

LEADING GREEN

UNE BOUSSOLE POUR PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA
TRANSITION ÉCOLOGIQUE



ENTREPRISE
& PROGRES

SOMMAIRE

- 4 **PRENDRE SOIN DE L'HUMAIN DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE**
- 6 SYNTHÈSE
- 8 **LES CONSTATS**
- 9 LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE N'EST PAS UNE TRANSFORMATION TECHNIQUE MAIS UNE TRANSFORMATION CULTURELLE, STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNELLE
- 10 LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE PROVOQUE UNE CRISE DE SENS AU TRAVAIL
- 11 LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DEMANDE DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET ENTRAÎNE DES TENSIONS SOCIALES À ACCOMPAGNER
- 12 **PROPOSITION : LE GREEN LEADERSHIP MODEL**
- 13 QU'EST-CE QUE LE GREEN LEADERSHIP MODEL ?
- 14 UNE NOUVELLE BOUSSOLE : LE GREEN LEADERSHIP MODEL
- 16 DES EXEMPLES D'OUTILS POUR PASSER À L'ACTION
- 17 LE DRH : CHEF D'ORCHESTRE DU GREEN LEADERSHIP
- 18 JOB DESCRIPTION À IMPACT
- 19 **À PROPOS D'ENTREPRISE & PROGRÈS**



PRENDRE SOIN DE L'HUMAIN DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Quelle place le DRH peut-il prendre dans la transition écologique ? C'est avec le sentiment que l'humain était un angle mort dans les réflexions actuelles, qu'Entreprise et Progrès et Manpower ont initié une réflexion avec un groupe de DRH et de directeurs de différentes industries. Persuadés que la clé allait être dans la gestion des compétences, nous avons passés du temps à tenter de comprendre comment accompagner et former les salariés aux nouvelles données de la transition écologique, avant de nous rendre compte que nous n'abordions pas la question avec un angle de vue suffisamment large.

Car la transition écologique n'est pas seulement une analyse technique avec la simple adaptation de nos procédés. Pour faire face au défi climatique, à l'effondrement de la biodiversité et à la disparition des ressources, nos organisations vont devoir réinventer leur modèle de croissance et leurs chaînes de valeur. Cette transition est donc une transformation stratégique majeure. Mais sa réussite passe par une double composante organisationnelle et culturelle. Cette composante est donc bien un nouveau défi pour les Ressources Humaines.

Alors nous nous sommes inspirés de la transformation digitale pour essayer de comprendre cette transformation culturelle, et mesurer sa complexité, ses contours, ainsi que les opportunités qu'elle présente pour les salariés d'aujourd'hui. Et pourtant, cette comparaison n'était pas encore suffisante.

Ces travaux ont été pour nous l'occasion d'intégrer une nouvelle dimension aux réflexions en cours sur la transition écologique, et de rendre compte de la place primordiale que le DRH va avoir dans le pilotage de cette transition. Changer les mesures de performance individuelle et collective, développer l'empowerment pour lutter contre l'éco-anxiété, développer une culture de l'impact... Un nouveau green leadership model nous a alors paru le moyen le plus efficace prendre soin de l'humain dans la transition écologique, tout en préservant un dialogue social constructif.

Les constats et propositions qui suivent peuvent inspirer les DRH, leur permettre de nourrir leurs feuilles de route et d'ancrer des premiers pas vers une transition écologique plus humaine. Puissent-elles encourager celles et ceux qui seront les business partners d'une transformation organisationnelle et culturelle de grande ampleur, au service d'un monde plus durable.

Marion Darrieutort,
présidente Entreprise et Progrès
Benoît Derigny,
directeur général Manpower



Pour leurs contributions à nos échanges et pour la qualité de leurs participations, nous tenons à exprimer notre gratitude à :

- **Dan Abergel**, SEB
- **Pauline Alessandra**, Ajar Conseils
- **Catherine Baldassarre**, Artelia
- **Jullien Brézun**, Great Place To Work
- **Damien de Colombel**, Danone
- **Bénédicte Chrétien**, Crédit Agricole
- **Marion Darrieutort**, The Arcane
- **Benoît Derigny**, Manpower
- **Denis Gayout**, Bel
- **Valérie Gianneli**, Suntory
- **Anne Grjebine**, Air France
- **Stéphane Hiernaux**, Parfums Christian Dior
- **Mathieu Nebra**, OpenClassRooms
- **Nicolas Smeets**, Manpower
- **Halimata Warr**, Air France

Merci à notre partenaire



SYNTHÈSE

1

Constats

- La transition écologique n'est pas une transformation technique, c'est une transformation stratégique, organisationnelle et culturelle.
- La transition écologique provoque une crise de sens au travail.
- La transition écologique demande des nouvelles compétences et entraîne des tensions sociales à accompagner.

3

Passer à l'action

Comment repenser son plan d'action RH en intégrant le modèle Green Leadership ?

Quelques exemples :

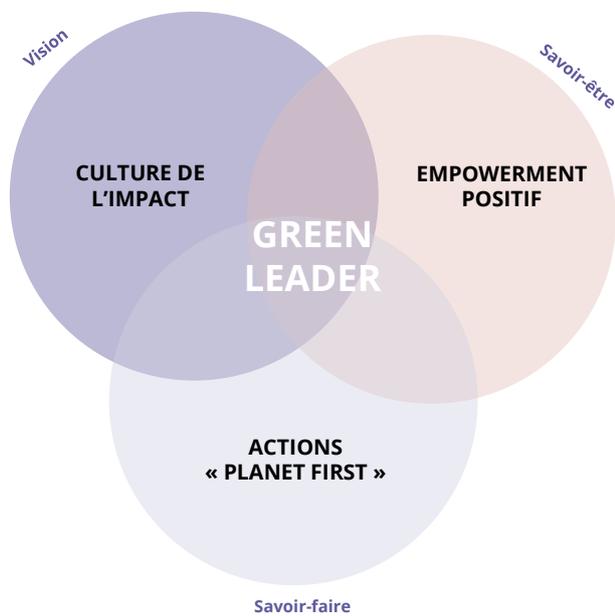
- Développer des budgets sociaux et environnementaux pour les managers.
- Intégrer des critères « green » dans la part de rémunération variable de tous les managers.
- Développer des missions à impact dans les fiches de poste des salariés.



2

Proposition

Un *green leadership model* comme boussole



CONSTATS

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE N'EST PAS UNE TRANSFORMATION TECHNIQUE MAIS UNE TRANSFORMATION CULTURELLE, STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

La transition écologique est aussi une transformation culturelle, c'est-à-dire une transformation qui va changer l'ensemble des croyances d'une entreprise, ses valeurs, ses symboles, bref, sa culture.

Cette transition est donc une transformation stratégique majeure. Mais sa réussite passe par une double composante organisationnelle et culturelle. Cette composante est donc bien un nouveau défi pour les Ressources Humaines. Ces transformations sont les plus difficiles à mener parce qu'elles exigent de travailler sur du tangible autant que de l'intangible ; et ce type de changement de comportement demande des années d'adaptation. L'urgence climatique nous oblige pourtant à accélérer cette transformation.

S'inspirer de la transformation digitale ?

OUI

- Transformations de grande ampleur, stratégiques, rapides
- Des contours parfois difficiles à saisir
- Porteuse d'espoir mais aussi de tensions
- Bouleverse des métiers jusqu'à leur disparition

NON

- Dimension morale nouvelle : ce n'est pas un simple changement de méthode ou d'outils, c'est une mutation de notre pacte social.
- Un rapport nouveau à la sobriété : il ne s'agit plus de faire « plus efficace », « plus vite »
- La résistance au changement vient beaucoup plus des dirigeants que des salariés

« Le numérique nous rend efficace, mais la transition écologique remet en cause nos actions et nos valeurs au travail et dans notre vie privée. »

Anne Grjebine
Senior Advisor Innovation RH, Air France

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE PROVOQUE UNE CRISE DE SENS AU TRAVAIL

Comment motiver et engager des collaborateurs quand on parle de fin du monde ?

C'est une question que beaucoup de DRH se posent. D'un côté, il s'agit de bien sensibiliser à l'urgence du réchauffement climatique et à ses conséquences pour le futur. De l'autre, il s'agit aussi de ne pas tomber dans une éco-anxiété qui pousserait, par dépit ou par découragement, à l'inaction. L'équilibre à trouver n'est pas simple pour les dirigeants d'entreprise.

Construire de nouveaux récits

La solution est peut-être alors dans le fait de ne pas considérer la transformation écologique uniquement sous son prisme comptable (de CO₂ et de coûts environnementaux), mais de bien l'intégrer dans sa dimension cognitive.

C'est par la construction de nouveaux récits qu'il est possible de faire de cette transition une opportunité, permettant à la fois de faire émerger de nouvelles formes de travail, mais aussi de société.

Il sera d'ailleurs parfois nécessaire de réécrire l'histoire, notamment pour les salariés dont les métiers seront frontalement impactés par ces changements (ex: les ingénieurs dans l'automobile thermique, les banquiers dans les hydrocarbures etc.)

Redonner du sens au travail, répondre au « pourquoi », est aujourd'hui l'une des façons de faire du travail un activisme au service de l'environnement. La transition environnementale a un pouvoir enchanteur, et largement sous-estimé par les organisations aujourd'hui, qui permet d'engager les salariés dans une transformation positive et créatrice de sens.

Nous avons besoin de sortir de cette logique binaire de « faire plus » ou « faire moins ».

La transition environnementale doit être pensée autrement, elle peut donner envie et contribuer au réenchantement.

Ce n'est pas « plus » ou « moins », c'est rendre possible le « mieux ».

2

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DEMANDE DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET ENTRAÎNE DES TENSIONS SOCIALES À ACCOMPAGNER

Tous les salariés ne verront pas leur emploi radicalement transformé, mais tous verront leurs pratiques bouleversées par la transition écologique, notamment avec un besoin de compétences additionnelles. Une attention particulière doit être donnée aux salariés dont le poste évoluera voire sera supprimé.

Accompagner les métiers d'hier, d'aujourd'hui et de demain

Il est toujours tentant de se concentrer sur les nouveaux métiers « verts », au même titre que les nouveaux métiers issus du numérique ont suscité enthousiasme et fascination. Pour autant, les métiers d'hier (qui vont disparaître) et les métiers d'aujourd'hui (qu'il faut « verdir ») à accompagner vers demain doivent nous mobiliser avec la même énergie.

La transition environnementale, difficile et ambitieuse, ne peut en effet souffrir d'un climat social dégradé, d'un accompagnement humain insuffisant ou de fractures sociales internes. Elle va demander tout le soutien et tout l'engagement de l'organisation.

Si les changements de bassin d'emploi ou les fermetures de site sont des pratiques connues par les entreprises, ces mutations, associées non plus à des enjeux purement économiques, mais bien à des enjeux de soutenabilité nouveaux, méritent un accompagnement attentif qui doit mobiliser non seulement l'ensemble des ressources humaines des entreprises, mais aussi l'ensemble des collaborateurs.

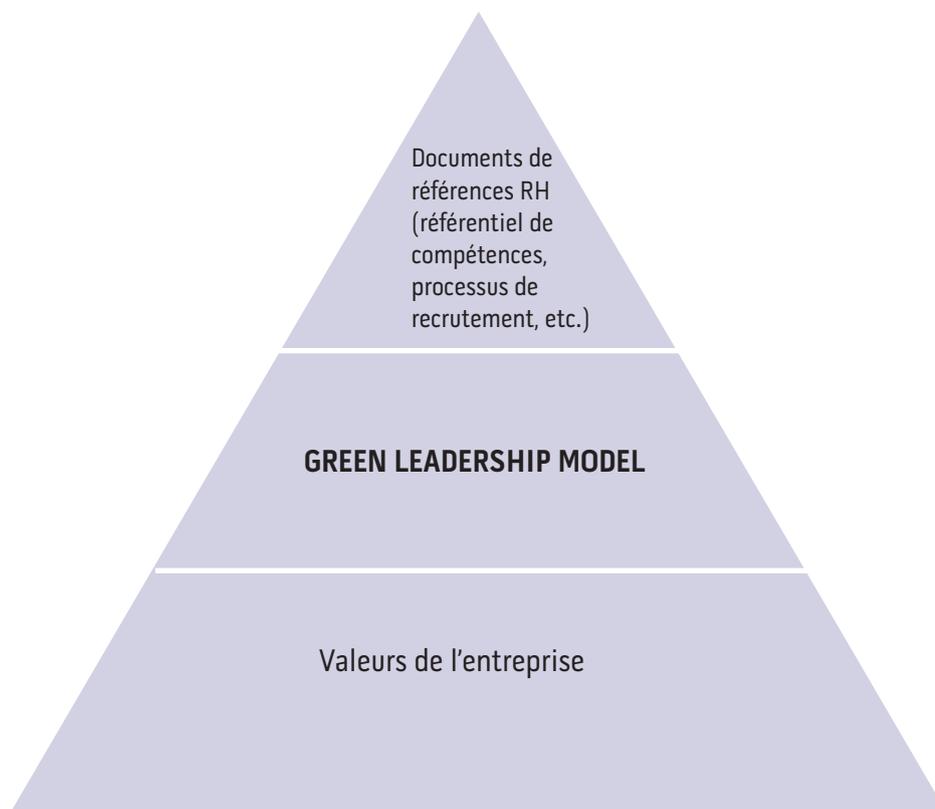
« Faire la transition environnementale sans l'accompagner de l'aspect social, c'est chronique d'une mort annoncée. »

Catherine Baldassare,
DRH France,
DRH adjointe du groupe Artelia

3

PROPOSITION :
LE GREEN LEADERSHIP MODEL

QU'EST-CE QUE LE GREEN LEADERSHIP MODEL ?



Le Green Leadership Model est un document de référence pour le DRH qui permet de définir ce qu'on attend en termes de comportement des dirigeants et des managers dans le cadre de la transition écologique.

Aligné aux valeurs de l'entreprise, il permet de (re)définir les outils fondamentaux de pilotage RH comme les référentiels de compétences permettant les avancements, les prérequis de recrutement, etc.

Redéfinir ce qu'on attend d'un leader dans un contexte de dérèglement climatique, c'est rendre possible une transition environnementale juste et humaine pour l'entreprise.

UNE NOUVELLE BOUSSOLE : LE GREEN LEADERSHIP MODEL

Nous proposons un *green leadership model* permettant d'intégrer les enjeux de transition écologique à l'intérieur des modèles existants.

En plus des fonctions traditionnelles du leader (porter la vision, organiser le travail, etc.), nous ajoutons :

CULTURE DE L'IMPACT

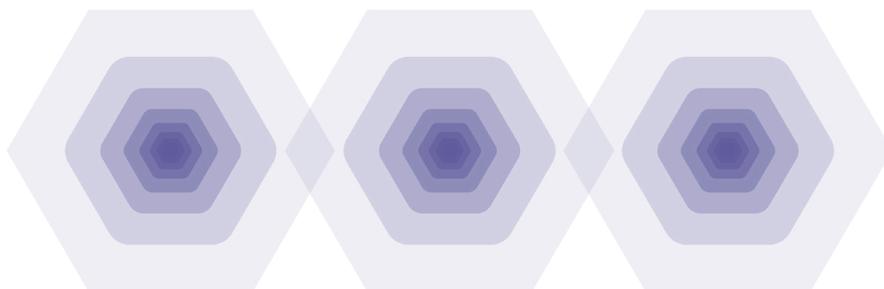
Développer une culture tournée vers l'impact, en sensibilisant, formant et repensant les pratiques responsables dans l'ensemble des métiers. Au-delà de réduire les impacts négatifs, l'entreprise devra réfléchir à ses impacts positifs. À travers, une redéfinition de son modèle de croissance et de sa chaîne de valeur, l'entreprise questionnera sa contribution.

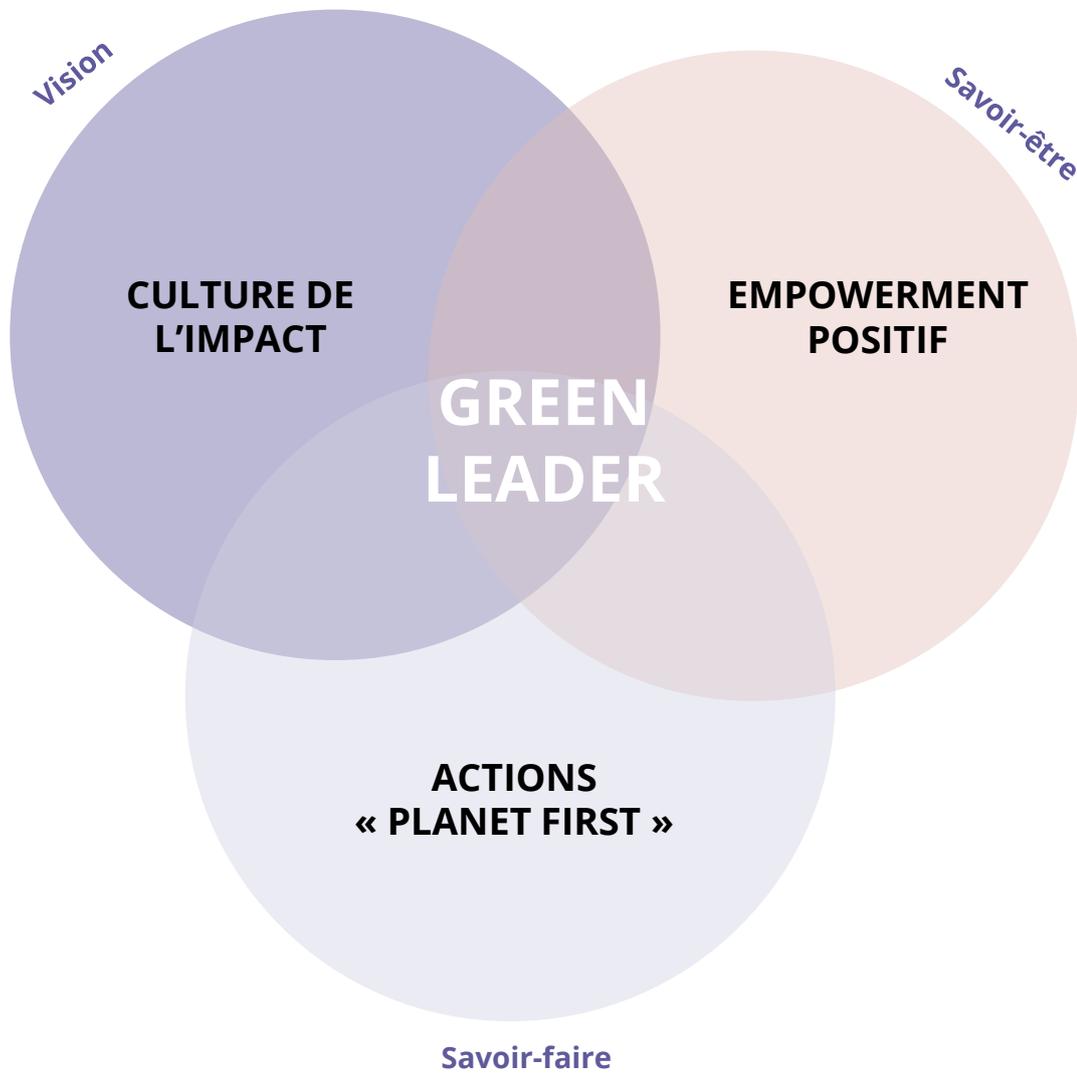
EMPOWERMENT POSITIF

La transition écologique est l'affaire de tous. Le leader green doit s'assurer qu'elle est déclinée à tous les niveaux de l'entreprise, dans un esprit positif, évitant l'éco-anxiété. Le leader rend possible cette responsabilisation de chacun. Il s'agit de passer de la simple sensibilisation aux enjeux climatiques et biodiversité au passage à l'acte de chacun dans nos organisations. Rendre chacun acteur.

ACTIONS « PLANET FIRST »

Développer des pratiques et actions qui priorisent la planète, avec des KPI associés. Le non financier est aussi important que le financier avec l'entrée en application de nouvelles exigences extra-comptables.





DES EXEMPLES D'OUTILS POUR PASSER À L'ACTION

IMPACT JOB DESCRIPTION

Intégrer une dimension impact pour chaque métier.

Intégrer dans chaque fiche de poste des activités à impact, permettant à chaque salarié de contribuer à son échelle dans la transition de l'entreprise.

BUDGET 360° SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Donner le pouvoir d'action aux managers sur le terrain

Au-même titre qu'ils pilotent des budgets financiers, permettre aux managers de contribuer à la transition à leur échelle en leur attribuant des budgets environnementaux et sociétaux à manager pendant l'année.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ENVIRONNEMENTALE POUR TOUS

Incentiver les performances environnementales de tous les salariés

Intégrer une part variable liée à la performance environnementale pour les managers de proximité (pas uniquement pour le top management).



LE DRH : CHEF D'ORCHESTRE DU GREEN LEADERSHIP

Le DRH a un rôle clé dans le développement et la mise en œuvre du Green leadership model. Il en est le chef d'orchestre pour ses équipes.

1

Piloter la dimension culturelle et organisationnelle de la transition environnementale (valeurs, leadership model)

2

Accompagner les managers et top managers dans la transition environnementale, notamment sa dimension sociale

3

Déployer les nouveaux outils de pilotage de la performance individuelle et collective



JOB DESCRIPTION À IMPACT

Exemple d'une fiche de poste d'office manager

Fiche de poste

Assistant-e Polyvalent-e / Office manager

CDD - Remplacement congé maternité

Mission

Remplacement de l'Assistante Polyvalente / Office manager, vous avez pour principale mission d'intervenir sur la gestion administrative du groupement, les RH et la comptabilité et appui de l'assistante de direction.

Vous intervenez sur les différents champs d'activité du pôle administratif afin d'anticiper ses besoins et d'optimiser son organisation. Vous êtes autonome et pro-actif.

Activités principales

- Gestion des dossiers du personnel (onboarding et offboarding des collaborateurs, participation au bien-être de l'équipe)
- Gestion administrative des adhérents du GCS (260), le suivi, la facturation et les relances
- Gestion administrative du groupement (achats consommables et approvisionnement, services généraux livraisons, courrier entrant/sortant, colis, dépannages, suivi flottes de véhicules...),
- Classement et l'archivage des dossiers
- Gestion des locaux du GCS et sous-traitants (entreprise de nettoyage, déménagement)
- « Tenue de la comptabilité courante du GCS » *Intégration de l'ensemble des factures fournisseurs dans un parapheur électronique (zeendoc)*
- Organisation des événements avec l'équipe communication, dont les assemblées générales.

Le poste pourra nécessiter le traitement de données à caractère personnel sensible. La nécessité de préserver la confidentialité de ces informations sera impérative.

Vous gérez en autonomie une multitude de missions et de projets.

Profil

De nature positive, vous êtes reconnue pour votre enthousiasme communicatif et votre sens du relationnel.

Vous avez un excellent sens du service, de la rigueur et démontrez votre fiabilité en toutes circonstances. Vous êtes dotée d'un bon sens de l'organisation et de l'anticipation. Vous aimez prendre des initiatives et trouver des solutions à toute sorte de situation.

Vous disposez d'une première expérience réussie sur des missions similaires, une bonne expression écrite et orthographe, maîtrisez les outils informatiques courants (word, excel...).



Activités principales

- Gestion des dossiers du personnel et **développement d'une politique 0 papier**
- Gestion administrative des adhérents (achats, facturation, relances...)
- Classement et archivage des dossiers
- Tenue de la comptabilité
- Gestions des locaux et **mise en place d'une politique 0 plastique (bouteille d'eau, vaisselle...)**
- Organisation d'événements et **mise en place de politiques de limitation des déchets lors de ces événements**
- Organisation des voyages de la direction et propositions d'alternatives pour des déplacements moins carbonés

À PROPOS D'ENTREPRISE & PROGRÈS

Entreprise & Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

Entreprise & Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...

L'ORÉAL



Contact

Claire-Agnès Gueutin

Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com

Tel : 01 87 20 11 20



ENTREPRISE
& PROGRES