

INTRODUCTION

SENS ET CONTRESENS DE LA GRH DÉCARBONÉE

Tout bon manuel débute par une clarification des termes qui fondent son objet. Même s'agissant d'un thème en apparence évident comme la prise en compte des enjeux environnementaux dans l'activité des entreprises *via* la gestion des ressources humaines (GRH), des discussions, voire des malentendus, persistent.

Le terme « décarboné » mis en avant dans le cadre la collection « Management décarboné » des Éditions EMS mérite tout d'abord un éclaircissement. D'autres terminologies circulent : GRH verte, GRH environnementale, GRH durable, mais c'est bien la décarbonation qui cristallise l'attention. Elle le fait pour au moins deux raisons. D'une part, en raison de la focalisation médiatique sur le changement climatique au cours de la dernière décennie souvent au détriment d'autres limites planétaires comme la pollution plastique ou l'effondrement de la biodiversité. D'autre part, la décarbonation offre un objectif plus facilement mesurable et plus directement actionnable que d'autres enjeux environnementaux. Par « GRH décarbonée », il convient d'entendre une approche de la gestion des ressources humaines qui intègre de manière transversale les enjeux de préservation de l'environnement dans leur globalité.

Un second contresens courant réside dans la confusion entre la dimension environnementale et la dimension sociale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Trop souvent, on réduit la RSE à une opposition binaire : d'un côté l'économique, de l'autre « le reste », les « responsabilités ». Or, ces deux piliers relèvent de logiques fondamentalement différentes. Dans le cas du social, les relations initialement contractuelles peuvent évoluer vers des engagements réciproques dans le cadre d'échanges sociaux, de dons et de contredons : l'entreprise améliore les conditions de travail des salariés dans l'espoir que ces derniers lui retourneront quelques gains de performance. En revanche, la logique environnementale n'implique pas de retour direct : il s'agit d'un acte unilatéral, altruiste, souvent sans réciprocité tangible à court terme. Ceci complexifie son intégration dans des raisonnements purement économiques.

Une autre interrogation centrale porte sur la capacité de la GRH à se décarboner de manière autonome, indépendamment de son écosystème. La réponse est nuancée. Cela nous ramène à la définition même de la GRH stratégique.

Une première conception de la GRH stratégique suppose qu'elle s'aligne sur la stratégie globale de l'entreprise. Dans cette logique, une GRH décarbonée est la déclinaison opérationnelle d'une stratégie environnementale décidée au plus haut niveau. Il s'agit alors de traduire cette orientation dans les pratiques de chaque service, chaque unité et chaque poste. On intègre ainsi des objectifs environnementaux dans le travail « in-rôle », c'est-à-dire dans les missions formelles des salariés. La question se pose alors de savoir si l'on peut récompenser les comportements pro-environnementaux, voire sanctionner les comportements s'écartant de cet objectif ? Cette approche ne serait-elle pas en contradiction avec la dimension sociale de la RSE ?

Mais une autre approche, plus proactive, voit dans la GRH stratégique un levier d'impulsion. Elle peut être force de proposition, actrice du changement. La fonction RH peut ainsi jouer un rôle moteur au sein des comités de direction, en sensibilisant aux enjeux environnementaux, en valorisant les initiatives des collaborateurs, et en soutenant des dynamiques de transformation. C'est notamment dans cet esprit qu'est née la recherche sur le sujet, avec un focus sur les encouragements et les valorisations des initiatives des salariés en faveur de l'environnement. Le paradoxe est alors le suivant : peut-on institutionnaliser le *bottom-up* ?

Dans les deux cas, ces nouvelles attentes des entreprises, des salariés et des consommateurs constituent un terreau fertile pour une GRH repensée. Cette dernière peut devenir un pont entre différentes parties prenantes, conciliant objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Elle peut ainsi incarner une « conscience » au sein des organisations.

Mais attention aux dérives : le *greenwashing*, ou des attentes irréalistes, peuvent provoquer des frustrations, souvent dirigées contre les porteurs du message. Même si des projets fondés sur des valeurs partagées peuvent fédérer, les contradictions surgissent tôt ou tard. Certains experts en finance s'interrogent sur la compatibilité entre une stratégie verte et la recherche de profit. L'un des arguments avancés est que les parties prenantes, consommateurs, investisseurs, salariés, sont de plus en plus sensibles à ces enjeux, ce qui pourrait renforcer la performance globale. Pourtant, il faut rappeler ce principe de base : on ne peut pas durablement optimiser deux variables antagonistes. Intégrer l'environnement suppose un renoncement à la maximisation pure du profit. On entre dans une logique multicritère, où les décisions impliquent arbitrages, concessions et priorisation de plusieurs finalités.

Ce manuel explore ainsi les conditions et les limites d'une GRH décarbonée. Il en suit le fil du déploiement d'une GRH où la dimension environnementale irrigue l'ensemble des pratiques professionnelles. Une seconde dimension d'une GRH stratégiquement décarbonée est ainsi intégrée : qu'il s'agisse d'une stratégie organisationnelle de décarbonation délibérée ou émergente, une fois établie, elle peut donner naissance à un projet RH cohérent, horizontalement aligné sur cette décarbonation qui constitue à la fois un objectif et une valeur. Cela passe notamment par l'intégration de ces enjeux dans des domaines clés tels que le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la rémunération, et plus largement, toutes les dimensions

RH. L'ensemble de ces pratiques se systématisent en synergie. Des constructions à court, moyen et long termes peuvent être envisagées.

Cet ouvrage est un recueil de 16 chapitres organisés dans quatre parties. **La première partie présente les enjeux stratégiques et les cadres de transformation de la GRH face aux défis environnementaux.** Le premier chapitre examine d'abord les raisons de l'implication de la GRH dans la décarbonation, puis les obstacles rencontrés par les équipes RH, avant de présenter des évolutions récentes favorables à une mobilisation accrue face à l'urgence climatique. Le chapitre 2 s'intéresse tout particulièrement à la problématique de l'identification des compétences clés à développer pour relever les enjeux de la décarbonation. Le chapitre 3 a pour objet le contexte institutionnel et juridique de la gestion des ressources humaines (GRH). Il met en exergue comment la GRH, le droit du travail et l'environnement sont liés de manière à ce que les pratiques en matière de gestion du personnel respectent tant les normes légales en matière de conditions de travail et de santé, que les normes environnementales. À travers les relations individuelles et collectives du travail, il s'agit de montrer comment, d'une part, les ressources humaines édifient un droit du travail environnemental et, d'autre part, engagent une réflexion vers un droit de la sécurité sociale décarboné. Le chapitre 4 vise à analyser comment la transition écologique, portée notamment par la loi Climat et résilience de 2021, transforme le dialogue social en entreprise. Il s'attache à identifier les implications concrètes pour les instances représentatives du personnel, la négociation collective et la gestion des ressources humaines, tout en interrogeant les conditions de mise en œuvre, notamment en termes de compétences des acteurs sociaux et des outils disponibles.

La deuxième partie explore l'adaptation des pratiques RH aux enjeux environnementaux. Après avoir mis en lumière les facteurs issus de la société qui favorisent le développement de pratiques responsables en matière de recrutement, le chapitre 5 présente les enjeux de la décarbonation pour la fonction recrutement, il développe ensuite les modalités concrètes d'action et des outils pour attirer des talents sensibles à la question écologique et environnementale. Le chapitre 6 s'attache à analyser comment les politiques de gestion des emplois, des mobilités et des carrières peuvent non seulement s'adapter aux exigences de la transition écologique, mais également en devenir un moteur. Le chapitre 7 examine l'intégration de l'impact environnemental dans les composantes de la rémunération globale, collectives ou individuelles, fixes ou variables, immédiates ou différées, monétaires ou non monétaires afin d'identifier les innovations pertinentes et proposer des approches prometteuses pour réduire l'empreinte carbone. L'objectif du chapitre 8 est d'apporter des éléments d'analyse pour évaluer la réelle contribution des nouvelles formes d'organisation du travail à la décarbonation et de proposer des outils d'évaluation et des repères aux entreprises.

La troisième partie s'intéresse aux outils et démarches permettant de piloter, évaluer et encadrer une GRH écoresponsable. Le chapitre 9 présente le cadre conceptuel du Compte Développement et Gestion Durable (CDGD) ainsi que l'approche du *True Cost Accounting*, utilisée ici comme outil de mesure d'une GRH écoresponsable. Il s'appuie ensuite sur une étude de cas illustrant l'application

du CDGD à travers le modèle d'analyse socio-économique. Enfin, il met en lumière les apports du CDGD pour une GRH écoresponsable, capable d'améliorer les performances globales de l'organisation et de les valoriser auprès de ses parties prenantes. Le chapitre 10 explore la manière dont l'évaluation des performances, individuelles et collectives, intègre les enjeux environnementaux dans le cadre de la GRH verte. Que ce soit à travers un système de management environnemental (SME) ou des indicateurs RSE, l'évaluation verte devient un levier clé pour aligner les pratiques RH avec les objectifs de durabilité, renforcer la responsabilité environnementale et mobiliser les salariés dans la transition écologique. Le chapitre 11 vise à explorer les différentes dimensions du leadership écoresponsable, mettant en lumière son impact sur la transformation des organisations et la gestion des ressources humaines. À travers une analyse des principes fondamentaux de ce type de leadership et des stratégies d'accompagnement, il met en évidence l'importance d'une approche intégrée pour relever les défis contemporains. Cette partie se conclut par le chapitre 12 qui analyse les liens entre la gestion des ressources humaines verte (GRHV) et les comportements pro-environnementaux volontaires des salariés (OCBE). Il en présente les fondements théoriques et met en lumière le rôle de l'échange social et de la réciprocité comme mécanismes de médiation entre pratiques RH et engagement environnemental.

La quatrième partie propose une mise en perspective concrète des enjeux abordés à travers des pratiques de terrain et des cas pédagogiques. Elle vise à illustrer la mise en œuvre d'une GRH écoresponsable dans différents contextes organisationnels, tout en offrant des supports utiles à la formation et à la réflexion collective. Le chapitre 13 s'appuie sur deux études de cas – un pôle de compétitivité et un pôle territorial de coopération économique (PTCE) – pour illustrer comment les normes de responsabilité sociétale, telles que l'ISO 26000 et l'ISO 37101, peuvent être mobilisées dans le pilotage des ressources au sein de projets inter-organisationnels. Ces exemples permettent de mieux comprendre le rôle structurant de ces référentiels dans la coordination et la gouvernance durable des initiatives collectives. À partir du cas d'un pôle universitaire public situé en région Normandie, le chapitre 14 démontre comment il est possible de construire une réflexion et une démarche en santé au travail-gestion des risques professionnels prenant en compte les enjeux environnementaux tout en recensant les différentes actions menées par les acteurs du territoire. Le chapitre 15 présente un cas situé à Paris La Défense, illustrant comment les salariés s'approprient les démarches RSE initiées par les directions, en menant des actions concrètes sur le terrain. Leur engagement écoresponsable devient un levier stratégique pour renforcer la marque employeur et favoriser l'attractivité. La RSE apparaît ainsi comme un outil de gestion des ressources humaines, articulé à l'échelle inter-organisationnelle pour répondre aux attentes sociétales et environnementales. Le chapitre 16 explore les pratiques RH mises en place dans les entreprises pour répondre aux enjeux environnementaux. Il met en lumière les innovations organisationnelles et managériales qui soutiennent la transition écologique. Malgré les avancées et les engagements croissants des entreprises, les contraintes économiques, les limites des régulations et les résistances internes freinent la transition vers la neutralité carbone.