

# Comment intégrer les objectifs ESG et RSE dans la stratégie RH ?

## Réponse courte

L'intégration des critères **ESG** (Environnementaux, Sociaux, Gouvernance) et **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans la stratégie RH répond à une double logique : une **obligation de reporting** pour les grandes entreprises soumises à la directive CSRD (transposée au Luxembourg par la loi du 15 décembre 2023), et un **levier stratégique** pour l'ensemble des entreprises souhaitant renforcer leur attractivité et leur engagement collaborateur. Le volet « S » (Social) des critères ESG concerné directement la fonction RH : conditions de travail, égalité, formation, dialogue social, santé et sécurité.

Les entreprises luxembourgeoises de toute taille peuvent tirer profit d'une **stratégie RH alignée sur les objectifs ESG** : amélioration de la marque employeur dans un marché concurrentiel, renforcement de l'**engagement** des collaborateurs (en particulier les générations Y et Z sensibles aux enjeux de durabilité), réduction des **risques** juridiques et réputationnels, et accès facilité aux **financements durables** qui intègrent des critères sociaux dans leurs évaluations. Au Luxembourg, place financière leader de la finance durable, l'alignement ESG-RH est aussi un enjeu de cohérence vis-à-vis des clients et partenaires.

## Définition

Les critères **ESG** évaluent la performance d'une organisation sur trois dimensions : **Environnementale** (empreinte carbone, gestion des ressources, politique énergétique), **Sociale** (conditions de travail, diversité, formation, dialogue social, santé et sécurité) et de **Gouvernance** (éthique, transparence, lutte contre la corruption, représentation). La **RSE** désigne la démarche volontaire par laquelle une entreprise intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et ses interactions avec ses parties prenantes.

La stratégie RH est directement concernée par le pilier **Social** des critères ESG, qui couvre les indicateurs relatifs au capital humain : turnover, formation, égalité salariale, représentation des genres, conditions de travail, dialogue social, santé et sécurité. Les normes de reporting ESRS (European Sustainability Reporting Standards) définissent des indicateurs sociaux standardisés que les entreprises soumises à la CSRD doivent publier. Au Luxembourg, où la place financière est un acteur majeur de la finance durable (avec plus de 6 000 milliards d'euros d'actifs sous gestion dans les fonds durables), l'alignement ESG-RH est aussi un enjeu de crédibilité sectorielle.

Vous cherchez un SIRH adapté au Luxembourg ? myHR centralise vos processus RH dans une solution Made In Luxembourg. [Demander une démo ?](#)

## Questions fréquentes

### Comment éviter le greenwashing social ?

Les entreprises adoptant une démarche ESG-RH purement déclarative s'exposent à un risque réputationnel et à une perte de crédibilité auprès des salariés et parties prenantes. Intégrer les objectifs ESG dans les évaluations de performance des managers garantit la traduction en actions concrètes.

### Comment intégrer les objectifs ESG dans la stratégie RH ?

Quatre étapes : cartographie des enjeux sociaux (égalité, diversité, formation, santé), définition des objectifs et indicateurs (ESRS pour les soumis CSRD), intégration dans les processus RH (recrutement, évaluation, formation), reporting et communication. La RH porte le pilier Social des critères ESG.

### Pourquoi anticiper la CSRD même si non soumis ?

Anticiper les obligations CSRD même hors soumission immédiate, car les seuils s'élargissent progressivement et la préparation en amont évite le stress de mise en conformité de dernière minute. L'approche structurée bénéficie aussi à la marque employeur et au financement.

### Qu'est-ce que la directive CSRD ?

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), transposée par la loi luxembourgeoise du 15 décembre 2023, impose un reporting de durabilité aux grandes entreprises dépassant 2 des 3 seuils : 250 salariés, 50 M€ de CA, 25 M€ de bilan. Le rapport est intégré au rapport de gestion.

### Quels enjeux ESG spécifiques au Luxembourg ?

Au Luxembourg, les enjeux spécifiques incluent l'intégration des frontaliers (46 % de la main-d'œuvre), la gestion de la diversité culturelle (170 nationalités) et le multilinguisme. La place financière luxembourgeoise (6 000 milliards EUR fonds durables) ajoute un enjeu de crédibilité sectorielle.

### Quels indicateurs sociaux relèvent des normes ESRS ?

Les normes ESRS définissent des indicateurs sociaux standardisés : effectifs, turnover, taux de formation par salarié, écart salarial femmes/hommes, taux d'accidents du travail, score d'engagement, représentation des genres dans le management, dialogue social. Ces indicateurs alimentent le pilier Social ESG.

### Quels sont les trois piliers ESG ?

Les critères ESG évaluent la performance sur trois dimensions : Environnementale (empreinte carbone, ressources, énergie), Sociale (conditions de travail, diversité, formation, santé, sécurité, dialogue social) et Gouvernance (éthique, transparence, lutte contre la corruption, représentation).

## Conditions d'exercice

L'intégration des objectifs ESG dans la stratégie RH combine des obligations légales (pour les grandes entreprises) et des démarches volontaires (pour toutes les entreprises).

Catégorie	Detail
<b>CSRD (grandes entreprises)</b>	Entreprises dépassant 2 des 3 seuils : 250 salariés, 50 M EUR CA, 25 M EUR bilan — reporting ESG obligatoire
<b>Normes ESRS</b>	Indicateurs sociaux standardisés : effectifs, turnover, formation, égalité, santé, dialogue social
<b>Égalité de traitement</b>	Obligation légale indépendante de la CSRD (art. <u>L.251-1</u> et s. Code du travail)
<b>Santé et sécurité</b>	Obligation générale de protection (art. <u>L.312-1</u> ) alimentant les indicateurs ESG
<b>Formation</b>	Suivi des actions de formation (art. <u>L.542-1</u> et s.) intégrant les indicateurs ESRS
<b>Dialogue social</b>	Information et consultation de la délégation sur les orientations ESG impactant le personnel (art. <u>L.414-1</u> )

## Modalités pratiques

L'intégration des objectifs ESG dans la stratégie RH suit quatre étapes.

### 1. Cartographie des enjeux sociaux

Identifier les enjeux ESG matériels pour l'entreprise en matière de capital humain : égalité femmes/hommes (écarts salariaux, représentation dans le management), diversité et inclusion, conditions de travail, formation et développement des compétences, santé et sécurité, dialogue social. Au Luxembourg, les enjeux spécifiques incluent l'intégration des **frontaliers**, la gestion de la **diversité culturelle** (plus de 170 nationalités) et le **multilinguisme**. L'analyse de materialité doit impliquer les parties prenantes internes (délégation du personnel, managers, salariés) et s'aligner sur les priorités business de l'entreprise.

### 2. Définition des objectifs et indicateurs

Fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur chaque enjeu identifié : taux de formation (heures par salarié par an), écart salarial femmes/hommes (objectif de réduction), taux d'accidents du travail, score d'engagement, représentation des genres dans le management. Pour les entreprises soumises à la CSRD, les indicateurs doivent être conformes aux normes ESRS. Pour les autres, la définition d'indicateurs volontaires aligne la démarche RSE et renforce la crédibilité vis-a-vis des parties prenantes.

### 3. Intégration dans les processus RH

Decliner les objectifs ESG dans les processus RH concrets : intégrer des critères de diversité dans le recrutement, inclure des objectifs ESG dans les évaluations de performance des managers, développer des programmes de formation sur les enjeux de durabilité, formaliser une politique de mobilité durable (forfait mobilité, vélo de fonction, transports en commun), renforcer les dispositifs de santé et de qualité de vie au travail. Au Luxembourg, le secteur financier impose souvent à ses salariés des formations ESG spécifiques liées aux exigences réglementaires (SFDR, Taxonomie).

## 4. Reporting et communication

Collecter, consolider et publier les indicateurs ESG sociaux conformément aux normes applicables. Pour les entreprises soumises à la CSRD, le rapport de durabilité est intégré au rapport de gestion et soumis à vérification externe. Pour les autres, un rapport RSE volontaire où l'intégration des indicateurs dans le rapport annuel renforce la transparence et la crédibilité. Communiquer en interne sur les progrès réalisés pour renforcer l'engagement des collaborateurs et la fierté d'appartenance.

### Pratiques et recommandations

**Commencer** par une analyse de matérialité identifiant les enjeux ESG les plus pertinents pour l'entreprise et son secteur, car une stratégie ESG-RH efficace se concentre sur les enjeux matériels plutôt que de couvrir l'ensemble du spectre de manière superficielle.

**Intégrer** les objectifs ESG dans les évaluations de performance des managers pour garantir que les engagements se traduisent en actions concrètes au niveau opérationnel, pas uniquement en déclarations d'intention.

**Impliquer** la délégation du personnel dans la définition et le suivi des objectifs ESG sociaux, car le dialogue social est à la fois un indicateur ESG et un levier d'amélioration des autres indicateurs.

**Exploiter** les données RH existantes pour alimenter le reporting ESG sans créer de charge administrative supplémentaire, en automatisant la collecte via le SIRH et en alignant les définitions d'indicateurs avec les normes ESRS.

**Communiquer** régulièrement en interne sur les progrès ESG pour renforcer l'engagement des collaborateurs, car les salariés sensibles aux enjeux de durabilité attendent de la transparence et de la cohérence entre discours et pratiques.

**Anticiper** les obligations de reporting CSRD même si l'entreprise n'y est pas encore soumise, car les seuils d'application s'élargissent progressivement et la préparation en amont évite le stress de la mise en conformité de dernière minute.

### Cadre juridique

Référence	Objet
Loi du 15 décembre 2023	Transposition de la directive CSRD au Luxembourg, reporting de durabilité
Art. <u>L.251-1</u> et s. Code du travail	Égalité de traitement et non-discrimination
Art. <u>L.312-1</u> Code du travail	Obligation générale de sécurité et santé au travail
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Formation professionnelle continue
Art. <u>L.414-1</u> Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Règlement (UE) 2019/2088 (SFDR)	Transparence en matière de durabilité dans le secteur financier

L'intégration des objectifs ESG dans la stratégie RH ne se limite pas au reporting : elle implique une transformation des pratiques managériales et des processus RH. Les entreprises qui adoptent une démarche ESG-RH purement déclarative (« greenwashing social ») s'exposent à un risque réputationnel et à une perte de crédibilité auprès des salariés et des parties prenantes.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.