les collaborateurs confrontés aux stress environnementaux.

Ces deux stratégies sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Par exemple, une réduction significative des émissions de carbone peut contribuer à atténuer les effets du changement climatique, réduisant en retour les risques pour la santé des salariés. De même, des mesures d'adaptation efficaces peuvent assurer la continuité des opérations, ce qui est essentiel pour poursuivre les efforts d'atténuation. En intégrant ces deux approches, les entreprises peuvent non seulement réduire leur impact sur l'environnement, mais aussi renforcer leur résilience face aux défis climatiques croissants, tout en améliorant la qualité de vie et les conditions de travail de leurs équipes. En fin de compte, cette combinaison stratégique est bénéfique pour l'entreprise elle-même et pour la société dans son ensemble, en contribuant à une transition vers une économie plus durable et résiliente face au changement climatique.

La fonction RH : copilote de la révolution verte

La plupart des entreprises ne sont pas restées passives face à la dégradation accélérée de notre environnement. Les entreprises et les équipes RH en particulier ont multiplié les initiatives d'acculturation (par exemple, en organisant une fresque pour le climat, un programme de formation dédié, etc.) et les actions concrètes (comme une politique de mobilité durable ou encore l'optimisation de la gestion des déchets). Il n'en demeure pas moins que ces politiques restent souvent périphériques et ne réinterrogent pas le cœur des activités stratégiques et du modèle économique des entreprises. Or, même si c'est un bon début, on ne s'adapte pas au dérèglement climatique à l'œuvre en déployant une série d'actions de type catalogue (manque de priorisation, superficialité et fragmentation des actions), en mobilisant chaque service indépendamment des autres et en appelant aux bonnes volontés des plus motivés (approche par silo). Face à l'urgence climatique, l'organisation dans son ensemble doit fortement se mobiliser afin de se réinventer. L'approche est nécessairement « écosystémique ». Par ce terme, on entend qu'il s'agit de mobiliser conjointement l'ensemble des parties prenantes, tant internes qu'externes (c'est-à-dire tous les acteurs contribuant à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise). Or, la coordination et l'alignement de tous les acteurs d'un système ne vont pas de soi. La démarche ne peut qu'être collaborative et transversale. Elle doit favoriser une réflexion globale pour identifier et mettre en œuvre des politiques durables et ambitieuses à la hauteur des défis colossaux à relever. Il s'agit de piloter le changement afin de catalyser des transformations significatives et d'inspirer des actions climatiques positives à tous les niveaux.

Nous sommes convaincus que la fonction RH (« r » comme richesses, ressources et responsabilités humaines) doit jouer un rôle pivot, non seulement en réinventant les principes internes de l'entreprise (culture, structure, valeurs, rites...) et ses propres politiques (recrutement, développement des compétences...), mais aussi en inspirant une transformation globale des modèles d'affaires vers plus de durabilité. À travers une transformation profonde et réfléchie de la fonction RH, les entreprises ont le pouvoir de non seulement minimiser leur empreinte écologique, mais aussi de jouer un rôle de leader dans la construction d'un avenir plus durable.

À ce titre, la fonction RH a un double rôle :

1. Elle doit mener d'une part une réflexion stratégique visant à remettre en question et à adapter ses politiques existantes, et d'autre part accompagner les collaborateurs et les autres services de l'entreprise face à ces changements.

2. Elle est porteuse d'innovations RH qui réduisent l'impact environnemental de l'entreprise, mais elle contribue également à construire une culture d'entreprise résiliente, éthique et tournée vers l'avenir.

Les RH sont donc appelées à se réinventer : nouveau périmètre, nouveau positionnement, nouvelles politiques, nouveaux critères de performance, nouvelle légitimité... Cela concerne toutes les grandes politiques de cette fonction : nouveaux critères de sélection lors des recrutements, limitation des voyages d'affaires, formation aux compétences vertes, entre autres.

Plaidoyer pour une fonction RH au cœur de la révolution verte

Le livre *Green RH. Comment la fonction RH fait sa révolution verte* que vous tenez entre vos mains entend explorer en profondeur les multiples facettes de cette transformation. Il met en lumière comment les entreprises, en intégrant des pratiques RH responsables, répondent à un impératif éthique et moral autant qu'elles s'alignent sur les attentes croissantes de leurs parties prenantes, notamment des collaborateurs.

C'est l'ambition de notre ouvrage de rendre compte de ces changements et de constituer un manuel indispensable pour les dirigeants, les managers, les DRH et les responsables RH désireux de jouer un rôle actif dans la lutte contre le dérèglement climatique. Nous souhaitons guider les professionnels dans l'intégration de pratiques écologiques au cœur de leur stratégie RH, transformant ainsi les défis en opportunités de croissance, d'innovation et de compétitivité durable.

Il s'agit ici d'intégrer à la fois les dimensions sociale et écologique pour envisager la durabilité des systèmes, c'est-à-dire leur capacité à perdurer de manière équilibrée. En effet, comme l'économiste Kate Raworth¹, nous pensons qu'il est crucial de viser un équilibre qui se situe dans une zone à la fois écologiquement viable (sécurité environnementale) et socialement équitable (justice sociale).

Pour ce faire, cet ouvrage collectif se distingue par son approche holistique et pratique offrant aux décideurs d'entreprise, aux professionnels des RH et aux leaders d'opinion des éclairages précieux et des stratégies concrètes pour intégrer la durabilité au sein de leurs organisations. Il vise à inspirer une nouvelle génération de pratiques RH alignées sur les impératifs écologiques

¹ Voir sur ce point *La théorie du donut* (2018) de Kate Raworth publié, aux éditions Plon.

et à promouvoir une culture d'entreprise qui place la responsabilité environnementale au cœur de son identité.

Nous avons privilégié une approche factuelle, enrichie de données actuelles, d'études de cas et d'exemples concrets de pratiques d'entreprise. Il s'agit de fournir une analyse détaillée illustrant la manière dont la fonction RH peut et doit se transformer pour répondre à l'urgence climatique. À travers des études de cas, des témoignages de dirigeants, de managers, de DRH et de responsables RH, nous explorerons les meilleures pratiques, les défis rencontrés et les solutions innovantes mises en œuvre par les entreprises pionnières dans ce domaine. L'objectif est de fournir un guide pratique, mais aussi une source d'inspiration pour tous les professionnels souhaitant contribuer à cette révolution verte indispensable.

En particulier, nous entendons répondre à deux grandes questions :

1. Au-delà des impacts environnementaux pour l'entreprise et dans sa fonction même, quelle responsabilité les ressources humaines doivent-elles et peuvent-elles porter ?
2. Comment passer à l'action et sous quelles conditions ? Quelles sont finalement les étapes concrètes pour mettre en œuvre des changements forts en matière de pratiques RH ?

Structure et principes de rédaction

Cet ouvrage constitué de neuf chapitres thématiques explore les défis et les solutions pour intégrer les enjeux écologiques au sein des pratiques de gestion des ressources humaines. Dès son amorce (chapitre 1), nous soulignons l'urgence d'une action unifiée face aux défis écologiques contemporains. Repenser la fonction RH, c'est d'abord reconstruire les entreprises en intégrant le paradigme environnemental. Fort de cette analyse, nous menons une réflexion sur la transformation de la fonction RH (chapitre 2) en la modelant autour des notions de rôles, de périmètres et de politiques pour qu'elle devienne un acteur pivot de la révolution verte. Successivement, nous exposons la façon dont les stratégies de marque employeur et les méthodes de recrutement (chapitre 3) doivent changer pour attirer les talents en phase avec les préoccupations écologiques. Nous explorons ensuite (chapitre 4) les implications du dérèglement climatique sur la santé, la sécurité et les conditions de travail, incitant à des mesures adaptatives essentielles. Parallèlement, nous analysons (chapitre 5) l'impact

psychologique de la dégradation environnementale sur les employés ainsi que le rôle crucial des RH dans la gestion de cette anxiété écologique. Nous prôtons également (chapitre 6) une culture managériale centrée sur l'écoresponsabilité, plaçant le « leadership écocentrique » (*ecocentric leadership*) comme un préalable à une entreprise plus verte. Ensuite, nous discutons des stratégies pour engager activement les collaborateurs dans les efforts de décarbonation (chapitre 7), avant d'aborder le développement des compétences nécessaires pour accompagner la transition écologique (chapitre 8). Enfin, nous anticipons les conséquences du changement climatique sur le travail et proposons des stratégies de gestion de carrière pour maintenir la pertinence professionnelle des collaborateurs (chapitre 9).

Ce livre se devait d'être lui-même écosystémique dans sa conception. C'est pourquoi il bénéficie de l'apport de quatre partenaires institutionnels :

1. **Le Lab RH**, association loi 1901, née en 2015 du regroupement des acteurs innovants (plus de trois cents start-up, mais aussi des entreprises, des universités, écoles et des laboratoires de recherche) dans le domaine des ressources humaines dans le but de fédérer, de dynamiser et de promouvoir l'innovation RH en France.
2. **AXA Climate** est une entité d'AXA dont la mission est de soutenir les organisations publiques et privées dans leur transition durable. En 2021, elle lance la « Climate School », une offre de formation en ligne pour engager et faire monter en compétences tous les salariés sur les enjeux environnementaux et l'adaptation de leur métier à la transition écologique.
3. **Great Place To Work** est la référence mondiale en matière d'expérience collaborateur. Depuis 1992 dans le monde et 2002 en France, fort d'une méthodologie unique, « nous aidons les organisations à créer un environnement de travail inclusif, à piloter leur stratégie RH et à améliorer leur performance. Nous distinguons les organisations où il fait bon travailler grâce à notre certification et à la publication annuelle de notre palmarès Best Workplaces ».
4. **PageGroup** est le leader du recrutement spécialisé, implanté en France et dans plus de trente pays. Avec des marques telles que Page Executive, Michael Page, Page Personnel, Page Outsourcing, l'entreprise recrute pour ses clients, des collaborateurs en intérim, CDD et CDI à tous les niveaux d'expérience, du dirigeant au technicien. Il accompagne également vers l'emploi plus de 20 000 personnes par an en France.

Il bénéficie également du soutien de l'observatoire Asap² et de *Mind RH*³ à travers la production de différentes contributions. Ces derniers ont apporté une légitimité et une richesse à cet ouvrage grâce à leur expertise unique et la mise en évidence de pratiques innovantes, au travers de cas d'entreprise, et de conseils d'experts. Ils ont, à n'en pas douter, renforcé notre objectif commun de promouvoir une transition écologique efficace et inclusive dans le monde de l'entreprise.



Pour aller plus loin et mettre toutes les chances de votre côté, des ressources complémentaires sont disponibles sur le site www.dunod.com.

Connectez-vous à la page de l'ouvrage (grâce aux menus déroulants, ou en saisissant le titre, l'auteur ou l'ISBN dans le champ de recherche de la page d'accueil).
Sur la page de l'ouvrage, sous la couverture, cliquez sur le lien « LES + EN LIGNE ».

² Rattaché à la chaire « Innovation publique » en lien avec l'école Polytechnique, l'ENSCI, l'INSP et Sciences Po Paris. L'observatoire Asap composé d'une centaine de membres (enseignants-chercheurs et praticiens) s'adresse aux citoyens, étudiants, chercheurs, professionnels et institutionnels désireux de participer à la construction de l'action publique de demain à travers des productions d'articles, d'ouvrages, de séminaires, d'ateliers créatifs et de conférences participatives.

³ *Mind RH* (membre du groupe Mind) déploie, dans le domaine RH, une offre complète d'information avec des services en ligne, une activité de recherche et d'étude et une autre de clubs de dirigeants.



CHAPITRE 1

Réinventer l'entreprise face aux enjeux écologiques



Afin de s'intéresser au rôle de la fonction RH comme actrice de l'adaptation aux conséquences du dérèglement climatique et des efforts pour tempérer celui-ci, il est important pour remettre les choses dans leur contexte d'étudier la façon dont les entreprises se sont emparées de la question environnementale. Le destin de la fonction RH est intimement lié à la révolution industrielle, malheureusement en grande partie responsable de la détérioration de notre environnement (recours massif aux énergies fossiles, société d'hyperconsommation, mondialisation des échanges...). En effet, la fonction personnel, ancêtre de la fonction RH, a été créée au début du xx^e siècle pour trois raisons liées au progrès technique.

D'abord, la révolution industrielle (fin du xviii^e siècle) a entraîné des bouleversements sans précédent dans les structures de production. Alors que les entreprises étaient auparavant de petite taille et détenues majoritairement par des familles (logique artisanale), elles ont rapidement évolué vers des organisations plus vastes et complexes soutenues par le capitalisme boursier (logique actionnariale). La conséquence sociale majeure de cette évolution a été l'augmentation importante du nombre de salariés (forte concentration de main-d'œuvre) engendrant le besoin de créer une fonction servant d'intermédiaire entre la direction et les salariés et leurs représentants. Les ressources humaines ont depuis la responsabilité de gérer les effectifs : recrutement/licenciement, droit social, administration du personnel, gestion disciplinaire, conditions de travail, paie et rémunérations, gestion des conflits sociaux, par exemple.

Ensuite, la montée en puissance des syndicats et des mouvements ouvriers pendant la révolution industrielle a contraint les entreprises à reconsidérer leurs pratiques de gestion des relations sociales. La fonction RH joue également dès cette période un rôle crucial pour la gestion des partenaires sociaux dans le respect d'une législation sociale toujours plus dense et complexe.

Enfin, le progrès technique a également engendré de nouveaux besoins de compétences et de qualifications et a conduit à enrichir le périmètre de la fonction RH : formation du personnel, gestion de carrière, voire gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ces trois raisons expliquent pourquoi, pendant la majeure partie de son histoire, la fonction RH a été, comme les entreprises en général d'ailleurs, largement déconnectée des enjeux environnementaux. Rappelons-nous que le premier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur

l'évolution du climat (Giec) date de 1990 ! Dans le cadre de ce chapitre, nous nous penchons sur la longue marche des organisations vers une prise en compte de plus en plus structurelle des questions environnementales. Nous y montrons que les entreprises sont souvent devenues agissantes sous la pression de normes légales et institutionnelles toujours plus contraignantes (1). Face à ces évolutions perçues comme des contraintes subies, beaucoup ont privilégié des tactiques défensives (2). Or, sans démarche proactive et délibérée (3), il est impossible de changer structurellement les organisations et de lutter efficacement contre le changement climatique.

① La pression institutionnelle comme moteur initial

Si au XX^e siècle les questions environnementales se sont progressivement imposées dans les organisations comme un enjeu central, peu d'entreprises ont mis en place des actions proactives et volontaristes sur ce sujet. Il aurait pour cela fallu une prise de conscience collective suivie d'une volonté d'améliorer les façons d'agir, ce qui n'était pas si aisé dans une société de l'hyperconsommation. En effet, le XX^e siècle se caractérise par une exploitation intensive des ressources naturelles sans souci des conséquences environnementales à long terme : épuisement des ressources naturelles, pollution généralisée des sols, de l'eau et de l'air, contribution significative aux émissions de gaz à effet de serre... La liste est longue.

Cette situation s'explique par le fait qu'elle satisfait à la fois l'État (croissance économique et faible taux de chômage), les employeurs (profitabilité et développement), les actionnaires (dividendes et valeurs actionnariales en hausse) ainsi que les salariés et leurs représentants (progrès sociaux réguliers⁴, emploi à vie, augmentation des salaires négociés et du pouvoir d'achat...). De même, le célèbre compromis fordien a été le fer de lance des fameuses Trente Glorieuses en Occident. Tirant son nom du constructeur automobile américain Henry Ford, il repose sur plusieurs principes clés :

- une production de masse (lignes d'assemblage, fabrication standardisée, réduction des coûts de production, augmentation de l'efficacité) ;

⁴ À ce titre, on se référera à l'excellent numéro spécial de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) de décembre 2023 (n° 184) consacré aux syndicats face aux défis environnementaux. Les auteurs y montrent que les questions environnementales ont eu du mal à se faire une place à côté et au sein des revendications syndicales classiques. Encore aujourd'hui, l'opposition supposée entre « la préservation de l'emploi » et « la sauvegarde de la planète » peut expliquer des stratégies de déni ou de freinage des partenaires, au détriment d'une volonté de défendre collectivement une « justice environnementale ».

- des salaires en augmentation constante et des conditions de travail améliorées (fidéliser les salariés et leur permettre d'acheter les produits qu'ils fabriquent) ;
- consommation de masse : prix abordables / salaires élevés permettant un cercle vertueux de production et de consommation ;
- stabilité sociale : sécurité de l'emploi, réduction des conflits sociaux, sentiment de loyauté envers l'entreprise.

Le compromis fordien a contribué d'une certaine manière à privilégier la recherche de la profitabilité et du pouvoir d'achat à court terme sur la prise en compte systémique des impacts des entreprises sur l'environnement, notamment à long terme.

La montée progressive des pressions essentiellement légales (lois, décrets, obligations) et institutionnelles (grandes conférences, engagements, normes...), notamment en Europe⁵, autour du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a conduit les entreprises à agir en faveur du climat (Capron, 2005).

DÉFINITIONS DE LA RSE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bon à savoir



Il existe des centaines de définitions des termes développement durable et RSE. L'objet de cet encadré est de donner quelques définitions emblématiques du sujet :

- « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » [Agenda 21, ONU, 1992] ;
- la RSE est une démarche volontaire des entreprises susceptible de répondre aux défis posés par le développement durable dans un contexte de globalisation et qui se définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » [livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la RSE », 2001] ;
- la RSE est définie 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 [1] contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; [2] prend en compte les attentes des parties prenantes ; [3] respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; [4] est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » [norme Iso 26 000, 2010].

⁵ Dans l'approche anglo-saxonne de la RSE portée par Bowen, lui-même pasteur protestant, la RSE est très largement inspirée de l'éthique du protestantisme dans le sens de Max Weber et est motivée par des valeurs morales de l'entrepreneur (action individuelle) l'amenant à se comporter éthiquement, notamment vis-à-vis des employés.