



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Céreq WORKING PAPER

12
2022

De la responsabilité sociale de l'entreprise à l'écologisation : des chemins de traverse ?

DOCUMENT DE TRAVAIL

COMPÉTENCES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
REPRÉSENTATIONS
RÉALITÉS



Emmanuel Sulzer
Céreq > DTEP



Compétences dans la transition écologique, représentations et réalités

L'exigence croissante de prise en compte de l'environnement dans l'ensemble des activités humaines, au premier rang desquelles les activités de production, présente, au niveau transnational, un caractère consensuel au moins en théorie. Les politiques publiques de formation et d'emploi sont donc mises en demeure de décliner à leurs niveaux d'intervention respectifs les objectifs environnementaux fixés dans ce cadre, et ont pour cela besoin d'une connaissance des transformations en cours ou à venir.

Le projet de recherche C>Terre conduit par le Céreq depuis janvier 2021 et soutenu par un financement du Pic Dares, vise précisément à comprendre la nature des besoins en compétences liées à l'écologisation du travail et des activités, entendu comme la prise en compte de préoccupations environnementales dans les processus de production. L'hypothèse centrale de cette recherche est que les transformations de l'emploi liées à la transition écologique sont porteuses d'un renouvellement de certains domaines de compétences et que celles-ci, non encore stabilisées, peuvent être sources d'opportunités pour des individus faiblement qualifiés. Cette hypothèse est étayée à la fois par des travaux de recherche antérieurs et par l'existence au sein d'un certain nombre de secteurs de démarches prospectives visant à identifier lesdites compétences liées à l'environnement.

L'objectif de la recherche est d'interroger le croisement de deux approches actuellement puissantes dans le champ de la formation et l'emploi : d'une part l'approche par les compétences des besoins de main-d'œuvre des entreprises, d'autre part la traduction de la transition écologique en besoins en compétences et en emploi.

L'articulation de ce deux questions est permise par un choix raisonné de terrain au sein des organisations productives potentiellement demandeuses de compétences car concernées par la transition écologique.

Le projet affiche des objectifs de connaissance, à la fois au niveau macro par l'étude des parcours de formation et d'emploi dans et vers les activités associées à la transition écologique ; au niveau méso de l'instrumentation de la gestion des compétences par les branches et les entreprises où se trouvent des emplois verts et verdissants ; au niveau micro par l'analyse des procès d'action mis en œuvre par les salariés de la transition écologique et les compétences qui en résultent.

Les *Working Papers* du projet C>Terre font état de l'avancée de ces connaissances.

- Working Paper n° 12, *De la RSE à l'écologisation : des chemins de traverse ?* E. Sulzer
- Working Paper n° 13, *Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique : que font les normes environnementales au travail et à la formation des salariés ?* D. Beraud, A. Delanoë, N. Moncel
- Working Paper n° 14, *Une écologisation à deux visages dans le commerce : répondre aux attentes de la clientèle et la sensibiliser aux nouvelles normes de production.* M. Hocquelet, S. Mahlaoui
- Working Paper n° 15, *EDEC et transition écologique, un instrument d'action publique qui verdit les politiques de branches ?*, A. Valette-Wursthen
- Working Paper n° 16, *Quelles sont les trajectoires d'insertion des jeunes dans les métiers de la transition écologique ?*, N. Moncel, Z Mazari

Sommaire

Introduction.....	4
Partie I. La RSE, une émergence dans un nouveau contexte de régulation du travail.....	4
Partie II. De la question de l'écologisation à l'intérêt pour la RSE.....	5
Partie III. L'écologisation portée par une normativité spécifique	7
Partie IV. La RSE comme espace d'arbitrage.....	11
Partie V. Une GRH pour la transition ?.....	12
Pour conclure et poursuivre.....	14
Bibliographie.....	15

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

RSO : Responsabilité sociétale de l'organisation

PP : Parties prenantes

Ce document vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

De la RSE à l'écologisation : des chemins de traverse ?

Emmanuel SULZER

Introduction

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise qui va être abordée dans ce texte constitue pour nous un axe d'analyse des contextes dans lesquels les entreprises vont prendre en compte les questions environnementales, en cherchant à limiter par des actes gestionnaires le poids de leurs externalités négatives. De telles démarches peuvent venir s'ajouter ou se substituer aux dispositifs proposés par l'Etat, les branches, ou plus globalement les différentes « parties prenantes » identifiées comme devant développer une responsabilité sur les questions sociétales, au premier chef l'environnement.

L'intérêt pour les démarches RSE s'inscrit dans un programme de recherche du Céreq, le projet C>Terre, qui vise à étudier les transformations des métiers d'une part, des modes de gestion qui leurs sont appliqués d'autre part, dans un contexte de transition écologique ; nous désignons cet objet par les termes « d'écologisation du travail ».

Dans un premier temps nous revenons sur la genèse des démarches RSE afin d'en préciser les enjeux dans le domaine des relations professionnelles, avant de rechercher les liens qui articulent RSE et écologisation, l'une semblant pouvoir prendre appui sur l'autre et réciproquement. Ceci posé, nous développerons les nombreuses formes d'injonctions qui encadrent les démarches RSE, dans le volet social comme environnemental ; celles-ci dans leur diversité naviguent entre les deux pôles d'un *continuum* entre « *hard law* » et « *soft law* ». Corrélativement, les démarches RSE peuvent se situer plus ou moins clairement et intensément dans une démarche d'écologisation ; la diversité potentielle des pratiques de travail, et de GRH (gestion des ressources humaines) liées à celles-ci, feront l'objet de nos investigations empiriques dans une étape ultérieure de la recherche. Pour l'heure, l'étude de la RSE fournit un cadre contextuel, dont on devine qu'il laisse plus ou moins de place à l'écologisation selon le cadre normatif qui s'impose à un domaine d'activité ou un secteur donné.

I. La RSE, une émergence dans un nouveau contexte de régulation du travail

Concept d'origine anglo-saxonne, la RSE (traduction donc de « Corporate social responsibility ») s'implante au tournant du siècle *via* les instances internationales et la Commission européenne avec le livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » en 2001. On y trouve la définition suivante : « *la RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Notons qu'une telle définition présuppose l'existence de ces préoccupations, ce qui ne va pas de soi, on y reviendra. Plusieurs auteurs cités dans le présent texte semblent considérer que cette notion a d'abord été ressentie comme utile dans le contexte de l'entreprise transnationale, notamment celles opérant dans des pays de niveaux de développement différents, donc avec des forces régulatrices très inégales s'appliquant au donneur d'ordre et aux sous-traitants. Dans un tel cadre, l'autorégulation semble préférable face à certains risques à l'absence totale de règles, situation ayant abouti par exemple au drame du Rana Plaza, qui a pu être vu comme un « acte fondateur » pour le

développement de ces régulations (Barraud de Lagerie, 2021)¹. Ainsi pour Postel et alii. (2006) : « *Le caractère international de la RSE permet en effet aux entreprises de se caler sur des standards « sociaux » très bas du fait-même que le fordisme et son compromis macro-éthique sont restés circonscrits aux pays riches* ». Ces auteurs développent une thèse originale selon laquelle la RSE viendrait en quelque sorte « prendre le relais » du compromis fordiste : celui-ci, en institutionnalisant le rapport salarial sous la forme de l'emploi conduit à une non-délibération sur le travail et ses finalités au sein de l'entreprise, et dans le même temps fonctionne dans un régime d'accumulation qui présuppose un accès libre et gratuit aux ressources naturelles nécessaires à la production : « *Le compromis salarial fordiste repose en grande partie sur un compromis social autour de l'utilisation possible des biens naturels* ».

Dans un contexte qui, dès les années 70, va inciter à davantage de préoccupations environnementales, et de plus en plus au fur et à mesure que la question climatique s'impose dans le débat public, un tel équilibre ne semble plus partout tenable. Les entreprises doivent justifier plus fréquemment la légitimité des atteintes à l'environnement qu'exige leur activité, et au-delà se présenter comme vertueuses et exemplaires, entre autres pour éviter de se voir imposer des réglementations contraignantes, alors que le poids des normes environnementales se renforce. Si en théorie le salarié retrouve un pouvoir d'expression sur le travail, c'est en pratique au prix d'un certain nombre de protections sous l'effet d'une « déjudiciarisation » du travail : « *la RSE préfigure un mode de recomposition de la norme salariale fordiste. Nous analysons ainsi ce phénomène comme étant coextensif du « dégonflement » des institutions collectives du mode d'accumulation fordiste* »². Bien que pouvant sembler audacieuse, cette thèse apparaît partagée dans l'analyse juridique de Geneviève Besse pour qui « *La RSE viendrait combler le vide réglementaire ouvert par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation économique [...]. Les chartes et codes de conduite sont la réponse des dirigeants d'entreprises à l'écart entre la portée locale des lois nationales et le caractère transnational de leur activité* ».

Pour Brulois et Viers (2011), caractérisant les dernières décennies du XX^{ème} Siècle : « *Parallèlement à cette contraction du dialogue social, un dialogue sociétal émergeait sous la poussée de questions (relatives à la santé, à la pollution, à l'alimentation) qui restaient jusqu'alors aux portes de l'entreprise* ». L'idée semble donc bien partagée selon laquelle la RSE viendrait s'implanter dans le cadre d'un affaiblissement des régulations historiques du rapport salarial, tout en étant d'une autre nature et, en corollaire, ne pouvant remplir tout à fait les mêmes fonctions.

II. De la question de l'écologisation à l'intérêt pour la RSE

Notre hypothèse centrale d'une « écologisation du travail » s'appuie notamment sur un constat antérieur, celui d'« *une question encore peu étudiée en dépit de son évidente actualité, celle de la diffusion des préoccupations environnementales dans des mondes du travail diversifiés, qui déborde les seuls domaines et secteurs qui ont émergé et se sont développés autour d'enjeux explicitement environnementaux* » (Demazière, 2015). Nous partageons bien sûr ce constat à date, et avançons avec l'hypothèse que ces préoccupations environnementales font aujourd'hui l'objet d'une attention que nous imaginons comme transversale au sein des mondes du travail³.

En d'autres termes, nous nous intéressons aux modes d'écologisation du travail au-delà du cadre des seules éco-activités. La transition écologique est envisagée comme transformation structurelle des modes de vie et de production : de nouveaux besoins se font jour, de nouvelles façons d'y répondre émergent, d'où l'hypothèse que des manières de travailler différentes pourraient voir le jour, avec des questions de GRH afférentes à ces nouvelles façons de produire. Ce même auteur note que « *Une*

¹ Ce point est discuté dans Delalieux Guillaume, « La loi sur le devoir de vigilance des sociétés multinationales : parcours d'une loi improbable », *Droit et société*, 2020/3 (N° 106), p. 649-665.

² Postel et alii, *art. cit.*, p.80

³ D'autres travaux du Céreq montrent à tout le moins que ce discours environnemental est bien présent chez les acteurs de la relation formation-emploi, aux niveaux étatiques comme paritaires.

première dimension de ces évolutions pointe un ensemble de sources externes de régulation et d'organisation du travail. L'écologie signifie alors extension normative... », ce que le DRH d'une major du BTP exprime en ces termes : « Même si ce n'est pas généralisé, tout le monde sent bien qu'il y a un mouvement de fond dans ce domaine. Il y a des clients vertueux, mais la plus grande partie c'est la réglementation qui rend incontournable ces process, via les normes thermiques et autres. » Il est vrai que la loi dite « Climat et résilience » adoptée en août 2021 est prégnante dans ce domaine d'activité a priori plus qu'ailleurs, au vu des dispositions modifiant le code de la construction ou encore le code de l'environnement.

Considérant, à titre d'hypothèse, que les démarches qualifiées de « Responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) constituent un de ces dispositifs normatifs porteur d'incitation à l'écologisation du travail, nous avons réalisé une revue de littérature sur ce thème. Cette hypothèse semble partagée, voire affirmée, par différents acteurs. Par exemple MC Lebert avance « L'empreinte environnementale des entreprises et de leurs activités sur l'environnement naturel est une réalité qui s'impose dans tous les secteurs [...]. Cette urgence écologique et sociale est au cœur des préoccupations des salariés, désormais en recherche de sens au-delà d'un emploi. Mieux, elle participe à relégitimer la responsabilité sociale (RSE) dont on avait fini par douter... »⁴. Les propos de cette représentante syndicale mettent le doigt sur un aspect qui justifie notre intérêt pour les démarches RSE : le fait que leur dimension environnementale puisse prendre un nouveau souffle au regard de leur volet social, pour déboucher comme on va le voir sur la notion de responsabilité « sociétale » visant une meilleure gestion des externalités négatives de l'activité de l'entreprise tant pour les hommes que pour l'environnement, à la fois en se conformant (cela va de soi) aux dispositions législatives en vigueur que par des démarches volontaires de mise en conformité avec des normes infra-légales. Ainsi pour Geneviève Besse (2005), « La RSE forme un continuum normatif qui atténue le clivage entre « hard law » et « soft law », et pour certains permet de le dépasser, les deux approches étant complémentaires ».

Encadré 1 • la RSE en France, au croisement de la « hard » et « soft law »⁵

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Énoncé autrement c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».

La Commission européenne définit en 2011 la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour assumer cette responsabilité, les entreprises doivent respecter la législation et les conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, sous-traitants...), un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

En outre, la norme ISO 26000 indique que la responsabilité sociétale des organisations est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;

⁴ Cadres CFDT, n° 486, octobre 2020.

⁵ Source : ministère de l'écologie, <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Si la responsabilité sociétale des entreprises s'est développée en tant que démarche volontaire, la France s'est dotée d'un cadre législatif et réglementaire qui prend notamment en compte le pilier environnemental de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce cadre s'est construit progressivement au regard des évolutions du dispositif de reporting extra-financier des entreprises.

On peut alors questionner la RSE comme potentiel « cheval de Troie » de l'écologisation de l'activité, notamment dans des secteurs n'ayant pas pour finalité première la protection de l'environnement. Pour Geneviève Besse (2005), « *La RSE traduit l'appropriation par l'entreprise des enjeux du développement durable.* » et « *les questions environnementales ont joué un rôle moteur dans l'essor d'une responsabilité globale de l'entreprise fondée sur la précaution et la gestion des risques...* »

Des travaux de l'INSEE avaient déjà posé ce constat il y a plusieurs années : « *C'est dans le domaine environnemental que les différences entre sociétés impliquées dans la RSE et les autres sont les plus marquées [...]. Les sociétés impliquées dans la RSE ont de fait des pratiques différenciées. En particulier elles sont plus attentives aux enjeux de développement durable dans leur politique d'achats ou au respect de la biodiversité. D'autres actions sont plus largement mises en œuvre, y compris au sein des sociétés qui ne connaissent pas la notion de RSE. Elles relèvent davantage du volet social, même si une des actions les plus courantes est la prévention ou le recyclage des déchets.* »⁶. On peut supposer que cette tendance n'a pu que s'amplifier depuis dans le contexte d'une prise de conscience environnementale croissante, inscrite dans une tendance à la revitalisation de cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

III. L'écologisation portée par une normativité spécifique

Aujourd'hui on peut faire, avec le Conseil économique, social et environnemental (CESE), le constat d'une inflation forte de dispositifs légaux et institutionnels. Dans son avis du 8 octobre 2019⁷, le CESE note un « *élargissement du concept de RSE en celui de responsabilité sociétale des organisations, le S pour sociale devenant un S pour sociétale, avec une acception plus large incluant notamment les questions environnementales, éthiques et les relations avec les communautés locales et les parties prenantes* », cette dernière notion étant, on le verra par la suite, au cœur des démarches RSE. Selon ce même avis, « *La gouvernance de la RSO⁸ fait intervenir de nombreuses entités dont l'action s'organise en différentes strates. Au niveau intergouvernemental, les organisations internationales, ONU, OIT et OCDE constituent les principales enceintes ayant permis le développement de la RSO. Les principes directeurs des Nations unies définissent une forme de référentiel commun...* » (p.17)

Ainsi l'objectif de développement durable n°8 de l'ONU entend lier le travail décent, la croissance partagée et l'intégrité environnementale, soit un programme on ne peut plus englobant et susceptible de déclinaisons multiples. A un niveau à peine moins global, l'OIT (Organisation internationale du travail) dans deux rapports successifs en 2011 et 2019, pose que la transition vers des économies décarbonées passera par de fortes requalifications et le renforcement des compétences, pour répondre à de forts besoins de compétences vertes dans les métiers existants plus que de besoins dans des nouveaux métiers. Ces rapports identifient des « moteurs » du développement des compétences vertes : la

⁶ Emilie Ernst, « La responsabilité sociétale des entreprises, une démarche déjà répandue », INSEE première, n°1421, novembre 2012.

⁷ Philippe Saint-Aubin, rapporteur.

⁸ Selon ce même auteur, le glissement de la « responsabilité sociale de l'entreprise » à la « responsabilité sociétale de l'organisation » se fait à partir de 2010 sous l'influence du rapport « Protect, respect, remedy » qui incite à inclure les questions environnementales et met l'accent sur le rôle conjoint de l'ensemble des acteurs : entreprises mais aussi entités publiques, associations, coopératives, etc.

technologie, la réglementation et une demande croissante des consommateurs pour des produits plus respectueux de l'environnement.

La préoccupation environnementale se décline donc aux différents niveaux des sources de normativité : au niveau international le plus global avec les objectifs de l'ONU donc, mais aussi les travaux de l'OIT évoqués ci-dessus, au niveau européen avec notamment le plan Green Deal, dont l'un des axes, le « Nouveau Bauhaus européen » ne sera sans doute pas sans impact sur certains segments du secteur BTP en particulier, mais le programme dans son ensemble paraît en appeler à des transformations dans de nombreux secteurs (énergie, transports, etc.).

Si selon l'avis du CESE, « *les Etats avancent sur ces questions en ordre dispersé et à un rythme forcément inégal* », la France semble plutôt en pointe sur la période récente avec d'une part la loi PACTE en 2019 qui fait entrer dans le Code Civil l'idée que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux* », et plus encore la loi « Climat et résilience » dont de nombreuses dispositions contribuent à donner un caractère contraignant aux éléments environnementaux.

Encadré 2 • Quelques dispositions de la loi « Climat »

La loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (abrégée en « loi Climat ») comporte des dispositions visant à faire évoluer les manières de produire et de consommer, de se loger, de se déplacer et de s'alimenter en énergie.

Notre focus laissant de côté les secteurs des éco-activités comme le transport et les ENR (Energies renouvelables), quelles sont les dispositions de ce texte susceptibles de s'appliquer à des secteurs d'intérêt tels que le commerce et le bâtiment ?

Sans entrer trop dans le détail, on relèvera pour le commerce au premier chef le titre II « Consommer », avec outre l'encadrement de la publicité (chapitre II), des modifications apportées au code de la consommation comme le développement de la vente en vrac et de la consigne du verre (chapitre III), les recommandations de l'article 30 en matière de réparabilité et de ré-emploi, ainsi que l'article 2 relatif à l'affichage de l'impact environnemental des biens et services.

Pour le bâtiment, en sus de l'article 101 modifiant le code de l'urbanisme, le titre V « Se loger » dont les articles 148 à 226 encadrent les différents aspects de performance énergétique des bâtiments va transformer de manière notable les contraintes qui pèsent sur les modèles constructifs à mettre en œuvre à l'avenir.

De manière plus transversale, le dispositif de la commande publique reçoit une dimension environnementale (article 35) et le code du travail pointe désormais des compétences vertes, et une obligation d'information des IRP sur ce thème (article 40). Les prérogatives des CSE sont élargies pour leur permettre de donner un avis sur les conséquences environnementales des décisions de l'entreprise. Les enjeux de la transition écologique doivent également être intégrés dans les négociations ; pour cela le contenu de la base de données économiques et sociales doit être élargi à l'environnement et les élus peuvent se former en la matière.

Outre ce cadre légal qui semble plus développé en France qu'ailleurs, il existe de nombreux dispositifs (*soft law*) encourageant des comportements vertueux comme la norme d'application volontaire ISO 26000, les recommandations de l'OIT déjà évoquées (non contraignantes contrairement aux conventions qui peuvent être transposées en droit national), mais aussi des démarches qui peuvent être initiées par les parties-prenantes elles-mêmes (forums d'entreprises, labels - dont un exemple

classique est Qualibat -, etc.), une multiplication des instruments d'engagement volontaire tel que le rapport du CESE va jusqu'à évoquer « *un tsunami de soft law* ». ⁹

« *L'efflorescence des réglementations relatives à l'environnement n'est pas sans rappeler la naissance du droit social. En effet ce droit est né à la suite d'une prise de conscience d'un phénomène devenu socialement intolérable : la question sociale. De même la question « environnement » est née d'une prise de conscience d'un phénomène de nuisances, d'une agression quantitativement intolérable sur l'environnement naturel de vie* » ¹⁰. Un tel parallèle n'est pas pour surprendre, le droit de l'environnement dans la complexité de ses composantes apparaît nettement comme un droit en voie de construction, susceptible d'analyses du même ordre que celles qu'Alain Supiot appliquait au droit du travail il y a près de trente ans (Supiot, 1994).

On peut donc sans trop de risques avancer l'hypothèse d'une écologisation pour une bonne part dépendante des incitations normatives (contrairement à la transition numérique spontanément perçue comme créatrice de valeur comme le signalent différents auteurs) ¹¹. Différents constats nous incitent à soutenir ce point de vue.

Dans le champ de la formation continue des salariés ¹², la place prise par les normes environnementales est bien perceptible : en 2019, ce sont 16 % de l'ensemble des actions de formation déclarées qui visaient à la prise en compte de normes environnementales ; ces formations sont plus souvent évaluées à l'issue de l'action et donnent lieu à la délivrance d'un certificat, comme les formations rendues obligatoires par la réglementation (habilitations électriques par exemple). Dans le même temps, ce sont 11 % des salariés en emploi sur la période qui déclarent que leur travail a été modifié par l'introduction de nouvelles normes environnementales. Au niveau interprofessionnel donc, on peut constater la présence de ces normes, mais la variabilité semble forte d'un secteur à l'autre.

Dans le secteur du BTP, des accords collectifs relatifs à la RSE ont été signés en 2011 et 2014, pour inclure cette finalité dans la convention collective nationale des techniciens et agents de maîtrise des travaux publics. Il s'agit d'un secteur *a priori* fortement encadré par la réglementation, notamment dans les domaines thermique (RT 2012) et énergétique (RE 2020), auquel la loi « Climat et résilience » ajoute de nouvelles obligations.

« *On est un groupe coté en bourse, donc on doit déclarer non seulement nos chiffres comptables, mais aussi extra financiers, ce qui concerne nos impacts environnementaux et sociaux* ». (Responsable développement durable d'un groupe de BTP).

Dans le même temps la transition écologique peut être tirée « par l'aval » davantage que par une réglementation préexistante. C'est notamment le cas dans le domaine du commerce-distribution, du fait de l'anticipation des attentes nouvelles des clients pour des output plus verts ¹³ (développement des circuits courts, réduction du volume d'emballages, pour prendre les exemples les plus fréquents), ou dans une autre dynamique des attentes de la part des donneurs d'ordre pour des inputs plus verts en provenance de leurs sous-traitants, comme l'exprime ici un représentant de l'UIMM : « *On voit apparaître sur le marché économique de nouvelles logiques pour les donneurs d'ordres qui scrutent les démarches RSE de leurs fournisseurs pour gérer notamment les risques sur les chaînes d'approvisionnement* » ¹⁴ (même si cette démarche est juridiquement encadrée, en l'occurrence par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordres).

⁹ L'ensemble des dispositifs ne peut être détaillé ici, on pourra se reporter au rapport du CESE précité.

¹⁰ G. Gollot, L'environnement et le droit – le droit et l'analyse systémique, n° 134-1, Fondation universitaire luxembourgeoise.

¹¹ Par exemple Berger-Douce 2019. Voir aussi Baslé, 2020.

¹² Analysée via les enquêtes Defis du Céreq – plus de détails dans D. Béraud, A. Delanoë & N. Moncel, *Dynamiques de travail et de formation au prisme de la transition écologique : que font les normes environnementales au travail et à la formation des salariés ?*, Working Paper n°13

¹³ Voir par exemple la déclaration du groupe de l'artisanat en annexe du rapport du CESE, qui affirme que : « *Les TPE des secteurs de l'artisanat et du commerce alimentaire de détail ne sont pas en reste, tant elles sont soucieuses de réduire leur consommation énergétique, d'économiser leurs matières premières, de limiter leurs déchets, mais aussi de répondre aux attentes écologiques de la clientèle dans ses choix de produits ou de services.* »

¹⁴ Cité dans A. Bugada, 2021, p. 89

D'Ambrosio et Barraud de Lagerie (2020) notent d'ailleurs que : « *La loi sur le devoir de vigilance doit être appréhendée comme une étape (sans doute pas la dernière) d'un long processus de « responsabilisation » des entreprises, au cours duquel celles-ci se sont d'abord vu imputer une responsabilité morale (dénonciations militantes), qui s'est ensuite traduite en engagements volontaires qualifiés de « responsabilité sociale » (soft law) avant de prendre la forme d'une responsabilité légale (hard law).* »

Dans cette idée d'une certaine primauté du poids des normes dans l'avancée de l'écologisation, on peut mettre la focale sur les nombreux dispositifs, relevant de la « *hard law* » comme de la « *soft law* » qui promeuvent la RSE, sachant que même si ce n'est pas son unique objet, la RSE est un potentiel vecteur d'écologisation de l'activité, et par conséquent du travail (par exemple la norme ISO 26000, la Plateforme RSE de France Stratégie, le point de contact national de l'OCDE...).

On retrouve ainsi la question du verdissement à l'agenda des syndicats, ce que relève Alexis Bugada¹⁵: « *A la suite de l'accord de Paris sur le climat, une revue spécialisée dans le champ des questions sociales soulignait qu'un nouveau récit pour le syndicalisme était en cours de construction, notamment autour du thème de la transition juste* ».

Les partenaires sociaux de branche peuvent également se préoccuper d'environnement dans leur dialogue, comme le montrent les exemples de la chimie ou encore du BTP lorsqu'il s'agit d'un enjeu important pour le secteur. A titre d'exemple, note ce même auteur, « *On peut citer la déclaration des partenaires sociaux des travaux publics pour les infrastructures au service de la transition écologique et de l'emploi du 25 novembre 2016* » présentée dans ci-dessous :

« *Les entreprises du BTP sont porteuses de solutions pour le changement climatique, l'accroissement de l'efficacité des ressources, la préservation de la biodiversité, la réduction de la pollution (amélioration du cadre de vie). En guise de profession de foi, toute la profession (donc les acteurs de la branche) s'engage à identifier les nouveaux besoins en compétence liés à la transition écologique, intégrer la formation écologique dans les formations aux métiers des travaux publics, orienter les financements de la formation professionnelle vers la transition écologique, promouvoir les métiers et les formations comme acteurs de cette transition, notamment en initiant les opérations partenariales Formation Recherche-développement. C'est en soi un programme d'actions appliqué à toute la profession.* »

De manière plus étonnante, mais congruente avec notre hypothèse de transversalité de l'écologisation, le secteur financier se voit affecter un rôle clé en la matière, dans l'optique d'orienter les flux financiers vers des investissements verts : « *Dans le cadre de la stratégie finance durable qui vise à amener le système financier à soutenir les actions de l'Union européenne en matière de climat et de développement durable, le règlement Taxonomy a pour objectif de définir les activités durables, c'est à-dire une liste d'activités économiques ainsi que des seuils de performance (« Technical Screening Criteria ») qui mesurent la contribution de ces activités à six objectifs environnementaux : a) l'atténuation du changement climatique ; b) l'adaptation au changement climatique ; c) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ; d) la transition vers une économie circulaire, e) la prévention et la réduction de la pollution ; et f) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes* »¹⁶.

Ces systèmes de critères sont nécessaires pour outiller l'« investissement socialement responsable » ; celui-ci « *peut être défini comme une forme d'investissement intégrant le respect des valeurs éthiques, de protection de l'environnement, d'amélioration des conditions sociales ou de bonne gouvernance* » (Revelli, 2013). Selon cet auteur, ces formes d'investissements issues à l'origine de convictions éthiques d'ordre religieux vont ensuite, notamment en Europe, se rattacher aux mouvements de RSE et de développement durable, et se développer avec les méthodes de notation extra-financière.

¹⁵ *Négociation collective et environnement*, LexisNexis, Paris, 2021.

¹⁶ Avis : « La RSE, un enjeu européen », France Stratégie, octobre 2021

Même si les différents cadres normatifs évoqués jusqu'ici sont d'une grande généralité pour certains, d'une faible coercitivité pour d'autres, leur développement remarquable notamment au cours de la dernière décennie semble indiquer que les enjeux environnementaux sont devenus aujourd'hui incontournables, peut-être au détriment d'autres objets. Ainsi pour Geneviève Besse, « *Le continuum normatif de la RSE tend à brouiller les frontières entre « hard law » et « soft law », ce qui peut créer une confusion entre les normes qui sont d'application volontaire et celles qui ne le sont pas. En effet, le caractère d'initiative volontaire de la RSE fait peser un doute sur la nature, contraignante ou non, des droits sociaux* » (art. cit. p. 996). Ce pourquoi « *les normes sociales volontaires sont donc critiquées en tant qu'elles contribuent à la crise du droit traditionnel* ». Pour cette auteure, la thèse évoquée *supra* d'une régulation du rapport salarial *via* la RSE semble devoir être remise en question.

Peut-on alors attendre de telles démarches qu'elles viennent à équilibrer l'efficacité économique avec l'équité sociale et la pérennité de l'environnement naturel ?

IV. La RSE comme espace d'arbitrage

La RSE, idée plus ancienne que l'on ne le croit¹⁷, relève à l'origine d'une préoccupation sociale forte, l'expression d'une attente de la société vers les entreprises, et ce n'est que secondairement que les préoccupations environnementales s'y adjoignent et sont exprimées envers les différentes parties prenantes pour faire émerger la notion de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Dès lors on est en droit de supposer que la démarche peut porter une tension entre ses différents objets comme le social et l'écologique, d'autant que les intérêts des parties prenantes¹⁸ à ces enjeux ne se recoupent pas nécessairement. Les clients, les fournisseurs, les salariés et leurs représentants peuvent exprimer des attentes divergentes, de même qu'avec des parties prenantes plus éloignées comme les financiers, les actionnaires, les pouvoirs publics ou encore les associations et ONG, divergences que les questions environnementales peuvent contribuer à mettre en lumière. La RSE ne conduit donc pas nécessairement, sur le papier, à la mise en œuvre d'une « transition juste » entendue comme le cheminement vers une économie verte allant de pair avec des emplois et cadres de vie décents pour tous¹⁹.

Bonneveux et Soparnot²⁰ notent ainsi que « *La montée en puissance des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management des entreprises présente une hétérogénéité certaine, oscillant entre l'absence de réponse (la négation des externalités négatives) et l'attitude proactive. Les entreprises peuvent mettre l'accent sur le pilier de l'écologie, celui du social ou encore celui du sociétal. Dans le cas des PME ce constat est encore plus marquant* ».

Cuénoud et *alii*²¹ pour leur part, sans doute par le fait qu'ils choisissent comme étude de cas une organisation mutualiste, considèrent que le renouvellement souhaitable des pratiques sociétales peut notamment passer par la prise en compte du développement durable, et que « *la RSE peut être perçue comme cristallisant une somme d'attentes sociétales auprès d'une organisation* ». Cette formulation assez générale peut laisser supposer que ces attentes sociétales (sociales, écologiques, capitalistiques) s'additionnent naturellement, alors que l'un des principaux enjeux de la RSE semble se situer dans la résolution de potentielles contradictions de l'une à l'autre : l'environnement contre l'emploi, l'emploi contre la rentabilité, la rentabilité contre l'environnement ; ces résolutions peuvent en passer

¹⁷ L'idée est développée dans : Persais Eric, « Bilan sociétal, la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°302, novembre 2006.

¹⁸ En l'attente des développements ultérieurs, les parties prenantes doivent être entendues comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

¹⁹ Voir par exemple le site de la commission européenne : https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_fr

²⁰ « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol 205, n°1, 2016.

²¹ « La Macif, une tentative d'hybridation entre Economie Sociale et Solidaire et RSE », *Entreprendre Innover*, vol. 39, n° 4, 2018.

par de simples modifications de modes de production et/ou de solvabilisation (comme dans le cas de l'éco-rénovation), mais peuvent aller jusqu'à nécessiter des changements de paradigme, comme le « nouveau récit » du syndicalisme évoqué plus haut ou l'organisation productive coopérative.

Le cadre normatif, l'approche institutionnelle du phénomène *via* des systèmes d'incitations-sanctions amène à poser la question des niveaux pertinents du contrôle de la démarche. Il faudrait donc prioritairement identifier les « parties prenantes » (PP) et leurs motivations. Bonneveux et Soparnot (2016) caractérisent ainsi différents types de parties prenantes en fonction du nombre et type des attributs qu'ils détiennent dans le triptyque : pouvoir, légitimité, urgence ; « *Le pouvoir traduit l'influence coercitive d'une PP et dépend du niveau de criticité des ressources qu'elle procure à l'entreprise. La légitimité est reconnue aux acteurs qui sont acceptés dans la société. Enfin, l'urgence désigne l'immédiateté d'attention requise par les parties prenantes. Le nombre d'attributs détenus permet d'identifier trois types de PP principaux. Les Stakeholders latents ne détiennent qu'un seul attribut. Ce sont ceux qui s'intéressent le moins à l'organisation. Les Stakeholders vigilants possèdent deux attributs et ont une influence modérée dans la gouvernance de l'organisation. Les Stakeholders définitifs possèdent les trois attributs et sont les plus impliqués dans le fonctionnement de l'organisation* ».

Ces auteurs avancent que les stratégies de RSE choisies par l'entreprise sont dépendantes de l'identification par le responsable du type de parties prenante auxquelles il est confronté : « *l'intensité de la stratégie responsable d'une PME est fonction des types de PP considérés par le dirigeant. Les approches retenues soulignent le rôle décisif des PP et des intérêts en présence dans l'adoption d'une stratégie RSE* ». Dans leur étude de cas portant sur des PME du secteur de la métallurgie, les dirigeants ressentent comme parties prenantes essentielles les clients ou donneurs d'ordres, les salariés dont les conditions de travail peuvent être impactées, et les acteurs intéressés aux questions environnementales (sociétés de recyclage, collectivités territoriales...).

Dans le même ordre d'idées, Geneviève Besse note que « *La RSE est souvent un outil à la carte ; certaines entreprises ou certains secteurs ne retiennent que ce qui les valorise [...] Il est souvent plus facile en termes d'image de marque de mettre en avant des considérations environnementales ou de commerce éthique que d'interroger ses pratiques de recrutement et de gestion du personnel. Le dirigeant peut limiter son approche de ce concept polysémique au point de vue de la partie prenante la plus influente* ».

La RSE se présente donc lorsque l'on entre dans ses formes de définition comme une démarche plutôt globale, qui peut être plus ou moins axée sur l'environnement selon la tonalité que peut prendre le dialogue social dans la structure. Elle est souvent décrite comme devant s'appuyer sur des innovations, avec une typologie des innovations propres aux sciences de gestion souvent citée en référence (innovation de produit / de procédé / organisationnelle / de commercialisation) celles-ci imposant des transformations de pratiques allant *a priori* dans le bon sens du point de vue de la RSE, ou à tout le moins sur des changements dans les modes de fonctionnement tant des procédés de production que des méthodes de gestion²².

V. Une GRH pour la transition ?

Nous avons évoqué parmi nos hypothèses initiales les transformations du travail sous l'effet de l'écologisation, avec pour corollaire des évolutions des pratiques RH pour s'adapter à ces transformations, la GRH s'inscrivant dans un contexte de RSE et générant potentiellement : nouvelles

²² Notamment par Sandrine Berger-Douce : « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME », Revue française de gestion, n° 215, 2011.

exigences formatives, recherche de l'égalité de genre, élévation des qualifications et instrumentation d'une GPEC. Plusieurs auteurs vont dans ce sens. Ainsi Sandrine Berger-Douce²³, partant de l'hypothèse que l'engagement RSE débouche sur de nouvelles pratiques managériales observe, au sein d'une PME « *Des pratiques managériales RH centrées sur les compétences, la reconnaissance des salariés et la redéfinition des métiers* ».

La question de la GRH pose aussi en contrepoint celle du dialogue social, même si celui-ci n'est pas pour nous un objet central dans le cadre de cette recherche centrée sur le travail en lui-même. Paolo Tomassetti²⁴ considère ainsi que « *La Transition juste n'implique pas un choix simpliste sur la priorité à donner au capital, au travail, ou à la durabilité environnementale, mais implique des choix complexes sur la manière de passer d'un type de protection linéaire à un type de protection systémique dans lequel ces valeurs sont poursuivies simultanément* ». Il ajoute que cela suppose des « institutions de relations industrielles matures », dont l'existence et le degré de maturité peuvent sans doute être systématiquement questionnés. Le CESE dans un précédent rapport sur le sujet (2013) notait déjà que « *Le reporting extra-financier est détourné de son objet si l'élaboration d'un rapport se substitue à la conduite d'un dialogue social nourri au sein de l'entreprise* ».

Assiste-t-on alors à des innovations en matière de RH comme nous le supposons en entrée, sur différents volets de cette gestion (recrutement, formation, carrières, etc.) ? A tout le moins, les propos de ce DRH laissent supposer que des évolutions sont en cours dans les entreprises d'une taille suffisante pour disposer d'outils internes en la matière : « *En termes RH, je travaille avec chacun de nos métiers, via une sorte d'observatoire des métiers, et deux fois par an on fait le point de chaque métier sur les besoins en termes de compétences nouvelles, ou celles qui vont disparaître, celles qu'on devra aller chercher à l'extérieur... Par exemple sur l'hybridation bois – béton, on va le construire sur une partie du village olympique, et on sait que tous les ouvriers n'ont pas ces compétences, donc on a construit un module de formation qu'on a testé puis modifié, on va former avec ça les compagnons sur le geste technique, l'organisation du chantier, pour ce projet spécifique de grande taille. Après l'idée ce sera de le dupliquer via nos cinq centres de formation en France* » (DRH, major du BTP).

Dans un contexte *a priori* plus contraint en matière de GRH comme celui d'une PME-TPE, Adla et Gallego-Roquelaure²⁵ font néanmoins le constat de l'existence de pratiques relevant de la RSE, mais davantage dépendantes de l'environnement et des caractéristiques du dirigeant, avec une palette d'outils RH assez étroite, qui se construit chemin faisant. C'est là un constat déjà établi à travers différents travaux du Céreq²⁶ : les PME-TPE sont peu concernées par les démarches formelles, alors même que leurs besoins en matière de gestion de leurs salariés sont bien réels, et tout particulièrement lorsqu'elles rencontrent des évolutions ou des transformations de leur activité (ce que nous supposons être le cas s'il existe un processus d'écologisation). Il faut se garder d'invisibiliser des pratiques RH qui peuvent être bien réelles dans des PME, notamment celles qui portent des innovations (par exemple l'éco-construction, le secteur associatif...).

Selon le rapport de France Stratégie « les métiers en 2030 » les métiers de la construction, qualifiés comme non qualifiés, vont être particulièrement affectés par les évolutions vers une décarbonation croissante des modes constructifs. Si l'on vient de voir que les majors du secteur semblent bien outillées en matière de GRH, les PME très majoritaires devront construire leurs réponses à ces enjeux.

²³ « Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? », @GRH, vol.33, n°, 2019.

²⁴ Dans sa postface à Alexis Bugada, *op.cit.*

²⁵ « La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire », *Relations industrielles*, vol. 73, n°1, 2018.

²⁶ Cf. Lozier F., Sulzer E. (2006) « Tension entre spécialisation des entreprises et polyvalence des opérateurs : le cas de la plasturgie », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.4, n°2, pp. 58-74 ; Oiry E., Sulzer E. (2005), « Le référentiel de compétences, entre outil scientifique et compromis social », in Parlier M., Jouvenot C. (Coord.), *Elaborer des référentiels de compétences*, Lyon, ANACT.

Pour conclure et poursuivre...

Les formes de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) vont sans doute évoluer pour « répondre aux enjeux de la transition écologique » dans le cadre des modifications du code du travail apportées par la loi Climat, et des multiples injonctions qui se font jour depuis quelques années ; une piste à explorer parmi bien d'autres pourrait se trouver dans la QVT-E (qualité de vie au travail écologique) évoquée comme proposition par le rapport Agreement.

La « logique RSE » est à questionner de manière systématique dans les entreprises, qu'elles la revendiquent ou non car elle peut émerger, on l'a vu, sous l'effet de différentes motivations : conformité à la législation dans le BTP ; logique de « mission » dans les structures coopératives ; réponse aux évolutions des attentes de la clientèle dans le commerce²⁷. Cette typologie n'a bien sûr pas un caractère exclusif, il est probable que des formes d'hybridation de ces logiques seront rencontrées selon les entreprises.

L'apport d'un tel cadre théorique devra être testé empiriquement, en cherchant notamment à identifier, pour les entreprises enquêtées, les parties prenantes et leur potentiel de prescription pour mieux saisir les contextes d'exercice de l'activité et la place donnée (plus ou moins) aux préoccupations environnementales.

²⁷ Le groupe de distribution Aldi communique très explicitement sur ce thème dans ses campagnes publicitaires.

Bibliographie

Adla Ludivine, Gallego-Roquelaure Virginie, 2018, « La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire », *Relations Industrielles*, vol.73, n° 1

Barraud de Lagerie Pauline, 2021, « L'entreprise responsable de sa chaîne d'approvisionnement : entre injonction militante, instrumentation gestionnaire et production juridique », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 16, n° 3, pp. 13-19.

Baslé Maurice, 2020, « Les effets emplois et qualifications sont-ils identiques pour la révolution numérique et pour la transition énergétique ? », in Félicie Drouilleau-Gay et Alain Legardez (dirs.), *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*, Toulouse, Octarès, pp.41-58

Berger-Douce Sandrine, 2011, « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, n° 215, pp. 148-166

Berger-Douce Sandrine, 2019, « Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? », *@GRH*, vol. 33, n° 4, pp. 91-118

Besse Geneviève, 2005, « A qui profite la RSE ? La responsabilité sociétale des entreprises peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation ? », *Droit social*, n° 11, novembre, pp. 991-1000.

Bonneveux Elise, Soparnot Richard, 2016, « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol.205, n° 1, pp. 3-24

Brulois Vincent, Viers Jacques, 2011, « Plaidoyer pour un regard transdisciplinaire sur la RSE » in Postel N., Cazal D., Chavy F., Sobel R. (éds), *La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelle régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Bugada Alexis (dir.), 2021, *Négociation collective et environnement*, Paris, LexisNexis, 130 p.

Cuénoud Thibault, Helfrich Vincent, Ramonjy Dimbi, 2018, « La Macif, une tentative d'hybridation entre Economie Sociale et Solidaire et RSE », *Entreprendre et innover*, n° 39, pp. 84-9

D'Ambrosio Luca, Barraud de Lagerie Pauline, 2020, « La responsabilité des entreprises reformulée par la loi : un regard pluridisciplinaire. Présentation du dossier », *Droit et société*, N° 106, p. 623-631.

Demazière Didier, 2015, introduction à Arpin Isabelle, Bouleau Gabrielle, Candau Jacqueline et Richard-Ferroudji Audrey (sous la direction de), *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*, Paris, Octarès

Ernst Emilie, 2012, « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », *INSEE Première*, n° 1421, novembre, 4 p.

Lebert Marie-Christine, 2020, « La RSE, contrainte ou engagement ? », *Cadres CFDT*, n° 486, octobre

Persais Eric, 2006, « Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 302, n° 4,

Postel Nicolas, Rousseau Sandrine et Sobel Richard, 2006, « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration du rapport salarial fordiste ? » *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée* tome LIX, n° n° 4, p.77-104.

Revelli Christophe, 2013, « L'investissement socialement responsable. Origines, débats et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 236, no. 7, pp. 79-92.

Supiot Alain, 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

Céreq

*Établissement public national sous la tutelle
du ministère chargé de l'éducation
et du ministère chargé de l'emploi.*

DEPUIS 1971

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **+ d'infos**
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr



 **+ de 600 publications**
Accessibles librement