



**HAL**  
open science

# La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique

Emmanuel Sulzer

► **To cite this version:**

Emmanuel Sulzer. La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique. Céréq Bref, 2022, 430, pp.1-4. 10.57706/cereqbref-0430 . hal-03881428

**HAL Id: hal-03881428**

**<https://hal.science/hal-03881428>**

Submitted on 1 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

C>TERRE

# La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique



Emmanuel SULZER  
(Céreq)

Pour les entreprises, la transition écologique prend souvent la forme de la contrainte réglementaire. Mais qu'en est-il des leviers non contraignants d'écologisation, tel celui de la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) ? Comment mobilisent-elles cette démarche fondée sur l'engagement volontaire ? Dans le cadre du projet de recherche C>Terre, le Céreq s'est intéressé à la façon dont la RSE peut constituer un cadre d'appropriation par les entreprises de la question environnementale.



ÉCOLOGIE

RESPONSABILITÉ  
SOCIALE  
D'ENTREPRISE

LÉGISLATION

ENTREPRISE

PRATIQUE DE GRH

Comment les entreprises s'approprient-elles les questions environnementales, et en particulier celle de l'écologisation des emplois et des compétences ? L'étude des démarches dites de « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE), qui constituent un des cadres possibles de prise en compte de cette thématique, apporte des éléments de réponse.

## La RSE au croisement de la « *hard law* » et de la « *soft law* »

Le développement de pratiques plus respectueuses de l'environnement repose sur deux moteurs : l'obligation légale (comme dans le secteur du BTP en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre), et la demande sociale pour des produits plus verts, notamment issus de circuits courts, dans le domaine alimentaire mais pas seulement. C'est l'un des enseignements du projet de recherche C>Terre (voir encadré 1), qui vise précisément à questionner les pratiques d'entreprises en matière de transition écologique. La « responsabilité sociétale de l'entreprise », en tant que dispositif normatif porteur d'incitation à l'écologisation, se situe à l'articulation de ces deux dimensions (règle et vertu).

Les démarches RSE émergent dans le contexte de la mise en concurrence des droits nationaux par les entreprises multinationales. Celles-ci peuvent en effet choisir de s'implanter dans les pays à faibles

réglementations sociales et environnementales. Les démarches RSE visent donc à limiter d'éventuelles dérives, par le biais de recommandations et d'engagements volontaires. Ces démarches relèvent de la *soft law* : elles n'ont pas le pouvoir coercitif des normes juridiques, assorties de sanctions étatiques (*hard law*). Elles peuvent néanmoins à la fois contribuer à diffuser de nouveaux comportements, et trouver des points de jonction avec le droit étatique.

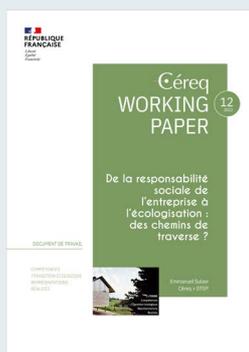
Le concept de RSE, d'origine anglo-saxonne\* (traduction de « *Corporate social responsibility* »), s'implante au tournant du siècle *via* les instances internationales et la Commission européenne. En 2001, le livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » en donne 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 ». Elle est d'abord constituée de normes d'obédience transnationale (établies par l'ONU, l'Organisation internationale du travail - OIT et la Commission européenne). Ces normes ne sont pas nécessairement de nature légale, mais vont au-delà des réglementations nationales dans leur champ de recommandations, et ajoutent l'environnemental au social.

Comme le constate le Conseil économique, social et environnemental (CESE), on assiste aujourd'hui à une inflation forte de dispositifs légaux et

\* Le concept apparaît dans l'ouvrage « *Social Responsibility of the Businessman* » (1953) de Howard Bowen, économiste et pasteur protestant américain.



## 1 La RSE dans le projet de recherche C>Terre



Résultats complets à retrouver dans le Working paper n° 12 sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

Le projet de recherche C>Terre (compétences dans la transition écologique, représentations et réalités), conduit par le Céreq et soutenu par un financement du Plan d'investissement dans les compétences de la Dares, vise à comprendre la nature des besoins en compétences liées à l'écologisation du travail et des activités.

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise constitue 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'État, les branches, ou plus globalement les différentes « parties prenantes » identifiées comme devant développer une responsabilité sur les questions sociétales, au premier chef l'environnement.

Ce *Céreq Bref* mobilise une revue de littérature notamment issue des sciences de gestion, relative à la RSE, complétée d'extraits d'entretiens qualitatifs réalisés auprès de responsables d'entreprises du BTP.

cadre législatif et réglementaire de la RSE. Le pays semble plutôt en pointe sur la période récente. L'ordonnance du 19 juillet 2017 a transposé en droit national la directive européenne RSE de 2014, obligeant les grandes entreprises (au-delà de 500 salariés, de 20 millions d'euros de bilan ou de 40 millions de chiffre d'affaires...) à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de leurs activités ainsi que sur leur mode de gouvernance. En 2019, la loi PACTE fait entrer dans le Code civil l'idée que l'entreprise « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux » (article 1833). En 2021, de nombreuses dispositions de la loi « Climat et résilience » (voir encadré 2) contribuent à donner un caractère contraignant aux éléments environnementaux.

### L'écologisation du travail, nouveau souffle pour la RSE ?

Plusieurs travaux antérieurs [1] ont formulé l'hypothèse d'une « écologisation du travail » débordant le cadre des seules éco-activités. Quelques années plus tard, les questions environnementales semblent faire l'objet d'une attention transversale au sein des mondes du travail. Comme le montrent des travaux conduits notamment au Céreq [2], elles sont largement présentes chez les acteurs de la relation formation-emploi, aux niveaux étatiques comme paritaires.

Envisagée comme transformation structurelle des modes de vie et de production, la transition écologique laisse supposer que des manières de travailler différentes pourraient voir le jour. Ces évolutions semblent se mettre en place aujourd'hui sous l'effet de nouvelles régulations, dont certaines dispositions de la loi « Climat » déjà évoquée. L'écologisation pourrait donc passer par une « 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 incontournables ces process, via les normes thermiques et autres.* » Si la loi « Climat » adoptée en août 2021 est *a priori* plus prégnante dans ce domaine d'activité, au vu des dispositions modifiant le Code de la construction ou le Code de l'environnement, bien d'autres secteurs se verront probablement contraints d'évoluer à la suite de sa promulgation.

Concernant les relations de travail, le volet français du rapport Agreement\*\*\* [3] relève l'existence d'interactions normatives entre droit social et droit de l'environnement, notamment par l'intermédiaire de la « soft law » que constitue la RSE. La dimension environnementale permettrait aux démarches RSE de prendre un nouveau souffle au regard de leur volet social, et de passer de

institutionnels. Dans son avis du 8 octobre 2019, 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* ». Selon ce même avis, 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* ». Ce rapport-cadre des Nations Unies 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.

En 2015, l'objectif de développement durable n° 8 de l'ONU\*\* fait le lien entre croissance économique durable et travail décent, c'est-à-dire un travail qui soit à la fois productif, socialement de qualité et sans effets nocifs sur l'environnement. En 2011 et 2019, deux rapports successifs de l'OIT établissent que la transition vers des économies décarbonées passera par de fortes requalifications et le renforcement des compétences, pour répondre à d'importants besoins de compétences vertes dans les métiers existants davantage que dans des nouveaux métiers. Ces rapports identifient comme des « moteurs » du développement de ces compétences vertes : la technologie, la réglementation et une demande croissante des consommateurs pour des produits plus respectueux de l'environnement.

Si, selon l'avis du CESE, « *les États avancent sur ces questions en ordre dispersé et à un rythme forcément inégal* », la France s'est dotée progressivement d'un

\*\* Les 17 objectifs de développement durable ont été adoptés en 2015 par l'ensemble des États membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit un plan sur 15 ans visant à réaliser ces objectifs. (source : [www.un.org/](http://www.un.org/)).

\*\*\* AGREEMENT (A Green Mentality for Collective Bargaining) a pour objectif d'étudier comment et pourquoi la négociation collective peut contribuer à intégrer le principe de durabilité environnementale dans les relations de travail. Cofinancé par la Commission européenne, il couvre 6 pays de l'UE : La France, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-Uni.

la notion de responsabilité « sociale » à celle de responsabilité « sociétale ». Avec la responsabilité « sociétale », l'entreprise vise une meilleure gestion des externalités négatives\*\*\*\* de son activité, tant pour les hommes que pour l'environnement, en se conformant à la fois aux dispositions législatives en vigueur (obligatoires) et à des normes infralégales (dans une démarche volontaire). On se trouve dès lors en présence d'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* ». [4]. La RSE présenterait ainsi l'avantage d'une approche globale permettant de fixer des objectifs en matière de développement durable ([3], p. 11).

## La RSE, porteuse de tensions entre différentes dimensions sociétales

La RSE relève à l'origine d'une préoccupation sociale forte, l'expression d'une attente de la société envers les entreprises. Les préoccupations environnementales ne s'y adjoignent que secondairement, et sont exprimées envers les différentes parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, clients, salariés...) pour faire émerger la notion de responsabilité sociétale des organisations (RSO). On peut supposer que la démarche soit porteuse d'une tension entre ses différents objets tels le social et l'écologique, d'autant que les intérêts des parties prenantes à ces enjeux ne se recoupent pas nécessairement. Les clients, les fournisseurs, les salariés et leurs représentants peuvent exprimer des attentes divergentes. Cela peut être le cas des parties prenantes plus éloignées : financiers, actionnaires, pouvoirs publics ou encore associations et ONG. Les entrepreneurs du bâtiment, par exemple, sont fréquemment confrontés à ces tensions, et doivent au quotidien faire face à la tentation du moins-disant : « *On est une entreprise structurée, on a la certification QUALIBAT 14.52 depuis 2019. Sur les 800 boîtes de cordes en France, on est 20 à l'avoir. Donc on fait partie de ce que je qualifie d'entreprises premium par rapport à notre activité. On veut être locomotive de tout ça. Le syndic de copropriété, il s'en moque. Il va faire intervenir, par exemple, pour étayer mon propos, des auto-entrepreneurs qui sont sans diplôme, qui vont évidemment être bien moins chers que nous. Et qui ne vont pas s'inquiéter de la nature des produits qui vont être appliqués, de savoir si les mecs sont diplômés ou quoi... c'est le prix.* » (Responsable d'une PME de travaux acrobatiques). La RSE ne conduit donc pas nécessairement 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 tous.

Les attentes sociétales (sociales, écologiques, capitalistiques) ne s'additionnent pas obligatoirement, et l'un des principaux enjeux de la RSE se situe dans la résolution de potentielles contradictions de l'une à l'autre : l'environnement contre

## 2 Dispositions essentielles 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.

Sans entrer dans le détail, on relèvera pour le secteur du commerce 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 réemploi, 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.

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 Institutions Représentatives du Personnel 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.

l'emploi, l'emploi contre la rentabilité, la rentabilité contre l'environnement. À titre d'exemple, la problématique de la menace de suppression des emplois pour justifier le maintien d'activités polluantes est un schème récurrent.

Concilier rentabilité et verdissement peut passer par de simples modifications de process et/ou de solvabilisation (comme dans le cas de l'éco-rénovation avec « Ma prime rénov' »), mais cette logique a montré des limites. C'est le cas de la démarche FEEBAT (formation aux économies d'énergie dans le bâtiment), qui est loin de concerner l'ensemble du secteur, et se limite souvent à la démarche d'obtention du label RGE (reconnu garant de l'environnement), nécessaire pour accéder au marché aidé de la rénovation énergétique [2].

## Stratégies de RSE : l'importance des parties prenantes de l'entreprise

Si les démarches RSE témoignent d'une place plus grande accordée aux préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management des entreprises, la prise en compte volontaire des externalités négatives est loin d'être systématique. Le versant environnemental n'est pas nécessairement premier. Il dépend des moyens dont dispose l'entreprise – en lien avec ses acteurs internes et externes – pour le faire exister. Enfin, lorsque ce versant est pris en compte, il ne conduit pas systématiquement aux pratiques de transformation du travail et de gestion des ressources humaines qu'il supposerait.

Dans leurs travaux, Bonneveux et Soparnot [5] avancent que les stratégies de RSE choisies par

\*\*\*\* Une externalité négative apparaît dès que la production ou la consommation d'un bien, d'une ressource ou d'un service nuit à une tierce partie ou à l'environnement (qui englobe toutes les parties).

## ➔ En savoir plus

[1] « Préface – Pour une sociologie du travail et des activités professionnelles », D. Demazière dans *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement*, I. Arpin, G. Bouleau, J. Candaue et A. Richard Ferroudji (dir.), Paris, Octarès, 2015.

[2] « Transition écologique : l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels? », A. Wursthén-Valette, *Céreq Bref* n° 429, 2022.

[3] *Négociation collective et environnement*, A. Bugada (dir.), Paris, LexisNexis, 130 p., 2021.

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

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

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

l'entreprise sont dépendantes du type de parties prenantes que le dirigeant identifie. Dans les PME du secteur de la métallurgie étudiées par ces auteurs, les dirigeants définissent comme les parties prenantes essentielles de l'entreprise et de son écosystème : 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...). Les stratégies RSE des entreprises sont donc liées à l'engagement de leurs parties prenantes dans la démarche d'écologisation, et ainsi marquées par une forte hétérogénéité.

Dans le BTP, s'il est probable que les majors du secteur soient aujourd'hui à même d'écologiser leurs modes de production, notamment par l'emploi de matériaux bio-sourcés, ce n'est pas toujours le cas des PME-TPE, très majoritaires. Leurs pratiques sont néanmoins susceptibles de présenter une forte diversité, selon leur positionnement stratégique (choix d'un marché local réputationnel vs. mise en conformité avec les attentes de la commande publique ou des grands donneurs d'ordre, par exemple). Pour ces entreprises, la partie prenante la plus influente est généralement le maître d'ouvrage, dont la sensibilité écologique, lorsqu'elle est présente, cherchera souvent à se manifester par des pratiques ne générant pas de surcoûts. De leur côté, les salariés peuvent parfois faire adopter des pratiques plus vertueuses, notamment par leurs préoccupations en matière de santé au travail (choix de matériaux ou de produits). Dans un cas comme dans l'autre, la demande sociale n'est pas systématiquement au rendez-vous, entre clients particuliers privilégiant le moins-disant et collectivités territoriales aux capacités de financement en voie de contraction.

### L'engagement RSE, levier d'évolution des pratiques RH ?

Si la transition écologique pose de plus en plus la question de la transformation du travail et de ses modes d'organisation, sa prise en compte à travers les démarches de RSE devrait se traduire dans l'évolution des pratiques RH : nouvelles exigences formatives, élévation et reconnaissance des qualifications et des compétences... Cependant, les acteurs interrogés dans le cadre de l'étude C>Terre soulignent la faiblesse des transformations en cours.

Concrètement, on observe davantage de pratiques *ad hoc* ou « à la carte » selon les termes de Geneviève Besse [4], pour qui « *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.* »

Pour autant, les propos recueillis auprès du DRH d'une major du BTP laissent supposer que des évolutions sont en cours dans les entreprises suffisamment grandes pour disposer d'outils internes en la matière. Mais qu'en est-il dans les PME-TPE? Dans son étude de cas d'une PME industrielle de l'emballage, Sandrine Berger-Douce [6] fait état de l'engagement RSE de cette entreprise. La démarche se concrétise par une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences), articulée à l'objectif de l'amélioration de l'égalité femme-homme, pour faire monter en compétences les opérateurs. Selon un constat déjà établi par plusieurs travaux, les PME-TPE sont souvent peu concernées par les démarches formelles de gestion des ressources humaines ou de GPEC, alors même que leurs besoins sont bien réels, en particulier lorsque leur activité évolue ou se transforme. Il faut donc se garder d'invisibiliser des pratiques RH qui, même informelles, peuvent être bien réelles dans des PME, notamment celles qui portent des innovations, technologiques comme sociétales. Dans ces entreprises, l'existence de pratiques relevant de la RSE est dépendante de l'environnement et des caractéristiques du dirigeant, avec une palette d'outils RH assez étroite, qui se construit chemin faisant.

● Les démarches de RSE constituent des incitations volontaires à rendre plus vertueuses des pratiques d'entreprises, dans des domaines pouvant être considérés comme indépendants : le social, le sociétal, l'environnemental. Les démarches mises en œuvre en entreprise, qu'elles soient d'application volontaire ou de mise en conformité avec des dispositions légales, impliquent des arbitrages entre ces différents aspects qui peuvent entrer en tension. Toutes les parties prenantes qui gravitent autour des entreprises n'ont pas forcément le même intérêt pour l'écologisation, et dans nombre de cas la compétitivité-coût semble prendre le pas. Les pratiques gestionnaires ne reflètent pas encore nettement des préoccupations environnementales. La problématique de l'écologisation apparaît donc encore balbutiante, et la loi « Climat » ne devrait déployer son effectivité que dans les années à venir. Pour documenter ces évolutions attendues, les investigations menées dans le cadre de l'étude C>Terre seront donc poursuivies sur les différents volets de la loi : le bâtiment (se loger, titre V de la loi) ou encore l'alimentation (consommer, titre II). ●

➔ S'inscrire à la lettre d'information

DEPUIS 1971

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

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



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



> Mise à jour  
de votre abonnement

BREF N°430|2022 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication : Florence Lefresne  
Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858

Impression Impremium - Marseille

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02

T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80

