

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LA GRH DÉCARBONÉE

► La « **GRH décarbonée** » désigne une gestion des ressources humaines qui place les enjeux environnementaux au cœur de ses pratiques. 24 enseignants chercheurs ont participé dans le cadre d'une collection FNEGE consacrée au « **Management Décarboné** » à un ouvrage collectif, sous la direction de Florence NOGUERA et Patrick VALEAU (2026) présentant les outils et pratiques intégrant le défi climatique dans tous les domaines de la GRH. Les 24 coauteurs explorent de nouvelles grilles de lecture et outils pour une GRH plus respectueuse de l'environnement.

GRH verte, GRH environnementale, GRH durable et GRH décarbonée
La responsabilité environnementale des politiques et pratiques de GRH a suscité l'intérêt croissant des enseignants chercheurs pour la « *GRH verte* » dite aussi « *GRH environnementale* », « *GRH durable* » ou GRH décarbonée. Le terme « *décarboné* » mis en avant dans le cadre la collection « *Management décarboné* » reflète l'importance centrale de la décarbonation. La focalisation médiatique sur le changement climatique et la pression croissante des parties prenantes ont mobilisé les entreprises vers la réduction

de leur empreinte carbone avec des engagements mesurables en matière de décarbonation et l'implication des DRH. La « *GRH décarbonée* », est une approche de la GRH qui intègre de manière transversale les enjeux de préservation de l'environnement.

Un enjeu de positionnement stratégique pour la fonction RH
La transition vers une économie bas carbone est un des enjeux prioritaires identifiés par les entreprises dans leur matrice de matérialité avec des engagements ambitieux et mobiliser l'ensemble des politiques et pratiques RH contribue à la réduction de l'empreinte carbone. L'ouvrage collectif fait ressortir les évolutions nécessaires des pratiques de GRH face aux exigences environnementales.

Exemple : Décarboner les pratiques de rémunération

Prendre en compte les impacts carbone des différentes composantes de la rémunération globale contribue à réduire l'empreinte carbone en agissant dans huit domaines :

-Intégrer l'impact environnemental dans la fixation du salaire.

Revoir les critères de pesée en veillant à intégrer l'impact du poste sur l'empreinte

carbone permet de revaloriser certains postes à forte utilité environnementale et de fixer au collaborateur des objectifs pour valoriser ses actions en faveur de la réduction de cette empreinte.

-Intégrer la réduction de l'empreinte carbone dans les décisions d'augmentations individuelles.

La réduction de l'empreinte carbone devient un des critères de performance du collaborateur, soit par des mesures de résultats s'il existe des indicateurs de mesure au niveau individuel (compteurs de consommation d'énergie par exemple), soit en prenant en compte les initiatives pour réduire l'empreinte carbone de son entité et son comportement exemplaire en la matière, soit enfin en prenant en compte le développement de ses compétences (formation aux éco gestes - chauffage, eau chaude sanitaire, recyclage, utilisation raisonnée du numérique ...- et à la conduite économe par exemple).

Pour le manager, les entreprises peuvent intégrer dans les décisions d'augmentation le bilan des actions mise en œuvre dans son champ de responsabilité (extinction des appareils inutilisés, tri des déchets, etc). Le dialogue social contribue avec l'intégration des critères environnementaux pour les décisions d'augmentation individuelle, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des primes variables individuelles des collaborateurs.

Les critères pris en compte peuvent intégrer les pratiques du collaborateur pour réduire sa consommation énergétique et limiter son empreinte carbone ainsi que

les initiatives prises individuellement ou en équipe.

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des bonus des dirigeants.

L'intégration de critères climatiques dans la rémunération des dirigeants est un levier puissant pour porter au premier plan les objectifs de la stratégie de neutralité carbone. Cette pratique concerne un nombre croissant d'entreprises cotées avec un impact mesurable sur l'évolution de l'empreinte carbone ;

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans la détermination des composantes variables collectives (Intéressement).

Intégrer des critères de réduction de l'empreinte carbone stimule l'engagement environnemental de tous les collaborateurs et permet d'aligner les actions de chacun avec les engagements climatiques de l'organisation. L'accord d'intéressement est un outil efficace pour la réduction de l'empreinte carbone.

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone en matière de frais professionnels.

Les modalités de prise en charge des frais de déplacements, ont un impact sur l'empreinte carbone. La réglementation favorise les pratiques de « *mobilité douce* » avec la création du forfait mobilités durables (FMD) et la possibilité d'attribuer une indemnité aux salariés privilégiant les modes de transport dits « *à mobilité douce* » pour leurs trajets entre résidence habituelle et lieu de travail. Une charte des déplacements domicile-lieu de travail et de ceux liés à l'activité professionnelle favorise les comportements de mobilité responsable.

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone en matière d'avantages salariés.

Les composantes non monétaires consti-

tuent une part significative de la rémunération globale et peuvent contribuer à la réduction de l'empreinte carbone. L'entreprise peut financer la participation à des stages écoconduite. Elle peut mettre à disposition des moyens de mobilité douce et aider à leur acquisition. Dans le cadre de la politique d'aide au logement, l'entreprise peut apporter une aide au financement de travaux d'isolation thermique pour réduire l'empreinte carbone du collaborateur.

- Prendre en compte la réduction de l'empreinte carbone dans le cadre de l'épargne salariale.

L'épargne salariale peut être orientée vers les fonds ISR qui prennent en compte la dimension environnementale, contribuant ainsi à la réduction de l'empreinte carbone et l'entreprise peut encourager cette orientation par un abondement spécifique. L'audit des politiques et pratiques de GRH décarbonée permet de garantir et renforcer leur efficacité. L'audit sociétal apparaît comme un outil au service de la décarbonation.

Audit Social & Sociétal de la décarbonation.

Dans le cadre de cette même collection FNEGE consacrée au « *Management Décarboné* », 20 enseignants chercheurs et praticiens ont participé à un ouvrage collectif, piloté par Olivier Bachelard, Laïla Benraiss-Noailles, Michelle Dupont, Jacques Igalens, Jean Marie Peretti et Richard Delaye-Habermacher intitulé « *Audit Social & Sociétal de la décarbonation dans les organisations.* » (EMS, 2026) Pour les entreprises françaises, le développement des obligations en matière d'informations extra-financières et en particulier sur l'impact carbone des activités de l'entreprise concerne l'auditeur social/sociétal à deux niveaux : garantir la qualité et la conformité des informations publiées aux exigences réglementaires et, utiliser les informations publiées dans le cadre de la communication réglementée pour formuler une opinion sur la réduction de son empreinte carbone. Le docu-

ment d'enregistrement universel (Universal registration document ou URD) est une pratique courante et constitue pour le chercheur et l'auditeur un document de travail très riche pour formuler une opinion sur les engagements de décarbonation de l'entreprise.

Les chercheurs trouvent un grand nombre d'informations et d'indicateurs extra-financiers pertinents dans les URD. L'analyse de ces données permet d'évaluer les politiques et pratiques mises en place pour réduire l'empreinte carbone en intégrant des objectifs climatiques dans la gouvernance des entreprises. Le chercheur comme l'auditeur se penche sur la communication pour répondre à sept questions :

- La communication externe est-elle cohérente avec les actions réelles ?
- Existe-t-il un risque de greenwashing ?
- Les engagements publics sont-ils vérifiables et transparents ?
- Existe-t-il un processus de revue et d'amélioration continue ?
- Les retours d'expérience sont-ils intégrés ?
- L'organisation se compare-t-elle à des benchmarks sectoriels ?
- Les équipes sont-elles formées et sensibilisées aux enjeux climat ?

En conclusion un audit de décarbonation évalue la crédibilité, la robustesse et la cohérence de la trajectoire climat de l'organisation. **8**

Références :

- Bachelard O. (coord.) (2026), Audit Social & Sociétal de la décarbonation dans les organisations, Collection : Management décarboné, Éditions EMS.
- Igalens J., Jonquieres M. (2026) Audit sociétal et évaluation des impacts sociétaux, une synergie créatrice de valeur, Éditions ESKA
- Igalens J., Tahri N. (2026) Vers une GRH durable ? Ed. EMS
- Noguera F., Valéau P. (coord.) (2026), Gestion des Ressources Humaines, Collection : Management décarboné, Éditions EMS.



Jean-Marie PERETTI

PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL
ET TITULAIRE DE LA CHAIRE ESSEC
DU CHANGEMENT