



# LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

AU CŒUR DES ENJEUX RH



Climate



PageGroup

# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÉDITORIAL :</b><br>LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE,<br>UN SUJET CLEF POUR LES RH .....                             | <b>3</b>  |
| <b>D'UN COUP D'ŒIL :</b><br>LES CHIFFRES-CLÉS DE LA<br>TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DES RH .....                   | <b>4</b>  |
| <b>ENJEU N°1 :</b><br>ANTICIPER LES IMPACTS<br>DU CHANGEMENT CLIMATIQUE<br>SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ..... | <b>5</b>  |
| <b>ENJEU N°2 :</b><br>CONTRIBUER À LA DÉCARBONATION<br>DE L'ORGANISATION .....                                 | <b>7</b>  |
| <b>ENJEU N°3 :</b><br>FACILITER L'ENGAGEMENT<br>DES SALARIÉS SUR L'ENVIRONNEMENT .....                         | <b>9</b>  |
| <b>INFOGRAPHIE 2030 :</b><br>UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UN(E) DRH .....   | <b>11</b> |
| <b>ENJEU N°4 :</b><br>SE PRÉPARER AUX NOUVEAUX<br>BESOINS DE COMPÉTENCES .....                                 | <b>12</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>A PROPOS .....</b>  | <b>15</b> |

ÉDITORIAL :

# LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, UN SUJET CLEF POUR LES RH



Télétravail, modes de management, environnements de bureau ou encore responsabilité sociétale des entreprises : la crise sanitaire a agi comme un catalyseur de tendances de fond affectant **l'organisation du travail**.

Au-delà des tendances liées aux problématiques posées par la gestion de la pandémie, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à **trois grands défis futurs en termes de gestion des talents et du capital humain : construire la promesse employeur** pour renforcer leur attractivité, **fidéliser les talents** pour accompagner au mieux leur évolution et **renforcer l'engagement des collaborateurs** pour favoriser l'expression de tout leur potentiel.

Dans le contexte de pénurie de compétences affectant de multiples secteurs, les RH ont déjà actionné de nombreux leviers pour faire face à la guerre des talents. **Un levier clé n'a cependant pas encore été exploité en profondeur : la dimension environnementale de l'entreprise que la fonction RH sera appelée à orchestrer.**

Compte tenu de la demande sociétale, des prochaines modifications réglementaires et de ce que l'on pourrait qualifier d'impératif moral, les entreprises devront répondre de plus en plus à des enjeux environnementaux dans les services qu'elles délivrent, les produits qu'elles conçoivent et les biens qu'elles vendent. Dans ce contexte, la transition écologique rappelle la transformation digitale, créatrice elle aussi de millions de nouveaux emplois. Le Bureau International du Travail estime ainsi que **24 millions** d'emplois supplémentaires liés à la transition écologique seront créés dans le monde d'ici 2030.

Au-delà de ces créations d'emplois, les entreprises devront aussi permettre aux collaborateurs actuels de développer de nouvelles compétences. A mesure qu'elles avancent dans leur transition écologique, les entreprises auront besoin de compétences approfondies, plus spécifiques mais aussi nouvelles - un challenge qui posera des défis inédits en

matière de recrutement mais aussi en termes d'*upskilling* et de *reskilling*. De nombreuses professions sont concernées : énergie ou ingénierie bien sûr, mais aussi celles qui peuvent sembler en apparence plus éloignées du sujet : les métiers achats, financiers, juridiques et comptables, les métiers de l'IT...

Il va donc falloir **former à de nouvelles compétences tout en recrutant des nouveaux talents répondant à ces enjeux de transition écologique**. D'ores et déjà, des métiers émergents et à impact positif se développent : "Sustainable Supply Chain Manager", "Chef de Projet Biodiversité", "Manager Mobilité Durable"...

Alors que les Millennials forment une part croissante des recrutements de demain, de plus en plus de candidats, en particulier parmi ces jeunes de 25 à 40 ans, font déjà de l'environnement un critère de choix essentiel au moment de postuler à des offres d'emploi. 40% des Millennials indiquent ainsi avoir déjà choisi un emploi dans une entreprise parce que celle-ci agissait plus pour l'environnement que ses concurrents. La différence est frappante avec les générations précédentes : moins de 25% de la génération X (40 - 55 ans) **disent** avoir déjà fait ce choix contre seulement 17% pour la génération des baby-boomers (55 - 75 ans).

Autrement dit : **pour pouvoir être attractives, se différencier et renforcer leur marque employeur, les entreprises n'ont désormais pas d'autre choix que de se fixer des objectifs environnementaux ambitieux, et, surtout, de tenir leurs engagements.**

Les RH joueront donc un rôle crucial pour accompagner ces évolutions. A travers ce livre blanc conjointement réalisé par la Climate School, le Lab RH et PageGroup, nous proposons grâce à ces perspectives croisées des pistes de réflexion et d'action afin de d'initier ou de développer concrètement cette nouvelle approche, dès maintenant.



ISABELLE BASTIDE

Présidente  
PageGroup



ANTOINE POINCARÉ

VP  
Climate School



ALEXANDRE STOURBE

Directeur Général  
Lab RH

D'UN COUP D'ŒIL :

# LES CHIFFRES-CLÉS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DES RH



**+24 millions**

de créations d'emplois liés  
à la transition écologique  
dans le monde d'ici 2030

## DES RH LARGEMENT CONVAINCUS PAR L'IMPORTANCE DE LA RSE



**87%**

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



**90%**

des DRH estiment  
qu'ils seront à l'avenir  
amenés à inclure  
plus d'actions RSE  
dans leur pratique RH

## DES SALARIÉS MOTEURS AVEC DES ATTENTES ÉCOLOGIQUES FORTES ENVERS LEUR EMPLOYEUR



**91%**

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



**68%**

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



**78%**

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



**64%**

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

ENJEU N°1 :

# ANTICIPER LES IMPACTS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



Aujourd'hui, l'enjeu des entreprises n'est plus seulement d'agir pour réduire leur impact environnemental, mais aussi de s'adapter aux effets à venir du changement climatique. Dans cette perspective, les RH ont **3 grands rôles à jouer** :

## 1 Prévenir les conséquences de catastrophes naturelles à venir

Il est maintenant établi que les événements extrêmes vont se développer en fréquence et en intensité à cause du changement climatique. L'entreprise va devoir réexaminer les localisations de ses activités car certaines pourraient être affectées.

Les employés peuvent être touchés sur leur lieu de travail, en cas d'inondations, d'ouragans, etc., mais aussi sur leur **capacité à se rendre au travail**, ce qui peut, par ricochet, affecter toute l'entreprise et leurs partenaires.

Certaines entreprises situées dans des zones à risque pourraient aussi avoir **plus de difficultés à trouver des employés après la survenue d'événements naturels**. C'est par exemple ce qui s'est produit pour de nombreuses entreprises implantées en Floride après avoir été frappées en 2018 par l'ouragan Michael, l'un des plus puissants jamais connus dans la région : l'entreprise H.G. Harders and Son spécialisée dans la construction navale a par exemple été confrontée pendant plus d'un an à une pénurie d'employés car de nombreux logements abordables financièrement avaient été détruits par l'ouragan, forçant les employés à quitter la zone.

Par ailleurs, il faudra penser aussi au risque de **conjonction d'événements** qui pourraient perturber les plans préétablis. Ainsi à New York à l'été 2020, les autorités ont connu une situation inédite : la conjonction d'une canicule et de la crise du covid 19 les a empêchés de recourir à leurs stratégies habituelles pour protéger les individus contre les effets de la chaleur : un certain nombre de zones climatisées dans la ville ont en effet dû rester fermées pour ralentir la propagation du virus.

### PISTE D'ACTION

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

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

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

#### PISTES D'ACTION

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

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

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

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

#### PISTES D'ACTION

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



## ENJEU N°2 :

# CONTRIBUER À LA DÉCARBONATION DE L'ORGANISATION



Les RH peuvent avoir plusieurs leviers à leur disposition pour participer directement et indirectement à la décarbonation de l'entreprise.

### 1 Directement : évaluer les domaines RH coûteux en carbone et comment ils peuvent être réduits

Avant d'entamer des démarches, une première étape peut être de se renseigner auprès de la ou des personnes en charge de la RSE afin de savoir si l'entreprise a déjà calculé son **empreinte carbone**, et si oui quels domaines relevant des Ressources Humaines ont été identifiés comme coûteux en carbone.

Ensuite, pour agir concrètement au niveau RH, un des leviers majeurs à actionner, si cela n'a pas déjà été fait, est la **digitalisation de certains processus** : envoi des bulletins de paie en version numérique ; utilisation de la signature électronique pour les contrats de travail ; etc.

Si ces décisions représentent une avancée importante dans le cadre d'une transition écologique réussie, il est toutefois probable qu'un autre département ait un coût carbone nettement plus important : les transports. Agir sur ce volet est non seulement important en termes d'ordre de grandeur, mais a aussi l'avantage d'avoir un **impact rapide et mesurable**.

Une seconde piste à envisager peut donc être de **réévaluer la politique de transports**, en collaboration avec les services logistiques.

### 4 actions concrètes pour une politique de transport plus écologique

- ➔ Encourager les salariés à prendre des transports bas-carbone pour leurs déplacements domicile-travail en proposant des primes de mobilité pour l'achat d'un vélo électrique par exemple, en favorisant l'autopartage et le covoiturage, en créant un garage à vélo...
- ➔ Proposer des lieux de travail alternatifs au plus près du lieu de vie des collaborateurs (tiers lieux, espaces de coworking, etc.)
- ➔ Limiter au maximum les trajets qui nécessitent de prendre l'avion. Pour les séminaires, les voyages d'affaires, prendre le réflexe de poser la question : le déplacement est-il vraiment nécessaire par rapport à une visioconférence ?
- ➔ Favoriser les formations en distanciel plutôt qu'en physique lorsque c'est pertinent.

Enfin, pour aller plus loin encore, un autre levier à considérer est l'**intégration du critère environnemental dans le choix des prestataires**, notamment pour les formations. Si ce n'est pas toujours simple aujourd'hui car cela demande des outils de mesure du coût carbone, il est toujours possible d'informer et de challenger ses prestataires sur ce critère de choix afin de les inciter à agir de leur côté.



### 2 Indirectement : faire émerger et infuser une « culture environnementale » au sein de toute l'entreprise

Comme le dit la formule (attribuée au théoricien du management Peter Drucker), "culture eats strategy for breakfast". **Définir une bonne stratégie environnementale est indispensable mais celle-ci ne pourra être bien exécutée que si l'ensemble des salariés partagent une culture commune sur l'environnement, c'est-à-dire un ensemble de valeurs, convictions et pratiques sur le sujet.** Pourquoi ? Parce que **les salariés sont le levier le plus puissant de l'entreprise pour réussir sa transition écologique.** Pour que la stratégie environnementale de l'entreprise puisse se déployer dans toute l'organisation et être appliquée par tous au quotidien, elle doit imprégner toutes les strates de l'entreprise.

Les responsables RH font partie des mieux placés pour faire émerger cette culture. Voici **trois recommandations pour agir concrètement** :

✓ **1- Vérifier la cohérence de la politique environnementale de l'entreprise avec sa culture globale.** Comment ? En s'interrogeant sur les pratiques, habitudes, incitations déjà en place, pour vérifier qu'elles n'ont pas d'incohérence ou contradictions avec la stratégie environnementale. Par exemple : y a-t-il des incitations à utiliser des voitures thermiques en tant que véhicules de fonction, lorsqu'il pourrait y avoir des alternatives ? Ou bien : les salariés ont-ils l'habitude de s'envoyer des fichiers en pièces-jointes alors qu'ils pourraient envoyer un lien vers un dossier partagé pour éviter d'alourdir les boîtes mails ? Ou encore : l'achat de smartphones professionnels privilégie-t-il les produits neufs plutôt que reconditionnés ?

✓ **2- Veiller à ce que l'ambition environnementale de l'entreprise se reflète aussi dans son recrutement.** Comment ? En intégrant systématiquement au moins une mention de l'environnement dans les missions ou objectifs décrits dans les **fiches de postes**, même quand cela peut sembler symbolique. Cela permettrait d'envoyer un message aux candidats sur l'importance du sujet pour l'entreprise. Mais aussi en vérifiant à chaque **entretien** que le candidat est aligné sur les valeurs environnementales portées par l'entreprise ; à défaut, il risque ensuite, en cas d'embauche, de ne pas s'impliquer sur ces sujets, alors que l'entreprise aura besoin de l'implication de chacun. Enfin, **en ne négligeant pas la phase d'onboarding**, après le recrutement.

✓ **3- Porter une attention spécifique au top management.** Comment ? En encourageant les dirigeants à se former sérieusement sur ces enjeux, et les aidant à devenir des « **role models** » **environnementaux** pour tirer toute l'organisation vers le haut. À l'inverse, si les salariés ont l'impression d'un double discours, ou d'un décalage entre les discours et les actes, ils risquent d'être moins impliqués voire démotivés.

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

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



ENJEU N°3 :

# FACILITER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS SUR L'ENVIRONNEMENT



Les RH disposent d'une large palette d'instruments pour embarquer toute l'organisation dans le processus de transition écologique. En voici 5 qui peuvent être activés facilement :

## 1 Consulter les salariés

Il est crucial de s'assurer que les salariés comprennent bien la stratégie environnementale de l'entreprise ; pour évaluer comment ils perçoivent l'action de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ; pour écouter leurs remarques, suggestions et répondre à leurs questions ; et pour faire connaître aux autres salariés les initiatives qu'ils mènent, en facilitant le dialogue entre les différents départements.

### PISTES D'ACTION

- ➔ **Mener des entretiens** groupés ou individuels
- ➔ **Lancer des sondages et questionnaires** anonymes internes
- ➔ **Établir des moments d'écoute et de dialogue**

## 2 Communiquer en interne

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

### PISTES D'ACTION

- ➔ **Communiquer de manière régulière** plutôt que ponctuellement. Une communication annuelle sur le sujet ne sera, par exemple, pas suffisante si vous souhaitez embarquer vos salariés et les investir sur le sujet.
- ➔ **Être authentique et transparent**, notamment sur les progrès qui restent à accomplir. Votre discours doit être aligné avec la réalité de la trajectoire climatique de l'entreprise sous peine de ne pas être bien perçu par vos salariés.
- ➔ **Cibler vos communications** sur des sujets précis. Exemple : « toolkit pour agir à l'échelle de son métier pour la transition écologique ; « comment investir son épargne salariale dans des fonds au service de l'environnement » ; etc.
- ➔ **Diversifier les formats** (mémo, vidéo, podcast, présentation, etc.) **et canaux utilisés** (mail, intranet, réseau social d'entreprise, road show, etc.) afin de maximiser la portée de vos messages.



### 3 Outiller les collaborateurs

Afin que chacun puisse agir à son niveau, il est essentiel de fournir les bons outils à vos collaborateurs.

#### PISTES D'ACTION

- ➔ **Proposer des formations sur les sujets environnementaux et les pratiques durables.** Idée d'initiative : former les salariés au concept de sobriété numérique, pour qu'ils sachent par exemple comment utiliser leurs équipements informatiques correctement pour prolonger leur durée de vie.
- ➔ **Encourager vos salariés à calculer leur empreinte carbone** (par exemple via un outil en ligne) pour les sensibiliser à cette logique et aux ordres de grandeur en jeu.
- ➔ **Mettre à leur disposition des argumentaires sur certaines positions de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement.** Peu d'entreprises sont aujourd'hui alignées avec un monde à +2 degrés - elles devront l'être aussi vite que possible et doivent avoir déjà engagé leur transition en ce sens, mais chacune doit savoir gérer la phase intermédiaire et ne pas oublier, dans ce contexte, que chaque salarié est un représentant de l'entreprise à l'extérieur. Or ce n'est pas à chaque salarié de se fabriquer soi-même un argumentaire face aux questions et remarques reçues en externe.

### 4 Aider les salariés dans leurs initiatives et engagements sur l'environnement

Les RH ont un rôle pivot à jouer dans l'organisation.

#### PISTES D'ACTION

- ➔ **Identifier les obstacles rencontrés par les salariés pour se mobiliser et tenter de les lever.** Par exemple : aider les collaborateurs engagés à disposer d'une salle réservée chaque mois pour se retrouver ; ou encore, faire connaître à tout nouvel arrivant les groupes formels et informels de salariés sur l'environnement.
- ➔ **Valoriser et féliciter les salariés qui mènent des actions et des initiatives.** Idée : mettre en place un programme spécifique pour les identifier et leur apporter du soutien, que ce soit par des formations pour les faire monter en compétences, ou par le développement d'une logique de communauté, qui leur permet d'échanger entre eux, de se partager les bonnes pratiques, et de progresser ensemble. C'est aussi un moyen de valoriser leurs connaissances et leurs engagements, et de les faire reconnaître par l'entreprise. Enfin, cela vient servir de relais de la stratégie RSE dans les différents métiers.
- ➔ **Gérer et anticiper la montée de salariés-acteurs voire activistes au sein de l'entreprise.** Un nouveau type d'activisme se développe chez des collaborateurs de tout niveau hiérarchique. Si au départ, les demandes étaient très basiques (supprimer les gobelets en plastique par exemple), elles viennent aujourd'hui parfois questionner certaines activités de l'entreprise et leur compatibilité avec l'environnement. Faire l'autruche en estimant que ce genre d'interrogations n'a pas lieu dans un cadre professionnel ne résoudra rien et mieux vaut donc nouer le dialogue. Idée d'action : instaurer des rendez-vous réguliers avec les salariés concernés afin d'entendre leurs préoccupations et revendications.



### 5 Inciter les collaborateurs à agir pour l'environnement

Un nombre croissant d'entreprises intègre des objectifs environnementaux dans les objectifs individuels et dans les rémunérations variables - pour le top management, mais aussi parfois pour des ensembles de salariés, pour accélérer l'implication de tous. Les critères varient selon les entreprises : par exemple, certaines ont choisi d'indexer à hauteur de 5% la prime d'intéressement des salariés sur la bonne réalisation d'une formation au changement climatique. Pour des gestionnaires d'actifs financiers, l'entreprise peut retenir le critère de l'intensité carbone d'un portefeuille. Toute la question est de savoir quels critères retenir et comment les mesurer.

#### PISTE D'ACTION

- ➔ **Proposer une réunion avec les personnes en charge de la RSE pour démarrer la réflexion** si elle n'est pas déjà ouverte. Il sera ensuite plus facile de commencer sur un périmètre limité : par exemple, le top management, pour donner l'impulsion. Pour le reste de l'entreprise, la réflexion sur les bons indicateurs devra se faire avec la RSE et chaque catégorie de métiers et ses représentants, en lien avec les KPI de la stratégie environnementale de l'entreprise.

Enfin, plus globalement pour piloter au mieux ces idées d'actions, l'une des clefs se jouera dans la conduite du changement. Or c'est justement l'un des rôles importants des RH. Comme pour le digital, la conduite du changement sera capitale pour réussir sa transition écologique.

INFOGRAPHIE 2030 :

# UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UN(E) DRH

AUJOURD'HUI

2030

09:30

## ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



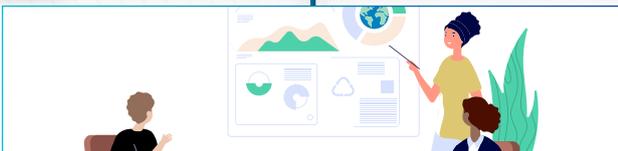
Le recrutement d'un collaborateur passe par un entretien, un test de personnalité et parfois un test d'anglais.



Au-delà de sa personnalité et ses compétences, le candidat est évalué, via, un test RSE, sur son alignement avec l'éthique et les valeurs environnementales de l'entreprise.

11:00

## RÉUNION INDIVIDUELLE AVEC UN MANAGER ARRIVÉ L'AN DERNIER SUR LA PARTIE VARIABLE DE SA RÉMUNÉRATION



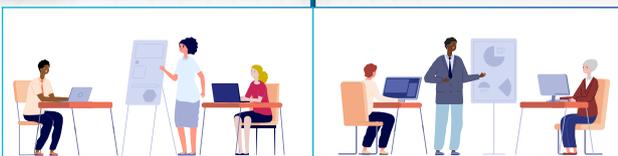
L'engagement en matière environnemental est encouragé mais les actions ne sont pas prises en compte ou valorisées dans la rémunération.



Depuis quelques années, l'entreprise a intégré des critères ESG dans le calcul des primes variables.

14:00

## RÉUNION AVEC LE RESPONSABLE DE LA TRANSITION CLIMATIQUE AU SEIN DE LA RSE POUR FAIRE LE POINT SUR LES AVANCÉES DU DÉPARTEMENT RH EN MATIÈRE DE DÉCARBONATION



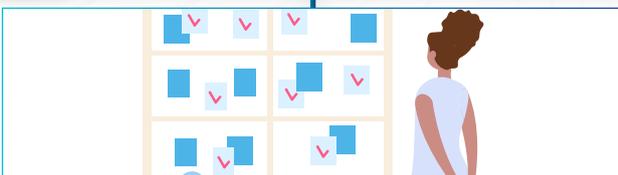
Les services RH et RSE travaillent le plus souvent en silos et collaborent peu.



Des réunions a minima trimestrielles ont été instaurées entre les 2 services pour avancer de concert sur les enjeux environnementaux.

16:00

## ONBOARDING D'UN NOUVEL ARRIVANT



L'intégration d'un collaborateur se limite à des formalités administratives et une présentation de l'entreprise.



Une présentation des objectifs environnementaux, de la stratégie RSE et de la mission générale de l'entreprise a été instaurée.

18:00

## POINT D'ÉTAPE AVEC MARION DONT LE MÉTIER EST TRANSFORMÉ



Marion est comptable. Elle veut se réorienter vers un métier en lien avec la transition écologique.



Marion s'est formée à la comptabilité carbone et fait le point avec le DRH sur l'avancement de sa reconversion.

## ENJEU N°4 :

# SE PRÉPARER AUX NOUVEAUX BESOINS DE COMPÉTENCES

### 1 Se former soi-même

En tout premier lieu, les professionnels des RH ont besoin d'acquérir une base fondamentale de savoirs sur l'environnement. Cette formation personnelle sur le sujet et ses enjeux est indispensable pour pouvoir :

- ✓ choisir les bonnes formations sur ces sujets ;
- ✓ être prêts à être questionné et challengé par des candidats ou salariés sur l'action environnementale de l'entreprise ;
- ✓ mener toutes les actions qui sont évoquées dans ce livre blanc.

Selon une **étude** de l'ANDRH menée auprès de DRH, 90 % d'entre eux estiment qu'ils seront amenés à inclure plus d'actions RSE dans leur politique RH. L'étude indique aussi que **la connaissance des enjeux RSE arrive en tête des compétences qu'ils estiment devoir mieux maîtriser.**

### PISTES D'ACTION

- ➔ **Se tester informellement entre collègues** pour s'assurer de bien connaître
  - a/** les notions fondamentales sur le climat, la biodiversité, les ressources, ainsi que le vocabulaire qui va avec, en particulier s'agissant de décarbonation (exemple : « scope 1, scope 2, scope 3 ») ;
  - b/** les grandes lignes des objectifs environnementaux de l'entreprise,
  - c/** les chiffres clefs et les ordres de grandeur sur ces sujets.
- ➔ **Assurer une veille sur les grandes évolutions réglementaires en matière environnementale**, de manière personnelle ou par l'intermédiaire de la personne chargée des sujets RSE dans l'entreprise.

En parallèle, voici deux conseils :

- ✓ **1- Ne pas hésiter à s'appuyer sur les salariés engagés** sur l'environnement en interne : ils peuvent être d'une aide précieuse.
- ✓ **2- Ne pas se limiter au discours officiel de l'entreprise** : il sera utile de comprendre le contexte plus global et en particulier les éventuelles critiques portées en externe sur la stratégie environnementale de l'entreprise, pour pouvoir être armé pour y répondre.

### 2 Anticiper les besoins en compétences environnementales de demain et la transformation de certains métiers

Pourquoi ? Il en va de la capacité de l'entreprise à pouvoir atteindre ses objectifs environnementaux et plus globalement sa stratégie, et à accompagner au mieux ses salariés dans la gestion de leur carrière.

#### PISTES D'ACTION

- ➔ **Se renseigner en interne auprès des responsables RSE ou stratégie pour savoir si des travaux ont déjà été menés sur les futurs besoins de l'entreprise** ; surtout, raisonner au niveau de la filière, en demandant à sa fédération professionnelle si des études sur les compétences de demain spécifiques à la filière ont été réalisées ; à défaut, lui demander s'il est possible pour elle de travailler en ce sens. Enfin, se tourner vers les travaux de recherche existants ou en cours, ainsi que les publications de think tank, peut également être une piste à creuser.
- ➔ **Identifier les formations qui pourraient être nécessaires dès à présent et le besoin de formations à l'avenir** ; entamer des discussions avec des représentants du personnel concernant les métiers appelés à se transformer ; investir en programmes de renforcement de compétences et de reconversion pour les éventuels métiers concernés.

En parallèle, voici trois conseils concernant le besoin de nouvelles compétences :

- ✓ **1- Viser la construction d'une génération de leaders à l'aise sur les enjeux environnementaux** : à chaque échelon hiérarchique, l'entreprise doit pouvoir compter sur des leaders capables de monter à l'échelon suivant qui disposent déjà des compétences et convictions environnementales.
- ✓ **2- Considérer à leur juste valeur les compétences et expertises sur le climat**. Comme pour la transformation digitale, certaines compétences spécialisées deviendront très recherchées. Il faudra être capable de les considérer justement, en particulier financièrement, pour pouvoir attirer et conserver ces talents.
- ✓ **3- Détecter en interne les salariés déjà intéressés, motivés, voire engagés sur l'environnement**, même lorsque leur poste n'est pas en lien direct avec ces sujets. Ils peuvent être de très bons ambassadeurs du climat dans l'organisation et peuvent même être de très bons profils pour de nouveaux postes en environnement. Ainsi Microsoft France a nommé en 2021 en directeur du développement durable un salarié engagé sur l'environnement qui occupait auparavant des responsabilités commerciales au sein d'une entité du groupe (Linkedin France).



## CONCLUSION

Nous l'avons vu : pour les RH, les défis ne manquent pas face aux enjeux écologiques. De façon générale, aucune entreprise ne pourra atteindre ses engagements sur le climat et, plus globalement, réussir sa transition écologique sans un **rôle moteur du département RH**. Au moins une grande raison permet de l'expliquer : **le levier principal des entreprises pour réussir leur transition réside dans l'engagement de l'ensemble de leurs salariés**.

Or les différents métiers des Ressources Humaines jouent un rôle décisif en ce sens, et ce d'autant plus que ce changement correspond à une attente forte des salariés puisque les **trois quarts** d'entre eux déclarent vouloir que leur entreprise aille plus loin dans leur politique environnementale.

Dès lors, pour toutes les raisons citées précédemment, **la ressource humaine va redevenir un carrefour au sein de l'entreprise**. Elle va naturellement monter en niveau stratégique. Comme le dit le professeur de management Aurélien Acquier (ESCP), les préoccupations environnementales vont enrichir et repositionner les métiers des RH, en renforçant son aspect pivot dans l'entreprise. Elle sera - encore plus qu'avant - amenée à nouer des liens transverses au sein de toute l'organisation. In fine, elle sera essentielle pour faire collaborer ensemble des fonctions différentes et des métiers variés sous une même bannière : celle de chefs d'orchestre de la transition écologique de l'entreprise, main dans la main avec le département RSE.



# A PROPOS



## Le Lab RH

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

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

Nous avons la conviction que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de penser à l'évolution de leurs organisations, leurs modes de travail et leurs pratiques RH. Dans ce cadre, il nous est apparu essentiel que les nombreux acteurs de l'innovation en France aient l'opportunité de se rencontrer et de se faire connaître auprès des entreprises et

institutionnels. Ce constat nous a conduit à prendre l'initiative de l'organisation de ces rencontres pour favoriser les synergies entre acteurs et les collaborations.

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

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



**Contact :**  
**Alexandre Stourbe**  
**Directeur Général**  
[a.stourbe@lab-rh.com](mailto:a.stourbe@lab-rh.com)

## La Climate School

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

Elle est développée par AXA Climate, entité du groupe AXA spécialisée dans l'adaptation au changement climatique.

Lancée en 2021, disponible en une dizaine de langues, la Climate School compte déjà deux millions d'utilisateurs. Elle est déployée dans des entreprises comme Saint-Gobain, Schneider Electric et Ubisoft, et est actuellement accessible gratuitement aux particuliers et aux étudiants ([lien d'inscription](#) / [vidéo de présentation](#)).



**Contact :**  
**Antoine Poincaré**  
**VP**  
[antoine.poincare@axa.com](mailto:antoine.poincare@axa.com)

## PageGroup

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

### PageExecutive

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

### MichaelPage

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

### PagePersonnel

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

### PageOutsourcing

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



**Contact :**  
**Isabelle Bastide**  
**Présidente**  
[isabellebastide@page.com](mailto:isabellebastide@page.com)

