RSE

DANS LES MOBILITÉS D'AFFAIRES
UNE RAISON D'ÊTRE

AFTM

ÉDITORIAL

par Michel Dieleman,

président de l'AFTM

Une nécessité.
Une invitation à faire.
Une raison d'être !

Il n'est pas dans les habitudes de l'AFTM de hiérarchiser ses productions ni même d'émettre des jugements de valeur quant aux sujets qui méritent d'être considérés "avant" ou "après". La période inédite que nous venons collectivement de traverser doit nous inviter à revoir notre logiciel de pensée et justement, nos habitudes.

Cette année, l'AFTM fait alors le choix de vous inciter à prioriser les actions qui composent votre stratégie mobilité : mettez le cap sur la RSE sans concession ! Cela va d'ailleurs au-delà d'un choix, c'est une absolue nécessité.

Qui dit RSE, dit 3 piliers à considérer et à adresser au sein de l'entreprise. Un des objectifs de ce livre blanc est notamment de rappeler que cet acronyme ne se résume pas seulement aux considérations environnementales même si celles-ci sont évidemment déterminantes. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par la Commission européenne comme *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.*
L'édifice de la RSE repose alors sur 3 grandes familles d'enjeux : environnementaux, sociaux et sociétaux. La dimension économique souvent érigée en pilier est en réalité une donnée transversale aux 3 thématiques précitées. Quels que soient leurs objets, les actions de l'entreprise se doivent de tendre vers un impact positif sur la société tout en étant économiquement viables.

En matière de mobilité professionnelle, l'AFTM prend également le risque d'une seconde affirmation à savoir, "nous" sommes au début d'un grand projet collectif qui vise à faire converger déplacements et impacts positifs sur la société. Commencement ne veut pas dire inaction. Au contraire ! Très régulièrement accusés d'aggraver la situation présente, les acteurs de l'industrie des déplacements professionnels sont d'autant plus massivement mobilisés en faveur de la RSE qu'ils sont trop souvent et injustement pointés du doigt.
Aussi, ce livre blanc a pour objectif de dresser une cartographie (non exhaustive) des connaissances et des pratiques disponibles en matière de mobilité responsable grâce à la participation de nombreux acteurs des déplacements professionnels de tout horizon. Notons par ailleurs qu'une place significative est également faite à la conciliation des problématiques liées au handicap et au droit pour tous les collaborateurs, de se déplacer professionnellement.

Le groupe de travail a décidé de titrer ce livre blanc "une raison d'être". Au-delà de la faculté permise par la loi PACTE (en date du 22 mai 2019) qui instaure la possibilité pour les entreprises d'inscrire une raison d'être dans leurs statuts, l'AFTM invite ces dernières à faire figurer dès à présent la RSE au sommet de leur stratégie globale. Selon le baromètre "la raison d'être" réalisée par l'IFOP et datant de 2019, 77 % des salariés des grandes entreprises estiment *"qu'au-delà de son activité économique, leur entreprise joue un rôle au sein de la société"*. Il est nul besoin d'un nouveau sondage pour considérer que la crise sanitaire de la Covid-19 n'a fait qu'accroître cette préoccupation et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Cette nouvelle publication de l'AFTM s'adresse à l'ensemble des acteurs, privés ou publics, intervenant dans la gestion des déplacements professionnels et de la mobilité en général. Mêlant développements théoriques, pédagogiques et fiches pratiques, le lecteur y trouvera un éclairage d'ensemble sur le sujet de la RSE, des modèles d'organisation, des partages de bonnes pratiques de professionnels, mais aussi des recommandations permettant au décisionnaire, comme au gestionnaire, de mettre en œuvre une stratégie de mobilité ambitieuse et responsable !

Bonne lecture

Michel Dieleman,
Président de l'AFTM

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS - page 5

par Arnaud de Lamezan,
Responsable du groupe de travail,
Directeur des Achats et de l'Immobilier groupe chez Lagardère,
Vice-Président de l'AFTM, Membre du Comité de développement de l'AFTM

ÉDITO - 4e de couverture

par Michel Dieleman,
Président de l'AFTM

CAHIER 1 - page 6

COMPRENDRE LA RSE DANS LES MOBILITÉS D'AFFAIRES

INTRODUCTION - page 9
À l'origine de la RSE, le concept de développement durable

CHAPITRE 1 - page 15
Qu'appelle-t-on « responsabilité sociétale des entreprises » ?

CHAPITRE 2 - page 25
La RSE, entre volontariat et obligations

CHAPITRE 3 - page 31
Mobilités d'affaires durables : de quoi parle-t-on ?

CAHIER 2 - page 40

LA RSE : ENJEUX ET FUTUR DES MOBILITÉS D'AFFAIRES

INTRODUCTION - page 43
C'est dans l'air
RSE : où en sont les mobilités d'affaires ?

CHAPITRE 1 - page 47
Pourquoi se préoccuper de la RSE dans les mobilités d'affaires ?
Sens et enjeux stratégiques

CHAPITRE 2 - page 55
« Mobilités d'affaires responsables 2030 », le scénario prospectif de l'AFTM

CAHIER 3 - page 68

FICHES PRATIQUES POUR DES MOBILITÉS D'AFFAIRES PLUS RESPONSABLES

FICHE A - page 70
Porteur de projet RSE dans les mobilites d'affaires : trois postures à éviter et cinq conseils

FICHE B - page 74
Construire une stratégie RSE pour les mobilités d'affaires : une méthodologie

FICHE C - page 78
Pourquoi et comment engager vos voyageurs d'affaires dans une démarche RSE ? Développer une « responsabilite sociétale du voyageur » pour une expérience utilisateur durable

FICHE D - page 82
Les achats responsables, levier de changement interne

FICHE E - page 86
Réduire l'empreinte carbone des mobilités d'affaires de votre entreprise : un référentiel

FICHE F - page 98
Pour des mobilités d'affaires inclusives : handicap et déplacement professionnel

FICHE G - page 104
Le voyage d'affaires responsable a-t-il un coût ?

FICHE H - page 106
La « honte de prendre l'avion » est-elle justifiée ?

GLOSSAIRE - page 108

NOTES DE FIN - page 114

ANNEXE - page 116

Méthodologie et remerciements – page 99

POURQUOI AVONS-NOUS CHOISI DE FAIRE IMPRIMER CE LIVRE BLANC ?

À première vue, on pourrait penser qu'une version numérique aurait évité 1/ les impressions 2/ le transport 3/ le stockage et pourtant...
... Pourtant ce livre blanc, si vous le tenez entre les mains, c'est parce que nous avons raisonné autrement...

D'une part, nous nous sommes interrogés, longuement, sur le sens de l'impression, sur le fait que tenir l'objet livre dans les mains n'avait pas le même impact que de lire un PDF, sur le fait qu'un objet, on pouvait le prêter, s'y référer, l'arborer même, lors de réunions ou tout simplement de conversations (vous pourriez aussi écrire dedans et en dissocier certaines pages mais ça, nous préférons ne pas le savoir !).
D'autre part, il y a la question de l'impact écologique, le vrai, celui où l'on compare vraiment le poids en eq CO_2 d'un stockage dans les centres de données et d'une impression vertueuse.
Est venue ensuite la question de l'impression vertueuse, comment l'entendions-nous ? Qu'est-elle exactement ?

Promouvoir une impression vertueuse de cet ouvrage, c'était choisir une entreprise qui choisissait ses papiers et ses encres en fonctions de critères écologiques et durables prouvés. Après une étude du marché, nous avons choisi HandiPRINT puisque depuis 2013, cette entreprise a obtenu les certifications PEFC™ et FSC® attestant que le papier utilisé est fabriqué avec des arbres issus de forêts gérées durablement et de manière responsable. Promouvoir une impression vertueuse, c'est aussi se tourner vers un imprimeur socialement engagé. C'est le cas d'HandiPRINT qui est une société adaptée. Sur 140 salariés, HandiPrint en compte 120 en situation de handicap. Ses collaborateurs handicapés interviennent de l'impression au façonnage, en passant par la création, la signalétique, le routage, le picking, le stockage et les prestations de service sur site.

Livre numérique versus livre papier en quelques chiffres

80% de l'impact environnemental intervient avant la vente des liseuses, surtout à cause des éléments utilisés pour leur conception et de l'épuisement des gisements que cela implique.
L'empreinte carbone d'un livre papier est de 7,46 kg eq CO_2 contre 168 kg eq CO_2 pour une liseuse

Pour fabriquer un livre papier, il faut l'équivalent de 2 kilowattheures (kWh), essentiellement pour former et sécher les feuilles de papier.
Il faut près de 100 kWh - soit 50 fois plus ! - pour la fabrication d'une liseuse ou d'une tablette. Et c'est sans compter le chargement des batteries et la dépendance à des serveurs centralisés, particulièrement énergivores.

Et un dernier argument qui, nous l'espérons, vous convaincra de l'aspect réfléchi et sincère de notre démarche : un livre papier n'est en aucun cas tributaire de l'obsolescence programmée.

Pour toutes ces raisons, il était important pour nous de ne pas vous proposer aujourd'hui une unique version numérique de cet ouvrage collégial.

Que vous soyez maintenant sur une liseuse ou que vous teniez notre ouvrage entre vos mains, à chacun, nous souhaitons une bonne et bousculante lecture !

AVANT-PROPOS

Il fallait quand même oser établir un lien entre les notions d'œufs bio, de lutte contre la corruption, de statut de la femme, de nouvelles mobilités urbaines, de bien-être animal, ou encore de fonte des glaces en Antarctique...

Tous ceux qui ont contribué à initier ou à faire progresser la démarche globale de Développement Durable ont en effet osé.
Osé alerter, signaler que les nouvelles sociétés de consommation étaient en train de « consommer » la Planète, d'engendrer de nouveaux problèmes sanitaires de masse et d'accentuer les inégalités humaines, en un mot d'empoisonner de façon accélérée la vie des générations à venir.

Le message semble avoir été largement entendu à l'échelle mondiale (à défaut d'être encore compris et/ou adopté par tous) et des mesures d'amélioration sont régulièrement initiées, au niveau des nations, comme des collectivités ou des individus eux-mêmes.
Les entreprises, piliers des économies modernes et en même temps vecteurs potentiels de nombreuses dérives destructrices, ont un rôle majeur à jouer dans ce redressement, une responsabilité nouvelle à assumer : leur **Responsabilité Sociale et Environnementale**.
Quel bouleversement !

Pour reprendre un terme à la mode, on dirait même aujourd'hui qu'il s'agit d'un véritable changement de paradigme.

Avant, vivre en entreprise, c'était parfois participer à une guerre économique permanente, se comporter un peu en cow-boy, c'était parfois rêver de détruire le concurrent, c'était parfois massacrer un peu ses fournisseurs, c'était parfois tromper un peu ses clients, c'était parfois afficher des valeur éthiques un peu fictives, c'était parfois accentuer un peu les inégalités salariales et sociales, c'était parfois se préoccuper d'environnement plutôt quand le consommateur le réclamait ou que la loi l'exigeait.

Aujourd'hui, par un phénomène d'inversion, la RSE pousse les entreprises à plus de dialogue et d'harmonie avec ses différentes parties prenantes, au respect de l'humain et de l'environnement, à la prise de conscience des enjeux planétaires. On parle maintenant d'« intérêt général », de « contrat social », voire d'entreprises « à mission ».

Et les déplacements professionnels, la mobilité d'affaires, que viennent-ils faire là ? Pourquoi le « Travel Management » doit-il impérativement apporter sa contribution à la démarche RSE globale de l'entreprise ? Et dans ce cas comment agir ?

Après avoir situé la RSE dans le contexte général décrit plus haut, l'objet de ce livre blanc est précisément de souligner d'abord le rôle majeur joué par le secteur du tourisme et des déplacements professionnels dans ces nouvelles perspectives. Il est ensuite de proposer des pistes de progrès, de fournir des éclairages utiles et des conseils pratiques pour permettre aux responsables de se lancer et/ou de progresser.

Si ce livre blanc dresse des perspectives et se montre un peu prospectif, il ne se veut surtout pas un guide complet et/ou définitif sur cette démarche en pleine évolution, aussi passionnante que pleine de sens. Il vise plutôt à encourager et à stimuler les responsables concernés, pour qu'ils saisissent cette opportunité rare de contribuer à changer les choses. Opportunité d'exprimer toute leur créativité et leur esprit d'initiative, de démontrer leur capacité à concevoir d'habiles combinaisons entre les avancées de la RSE et les incontournables contraintes financières.

En parallèle, se profilent déjà quelques grandes interrogations comme,

- Alors que les déplacements professionnels restent un élément clé de la respiration des entreprises, va-t-on maintenant nuancer leur opportunité à l'aune des coûts sociaux et environnementaux qu'ils génèrent ?
- Véritables courroies de transmission entre les fournisseurs et les entreprises clientes, les responsables du « Travel Management » assurent aussi l'interface entre les entreprises et leurs voyageurs. Pourraient-ils aller jusqu'à impliquer ces derniers dans une sorte de Responsabilité Sociale du Voyageur ?

Nous vous proposons d'ouvrir ensemble ce livre blanc, de le parcourir à votre rythme, puis de ne pas le refermer et de commencer à en écrire vous-même la suite...
En vous en souhaitant une bonne lecture

Arnaud de Lamezan

CAHIER 1

COMPRENDRE LA RSE DANS LES MOBILITÉS D'AFFAIRES

INTRODUCTION

À L'ORIGINE DE LA RSE, LE CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. Le développement durable* se propose d'inscrire la croissance économique dans le long-terme, en prenant en compte les effets des activités humaines sur l'environnement et la société dans son ensemble

Le concept de « développement durable » est né dans les années 1980, au moment où la communauté internationale constatait que la croissance économique faisait peser de lourdes menaces, en particulier sur l'environnement.

À mesure que l'industrialisation de l'économie progressait, les effets négatifs, de plus en plus visibles, de la croissance sur l'environnement et sur les populations ont fait naître des inquiétudes : était-il possible de continuer sur cette trajectoire ?

Les années 1970 ont été décisives dans la prise de conscience. La pollution de l'air et de l'eau a commencé à atteindre des niveaux problématiques (pluies acides, nitrates et phosphates dans les eaux, etc.). Des catastrophes industrielles ont été, en parallèle, à l'origine de dramatiques et spectaculaires atteintes à l'environnement et aux populations locales (*Amoco Cadiz* en France, *Seveso* en Italie, *Three Miles Island* aux États-Unis). Enfin, la première crise pétrolière (1973) a mis en évidence le caractère problématique de la dépendance des économies développées aux énergies fossiles : parce que ces ressources sont limitées, il n'est ni possible ni raisonnable, de fonder durablement la croissance sur leur

*Tous les mots accompagnés d'un astérisque sont expliqués en fin d'ouvrage, dans le glossaire.

utilisation. L'écologie politique est alors apparue, témoignant de la nécessité d'envisager autrement le développement pour le rendre plus sobre et moins destructeur.

C'est en 1987 que la notion de « développement durable » apparaît en ces termes pour la première fois, à la suite d'une initiative menée sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies (ONU) : la commission mondiale sur l'environnement et le développement. Cette initiative a abouti à un rapport, dit « rapport Brundtland »[1] du nom de la présidente de cette commission, qui présentait le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : RENDRE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE PLUS VERTUEUSE POUR NE PAS METTRE EN DANGER LES GÉNÉRATIONS FUTURES

Le « développement durable » est avant tout une approche du développement : la croissance doit servir au développement humain et être orientée « long terme ». Il ne s'agit pas de décroissance*, le développement durable se propose de rétablir la « durabilité » des activités humaines et du système économique : produire et consommer aujourd'hui, sans réduire la capacité à produire et à consommer demain, donc sans faire peser sur les générations futures un fardeau dont les générations actuelles seraient à l'origine.

Dans une vision à long terme, la qualité de l'environnement et le bien-être des communautés humaines sont étroitement liés : ce qui impacte la première impacte le second. Le changement climatique en est la plus pure illustration et les exemples d'impacts indésirables en temps long sont nombreux : la pollution par les métaux lourds a des effets dangereux sur la santé humaine, la surexploitation des populations de poissons déstabilise les écosystèmes marins et fragilise l'alimentation humaine, la dégradation et l'érosion des sols réduit d'autant la capacité de production agricole, etc.

Le « développement durable » est donc une manière d'envisager la croissance économique et de l'inscrire dans le long terme.
Avec ce changement de paradigme, il offre une alternative à la simple poursuite d'objectifs de court terme par les entreprises, tels que la rentabilité des fonds propres et apporte un nouveau souffle à nos sociétés.

QUI DIT « DURABLE » DIT « RESPONSABLE »*

Le développement durable entend également inciter les entreprises à rompre avec leur « aveuglement » à l'égard de leurs impacts, directs ou indirects : les effets négatifs sur la santé humaine, la persistance de la pauvreté, le recours aux énergies non renouvelables, la destruction des écosystèmes et la perte de biodiversité, la corruption de certains décideurs publics, la persistance voire l'aggravation des inégalités, etc.

Une activité humaine « durable » est par définition « responsable ». Elle ne peut pas se désintéresser de ses effets sur l'environnement ou sur l'Homme dans la mesure où, parce qu'elle en est à l'origine, elle doit accepter d'assumer sa responsabilité à leur égard.

2.
Trois piliers & dix-sept objectifs mondiaux

CONTRAIREMENT À UNE IDÉE REÇUE, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉPASSE LE SEUL ASPECT ENVIRONNEMENTAL : IL REPOSE SUR TROIS PILIERS.

Parce qu'il porte une approche sur le développement humain dans son ensemble et ne peut donc pas être réduit à la croissance économique, le développement durable intègre également une dimension sociale et sociétale forte : la croissance n'est durable que si elle permet par exemple de réduire la pauvreté de façon globale, de développer l'accès à la santé, à l'eau ou encore à l'éducation, de réduire les inégalités, de promouvoir les droits des femmes, de lutter contre la corruption, de développer la démocratie, etc.

Le développement durable repose ainsi sur 3 piliers :

1 LE PILIER ENVIRONNEMENTAL :
préserver l'environnement sous toutes ses composantes

➜ lutte contre le dérèglement climatique, protection des écosystèmes et de la biodiversité, préservation de la qualité de l'air, de l'eau et des sols contre la pollution, etc.

2 LE PILIER SOCIAL / SOCIÉTAL :
favoriser un développement harmonieux et partagé des populations

➜ accès à des biens fondamentaux comme la nourriture ou l'eau potable au plus grand nombre, leur permettre de satisfaire des besoins essentiels, concernant notamment la santé et l'éducation mais aussi lutter contre la pauvreté, combattre les inégalités économiques et sociales, etc.

3 LE PILIER ÉCONOMIQUE :
faire le pari de croître tout en limitant ses effets néfastes sur l'environnement et sur la société.

➜ trouver un équilibre entre productivité, innovation et prise de conscience. Permettre aux entreprises d'être viables, prospères même, tout en gardant en tête que l'objectif doit être la création d'une richesse, qui améliore les conditions de vie de chacun, sur le long terme.

Le développement durable a pour ambition de trouver un équilibre de long terme entre ces trois piliers étroitement imbriqués les uns dans les autres.

- ENCADRÉ 1 -

LES 17 « OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE » (ODD)*

Afin de donner une vision plus claire et plus opérationnelle du développement durable, l'ONU a défini en 2015 17 « objectifs de développement durable » (ODD). Les ODD ont vocation à préciser ce vers quoi nous devons collectivement tendre, États, citoyens, entreprises, associations et ONG.

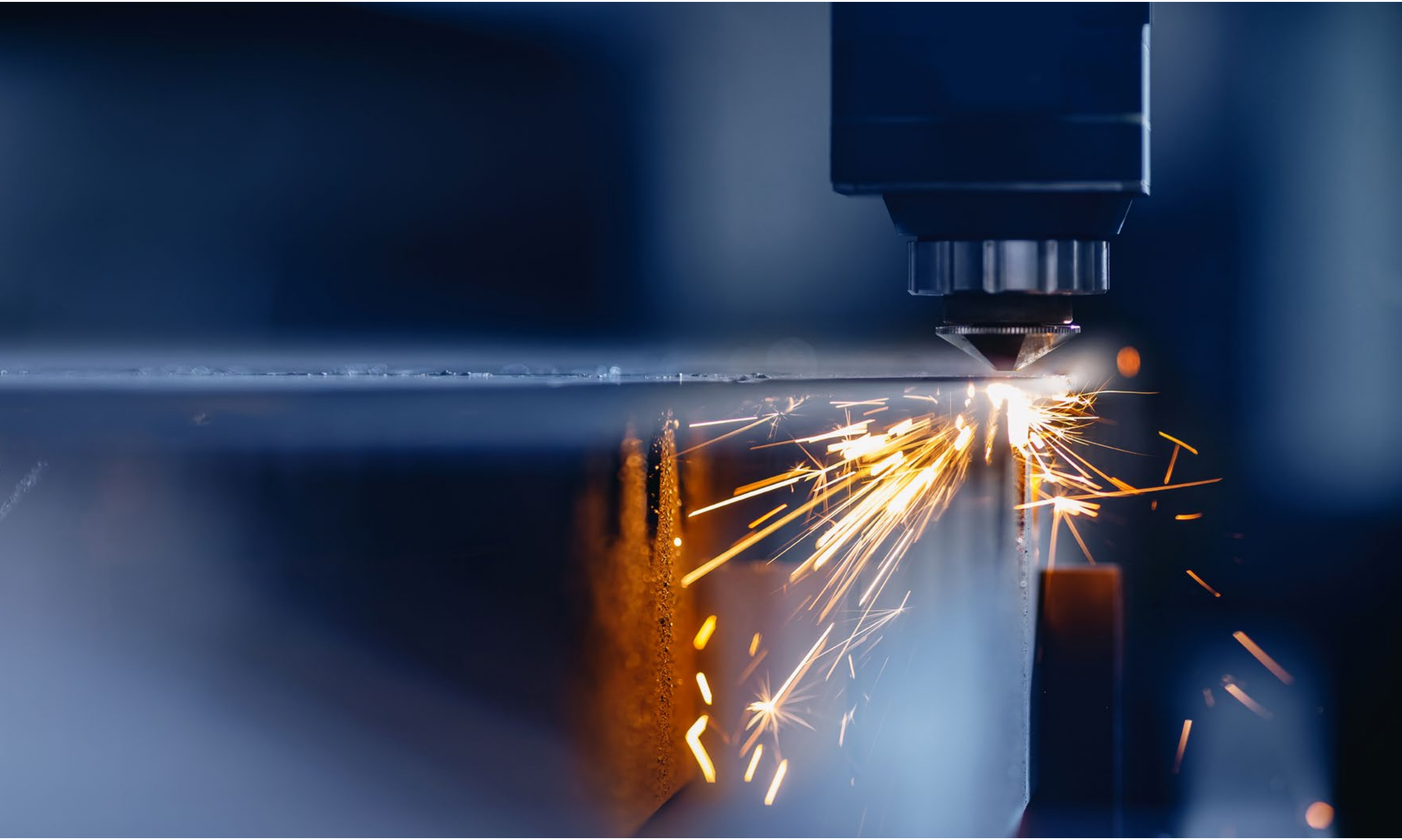
Les ODD, notamment les cinq premiers, montrent clairement l'importance du pilier « social / sociétal ».

3.
L'importance de la concertation et du dialogue pour changer collectivement notre mode de croissance

Le développement durable inclut également une question de « gouvernance », c'est-à-dire une manière d'ouvrir un dialogue collectif autour des transformations de l'économie et de la société.

Le rapport de 1987 indique que le développement durable est « un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources naturelles, le choix des investissements, l'orientation des changements techniques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent. »[2]

Cette transformation implique que soient associés aux processus de décision et de transformation tous les acteurs de la société. Les entreprises ne doivent par exemple plus décider *in petto* mais doivent au contraire écouter les élus, les citoyens, les associations ou les ONG.
La gouvernance*, notamment par le biais de la démocratie participative, est un aspect central du développement durable : parce qu'il appelle un changement de pratiques, de politiques, de modes de consommation ou de stratégies d'investissement, il n'est possible qu'à l'aide d'une réelle « conduite du changement » collective, à l'échelle de la société dans son ensemble, d'une part, dans les entreprises, d'autre part.



CHAPITRE 1

QU'APPELLE-T-ON « RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES » ?

1. Inciter les entreprises à changer en profondeur pour prendre leur juste part au développement durable

Le développement durable : avec les entreprises et non contre elles

S'engager collectivement sur une trajectoire de développement durable est impossible sans une mobilisation des sociétés.

Les entreprises :

- produisent ce que nous consommons : si elles développent des produits et services plus durables, nos habitudes de consommation changent et deviennent plus responsables ;
- mobilisent des sous-traitants et fournisseurs : si elles développent des stratégies d'achats responsables, alors elles contribuent à diffuser la durabilité auprès d'autres acteurs économiques ;
- emploient des salariés (environ 20 millions en France sur 30 millions d'actifs[3]) : les conditions de travail qu'elles proposent ont donc un impact direct sur un peu moins d'un Français sur trois (équilibre vie professionnelle / vie privée, inclusion des personnes handicapées, lutte contre les inégalités salariales entre hommes et femmes, etc.) ;
- peuvent investir et soutenir le développement d'activités plus ou moins responsables (financement des énergies renouvelables versus celui de l'industrie pétrolière).

L'impact de leurs activités sur le changement ou, au contraire, l'absence de changement est donc considérable : le développement durable doit se faire avec elles et non contre elles. Loin d'être ennemies du développement durable, les entreprises peuvent au contraire en être les actrices principales !

PORTER LE COMBAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE PAR UN CHANGEMENT DE VISION DE SON RÔLE

La très grande majorité des entreprises doivent adapter leurs modèles économiques ou leurs organisations afin de les rendre plus durables. Cette transformation est profonde et exigeante. Elle implique de revoir totalement les modèles économiques, les processus de production, d'innover et de concevoir de nouveaux produits plus respectueux de l'environnement. Elle implique aussi de changer les organisations pour rendre la gouvernance plus propice à l'ouverture sur les parties prenantes, au-delà des seuls actionnaires.

L'on constate d'ailleurs que les grandes organisations sont de plus en plus sensibles à leur mission sociale, sociétale et environnementale. En 2019, 181 patrons de grandes entreprises américaines, réunis au sein de *Business roundtable*, ont ainsi porté une vision du rôle de l'entreprise plus ouvert sur la société. Le communiqué de presse final indique notamment que les signataires, parmi lesquels les PDG d'Apple, Amazon, JP Morgan et General Motors s'engagent « à générer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes, pour la réussite future de nos entreprises, de nos communautés, et de notre pays ».

COMMENT ENGAGER LES ENTREPRISES SUR LA VOIE DE LA DURABILITÉ DE LEURS ACTIVITÉS ?

L'initiative du *Business roundtable* 2019 a beaucoup fait parler. Cela est compréhensible : jusqu'à présent, les entreprises ont, en règle générale, été plutôt « en retrait » des initiatives du développement durable.
Les pouvoirs publics, constatant leurs difficultés à s'engager, ont eu recours à plusieurs techniques destinées à les inciter à prendre la voie de la responsabilité :

- L'interdiction pure et simple d'un produit (c'est notamment le cas des ampoules à incandescence, à rendement énergétique médiocre ou des sacs en plastique non réutilisables).
- L'incitation financière, comme par exemple la réglementation sur l'emploi des personnes handicapées et les sanctions en cas de non-respect de l'objectif de 6% de la masse salariale. L'entreprise est financièrement encouragée à faire « mieux ».
- L'obligation d'observer leurs impacts et de communiquer dessus afin d'ouvrir leur champ de responsabilité et de penser leur rôle dans la société de la manière la plus large possible : **c'est la démarche RSE**.

2.
La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) introduit la durabilité dans l'entreprise sur la base du volontariat

La RSE, ou Responsabilité Sociétale des Entreprises*, désigne « la responsabilité des entreprises en raison de leurs impacts sur la société »[4].

Elle repose sur des engagements pris volontairement par une entreprise pour contribuer au développement durable[5]. Une entreprise engagée dans une démarche RSE sera « responsable » : elle saura que ses activités ont des conséquences directes ou indirectes sur les populations et sur l'environnement, certaines positives, d'autres négatives. Elle veillera à les prendre en compte dans sa stratégie, son fonctionnement, ses choix d'investissements ou de fournisseurs et sous-traitants. En plus de jouer un rôle économique, elle assumera son rôle social et sociétal et se considérera comme co-responsable de l'avenir du monde.

De même que le développement durable ne se limite pas à la question environnementale, la RSE adresse deux séries de préoccupations pour une société :

• SES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT :
l'entreprise responsable va réduire ses émissions de CO_2 (par exemple sa consommation d'énergies fossiles), va veiller à préserver la biodiversité et les écosystèmes (par exemple en réduisant la pollution de l'air ou de l'eau ou en évitant la déforestation), va recycler et réutiliser pour préserver les ressources, va trier ses déchets, etc.

• SES IMPACTS POSITIFS SUR LES POPULATIONS :
ce pilier recouvre ce que l'entreprise responsable fait pour rendre plus positifs ses impacts sur la société dans son ensemble :

- contribuer à une communauté humaine plus respectueuse des différences (égalité hommes / femmes, inclusion des personnes handicapées, lutte contre les discriminations envers les personnes LGBT+ ou selon l'origine, la religion, etc.) ;

- favoriser le respect des droits de l'Homme (lutte contre le travail des enfants, contre le travail forcé, etc.) et du droit en général (lutte contre la corruption).

RECOMMANDATION :

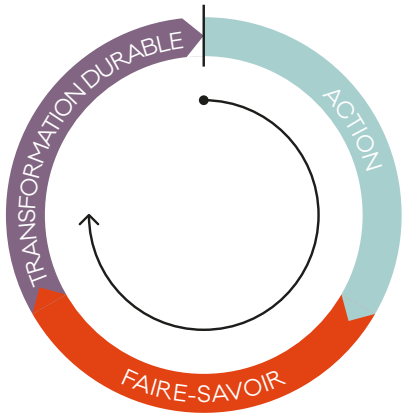
Toujours garder à l'esprit que la RSE dépasse très largement le champ du changement climatique et même de l'environnement

STOP AU *GREENWASHING*

La RSE porte une vision différente de l'entreprise qui n'est plus exclusivement centrée sur des indicateurs financiers mais également sur son rôle dans la société. Elle a pour ambition de changer en profondeur les pratiques des acteurs économiques pour les rendre plus durables.
L'entreprise responsable enrichit le « sens » de son activité, en restaurant une vision long terme et en faisant de sa durabilité une composante fondamentale de sa stratégie globale, ainsi que de son offre de produits, de ses processus industriels, de la gestion de ses ressources humaines ou encore de sa politique d'achat.

À rebours de cette évolution souhaitable de leur « ADN », les entreprises sont souvent accusées de faire du *greenwashing*.
C'est-à-dire de beaucoup communiquer sur des initiatives creuses qu'elles lanceraient, pour mieux pouvoir, en réalité, ne rien changer à leurs pratiques.
La RSE n'est pas **la simple communication sur des initiatives isolées et marketing destinées à donner l'impression que l'on est responsable en étant plus « vert »** : elle est un outil puissant destiné à ce que les entreprises deviennent des acteurs du développement durable – ce qui implique un changement global en profondeur.

Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de communication dans une démarche RSE. Au contraire : quand on « fait », il faut « faire savoir », surtout quand on doit attirer de jeunes collaborateurs très sensibles à la question de la durabilité. Cela signifie seulement que l'action prime sur la volonté seule de communiquer pour tenter de modifier son image.



L'entreprise responsable
« agit » avant de « faire savoir »
pour se transformer en profondeur et non superficiellement

RECOMMANDATION :

Ne pensez pas d'abord à communiquer, mais bien à changer réellement les pratiques de la mobilité pour les rendre plus responsables. La communication arrivera ensuite.

- ENCADRÉ 2 -

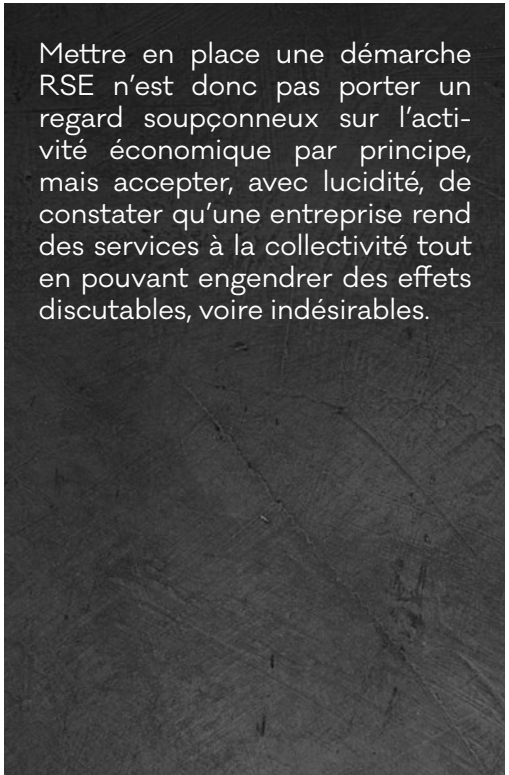
LA DÉFINITION DE LA RSE SELON LA NORME ISO 26000

La RSE est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent 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 ;
- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.

3.
Au cœur de la démarche RSE, les impacts des activités de l'entreprise…

Mettre en place une démarche RSE n'est donc pas porter un regard soupçonneux sur l'activité économique par principe, mais accepter, avec lucidité, de constater qu'une entreprise rend des services à la collectivité tout en pouvant engendrer des effets discutables, voire indésirables.



Au cœur de la démarche RSE, les impacts* négatifs ou positifs

Une entreprise sera responsable du point de vue RSE si elle réduit les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement et les populations et si, en parallèle, elle accroît ses impacts positifs : c'est ainsi qu'elle rendra ses activités plus durables.

L'activité d'un acteur économique engendre des conséquences très larges. L'optimisation fiscale d'un grand groupe international peut par exemple priver un État de ressources et affaiblir sa capacité à financer la protection sociale. Une entreprise faisant travailler des sous-traitants étrangers qui mettent en danger la santé de leurs collaborateurs ou ne les paient pas suffisamment aura contribué à dégrader la qualité de vie dans un autre pays. Dans ces deux cas, l'activité va avoir des impacts indésirables, néfastes et portant atteinte à un développement humain durable et harmonieux.

Consciente de ses actions et de son environnement, une entreprise peut avoir des impacts positifs et vertueux. Si elle emploie des personnes en situation de handicap, elle contribue à l'insertion professionnelle de salariés souvent maintenus en dehors du marché du travail. Si elle innove pour développer des sources d'énergies propres, elle réduit l'empreinte carbone globale.

Notons que réduire un impact négatif peut parfois engendrer d'autres impacts potentiellement négatifs ou incertains. Par exemple, le développement de l'usage de véhicules électriques, favorable à la réduction des émissions de CO_2, nécessite l'extraction de métaux rares, dont on constate qu'elle peut avoir des effets problématiques sur l'environnement et les populations locales en Afrique.

Dans une démarche RSE, comme en toute chose, il est important de penser de manière nuancée et de faire des choix qui guideront vos actions.

AVANT D'AGIR SUR SES IMPACTS POSITIFS OU NÉGATIFS, L'ENTREPRISE DOIT LES CONNAÎTRE

Les impacts de l'entreprise sont nombreux et complexes car ils peuvent être :

- directs ou indirects. Ils seront indirects lorsqu'il y a par exemple des investissements dans d'autres entreprises ou par le biais de sous-traitants et fournisseurs ;

- immédiats ou à plus long terme (impact sur le changement climatique par le recours excessif à la climatisation des locaux) ;

- à proximité directe des sites de l'entreprise ou à l'autre bout du monde ;

- très ciblés sur certaines populations (exemple : les collaborateurs handicapés d'une entreprise à qui on facilite ou pas le déplacement professionnel) ou au contraire très larges, à l'échelle mondiale (exemple : les émissions de gaz à effet de serre, GES, qui contribuent à changer le climat pour tout le monde).

Connaître ses impacts est un réel défi pour une entreprise. Elle n'y est d'ailleurs la plupart du temps pas accoutumée. Elle manque d'informations pertinentes et doit également compter sur des informations données par ses fournisseurs et sous-traitants pour obtenir une vision globale des répercussions de ses activités.

Pourtant, c'est en faisant l'effort de comprendre en quoi ses activités peuvent avoir des effets non désirés qu'elle est ensuite en mesure d'agir.

RECOMMANDATION :

Pour initier la RSE, vous devez raisonner en termes d'impacts des activités de l'entreprise, en regardant au-delà de l'environnement et en retenant une vision « globale » des impacts : qui est impacté ? Où ? Comment ? Directement ou indirectement ? Comment réduire les impacts négatifs ?

4.
Et le dialogue avec ses parties prenantes

Le dialogue de l'entreprise avec ses « parties prenantes » est clef pour mieux comprendre ses impacts et agir sur eux.

Usuellement, l'entreprise s'adresse prioritairement à ses actionnaires (*shareholders* en anglais), ainsi qu'à ses salariés. La RSE invite l'entreprise à élargir le champ de vision sur les « parties prenantes » (*stakeholders*), à s'ouvrir à elles et à dialoguer ensemble.

Les parties prenantes sont des interlocuteurs qui ont quelque chose à dire sur les impacts de l'activité professionnelle, essentiellement parce qu'ils les subissent ou parce qu'ils détiennent une expertise utile à l'entreprise. Ce sont des acteurs avec lesquels une société n'a pas nécessairement l'habitude de discuter. Pourtant, un tel dialogue est dans l'intérêt de l'entreprise. Grâce à lui, elle peut mieux :

- identifier ses potentiels impacts positifs pour les faire croître ;
- élaborer des stratégies de réduction de ces impacts négatifs.

Il est impossible d'être exhaustif dans l'identification a priori des parties prenantes d'une entreprise. C'est à elle de les identifier et de développer, graduellement, des liens et un dialogue. On citera, outre les actionnaires et les organisations syndicales :

- les salariés ;
- les associations de consommateurs ou d'usagers ;
- les associations promouvant l'inclusion et la lutte contre les discriminations ;
- les sous-traitants, fournisseurs et partenaires ;
- les gouvernements ou les collectivités publiques locales ;
- les ONG environnementales ;
- les organisations internationales ;
- etc.

L'ENTREPRISE N'EST PLUS SEULEMENT RESPONSABLE DEVANT SES ACTIONNAIRES, CAR SA PERFORMANCE NE PEUT PLUS ÊTRE QUE FINANCIÈRE.

En ne limitant pas les parties prenantes aux seuls actionnaires, la RSE place délibérément les entreprises dans une position nouvelle : elles n'ont pas de comptes à rendre seulement à ceux qui détiennent leur capital mais également à tous ceux qui sont directement ou indirectement concernés par leurs activités et leurs impacts. Leur responsabilité n'est donc pas seulement économique à l'égard des capitaux confiés par les actionnaires : elle est bien sociétale, c'est-à-dire à l'échelle de la société. La RSE est ainsi parfaitement dans l'esprit de l'initiative du *Business roundtable* de 2019.

La RSE implique donc d'envisager différemment la performance.

Une entreprise performante ne se mesure pas seulement aux résultats financiers, aussi bons soient-ils et à la distribution de dividendes élevés à ceux qui détiennent son capital.

Elle est également un acteur économique dont l'activité s'inscrit dans un temps long et dans un espace plus large. L'on parle d'ailleurs de « performance extra-financière » pour caractériser les performances environnementales et sociétales liées au champ RSE (**fiche C**).

Performance financière et extra-financière ne doivent pas être opposées. Une entreprise qui prospère sur la destruction de l'environnement ou qui est à l'origine de dégâts sur la santé humaine n'est pas pérenne. Tôt ou tard, elle verra ses activités lourdement attaquées de tout côté. Les investisseurs seront plus réticents à la financer. Les collaborateurs refuseront de la rejoindre car ils ne pourront supporter de ne pas être en accord avec ses valeurs. Les gouvernements lui feront la vie dure. Elle s'exposera même à des risques juridiques car sa responsabilité civile ou pénale pourra être mise en cause, avec des coûts financiers considérables.[6]

AU CŒUR DE LA DÉMARCHE RSE

1 RÉDUIRE LES IMPACTS

- Identification / réduction des impacts négatifs
- Identification / développement des impacts positifs

2 ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

- Identification, dialogue, co-construction des moyens de réduire les impacts négatifs et de promouvoir les impacts positifs

RECOMMANDATION :

N'ayez pas peur ! Rechercher les impacts et parties prenantes dans les mobilités d'affaires est bien moins large et complexe que tous ceux d'une entreprise dans son ensemble.

CHAPITRE 2

LA RSE, ENTRE VOLONTARIAT ET OBLIGATIONS

1. Une entreprise qui est dans une démarche RSE prend des engagements volontaires en faveur de la durabilité de ses activités

Parce qu'elle a vocation à réduire les impacts négatifs, une démarche RSE engagée par une entreprise conduit cette dernière à se fixer des objectifs et à prendre des décisions pour les atteindre : limiter les émissions de CO_2, soutenir des associations humanitaires, etc.

Mais ces objectifs et décisions ne seront conformes à une démarche RSE qu'à condition qu'ils aillent au-delà de ce qu'imposent la législation et la réglementation, car appliquer le droit n'est pas envisager la RSE.

C'est un point fondamental de la démarche RSE : une entreprise responsable prend des engagements qui vont au-delà du respect de la loi ou de la réglementation, de manière volontaire et non obligatoire.

Respecter la législation sur l'emploi des personnes handicapées n'est par exemple pas être responsable au sens de la RSE : l'entreprise ne fait alors qu'appliquer le droit – ce qui est la moindre des choses – .

Une entreprise qui développe en son sein des initiatives pour favoriser la compréhension par l'ensemble des salariés du handicap psychique, ou qui facilite la vie des voyageurs d'affaires handicapés en s'efforçant

de proposer des modes de transport ou d'hébergement d'adaptés est en revanche une démarche RSE.

De même, une entreprise a l'obligation de garantir la sûreté et la sécurité de ses collaborateurs en déplacement professionnel (*duty of care*). Elle peut aller plus loin en améliorant le bien-être de ses voyageurs d'affaires, en s'intéressant notamment à leur expérience utilisateur afin de diminuer le stress qu'induit immanquablement un déplacement. Elle se placera alors dans une démarche RSE.

L'entreprise respecte passivement la réglementation sur le developpement durable

L'entreprise respecte la réglementation sur le developpement durable ET s'engage, sur une base volontaire, à faire plus que la réglementation pour contribuer au développement durable et en faire une composante à part entière de sa stratégie et de sa raison d'être.

RECOMMANDATION :

Voyez la RSE comme un « plus » par rapport au respect du droit, la marque d'une volonté d'aller plus loin que ce que la loi ou la réglementation impose.

2.
La réglementation RSE impose aux entreprises de produire de l'information sur leurs impacts et de la diffuser pour plus de transparence de leurs activités.

Même si les entreprises restent libres de se fixer les objectifs de réduction de leurs impacts et d'adopter les mesures qu'elles estiment nécessaires, elles ont cependant l'obligation, pour les plus grandes d'entre elles, d'engager des démarches RSE.

Ces obligations portent sur l'information autour des impacts de l'entreprise : ce qu'ils sont, les éventuels objectifs de réduction et les actions engagées afin d'y parvenir. C'est ce que l'on nomme le « *reporting* RSE »*.

LE *REPORTING* RÉPOND À DEUX OBJECTIFS :

- SAVOIR : en analysant ses impacts et ses risques environnementaux, sociaux et sociétaux, l'entreprise est forcée de se poser des questions qu'elle ne se posait pas. Par exemple, en établissant un bilan carbone, elle prend la pleine mesure de son impact sur les émissions de GES et de sa contribution au changement climatique. « Savoir » est un préalable à « agir ».

- FAIRE SAVOIR : les documents de *reporting* sont accessibles au grand public, aux investisseurs, aux consommateurs, aux associations, etc.

Ils comportent des informations (exemple : bilan d'émissions de gaz à effet de serre ou GES) ou, en plus, des actions destinées à réduire les impacts, sans présumer de ce que doivent être ces actions. L'entreprise ne peut donc plus se cacher derrière l'absence d'information : en étant plus transparente sur ses pratiques et sur ses impacts, elle expose directement sa stratégie RSE (ou son absence de stratégie) à ses parties prenantes, consommateurs et investisseurs au premier chef.

LES OBLIGATIONS DE *REPORTING* SUR LES IMPACTS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

• Rendre publiques les actions RSE engagées par les entreprises : la « déclaration de performance extra-financière »

Depuis 2010, les grandes entreprises françaises ont l'obligation de communiquer sur les conséquences environnementales, sociales et sociétales de leurs activités et la manière dont elles mettent en œuvre leur RSE pour réduire les impacts. Ce *reporting* se présente désormais comme une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)*.
Cette déclaration, publiée pour la première fois en 2019, est exigeante[7].
Elle repose sur quatre piliers de risques et d'impacts : social-sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et droits de l'homme.

Sont concernées par cette obligation de *reporting* RSE les entreprises de plus de 500 salariés :

- dont le bilan dépasse 20 millions d'euros ou le chiffre d'affaires est supérieur à 40 millions d'euros pour les entreprises cotées ;
- dont le bilan ou le chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'euros pour les entreprises non cotées[8].

• Le *reporting* inclut également la politique d'achats, fournisseurs et sous-traitants et donc les impacts indirects.

L'article R225-105 du Code de commerce précise que la déclaration de performance extra-financière doit traiter de la sous-traitance et des fournisseurs. Le *reporting* RSE doit ainsi contenir :

- la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;
- la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

LES OBLIGATIONS DE *REPORTING* SUR LES IMPACTS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX SONT DE PLUS EN PLUS LOURDES.

Par exemple, les entreprises les plus globalisées ont désormais l'obligation de produire un plan de vigilance*, qui élargit leur responsabilité à l'échelle de la planète.

- Sont concernées les sociétés françaises qui emploient au moins 5 000 salariés en France et celles de plus de 10 000 salariés sur le territoire français et ayant leur siège social hors de France.
- Ce plan de vigilance porte sur les risques en matière d'environnement, de droits humains et de corruption. Les risques sont ceux de leurs activités, mais également de leurs filiales, de leurs sous-traitants et de leurs fournisseurs, à l'étranger ou en France.

Ce plan est la déclinaison du devoir de vigilance*, traduction en droit français de la notion de *due diligence*. Le devoir de vigilance oblige les grandes entreprises à prendre en compte les droits humains dans leurs politiques d'achats et tend donc à élargir la vision qu'elles ont de leurs impacts.

RECOMMANDATION :

Gardez à l'esprit que l'entreprise n'est aujourd'hui pas tenue par la réglementation d'intégrer les émissions liées aux déplacements professionnels dans son bilan GES, mais que les *travels managers* sont sous pression sur ce point.

- ENCADRÉ 3 -

UN *REPORTING* SPÉCIFIQUE : LE BILAN CARBONE DES ENTREPRISES

Depuis 2015 et la loi de transition énergétique pour la croissance verte, certaines entreprises ont l'obligation d'établir et de publier une fois tous les 4 ans un bilan d'émissions de gaz à effets de serre (GES)*.

- Sont concernées les entreprises de plus de 500 salariés (250 outre-mer).

- La publication s'effectue sur le site de l'ADEME, qui les rend accessibles au public (https://www.bilans-ges.ademe.fr/).

- L'absence de réalisation ou de transmission de ce bilan est sanctionnée par une amende de 10 000 euros voire de 20 000 euros en cas de récidive.

Le bilan GES comporte trois volets, ou scopes*, selon le type d'émission évaluée.

Scope 1 : les émissions directes (combustion d'énergie) des sources fixes et mobiles de l'entreprise liées à la production du produit (exemple : processus industriel).

Scope 2 : les émissions indirectes associées à l'énergie pour la production du produit ou du service par l'entreprise (exemple : consommation d'électricité par l'entreprise dont le chauffage et la climatisation). Il s'agit d'émissions indirectes dans la mesure où l'émission de GES se produit chez le fournisseur d'énergie de l'entreprise.

Scope 3 : les émissions indirectes liées aux achats, au fret, au recyclage des déchets, aux déplacements des salariés, etc.

Les déplacements des salariés ne donnent aujourd'hui pas lieu à un *reporting* obligatoire par l'entreprise.

En l'état actuel de la réglementation, seuls les scopes 1 et 2 doivent faire l'objet d'un *reporting* obligatoire dans le bilan GES. Les émissions du scope 3, dont font partie les déplacements des salariés, ne doivent pas être obligatoirement évalués.

CHAPITRE 3

MOBILITÉS D'AFFAIRES DURABLES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Transport for London définissait ainsi en 2017 le voyage d'affaires durable :

« Le voyage d'affaires durable veille à gérer les coûts, les impacts sociaux et les conséquences environnementales induites par l'usage des différentes modalités du *business travel*. »[9]

Le voyage d'affaires durable :

- **prend en compte l'ensemble des impacts** économiques, sociaux et environnementaux des déplacements professionnels[10]...
- **...sur l'ensemble des communautés liées au voyage d'affaires :** les salariés de l'entreprise, les sous-traitants, fournisseurs et leurs personnels, les communautés d'accueil dans le pays de destination, les citoyens...
- ...et selon une **vision à long terme des impacts**.

Pour les mobilités d'affaires également, la RSE part donc aussi des impacts.

1.
Les impacts des mobilités d'affaires : éviter les caricatures pour une démarche RSE volontariste et réaliste

Cartographie des impacts négatifs des mobilités d'affaires : dépasser la vision purement climatique pour embrasser l'ensemble des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Les impacts à envisager sont nombreux et de multiples natures : économiques, environnementaux, sociaux ou sociétaux ; transversaux ou spécifiques à un secteur comme l'hôtellerie ou le transport aérien ; directs ou indirects pour peu qu'ils soient le fait de sous-traitants et fournisseurs ; à court terme, à moyen terme ou à long terme. La réalité des impacts des mobilités d'affaires est donc complexe dans l'espace et dans le temps.

ET LES IMPACTS POSITIFS ?

Autre composante de cette complexité : il existe des impacts négatifs et d'autres positifs.

La cartographie qui précède met l'accent sur les impacts négatifs des mobilités d'affaires. Ces impacts, notamment l'empreinte carbone, sont au cœur d'une stratégie RSE sincère et complète : leur réduction est une priorité.

La RSE ne s'intéresse cependant pas seulement aux impacts négatifs : elle a également vocation à augmenter les impacts positifs de la mobilité professionnelle :

- **Créer de la valeur et de la richesse.** On estime par exemple que les mobilités d'affaires ont représenté en 2016 162 milliards de dollars d'achats de prestations et de services et 1,3 millions d'emplois aux États-Unis[11] et que 28% de l'activité américaine serait perdue en l'absence de contacts personnels réguliers[12].

- **Offrir des opportunités de carrière à tous les collaborateurs :** dans une entreprise, il est fréquent que la mobilité professionnelle soit prise en compte dans la promotion interne. Elle est de plus, souvent appréciée par les managers. Par exemple, plus les déplacements seront accessibles à des collaborateurs en situation de handicap, plus ces derniers pourront être identifiés comme les talents sur lesquels l'entreprise doit compter.

- **Créer du lien dans l'entreprise et avec les partenaires, pour plus d'engagement et d'efficacité.** On estime qu'un échange en face à face est 34 fois plus efficace qu'un courriel pour « engager » son interlocuteur[13]. Des contacts directs en face à face avec le manager accroissent la performance individuelle et collective du collaborateur[14] et une visite dans les locaux d'un client donne une vision de la culture d'entreprise plus fine que la visioconférence[15].

- **Développer les compétences des collaborateurs et accroître leur contribution à l'entreprise.** Les voyageurs d'affaires de la génération des *millenials* estiment en majorité être à la fois plus créatifs et plus productifs grâce à la mobilité [16]. Qui plus est, le voyage d'affaires développe des compétences par la confrontation à d'autres cultures, la pratique des langues, etc.

LUTTER CONTRE LA HONTE DU DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL

Les caricatures ne sont donc pas de mise. Le voyage d'affaires responsable, ce n'est pas la simple réduction des occasions de déplacements professionnels. La RSE ne condamne pas la mobilité d'affaires : elle la rationalise. La

RSE est avant tout une démarche et une méthode de prise de décision « éclairée ». Les mobilités d'affaires durables ne sont pas prescriptives : elles n'interdisent pas, par principe, tel ou tel mode de transport au motif qu'il serait moins bon pour l'environnement.

A fortiori, considérer que le déplacement d'affaires doit par nature être évité n'est pas de la RSE : il est de nombreux cas où le déplacement est utile à l'entreprise responsable. Cela peut même aller au-delà et servir sa « responsabilité » et la durabilité de ses activités.

Ce réalisme dans l'entreprise et pour l'ensemble du secteur est essentiel. Il doit aboutir à reconnaître que, promouvoir des mobilités d'affaires responsables, c'est également prendre en compte ces impacts positifs et ne pas tomber dans la honte du déplacement professionnel, comme il est dangereux de n'aborder l'aérien que sous l'angle de ses émissions carbone et d'alimenter la honte de prendre l'avion* (*flight shame* en anglais, *flygskam* en Suédois). Le risque : se priver des avantages de la mobilité professionnelle pour l'entreprise et les salariés.

- ENCADRÉ 4 -

LE « *FLYGSKAM* » EN SUÈDE : un impact réel sur les pratiques du business travel suédois qui pose question

En Suède, SJ, l'opérateur national de chemins de fer, a constaté une nette augmentation du nombre de déplacements par le rail. Après une hausse de 5% en 2018, le nombre de déplacements a encore crû de 8% pour le seul premier trimestre 2019.

Plus intéressant encore, les déplacements d'affaires par le rail ont, en début d'année, augmenté de 12%[17].

Ces chiffres sont la conséquence directe du « flygskam », la honte de prendre l'avion, qui se développe en Suède, en raison à la fois de catastrophes naturelles (vagues de chaleur et feux de forêts dans le Nord de la Suède) et de l'action de Greta Thunberg. La question de la pertinence ou non d'un tel mouvement doit être posée. Le «flygskam» ne doit aujourd'hui pas être perçu comme un modèle mais plutôt comme une source de questionnement qui permettra d'engager une réflexion plus profonde ayant pour objectif de répondre à une démarche adaptée à chacun.

- ENCADRÉ 5 -

CARTOGRAPHIE DES IMPACTS DES MOBILITÉS D'AFFAIRES

NB : compte tenu de la complexité des impacts, cette cartographie ne prétend pas à l'exhaustivité !

1/ IMPACTS ÉCONOMIQUES

• Pour l'entreprise

- coûts : frais de déplacements et temps du collaborateur ;
- gains : relation client interne et externe, développement des compétences des voyageurs d'affaires, avancée des projets, ouverture de nouveaux marchés.

• Pour l'économie et les populations

- création de valeur et d'emplois.

2/ IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

• Émissions de gaz à effet de serre (GES)* et contribution au changement climatique

- Émissions directement liées au voyage d'affaires : transports terrestres, transport aérien, consommation d'énergie pour le chauffage ou la climatisation et services de blanchisserie dans l'hôtellerie et l'hébergement, etc.
- Émissions indirectes : traitement des déchets et des eaux usées des modes d'hébergement, fret et acheminement des produits consommés en restauration, etc.

• Pollutions : pollutions de l'air (ex : émissions de particules fines (diesel) liées aux modes de transport) ; pollution de l'eau (ex : absence de traitement des déchets et des eaux usées des établissement hôteliers) ;

• Autres impacts sur les sols, les paysages, les écosystèmes, les forêts et la biodiversité : installations hôtelières hors zones urbanisées, déforestation liée à des installations hôtelières ou utilisation abusive de certains bois exotiques, plastique à usage unique (couverts, pailles, contenants et emballages, etc.) avec un impact polluant et la raréfaction des ressources fossiles, utilisation de pesticides pour la production alimentaire destinée à la restauration

3/ IMPACTS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

• Impacts sur les voyageurs d'affaires :

- ouverture d'esprit ;
- meilleure compréhension de la culture du client interne et externe ;
- créativité ;
- santé, sécurité et sûreté des voyageurs d'affaires (*duty of care*), y compris à long-terme comme les risques psychosociaux (décalage horaire, stress, équilibre vie professionnelle / vie privée, etc.) ;
- risque d'accidents de la route ;
- sécurité des collaboratrices dans les transports ;
- discriminations envers les personnes LGBT+ dans certains pays ;
- manque d'accessibilité des modes de transport et des installations hôtelières aux personnes handicapées (allongement des délais à chacune des étapes).

• Impacts sur les salariés et collaborateurs des fournisseurs et sous-traitants :

- activité économique ;
- conditions de travail, sécurité et rémunération des collaborateurs (transports routiers ou aériens, personnel de la restauration et de l'hôtellerie), éventuelles discriminations.

• Impacts plus larges sur les populations

- création de richesse et créations d'emplois ;
- congestion urbaine et recours à la voiture individuelle ;
- précarité persistante pour les salariés des prestataires et leurs familles dans certains pays (insuffisance ou irrégularité des revenus, absence de protection sociale ;
- impacts sur la santé des populations des pays où les pollutions de l'air ou de l'eau se produisent ;
- absence de redistribution des revenus des entreprises aux populations locales (hôtellerie par exemple) ;

2.
Mobilités d'affaires : une question collective, stratégique, opérationnelle et humaine

Le voyage d'affaires responsable est une composante de la politique RSE d'une entreprise. À ce titre, il prend une dimension stratégique, censée être portée au plus haut dans l'organisation. Il est aussi un ensemble de décisions du quotidien, prises par et/ou pour des collaborateurs, de l'achat jusqu'au niveau le plus opérationnel du déplacement d'affaires. En interne, les mobilités d'affaires sont un enjeu collectif. Au niveau de l'ensemble du secteur, entreprises clientes et partenaires, le dialogue apparaît aujourd'hui comme la condition d'un changement en profondeur des pratiques pour plus de durabilité.

MULTIPLICATION DES CRITÈRES DE CHOIX ET DE DÉCISION

Programmer un déplacement professionnel nécessite la prise en compte de données larges et variées qui incluent un grand nombre de décisions à valider. Aller à la rencontre d'un client dans un autre pays, retenir tel ou tel hébergement, choisir une classe de confort au lieu d'une autre, rendre le plus court possible le temps passé en déplacement : les choix opérés sont la résultante de nombreux paramètres. Certains sont d'ordre économique (les frais du déplacement, sa durée). L'on attendra toujours des mobilités d'affaires qu'elles soient rentables, comme tout poste de coût pour l'entreprise. D'autres critères tiennent au confort du voyageur d'affaires. Ils sont d'ailleurs parfois contradictoires.

La RSE ajoute de nouveaux paramètres à considérer. Le coût devient alors un critère parmi d'autres tels que l'empreinte carbone ou l'accessibilité des collaborateurs handicapés à des mobilités les plus fluides possibles. Des pondérations peuvent entrer en ligne de compte. La RSE rend les arbitrages sans doute plus complexes et nécessite d'apporter des outils d'aide à la décision : de l'information et des solutions technologiques. À la fin, cependant, la qualité des décisions prises, au niveau

de l'entreprise dans son ensemble ou à celui d'un déplacement en particulier, est meilleure. Sa qualité est d'autant plus grande que le ou les décideur(s) ont su intégrer de multiples dimensions correspondant aux différents impacts économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de la mobilité d'affaires.

AVEC LE VOYAGEUR D'AFFAIRES, NON CONTRE LUI

Dans ce schéma, le collaborateur en déplacement conserve sa place centrale.

Il est de moins en moins possible de prendre des décisions contre lui ou seulement sans lui. Si le *travel management* ne parvient pas à l'engager dans les démarches RSE, le voyageur d'affaires peut ne voir que des contraintes supplémentaires, des changements d'habitude qui lui compliquent la vie, des temps de trajet plus longs, un confort moindre. La qualité de l'expérience utilisateur doit être préservée. Mieux : la RSE doit l'enrichir.

L'équilibre à trouver est donc subtil. Il repose moins sur la contrainte que sur la conviction. Il doit pour ainsi dire compter sur la responsabilité sociétale du voyageur d'affaires : c'est parce que le collaborateur accordera de l'importance à ses propres impacts que l'entreprise pourra concrètement changer ses pratiques. Si des dimensions environnementales ou sociétales aboutissent à ce que le voyageur d'affaires soit déçu par son expérience, c'est toute la démarche RSE qui est fragilisée : au lieu d'un ambassadeur des mobilités durables, on en aura fait un réfractaire, voire un opposant. À la fin, la satisfaction et l'engagement du collaborateur sont décisifs et indispensables pour appuyer et porter les choix de l'entreprise.

MOBILISER TOUS LES ACTEURS PERTINENTS DE L'ENTREPRISE ET EN DEHORS : LA RSE COMME STRATÉGIE COLLECTIVE

Les mobilités durables sont donc exigeantes. Elles adressent à la fois des complexités opérationnelles, humaines et économiques.

Cette complexité nécessite d'associer tous les acteurs internes de l'entreprise dans leurs domaines de compétence : le *travel management*

pour porter une vision, les achats, les équipes RSE si elles existent, les ressources humaines et la mission handicap, les équipes chargées des plans de mobilité, la communication interne et externe, etc. Et, bien sûr, les voyageurs d'affaires, qui sont la première des parties prenantes que l'entreprise doit engager afin de comprendre et maîtriser les impacts.

Le travail en commun doit en outre être poursuivi hors les murs de l'entreprise.

- **Les opérateurs des mobilités d'affaires, hébergement, transports ou *MICE* sont attendus par les entreprises clientes.** Ces dernières sont par exemple demandeuses de données sur l'empreinte carbone et d'engagements RSE de leur part. Les politiques d'achat intègrent de mieux en mieux les critères RSE et les mobilités d'affaires n'échappent pas à la tendance (rappelons qu'une stratégie RSE implique de prendre en compte les démarches de responsabilité des fournisseurs et sous-traitants dans les achats.)

- **Les partenaires pertinents vont au-delà des opérateurs.** Par exemple, la multiplication des labels, certifications et normes pour l'hôtellerie responsable rend l'ensemble illisible. S'il s'agit d'aider les entreprises à faire les bons choix, ce foisonnement aboutit probablement à l'effet inverse : la confusion par l'abondance. S'y ajoutent depuis peu de nouveaux labels destinés à rassurer sur la sécurité sanitaire. Les entreprises clientes sont aujourd'hui en attente de solutions leur permettant de choisir en conscience, selon les critères qu'elles souhaitent retenir, à l'aide de référentiels communs (notation RSE, rationalisation du paysage des labels, normes et certifications, etc.)

RECOMMANDATIONS :

- Utilisez la cartographie des impacts afin de commencer à identifier ce que sont vos impacts et ce que vous pourriez inclure dans votre démarche RSE ;

- Si le sujet des émissions de GES est central pour les mobilités d'affaires durables, gardez à l'esprit qu'une démarche RSE a vocation à couvrir tous les impacts, même de manière progressive ;

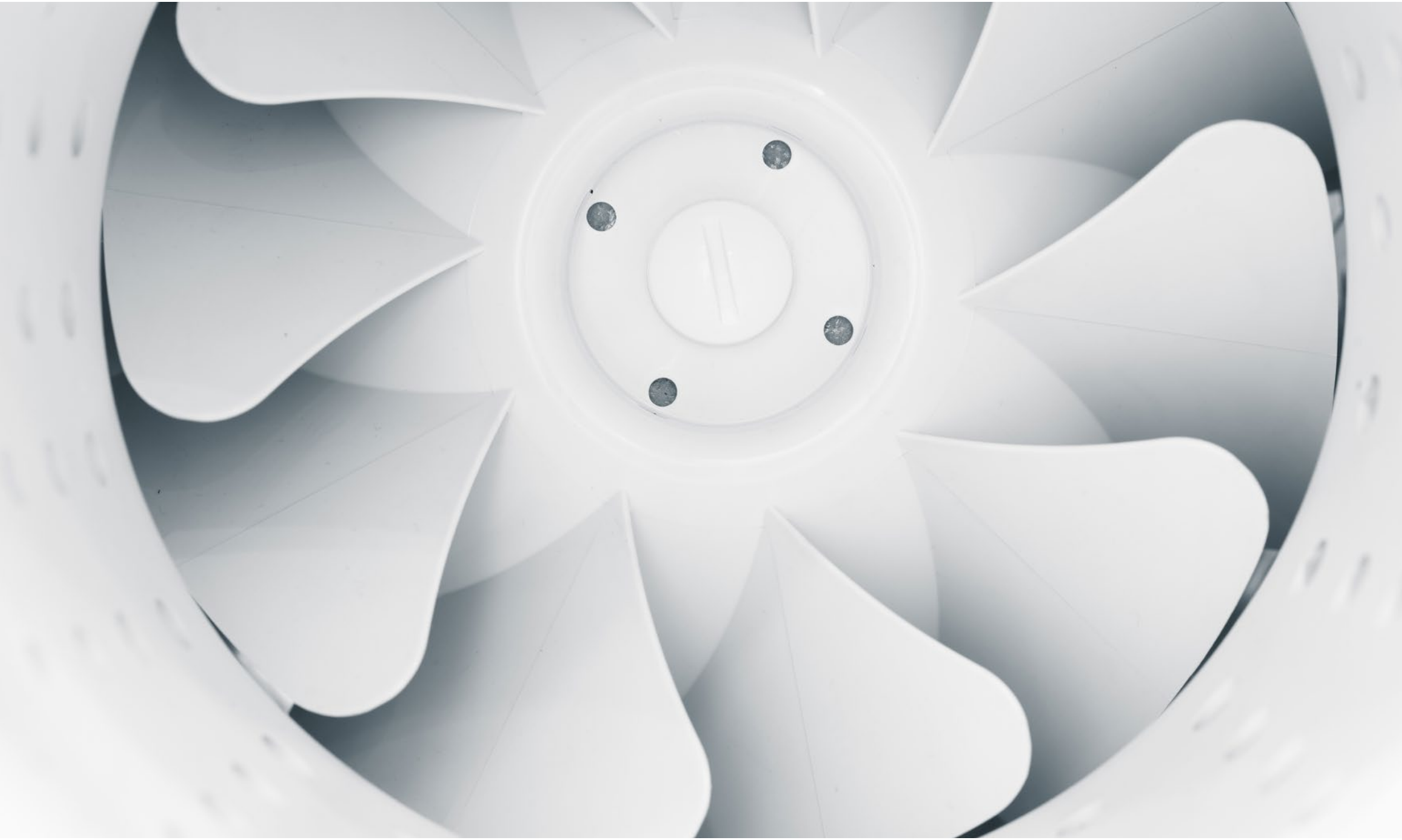
- Engagez une démarche RSE en commençant par les émissions de GES, en y ajoutant un sujet social / sociétal, comme par exemple la question de la prise en compte du handicap ;

- Défendez une vision positive et responsable du voyage d'affaires : il a des impacts positifs, qui méritent d'être soulignés et encouragés ;

- Engagez une démarche RSE collective en y associant dès le départ les voyageurs d'affaires et en cherchant des partenaires en interne et en dehors.

CAHIER 2

LA RSE : ENJEUX ET FUTUR DES MOBILITÉS D'AFFAIRES



INTRODUCTION

RSE : OÙ EN SONT LES MOBILITÉS D'AFFAIRES ?

L'AFTM a posé cette question au groupe de travail « RSE dans les mobilités d'affaires ».
Voici l'état des lieux global établi par le groupe : 3 immaturités et 3 tendances encourageantes.

3 IMMATURITÉS

- Trop souvent au stade des premiers pas et de l'hétérogénéité.
- Difficultés à développer des visions RSE larges et couvrant les impacts dans leur globalité.
- « Coûts » de la RSE : des difficultés à poser la bonne équation.

3 TENDANCES ENCOURAGEANTES

- Les prestataires du domaine, dont ceux du *MICE* sont globalement plus en avance que les entreprises clientes.
- La prise de conscience de l'importance des données pour savoir avant d'agir.
- L'humain en plus de l'environnement : des initiatives qui permettent de dépasser le seul aspect «*green*» et de promouvoir d'autres impacts positifs.

3
IMMATURITÉS

1

TROP SOUVENT AU STADE DES PREMIERS PAS ET DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ

Le secteur n'en est globalement qu'à ses premiers pas dans la démarche RSE – pour ne pas dire qu'il est en retard – et tous les acteurs n'ont pas engagé de démarche RSE réelle. Certaines entreprises se positionnent comme des fers de lance, d'autres s'installent plutôt dans le chemin déjà ouvert. La taille des acteurs joue beaucoup : les grandes entreprises sont soumises à des obligations croissantes, notamment sur le plan environnemental et sont donc contraintes d'avancer, sans faire toujours preuve de volontarisme ni de proactivité. En matière de stratégie carbone, peu d'acteurs intègrent encore les mobilités d'affaires (**encadré 6**).

La dimension organisationnelle est essentielle. Elle est à la fois la cause et la conséquence de l'hétérogénéité constatée dans le secteur de la mobilité. Tous les acteurs ne disposent pas encore d'équipes ou de directions en charge de la RSE. Des réflexes de travail en commun entre directions, comme par exemple sur le *mobility management*, manquent mais sont, malgré les difficultés opérationnelles, pourtant nécessaires pour avancer dans une démarche qui visera l'entreprise dans son ensemble. Les directions des achats en sont elles aussi à des niveaux différents de maturité. Plus globalement, la question de la gouvernance RSE au niveau des entreprises est encore trop souvent balbutiante – et cela n'est d'ailleurs pas propre au secteur des mobilités d'affaires.

- ENCADRÉ 6-
42% seulement des entreprises prennent en compte leur empreinte carbone en matière de déplacements par voie aérienne. Elles sont encore moins nombreuses en ce qui concerne les transports terrestres et l'hébergement[18].

2

DIFFICULTÉS À DÉVELOPPER DES VISIONS RSE LARGES ET COUVRANT LES IMPACTS DANS LEUR GLOBALITÉ

Si le carbone est depuis 2019 devenu une priorité des entreprises et de leurs stratégies RSE, l'on est encore loin d'une approche globale et large s'intéressant à l'ensemble des impacts, y compris sociaux et sociétaux. Sur les aspects sociaux, les entreprises peinent à dépasser leurs seules obligations (comme la sécurité) pour engager des initiatives appartenant au champ de la RSE, tel que le bien-être ou l'accessibilité.

La RSE demeure donc encore largement guidée par la question du carbone et par les obligations, là où elle devrait être vue comme une opportunité d'asseoir durablement une activité économique en travaillant l'ensemble de ces impacts. Même le *reporting* carbone des mobilités d'affaires, préalable nécessaire à toute stratégie de réduction de l'empreinte carbone, est encore insuffisant et témoigne d'une vision parcellaire des impacts environnementaux.
Enfin, à cause du seul prisme « carbone », les entreprises du secteur raisonnent encore en termes de réduction des impacts négatifs et trop rarement en termes de développement de leurs impacts positifs.

3

LA RSE A-T-ELLE UN COÛT ? DES DIFFICULTÉS À POSER LA BONNE ÉQUATION

La RSE est encore globalement perçue comme un facteur de coûts supplémentaires, alors même qu'elle est un gisement de rentabilité à moyen / long terme, parfois même immédiatement. Certaines entreprises ont même pu avoir une démarche RSE sans lui en donner le nom, par le biais de la recherche d'économies en favorisant par exemple le recours au train pour certains déplacements, le partage de taxis ou le covoiturage entre salariés : ces exemples démontrent que le *travel management* durable n'engendre pas, mécaniquement et nécessairement, de surcoût, à rebours des préjugés (**fiche G**).

Cette vision « coût » plutôt négative de la RSE atteste d'une réelle immaturité dans l'appropriation du concept, fondé sur l'observation de la performance globale et dans le temps des entreprises au lieu des seuls critères de rentabilité financière immédiate.

3
TENDANCES ENCOURAGEANTES

1

LES PRESTATAIRES DU DOMAINE, DONT CEUX DU *MICE*, SONT GLOBALEMENT PLUS EN AVANCE QUE LES ENTREPRISES CLIENTES

Ce sont les prestataires du voyage d'affaires qui, sans doute, ont jusqu'à présent accompli le plus d'efforts. Ils ont surtout travaillé l'aspect environnemental, tels que les hôtels qui ont multiplié les initiatives vertes, aidés en cela par la multiplication de labels et de certifications.

Le niveau de maturité dépend du type de service ou d'activité.
L'Événementiel (*MICE*) est plutôt bien placé, tandis que par exemple, faute d'infrastructures de chargement, les véhicules électriques n'occupent pas encore la place qu'ils mériteraient dans les stratégies de mobilité.

Les partenaires du voyage d'affaires, y compris les constructeurs de véhicules ou d'avions, disposent de marges de manœuvre pour réduire leur empreinte carbone. Des verrous technologiques ont beau exister, notamment dans l'aviation (**chapitre 2**), les fournisseurs et prestataires des mobilités d'affaires sont d'ores et déjà en capacité de réduire progressivement l'empreinte carbone de leurs produits ou services.
On pensera en particulier, pour l'aviation, aux gains d'efficience énergétique des appareils ou à la neutralité carbone des installations aéroportuaires et services au sol, axes sur lesquels les constructeurs et la plupart des compagnies aériennes améliorent leurs performances.

2

LA PRISE DE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE DES DONNÉES POUR SAVOIR AVANT D'AGIR

Les difficultés de production de données et d'informations sur les impacts peuvent être un frein à la progression de la RSE. Le sujet essentiel, aujourd'hui, est la réduction des émissions carbone de l'ensemble du secteur. Pour pouvoir agir, il faut disposer des données les plus détaillées possibles au niveau de l'entreprise. Les prestataires des mobilités d'affaires l'ont compris et développent dans leurs offres la remontée des *data* qui permettront à chaque entreprise cliente de mieux s'évaluer et ainsi de tendre vers une amélioration de son bilan. Nous n'en sommes encore qu'aux prémices de ce mouvement.

3

L'HUMAIN EN PLUS DE L'ENVIRONNEMENT : DES INITIATIVES QUI PERMETTENT DE DÉPASSER LE SEUL ASPECT *GREEN* ET DE PROMOUVOIR D'AUTRES IMPACTS POSITIFS

En dépit de l'importance de la question du carbone, des entreprises tendent à développer des initiatives destinées à couvrir plus largement le champ RSE, par exemple la dimension sociale. On pensera notamment à l'inclusion professionnelle des personnes handicapées (**fiche F**). Cet élargissement montre que quand de réelles stratégies RSE sont mises en place, alors les entreprises ne se limitent pas au *green* mais incorporent progressivement d'autres impacts, y compris les impacts positifs, de nature à permettre de porter sur les mobilités d'affaires un regard plus juste et moins simpliste que la culpabilisation du déplacement professionnel ou encore la honte de prendre l'avion.

CHAPITRE 1

POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA RSE DANS LES MOBILITÉS D'AFFAIRES ? SENS, EXPÉRIENCE UTILISATEUR DURABLE ET DÉFIS STRATÉGIQUES

1ER ENJEU : LE SENS

Savoir pourquoi voyager et ce que sont les conséquences réelles du déplacement

LA RSE IMPOSE AUX ACTEURS DU SECTEUR DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DE POSER UNE QUESTION FONDAMENTALE : POURQUOI VOYAGER ?

La RSE pose la question du sens dans les mobilités d'affaires. Le sens, c'est la réponse à la question « *pourquoi je fais ce que je fais ?* ». Être responsable, c'est avant tout savoir ce que sont les conséquences de nos activités : conséquences économiques, conséquences humaines et conséquences environnementales.
La responsabilité repose, avant tout, sur la compréhension et la mesure des effets de nos décisions. Un déplacement pour participer à une réunion dégage des gaz à effets de serre mais aussi souvent du stress et de la fatigue : est-il indispensable que cette réunion se tienne en présentiel ? Puis-je prendre un moyen de transport plus écologique pour m'y rendre ? Comment l'entreprise ou moi-même pouvons-nous arbitrer le choix qui conditionnera ma venue en présentiel ou en distanciel ?

LA DÉMARCHE RSE UTILE : UN OUTIL D'AIDE À DÉCISION, EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE

La décision de se déplacer ou non doit donc reposer sur une évaluation des effets, des coûts, des avantages et des inconvénients. S'il résulte de cette évaluation que le déplacement est utile et doit se faire, alors la RSE aura joué son rôle : **remettre du sens au cœur des décisions**.
Elle est un outil d'aide à la décision d'autant plus puissant qu'elle élargit le champ de vision sur des aspects qui, jusqu'à présent, n'étaient pas pris en compte et qui prennent désormais une importance décisive dans la vision de ce qu'est une activité économique durable.

> **C'est dans l'air**
> *« La quête de sens que l'on a constaté à l'occasion de la crise COVID-19 va se poursuivre, elle a conduit à se poser des questions comme "pourquoi voyager ?". C'est ce sens que l'on doit retrouver par le biais de la RSE. »*

2E ENJEU : L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Créer de la cohérence avec les valeurs des collaborateurs par une expérience utilisateur durable

LES VOYAGEURS D'AFFAIRES SONT DE PLUS EN PLUS SENSIBLES À LA QUESTION DE LA DURABILITÉ ET DU SENS (ET PAS SEULEMENT LES JEUNES GÉNÉRATIONS !) L'IMPACT DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ PRÉOCCUPE LES JEUNES GÉNÉRATIONS.

En 2018 était lancé le Manifeste pour un réveil écologique, à ce jour signé par plus de 30 000 étudiants. Ce manifeste révèle sans ambiguïté une orientation profondément ancrée chez les générations entrant sur le marché du travail :
« Nous souhaitons profiter de la marge d'action dont nous bénéficions en tant qu'étudiants en nous tournant vers les employeurs que nous estimerons en accord avec nos revendications exprimées dans ce manifeste.[19]»
Aussi militant soit-il, ce mouvement n'a rien de marginal : 62% des jeunes déclarent souhaiter travailler pour un employeur qui cherche à avoir un impact social et environnemental positif[20]. Des jeunes de plus en plus attentifs à regarder dans le détail ce que les entreprises font pour préserver l'environnement et réduire leurs impacts et à dénoncer le *greenwashing*. Afficher en communication la volonté d'être responsable ne suffit donc plus : la RSE doit prendre la forme d'un engagement sincère, concret et opérationnel.

Ces préoccupations sont aussi transgénérationnelles. Les *millennials* ne sont pas les seuls à les porter dans les entreprises. L'on aurait donc tort d'opposer les « anciens » aux « modernes », car les préoccupations environnementales ou sociales se diffusent en effet chez tous les collaborateurs.

C'est dans l'air
« Le business travel doit évoluer pour répondre aux attentes, à la fois dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur, compte tenu des enjeux d'image. »
« L'étiquette green joue aujourd'hui beaucoup sur les embauches : la RSE devient une composante de la marque employeur et des stratégies de recrutement. »

GARANTIR LA COHÉRENCE DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR ET DES VALEURS DES VOYAGEURS D'AFFAIRES : L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR (*UX*) DURABLE

L'engagement RSE de l'entreprise sera perçu comme sincère si l'expérience utilisateur vécue par les voyageurs d'affaires devient durable et intègre les impacts environnementaux et sociaux. Les collaborateurs en déplacement, premiers clients du voyage d'affaires, ne déposent ni leurs convictions ni leurs valeurs à la porte de l'entreprise. Il leur est impossible de désaligner leurs pratiques professionnelles et ce qu'ils croient être juste et responsable. **Plus que des clients finaux d'une industrie mondialisée de la mobilité, les voyageurs d'affaires deviennent son premier juge**. S'ils estiment qu'il est préférable d'utiliser les services d'un prestataire qui compense les émissions de gaz à effets de serre, ils ne comprendront pas que les politiques voyages des entreprises n'offrent pas cette possibilité – et ils le feront savoir.

C'est dans l'air
« Les voyageurs vont être beaucoup plus acteurs dans leurs choix et leurs besoins de voyager pour des raisons professionnelles. Ils prendront souvent en compte à la fois le confort mais aussi les aspects éthiques, environnementaux et sociaux. »

L'expérience utilisateur souhaitée du voyageur d'affaires est multiple. Elle combine traditionnellement :

- la simplicité ;
- le confort ;
- la sécurité et la sûreté ;
- la souplesse ;
- la possibilité de mêler plaisir et travail (*bleisure*), avec toutes les difficultés que cela peut constituer pour l'employeur, responsable du collaborateur de bout en bout de son déplacement.

S'ajoutent désormais et de plus en plus la durabilité et ses composantes, pour aboutir à une expérience utilisateur durable et responsable :

- la volonté de limiter les conséquences environnementales du voyage d'affaires ;
- l'attention portée au comportement social et sociétal des partenaires choisis, à la diversité et à l'inclusion de tous dans l'entreprise et ses activités ;
- une préoccupation quant aux coûts économiques pour l'entreprise. On constate qu'indiquer aux collaborateurs le prix des différentes options d'un déplacement modifie les pratiques et les orientent souvent vers les solutions les moins onéreuses.

3E ENJEU : UN DÉFI STRATÉGIQUE

Sous pression, le secteur des déplacements professionnels ne pourra pas rester longtemps hors du champ du volontarisme RSE

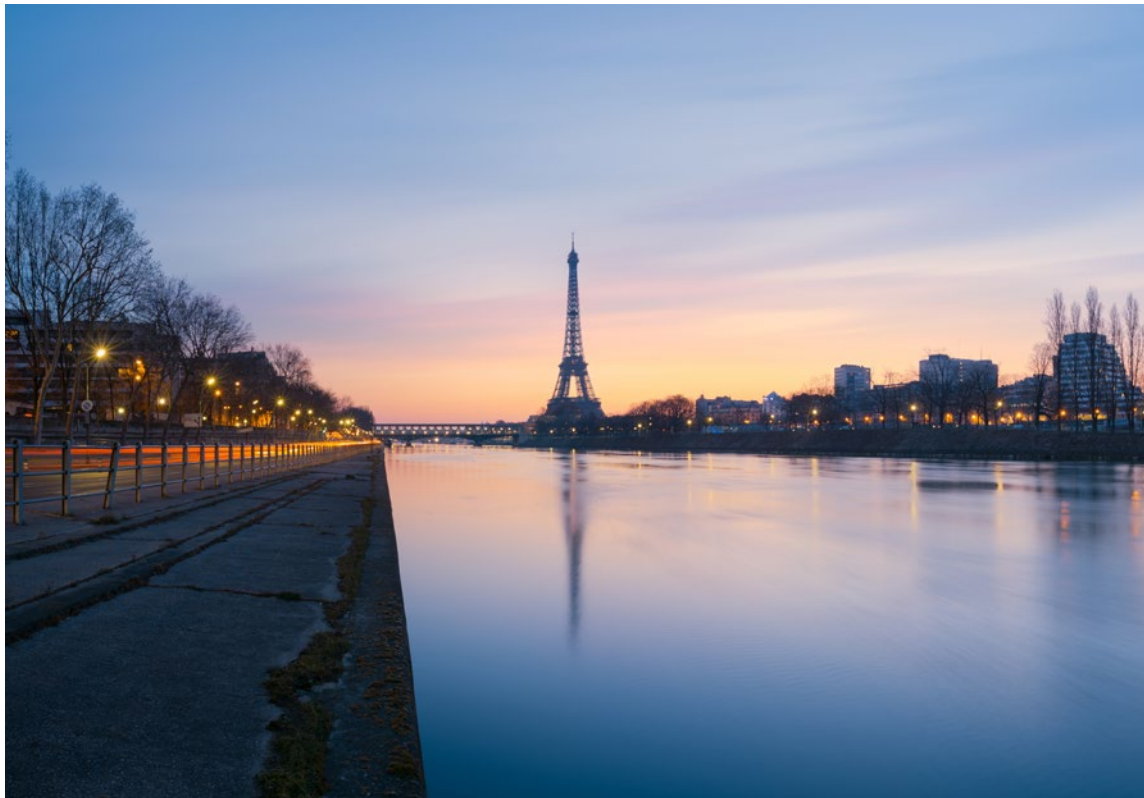
LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS REPRÉSENTENT UN POSTE IMPORTANT D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) DES ENTREPRISES, SANS POUR AUTANT (POUR LE MOMENT) ENTRER DANS LES *REPORTINGS* CARBONE OBLIGATOIRES.

Il n'existe pas de données sur l'impact des déplacements professionnels en tant que telles sur les émissions intégrales de GES au niveau global.

Pourtant, à l'échelle de chaque entreprise, l'empreinte carbone des voyages d'affaires est considérable : elle représente en moyenne environ 50% des émissions de GES des entreprises[21]. Ce pourcentage est logiquement bien plus élevé pour les entreprises de services : au Royaume-Uni, PwC estimait en 2019 que la part du voyage d'affaires dans ses émissions de CO_2 était de près de 90%[22].

C'est dans l'air

« Les voyages et déplacements sont de fait l'un des premiers postes d'émission de gaz à effets de serre de la plupart des entreprises, à l'exception des entreprises très énergivores (production d'énergie, compagnies de transports, industrie lourde, etc.). »



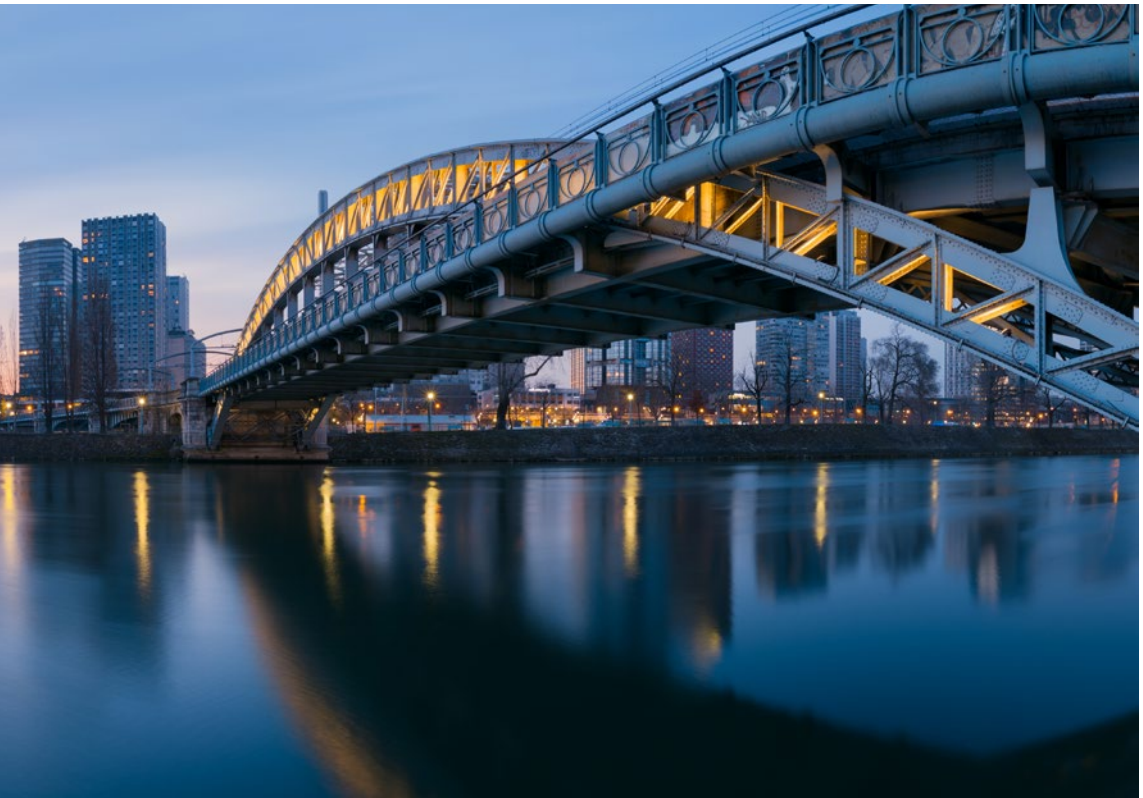
L'EMPREINTE CARBONE DES ENTREPRISES FRANÇAISES EST TROP ÉLEVÉE POUR PERMETTRE DE TENIR LES OBJECTIFS INTERNATIONAUX.

Les engagements pris au niveau international par la France pour contenir la hausse globale des températures en dessous de 2°C ne sont pour le moment pas tenus[23] : les émissions de GES restent encore trop élevées même si elles se réduisent. **Des efforts plus importants sont donc demandés à tous, entreprises comme citoyens.**

S'agissant des entreprises, on constate que les sociétés françaises n'ont pas encore déployé les stratégies adéquates :

• d'une manière générale, elles ne prennent par exemple pas suffisamment en compte globalement les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU pour 2030[24];

• S'agissant par exemple des objectifs de réduction des émissions de GES, on constate qu'elles ne sont pas alignées avec l'impératif de 2°C alors qu'elles devraient décliner dans leurs activités des cibles de réduction des émissions de CO_2 en accord avec le consensus scientifique (cibles que l'on nomme *science-based targets* - **encadré 7**).



LE SECTEUR DES TRANSPORTS EST EN PREMIÈRE LIGNE.

En 2015, en France, le secteur des transports était le plus émetteur de GES, devant celui de l'énergie, avec 140 millions de tonnes équivalent CO_2 rejetées en un an[25]. Si les émissions globales de GES françaises ont baissé de plus de 11% depuis 1990, deux secteurs d'activité ont, en revanche, vu leurs émissions augmenter : le traitement des déchets (+15%) **et celui des transports (+16%)**.

Ce problème lié aux transports n'est d'ailleurs pas spécifique à la France. En 2016, un quart des émissions de GES mondiales avaient pour origine les transports [26]. Les transports aériens sont responsables de 2% des émissions de CO_2 dans le monde et comptent pour 12% des émissions de CO_2 du secteur des transports[27].

UNE PRESSION QUI VA ENCORE S'ACCROÎTRE ET N'ÉPARGNERA PAS LE SECTEUR DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS, FOURNISSEURS COMME ENTREPRISES CLIENTES

La pression mise sur les entreprises pour plus de durabilité de leurs activités ne baissera donc pas. Elle viendra des citoyens mais aussi des gouvernements. **On demandera à l'ensemble des fonctions des entreprises, transports et *business travel* compris, d'être plus volontaristes**.

On assiste d'ailleurs à une accentuation de la pression des pouvoirs publics sur les entreprises françaises du secteur des transports, à la faveur de la crise sanitaire et des soutiens d'urgence apportés par l'État. On citera l'exemple du plan d'aide gouvernemental à Air France à la suite de l'effondrement du marché des transports aériens provoqué par la COVID-19 : ce plan prévoit une contrepartie environnementale. En conséquence de quoi, fin mai de cette année, le PDG d'Air France a annoncé une réduction de 40% des vols intérieurs français assurés par la compagnie : « quand existe une alternative ferroviaire à moins de 2h30. »

Les enjeux stratégiques sont alors de deux ordres :

- **Pour les entreprises clientes des mobilités d'affaires : anticiper la pression qui sera mise sur la réduction de l'empreinte carbone du secteur,** y compris *via* les achats et, probablement, l'intégration des déplacements professionnels dans le scope 3 des bilans GES.

- **Pour les prestataires du secteur : proposer une offre qui facilite la mise en place de démarches d'achats responsables** et permette aux entreprises clientes de conduire des démarches de RSE intégrant la totalité de la *supply chain*.

> **C'est dans l'air**
> *« On peut résumer de la manière suivante. La RSE est stratégique pour le secteur, car c'est stratégique pour les clients du business travel. Et c'est stratégique pour les clients car c'est un gros émetteur de CO_2. »*
> *« La RSE, la survie du secteur en dépend. »*

- ENCADRÉ 7 -

LES *SCIENCE-BASED TARGETS*, OU COMMENT PRENDRE EN COMPTE DANS L'ENTREPRISE LES SCÉNARIOS DÉFINIS PAR LES EXPERTS DU CLIMAT

Les *science-based targets* sont des objectifs de réduction des émissions de GES définis par les entreprises et fondés sur les scénarios du GIEC[28].

Les scénarios définis par le GIEC indiquent que :

- si nous voulons rester sous la barre des +2°C d'augmentation des températures globales d'ici 2100[29], il faudrait diminuer les émissions globales de CO_2 de 20% d'ici 2030 par rapport à 2010 ;
- si nous voulons rester sous la barre des +1,5°C d'augmentation des températures globales d'ici 2100, il faudrait diminuer les émissions globales de CO_2 de 45% d'ici 2030 par rapport à 2010 et atteindre un bilan carbone global nul en 2050.

Les gouvernements et les entreprises ont la possibilité de prendre des engagements de réduction des émissions de CO_2 sous la forme de cibles (*targets*) en accord avec ces scénarios. On parlera alors de *science-based targets* pour souligner leur alignement avec les scénarios prospectifs scientifiques et leur cohérence avec l'effort global de lutte contre le changement climatique.

CHAPITRE 2

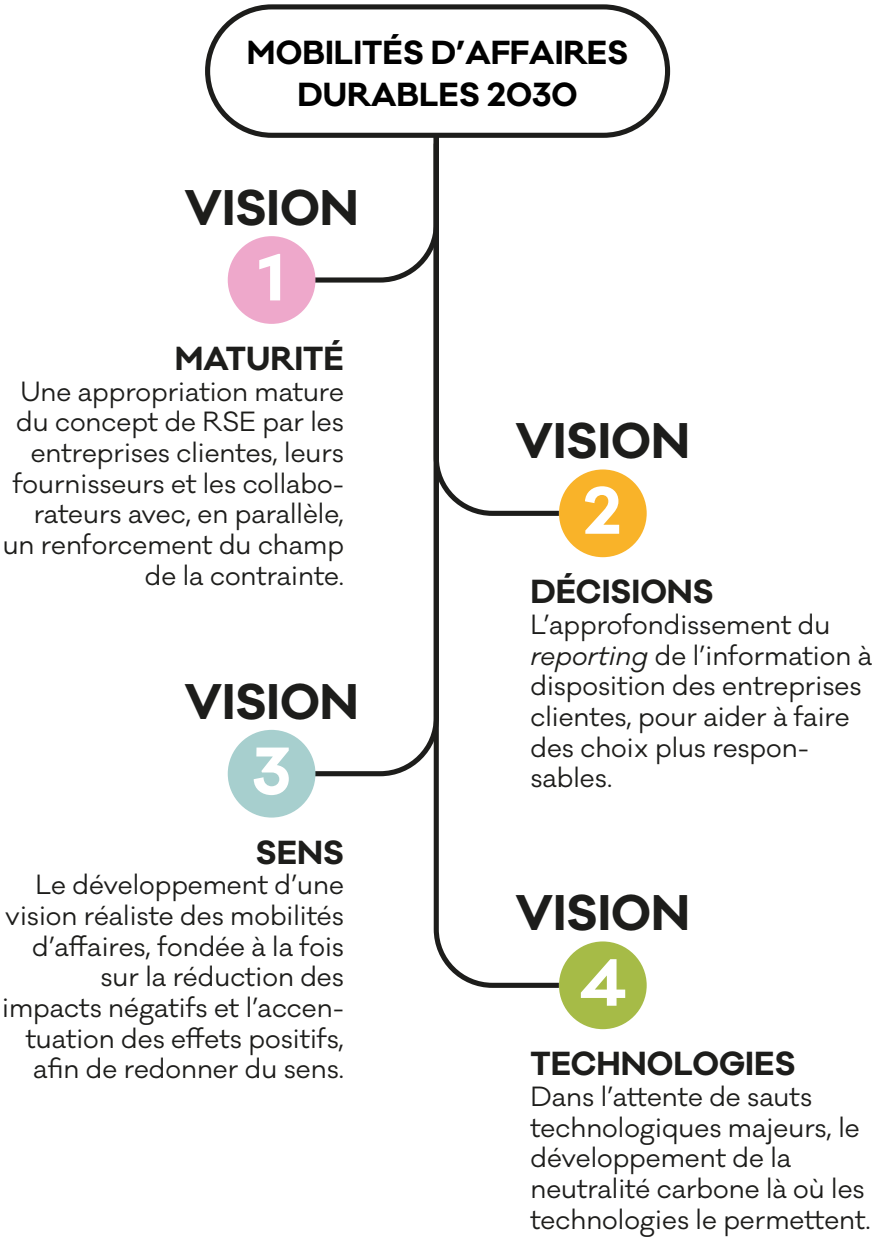
« MOBILITÉS D'AFFAIRES RESPONSABLES 2030 », LE SCÉNARIO PROSPECTIF DE L'AFTM

Le groupe de travail « RSE dans les mobilités d'affaires » réuni par l'AFTM (*composition en annexe A*) a souhaité réaliser un premier travail prospectif, destiné à éclairer l'avenir du secteur, à la fois pour les entreprises clientes et les fournisseurs.

Ces travaux ont abouti à un scénario intitulé « ***Mobilités d'affaires responsables 2030*** », que l'AFTM vous présente ici.

« ***Mobilités d'affaires responsables 2030*** » porte 4 visions du futur des mobilités d'affaires. Chaque vision est présentée sous la forme d'axes. Le tout propose un scénario à la fois plausible et souhaitable, offrant une trajectoire vertueuse et durable au secteur, le cas échéant tempéré par des incertitudes.

Comme tout exercice prospectif à horizon 10 ans, il n'entend pas prédire l'avenir mais seulement présenter un champ des possibles pour les mobilités d'affaires, **dont le groupe de travail estime globalement qu'elles auront atteint d'ici 10 ans un haut degré de maturité RSE**. Ce scénario a naturellement vocation à être enrichi et affiné.



Vision 1
MATURITÉ

Une appropriation mature du concept de RSE par les entreprises clientes, leurs fournisseurs et les collaborateurs avec, en parallèle, un renforcement du champ de la contrainte

• AXE 1.1 •
La fin du *greenwashing* et l'accentuation de la pression sur le secteur, à la fois pour les entreprises clientes et les fournisseurs

Aucune entreprise ne pourra faire l'économie d'une stratégie RSE complète, sérieuse et crédible : ce sera la norme.

La RSE et les performances extra-financières seront des composantes à part entière des notations par les agences de *rating* financier. Les investisseurs ne regarderont plus seulement les indicateurs financiers mais aborderont la performance de l'entreprise de manière globale, ce qui inclura sa performance environnementale, sociale et sociétale. **Il sera en outre parfaitement admis, constaté et démontré qu'une démarche RSE est un levier de performance économique**.

• AXE 1.2 •

La maturité de l'approche RSE, au-delà de la seule question carbone, à l'aide des questions sociales et sociétales avec un volet fort sur le bien-être du voyageur d'affaires et le voyage d'affaires inclusif

L'empreinte carbone constituera la première des priorités pour les stratégies RSE des entreprises. Les entreprises fonderont leurs stratégies carbone sur des objectifs de réduction validées par les études scientifiques (*science based targets*).

Cependant, sur la prochaine décennie, les politiques RSE couvriront les champs sociaux et sociétaux de manière toujours plus large. La question des collaborateurs sera au cœur des volets mobilités d'affaires des stratégies RSE. Deux sujets en lien avec l'expérience utilisateur au moins devraient avoir atteint leur maturité :

- le bien-être des collaborateurs, en plus du *duty of care* ;
- les mobilités d'affaires inclusives, avec une attention particulière portée aux collaborateurs à mobilité réduite (**fiche F**).

Autre composante de l'expérience utilisateur, cette fois centrée sur le client : la sécurité. Les prestataires du voyage d'affaires seront de plus en plus attentifs aux expériences vécues par leurs clients ; exemples dans l'aérien :

- la gestion des multiples points de friction entre passagers et transporteurs aériens (indemnisations, etc.). Les enjeux de réputation des compagnies imposeront à ces dernières de consentir des efforts supplémentaires pour accroître la satisfaction de leurs clients. Ce sujet devrait notamment concerner l'accueil et la prise en charge des passagers en situation de handicap, avec un point d'attention porté sur « le dernier mètre » ;

- la prise en compte des habitudes alimentaires, dont on constate une évolution et une différenciation individuelle fortes (végétalisme / végétarisme, allergies et intolérances, interdits culturels et religieux, etc.)

Enfin, la question sanitaire aura pris une place bien plus grande qu'avant crise COVID-19. Cette dernière aura laissé des traces durables dans les pratiques des mobilités d'affaires comme des mobilités en général.

• AXE 1.3 •

Le passage à des niveaux supérieurs en termes de gouvernance et notamment sur la vision de la mission de l'entreprise

La maturité RSE des acteurs économiques reposera également sur la manière d'adresser ces questions.

Au cours de la prochaine décennie, les entreprises – et en priorité les plus grandes – auront banalisé des modes de gouvernance cohérents avec des démarches RSE propices au changement :

- PORTER LE CHANGEMENT À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE.
  Exemples : traitement des sujets RSE au sein du conseil d'administration, composition plus diverse et plus paritaire des organes de gouvernance, comité consultatif associant les parties prenantes de l'entreprise. Cela implique aussi les politiques de rémunération assurant par exemple l'égalité hommes / femmes.

- ÉLARGIR LA VISION DE LA MISSION DE L'ENTREPRISE AU-DELÀ DE LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE ET DES ACTIONNAIRES.
  Les plus grandes entreprises devraient progressivement élargir leurs objectifs afin de conduire à des impacts plus positifs, à la fois sur l'environnement et sur les communautés humaines. De ce fait, beaucoup d'entre elles estimeront exercer une responsabilité à l'égard de parties prenantes de plus en plus nombreuses (*stakeholders*), au-delà des seuls actionnaires (*shareholders*) : consommateurs, collaborateurs, collectivités territoriales, associations, ONG, etc.

- DÉVELOPPER LE *REPORTING* INTÉGRÉ (**encadré 8**), comme manière synthétique de présenter, dans un document unique, des données sur la performance financière et la performance extra-financière, à destination non seulement des investisseurs mais également de toutes les parties prenantes. Ce *reporting*, qui prend aujourd'hui la forme d'un rapport intégré, est encore balbutiant mais devrait devenir la norme dans le futur[30].

L'adaptation de la gouvernance sera l'un des principaux critères pris en compte pour évaluer la qualité d'une stratégie RSE.

• AXE 1.4 •

La RSE se doublera d'une responsabilité sociétale du voyageur, avec un changement de ses usages et de ses pratiques et à la clef une expérience utilisateur durable

La RSE deviendra une composante à part entière de la marque employeur et donc une clef d'attractivité des talents vers l'entreprise. Les politiques de mobilité feront partie des éléments incorporés par les entreprises pour promouvoir leur attractivité auprès des futurs salariés. Pour autant, des tensions entre confort et RSE continueront d'exister.

Les collaborateurs en mobilité auront globalement développé un plus haut niveau de conscience des impacts des déplacements et une responsabilité sociétale individuelle propice à une plus grande durabilité de leurs pratiques.

Leur expérience utilisateur aura pleinement intégré la dimension RSE pour devenir une expérience utilisateur durable et responsable.

Ils bénéficieront d'informations plus précises sur les impacts de chacun de leurs déplacements et sur leurs pratiques de mobilités, à la fois :

- EN AMONT du déplacement : coût économique pour l'entreprise, coût RSE dont coût carbone afin de favoriser la prise de bonnes décisions ;

- EN AVAL du déplacement pour constater, sur une période donnée, leurs impacts de façon plus globale et, le cas échéant, de comparer et d'infléchir leurs pratiques.

Les prestataires des mobilités d'affaires fourniront des informations de plus en plus fines sur les impacts des déplacements, données agrégées au niveau de l'entreprise et mises à disposition des voyageurs d'affaires.

• AXE 1.5 •

Obligations croissantes / volontarisme RSE sont-ils en opposition ?

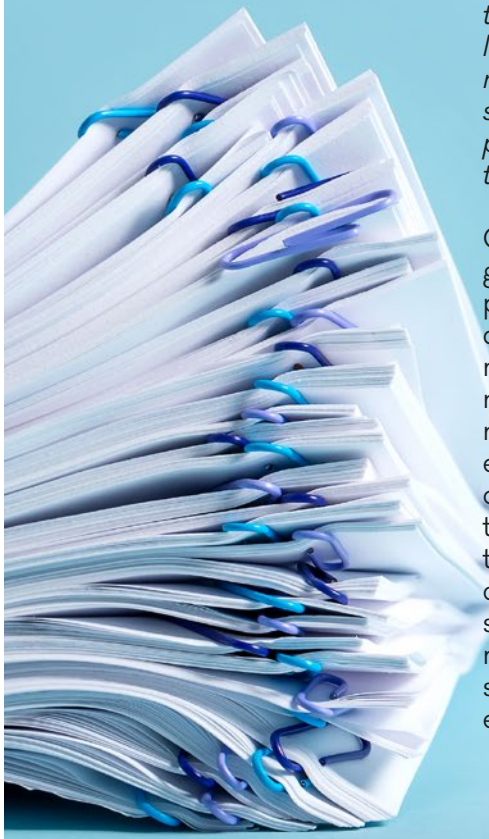
Le mouvement constaté dans la période récente devrait se poursuivre : alors que la RSE repose sur des initiatives volontaires des entreprises, l'obligation législative et réglementaire tend à prendre le pas sur le volontariat (**encadré 9**). En cause : la pression imposée par les gouvernements sous l'effet d'une demande citoyenne de durabilité toujours plus grande.

Le champ de ces contraintes va de fait s'accroître et elles pourraient prendre des formes « dures » (interdictions) ou plus « douces » (incitations, taxations). On pourrait envisager la création de crédits-carbone individuels de nature à changer les habitudes de transports.

Le transport aérien continuera de cristalliser les crispations, en dépit des efforts du secteur pour réduire son empreinte carbone et des contraintes supplémentaires pourraient lui être imposé.

➜ Facteurs d'incertitudes de la vision 1 :

- Contraintes imposées aux entreprises au détriment des engagements volontaires RSE.
- Incitations financières négatives à limiter les déplacements ou à incorporer leur impact environnemental dans le prix, comme un renforcement de la taxation environnementale.
- Ampleur des problématiques sanitaires à horizon 2030.



- ENCADRÉ 8 -

LE *REPORTING* INTÉGRÉ

Le *reporting* intégré « *représente une nouvelle façon pour les entreprises d'appréhender et de rendre compte de leur création de valeur dans la durée, en intégrant la performance financière et extra-financière, pour donner une vision de la stratégie de moyen-long terme et de la performance globale.* »[31]

Le *reporting* intégré « *remet les performances historiques dans leur contexte et présente les risques, opportunités et perspectives futures de l'entreprise afin d'aider les investisseurs et les parties prenantes à comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les progrès réalisés dans leur exécution* ».[32]

Comme le souligne France Stratégie, « cette approche rend l'entreprise encore plus active dans sa démarche de pilotage de la performance globale. Elle doit y présenter non seulement ses performances financières et extra-financières, mais également refléter l'atteinte de ses objectifs stratégiques et les résultats en termes d'impact de ses activités sur les différents « capitaux » qu'elle consomme dans le cadre de son activité : (...) le capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal ainsi que le capital environnemental. »[33]

- ENCADRÉ 9 -

UNE TENDANCE : LA PART DU VOLONTARIAT SE RÉDUIT GRADUELLEMENT AU PROFIT DE LA DURABILITÉ CONTRAINTE, DIMINUANT D'AUTANT LE CHAMP DE LA RSE

La RSE repose sur des initiatives volontaires, que l'on incite les entreprises à développer par les obligations de *reporting*.

Cependant, constatant que les entreprises ne vont pas suffisamment loin dans les actions qu'elles prennent volontairement en faveur de la durabilité de leurs activités et sous la pression des associations et des citoyens, les pouvoirs publics tendent à réduire le champ du volontariat.

Ce faisant, ils réduisent d'autant ce qui relève de la RSE par rapport à ce qui entre dans le champ de l'obligation.

- **Premier type de contrainte : imposer des obligations de moyens en obligeant les entreprises à engager des actions.**

➜ Exemple 1 : avec la loi d'orientation des mobilités du 24 novembre 2019 (dite « loi LOM »), les entreprises de plus de 100 employés doivent négocier avec les syndicats un plan de mobilité. Ce plan a vocation à améliorer la mobilité des employés entre le domicile et leur lieu de travail et, notamment, à encourager les modes de transport écologiques.

➜ Exemple 2 : la loi « SAPIN 2 » de 2016 oblige les plus grandes entreprises à mettre en place des systèmes de détection et de prévention de la corruption en France comme à l'étranger (code de conduite, alerte interne, cartographie des risques, formation des cadres et personnel exposés, etc.)

- **Deuxième type de contrainte, encore plus lourde : imposer des obligations de résultat, à l'aide de sanctions si certains objectifs ne sont pas atteints.**

➜ Exemple : le calcul et la publication d'un index d'égalité professionnelle entre hommes et femmes ont été rendus obligatoires depuis le 1er mars 2019, d'abord pour les entreprises de plus de 1000 salariés et désormais pour toutes celles de plus de 50 salariés. Si l'index est inférieur à 75 points, l'entreprise a l'obligation de prendre des mesures correctives afin d'atteindre ce score dans les 3 ans suivant la publication du premier index. Si ce seuil n'est pas atteint, l'entreprise s'expose à une sanction de 1% de sa masse salariale.

Vision 2

DÉCISIONS

L'approfondissement du *reporting* lié à l'empreinte carbone et de l'information à disposition des entreprises clientes, pour aider à faire des choix plus responsables

• AXE 2.1 •

L'extension des obligations de *reporting* au scope 3 des bilans Gaz à Effet de Serre (GES), incluant le voyage d'affaires et le bilan carbone des fournisseurs, pour raisonner sur l'empreinte carbone globale de la chaîne d'approvisionnement

Les obligations de *reporting* auront été étendues au scope 3 du bilan Gaz à Effet de Serre (GES) des entreprises. Ce scope 3 inclut notamment le voyage d'affaires. Cette extension imposera aux entreprises de mesurer finement l'empreinte carbone des déplacements professionnels de leurs collaborateurs et reposer sur les informations fournies par les prestataires.

L'analyse de l'empreinte carbone – et la RSE dans son ensemble – portera ainsi sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise cliente, c'est-à-dire intégrant des fournisseurs des prestataires. Compte tenu de l'ampleur de la tâche, les entreprises clientes compteront souvent sur des tiers pour les accompagner.

Le bilan des Gaz à Effet de Serre (GES) est divisé en 3 scopes qui permettent de mieux appréhender l'ensemble des GES.
Le scope 3 correspond aux émissions indirectes, telles que l'extraction de matériaux achetés par l'entreprise pour la réalisation du produit ou les émissions liées au transport des salariés et des clients venant acheter le produit. C'est la part la plus importante d'émissions d'une entreprise.

• AXE 2.2 •

Un foisonnement toujours plus important de normes, labels et certifications

La tendance actuelle à la multiplication des référentiels environnementaux se sera poursuivie. Si elle atteste d'une diffusion toujours plus large des préoccupations RSE parmi les entreprises prestataires, elle rend, de par leur multiplicité, la lecture et la comparaison difficiles.

Deux mouvements devraient être constatés :

• une pression à la rationalisation des labels et certifications, de nature à garantir un niveau de qualité « de base » et à faciliter l'information des clients ;

• le développement d'une information synthétique et comparable pour les entreprises clientes et notamment les directions achats, sous forme de *scoring* des prestataires.

• AXE 2.3 •

L'intégration totale des critères RSE aux décisions d'achat des entreprises clientes

À l'horizon 2030, les critères RSE seront pleinement pris en compte par les entreprises dans leurs décisions d'achats et l'ensemble de la relation fournisseurs. À mesure que les fournisseurs donneront des informations RSE de plus en plus riches et fiables, les entreprises clientes donneront une place plus grande aux critères RSE dans leurs décisions.
À la limite, un « coût RSE » global pour chaque solution de déplacement pourrait-il émerger ?

Les entreprises clientes auront notamment développé des pondérations spécifiques aux différentes composantes de la RSE dans leurs décisions d'achats. Ces pondérations seraient la traduction concrète des choix de stratégie RSE des entreprises, laissées libres de mettre l'accent sur l'empreinte carbone, la biodiversité, les aspects sociaux, etc. Dans cet espace de liberté stratégique, elles couvriront cependant la problématique dans son ensemble.

Vision 3

SENS

Le développement d'une vision réaliste et durable des mobilités d'affaires, fondée à la fois sur la réduction des impacts négatifs et l'accentuation des effets positifs : redonner du sens

• AXE 3.1 •

Les mobilités d'affaires auront incorporé les grands principes de l'économie régénératrice.

De manière générale, l'économie sera devenue plus régénératrice (**encadré 10**) afin de proposer une alternative intelligente et crédible, d'une part à l'économie classique et non durable, d'autre part à la décroissance – dont les promoteurs seront vraisemblablement de plus en plus nombreux.

L'économie régénérative, basée notamment sur la circularité et la fonctionnalité, devrait impacter les mobilités d'affaires par :

• Plus de sobriété, tout particulièrement dans la consommation de services intensifs en énergie à forte émission de CO_2.

• Plus de circularité et moins de linéarité par la valorisation et le recyclage des déchets. Les prestataires du voyage d'affaires, qu'il s'agisse d'opérateurs de transports ou des fournisseurs de services d'hébergement, devraient pleinement intégrer ces aspects dans leurs modèles de production (par exemple dans la gestion du plastique à usage unique[34].)

• Le développement de l'économie de la fonctionnalité, des usages partagés et du MaaS. Les clients, les particuliers comme les entreprises, achèteront des services de mobilité, probablement multimodaux (micromobilités urbaines, transports individuels et collectifs - publics ou privés - longue distance, etc.) et non plus des biens pour se déplacer. L'économie de la propriété et/ou de l'usage exclusif, par exemple la possession d'un véhicule, aura régressé, ce sera sans doute également le cas pour les flottes d'entreprises. Le MaaS (*Mobility as a service*) aura gagné du terrain, y compris dans les déplacements professionnels, tout particulièrement en zones urbaines (**encadré 11**).

• La localisation sera un contrepoint à la mondialisation. On préfèrera des chaînes d'approvisionnement plus courtes, permettant de réduire l'empreinte carbone des transports et de développer les emplois au niveau régional. L'importance prise par la localisation / relocalisation des activités économiques dépendra notamment de la volonté des gouvernements. Le paysage des déplacements professionnels sera sans doute impacté par cette nouvelle géographie économique.

• AXE 3.2 •

La question du sens du déplacement professionnel sera solidement ancrée.

La levée de certains verrous culturels à l'occasion de la crise COVID-19 aura durablement inscrit dans les pratiques des entreprises le recours aux moyens dématérialisés de réunion et de travail à distance. Cela devrait aboutir à des usages plus équilibrés entre présentiel et distanciel, favorisés par des technologies de plus en plus puissantes (visioconférence et réseau 5G).

La question « pourquoi se déplacer ? », posée lors de la crise sanitaire et les stratégies de télétravail des entreprises, restera très présente et sera désormais systémique. Elle revient à toujours s'interroger sur le sens d'un déplacement professionnel et aboutira à poser cette question au niveau de l'entreprise et influera à l'évidence sur les politiques voyage. Les collaborateurs développeront des réflexes de responsabilité et seront plus sensibles aux impacts de leurs décisions (environnemental, sociétal, et même économique).

• AXE 3.3 •

En travaillant la question du sens, les entreprises seront plus à même de constater les impacts positifs des mobilités d'affaires et de les mettre en avant.

À mesure que les entreprises clientes, les *travel managers* et les voyageurs d'affaires eux-mêmes se poseront de manière routinière la question du sens du déplacement professionnel et les impacts positifs des mobilités d'affaires apparaîtront de manière plus nette. L'on saura pourquoi on se déplace : pour une mission professionnelle, tout en créant du lien humain, en développant le sentiment d'appartenance à l'entreprise, autant d'impacts positifs dont on aura constaté qu'ils ne sont pas totalement compatibles avec le distanciel.

• AXE 3.4 •

Les mobilités d'affaires seront inclusives.

Les formes de diversité seront prises en compte dans les mobilités d'affaires. Les entreprises clientes et les prestataires proposeront une expérience la moins contraignante possible aux collaborateurs à mobilité réduite, sous la forme d'une expérience utilisateur plus fluide (**fiche F**).

➜ Facteurs d'incertitudes de la vision 3 :

- L'importance des mouvements de relocalisation des activités économiques et d'atténuation de la globalisation des échanges.
- Le pilotage public du Maas.

- ENCADRÉ 10 -
L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

On appelle économie régénérative (ou parfois régénératrice) une approche théorique intégrant l'environnement dans le champ des préoccupations des entreprises. En d'autres termes, il s'agit pour l'économie de gérer les ressources naturelles et humaines afin de faciliter leur reconstitution et éviter leur (sur)consommation. L'économie régénérative prend en compte le caractère fini des ressources terrestres et entend trouver des alternatives à l'exploitation irraisonnée et non durable de ces ressources. Elle est une approche systémique, qui entend réconcilier les systèmes économiques, humains et naturels.

Au cœur de l'économie régénérative, on retrouve :

- La sobriété dans l'usage des ressources naturelles et l'aide à leur reconstitution, à rebours de l'économie dite classique qui extrait des ressources et rejette des déchets, sans réellement se soucier de durabilité. L'économie régénératrice incite à un système de production moins consommateur de ressources. L'innovation devient alors un élément clef : innovation produit et innovation dans les processus. Le biomimétisme est l'une des voies employées afin d'y parvenir : utiliser le vivant comme source d'inspiration et d'innovation, pour gagner en efficacité et économiser des ressources.[35]

- La notion de circularité : « l'économie circulaire rompt avec le schéma traditionnel de production linéaire, qui va directement de l'utilisation d'un produit à sa destruction, auquel il substitue une logique de "boucle", où l'on recherche la création de valeur positive à chaque étape en évitant le gaspillage des ressources tout en assurant la satisfaction du consommateur. »[36] Au cœur de l'économie circulaire, les 3R, destinés à introduire plus de circularité et à réduire la pression mise sur les ressources naturelles : d'abord Réparer, puis Réutiliser les composantes et enfin Recycler. Dans l'économie circulaire, les déchets sont considérés comme des ressources à part entière pouvant être valorisées par exemple sous forme d'énergie (méthanisation, chauffage) ou de production de matière organique utilisable en agriculture (compostage).

- L'économie de la fonctionnalité : « *l'économie de fonctionnalité est un modèle de production, de distribution et de consommation de services qui repose sur le passage de la vente d'un bien à la vente de son usage. La valeur d'un produit réside désormais dans sa fonction.* » Là où la consommation « classique » repose sur la propriété, l'économie de la fonctionnalité propose une consommation fondée sur l'usage. Appliquée à la mobilité, l'économie de la fonctionnalité aboutit à réduire la détention en propre d'une voiture au profit de la location, de l'autopartage entre particuliers, du covoiturage, etc. Le consommateur ne recherchera alors plus de biens tels que des véhicules, mais des services de mobilité.

- La fin de l'obsolescence programmée : si les entreprises vendent des services basés sur des biens et non ces biens eux-mêmes, alors elles sont incitées à en allonger la durée de vie afin de maximiser la production de services.

- La relocalisation partielle des activités et de l'emploi : parce que l'économie régénératrice entend réduire l'utilisation de ressources naturelles, elle tend à développer les circuits courts et donc à diminuer l'empreinte carbone des transports ; de plus, la circularité invite à revitaliser les systèmes économiques locaux autour, par exemple, de la réutilisation et du recyclage.

Une étude du cabinet McKinsey de 2015 démontre que l'économie circulaire pourrait générer 1 800 milliards de dollars pour l'économie européenne par an à horizon 2030[37].

- ENCADRÉ 11 -

MOBILITY AS A SERVICE (MAAS)

« *Mobility as a Service* » (MaaS) désigne un modèle de production de solutions de mobilité centré sur le besoin de mobilité de l'usager et intégrant l'ensemble des offres possibles, dans leur diversité : transports en commun, taxis, VTC, autopartage, location de vélos ou de trottinettes, etc.

Dans la logique MaaS, l'utilisateur a accès à toutes les offres de mobilité par le biais d'une application unique, lui permettant de réserver un taxi, de trouver le bon trajet en métro ou bus, de localiser et payer un vélo en *bike-sharing*, etc. À la limite, l'utilisateur pourrait acheter une mobilité sous la forme d'un forfait mensuel, pouvant aller jusqu'à une utilisation illimitée non seulement des transports en commun mais aussi des taxis.

Né en Finlande, le MaaS nécessite de centraliser sur une même application toutes les offres de mobilité sur une zone urbaine donnée, qu'il s'agisse d'offres de masse comme les transports en commun pour réaliser des trajets d'un bout à l'autre de l'agglomération ou de micromobilités individuelles pour les premiers ou derniers mètres d'un trajet.

De nombreux opérateurs privés de transport adaptent leur modèle économique à la logique MaaS pour intégrer le multimodal à leur offre. La question centrale devient alors : qui, des opérateurs privés ou des organisateurs de transports publics, doit réaliser l'intégration des différentes offres de mobilité ?

La loi LOM (loi d'orientation des mobilités) du 24 décembre 2019 facilite techniquement le développement du MaaS. L'objectif principal est de : développer le recours à d'autres modes de transport que la voiture individuelle[38].

Vision 4

TECHNOLOGIES

Quand les technologies le permettent, des efforts soutenus de R&D et l'objectif d'une neutralité carbone nette devenue la norme

• AXE 4.1 •

La neutralité carbone brute deviendra la règle pour les segments d'activité où les technologies le permettent.

Quand les technologies seront disponibles, la neutralité carbone brute, c'est-à-dire des émissions de CO_2 nulles avant compensation sera la norme. Les investissements nécessaires auront été consentis par les pouvoirs publics et les acteurs privés. Par exemple :

- véhicules électriques pour les flottes de véhicules d'entreprise et de location, ou encore pour les mobilités urbaines ; les infrastructures de chargement seront en quantité suffisante pour ne plus constituer des obstacles au développement des véhicules électriques à très grande échelle ;

- stratégies de neutralité carbone des installations aéroportuaires, incluant les véhicules de transport de bagages[39].

• AXE 4.2 •

Là où les énergies fossiles sont encore nécessaires, une compensation, plus sophistiquée et plus mature, garantira la neutralité carbone nette.

Quand la neutralité carbone brute n'est pas possible pour des raisons technologiques, la neutralité carbone nette sera la règle.

La place de la compensation dans les stratégies de réduction des émissions deviendra mature : la compensation sera pleinement admise comme solution de second rang destinée à réduire les émissions résiduelles. Cela se produira une fois tous les efforts raisonnables fournis pour réduire les émissions brutes. Des référentiels pour la compensation auront été définis et aideront les entreprises clientes et les fournisseurs de services de compensation à rationaliser leurs démarches.

D'ici 2030, lorsque les coûts seront plus compétitifs, la capture et la séquestration artificielle du carbone deviendront plus accessibles.

• AXE 4.3 •

La poursuite de la R&D afin d'être en mesure de remplacer les énergies fossiles là où c'est pour le moment impossible

Les compagnies aériennes, les gouvernements et les ONG continueront de mettre la pression sur les avionneurs, les producteurs de carburants et les constructeurs de moteurs pour réduire l'empreinte carbone des aéronefs et viser le zéro émission carbone.

D'ici 2030, les nombreux verrous technologiques qui existent actuellement (alternatives aux moteurs thermiques notamment) n'auront pas tous été levés. L'avion zéro émission carbone ne sera probablement pas encore une réalité. Certaines pistes auront sans doute été abandonnées, telles que l'avion à propulsion solaire. Les carburants biosourcés, technologies accessibles, seront par ailleurs toujours l'objet de débats dépassant le champ de l'aviation et continuant de poser des questions stratégiques. Le conflit avec les besoins en terres arables pour l'alimentation humaine et animale en est un exemple.

En l'absence de saut technologique majeur, des économies de carburants de l'ordre de 20% supplémentaires devraient être réalisées à l'horizon 2030. Cela pourrait être permis en jouant à la fois sur les leviers classiques d'amélioration des performances des aéronefs tels que l'aérodynamisme et sur la réduction progressive de la consommation des moteurs. Les travaux sur les carburants synthétiques se seront poursuivis. La R&D sur les batteries aura progressé, potentiellement avec des innovations d'importance et, à la clef, la possibilité de faire progresser le sujet de la propulsion électrique sur des vols courts.

• AXE 4.4

Le digital, facilitateur de transition vers des mobilités plus durables

Les technologies digitales seront mobilisées pour optimiser les transports et réduire leur empreinte carbone (*smart cities*, *MaaS*, véhicules autonomes, etc.). Les mobilités d'affaires auront intégré les potentialités du digital afin de réduire leurs impacts environnementaux et placer le collaborateur en déplacement professionnel en situation de piloter finement son trajet de manière multimodale.
Dans l'aérien, les technologies d'optimisation des vols permettront de gagner en efficacité énergétique et de réduire l'empreinte carbone.

➜ Facteurs d'incertitudes

- Sauts technologiques intervenus sur la décennie : batteries, carburants alternatifs et synthétiques, alternatives à l'utilisation de métaux rares dans la fabrication des équipements numériques / mise en place de véritables circularités (réparation, réutilisation, recyclage), etc.
- Degré de pénétration des véhicules autonomes sur le marché automobile et effets incertains sur l'usage de la voiture individuelle versus les autres modes de transport.
- Degré de pénétration des véhicules électriques sur le marché automobile.

CAHIER 3

FICHES PRATIQUES POUR DES MOBILITÉS D'AFFAIRES PLUS RESPONSABLES

FICHE A

PORTEUR DE PROJET RSE DANS LES MOBILITÉS D'AFFAIRES : TROIS POSTURES À ÉVITER ET CINQ CONSEILS

TROIS ATTITUDES À ÉVITER

Vous voulez créer une dynamique RSE et engager votre organisation dans des mobilités d'affaires plus responsables ? Veillez à ne pas endosser ni le rôle du *Greenwasher*, ni ceux du « Chamboule-tout» ou de l'Extrémiste.

• *LE GREENWASHER*
Ce qui compte est moins le « faire » que le « faire savoir ». Ses ambitions ne relèvent pas de la RSE mais de la communication. Il ne cherche pas à changer réellement les pratiques. Il manque de crédibilité.

• L'EXTRÉMISTE
Il porte une vision punitive des mobilités d'affaires, notamment de l'avion, en alimentant la honte de se déplacer et de prendre l'avion (**fiche H**). Il ne développe pas de vision RSE car il n'est pas pragmatique et parce qu'il porte un discours écologique maximaliste, voire brutal difficilement compatible avec le monde de l'entreprise. Il refuse les solutions de compensation, qu'il juge incompatibles avec une vision pure de l'écologie. D'emblée, son positionnement ne permet aucune espèce d'avancée dans l'entreprise, ses initiatives sont vouées à l'échec avant d'être lancées et il est marginalisé.

• LE CHAMBOULE-TOUT
Il cherche à imposer une révolution dans l'entreprise. Il prescrit des solutions plus qu'il n'oriente intelligemment les choix des voyageurs d'affaires. Il veut aller très vite tout de suite et n'accepte ni le « pas à pas » ni l'amélioration permanente (**fiche E**). Il n'écoute pas suffisamment les parties prenantes dans l'entreprise (**fiche B**). Il manque de pragmatisme et se crée graduellement des ennemis. Il ne parvient pas à engager ceux qui comptent pour le succès de son initiative et qui sont pourtant essentiels à sa stratégie.

5 CONSEILS POUR VOUS POSITIONNER CORRECTEMENT

CONSEIL #1

OBTENIR UN MANDAT D'ACTION CLAIR

Les déplacements professionnels ne font habituellement pas partie des activités de l'entreprise que la RSE couvre pour le moment. Le responsable en charge du projet RSE dans les mobilités d'affaires sera donc souvent un pionnier. Afin qu'il ne se retrouve pas seul à conduire une initiative RSE, le porteur de projet devra pouvoir être missionné par un niveau hiérarchique suffisant pour parrainer l'initiative, favoriser l'engagement de tous et valider le caractère stratégique du projet.

Ce mandat doit lui permettre :

- d'obtenir le soutien de la démarche et des initiatives proposées, notamment auprès des voyageurs d'affaires de l'entité, y compris ceux des niveaux hiérarchiques supérieurs ;
- de bénéficier de recommandations d'autres équipes, utiles à l'élaboration d'une première stratégie RSE et voyage d'affaires ;
- d'être placé sous la responsabilité d'un comité de pilotage.

CONSEIL #2

COCONSTRUIRE ET COPILOTER LE CHANGEMENT

Votre objectif est d'engager votre organisation sur la voie du changement : vous ne pouvez pas le faire seul et vous pouvez encore moins le faire contre les parties prenantes internes de votre entreprise.

AVEC LES ÉQUIPES RSE DE VOTRE ENTREPRISE

Il est de l'intérêt du responsable de projet de coconstruire la stratégie « RSE et mobilités d'affaires » avec les équipes en charge de la RSE au sein de l'entreprise.

Les équipes RSE :

- apporteront les connaissances et les informations indispensables à une bonne compréhension du sujet de la RSE (aspects juridiques, conseils de lecture, méthodes et outils, etc.) ;
- conseilleront sur la meilleure manière de faire avancer le sujet en interne (facilitateurs, résistances, alliés éventuels) ;
- assureront la cohérence avec le reste de la stratégie RSE de l'entreprise.

En contrepartie, le responsable de projet :

- les accompagnera dans l'incorporation progressive du sujet « déplacements professionnels » dans leur vision de la RSE, par son expérience technique et sa connaissance des problématiques ;
- leur garantira la mise en place d'une méthode centrée sur les besoins des voyageurs d'affaires.

AVEC LES VOYAGEURS D'AFFAIRES

Ils sont vos « clients internes » : rien ne peut donc être mis en œuvre s'ils ne partagent pas les orientations. Qui plus est, leur expérience du voyage d'affaires vous permettra d'enrichir votre compréhension du sujet et de trouver de nouvelles idées. Enfin, vous trouverez souvent parmi eux quelques ambassadeurs très motivés et très engagés, qui contribueront à porter le changement en interne et à convaincre.

Pour ce faire, le plus simple est la **création d'un panel de voyageurs d'affaires**, représentatifs de la diversité humaine de l'entreprise (**fiche B**).

> **C'est dans l'air**
> *« Le point d'entrée, c'est l'utilisateur ! »*
> *« Reprenons les choses dans le bon sens : commençons par écouter celui qui est au cœur du projet. Remettons-le à sa bonne place, afin qu'il agisse et non pas qu'il subisse. »*

TROUVER DES ALLIÉS INTERNES ET LES ASSOCIER AU SEIN D'UN GROUPE DE TRAVAIL

En portant une démarche RSE au sein de l'activité déplacements professionnels, vous entamez un chantier de conduite du changement, qui nécessite d'engager le plus de monde possible : les voyageurs d'affaires, d'une part, les autres équipes impliquées d'une manière ou d'une autre dans la gestion de l'activité, d'autre part.

N'avancez pas seul dans votre coin : trouvez des alliés et réunissez-les sous la forme d'un groupe de travail (**fiche B**). Ce groupe aidera à porter le sujet et à établir des connexions avec d'autres équipes : la portée de votre démarche sera d'autant plus grande.

> **C'est dans l'air**
> *« Mobilisons ! La RSE n'est pas une démarche que le travel manager peut mener à bien tout seul : il convient de chercher des soutiens et de travailler collégialement. »*

CONSEIL #3

COMMENCER PAR L'EMPREINTE CARBONE SANS OUBLIER POUR AUTANT LES DIMENSIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES

Le sujet le plus évident et prioritaire est celui de l'empreinte carbone du voyage d'affaires : nous conseillons au lecteur de commencer par celui-ci.

Pour autant, il est important de rappeler que la RSE ne doit pas se réduire à l'aspect environnemental : débuter par les émissions de CO_2 est une commodité et une méthode tactique pour engager l'organisation sur un sujet. Il sera ensuite pertinent de rappeler régulièrement aux différents interlocuteurs l'esprit général de la RSE et l'existence du pilier sociétal / social dont la diversité et le handicap sont de très bons exemples.

> **C'est dans l'air**
> *« Ne pas réduire la RSE au bilan carbone, même si c'est ce qui vient en premier à l'esprit. Il est important d'avoir une grille de lecture basée sur les 3 axes : environnemental, social et sociétal. »*

CONSEIL #4

ÉVITER LE *GREENWASHING* DANS VOS PRÉCONISATIONS EN NE SE LIMITANT PAS À UNE COLLECTION D'INITIATIVES !

Il ne suffit pas de parler d'environnement ou de collectionner quelques initiatives pour avoir une démarche RSE. La RSE est plus que de la communication : elle est une démarche cohérente et stratégique de changement des pratiques des entreprises. Il en va donc de même lorsqu'il est question des déplacements professionnels : **la RSE est une inspiration, une démarche stratégique de réduction des impacts**.

Invitez vos voyageurs à avoir recours à des hôtels qui ne changent pas les serviettes tous les jours ou à prendre le vélo ne peut constituer en soit une démarche RSE. À l'inverse, c'est parce que vous aurez construit une stratégie RSE que ces comportements plus vertueux entreront dans les mœurs de vos collaborateurs.

La vraie question à se poser n'est pas « que peut-on mettre dans un rapport annuel pour faire *green* ?», mais « quelle est notre vision du déplacement professionnel, comment peut-on concrétiser cette vision et quelles actions engager pour y parvenir ? »

C'est en posant ces questions que vous pourrez vraiment convaincre de la pertinence de votre approche, tout particulièrement les collaborateurs sensibilisés à la question du voyage d'affaires durable et en recherche d'une sincérité des démarches RSE.

CONSEIL #5

PRÉFÉRER LE PAS À PAS, LE PRAGMATISME ET LE RÉALISME À LA RÉVOLUTION ET À L'IDÉOLOGIE

La RSE est un sujet très vaste, qui nécessite un changement de culture d'entreprise. En outre, la RSE implique de changer des habitudes souvent bien ancrées et ce changement peut se heurter à des résistances.

En matière de déplacements professionnels, par exemple, vous risquez d'être confronté à deux types de résistance :

- considérer que le voyage d'affaires durable est plus cher ;
- entendre « mon temps est précieux » comme justification du refus de prendre les transports en communs urbains et de préférer systématiquement l'avion.

Gérez votre démarche RSE avec pragmatisme. Ne renoncez pas à

vos objectifs de rendre les voyages d'affaires plus responsables. Ce changement doit être conduit pas à pas, sans heurter, sans choc frontal mais au contraire en facilitant l'adoption de nouvelles habitudes. Ne visez pas tout tout de suite, mais plutôt une réussite après l'autre. Évitez les réactions de rejet.

Soyez réalistes et évitez d'être trop jusqu'au-boutiste. Dans certains cas, par exemple, l'impératif de sécurité des collaborateurs imposera de choisir des modes de transport plus polluants mais plus sécurisés afin de ne pas les exposer à des risques inutiles. De même, des menaces sur la sécurité sanitaire des collaborateurs, par exemple en phase de pandémie, peuvent pleinement justifier le recours à la voiture individuelle au détriment des transports en commun.
Souvenez-vous que la RSE est une méthode d'aide à la décision, une éthique de l'entreprise et de ses collaborateurs, pas une prescription de comportements.
La RSE doit changer progressivement les habitudes, en gardant un cap. Elle doit être pragmatique tout en étant déterminée. Un équilibre subtil à trouver qui sera d'autant plus facile à atteindre que vous saurez engager de plus en plus d'alliés dans la stratégie.

Un tel engagement s'accommode mal des postures idéologiques...

FICHE B

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE RSE POUR LES MOBILITÉS D'AFFAIRES : UNE MÉTHODOLOGIE

1. LES PARTENAIRES DES MOBILITÉS D'AFFAIRES DURABLES DANS L'ENTREPRISE

En conduisant une démarche RSE dans le voyage d'affaires, vous engagez un changement de pratiques et d'habitudes : il est donc crucial que vous vous trouviez à la fois des alliés et des compétences. En voici les principaux.

C'est dans l'air
« Pour travailler sur la RSE appliquée aux déplacements professionnels, il est notamment nécessaire, d'être mandaté. Il s'agit ensuite, de constituer un groupe de travail, en associant les différentes familles de l'entreprise, notamment la sécurité, la gestion des risques et les ressources humaines : ce groupe sera écouté, le reste en découlera. »

LES ÉQUIPES RSE

Sous l'autorité d'un responsable RSE (RRSE), ces équipes ont pour fonction de :

- convaincre le comité de direction de la pertinence d'une stratégie RSE en apportant la preuve de ses bénéfices et l'aider à la concevoir puis à la déployer ;

- identifier les parties prenantes internes de l'entreprise, échanger avec elles et définir les actions à même de répondre à leurs aspirations.

S'il existe une direction en charge du développement durable, les équipes RSE lui sont rattachées.

L'équipe RSE :

- appuiera votre démarche et contribuera à la faire connaître ;
- vous donnera des conseils méthodologiques ;
- garantira la cohérence entre ce que vous entreprenez et l'existant ;
- vous aidera dans l'analyse des impacts et l'association des parties prenantes.

LA DIRECTION DES ACHATS

L'achat responsable est l'une des composantes de la stratégie RSE. Selon votre entreprise, sa taille et sa maturité RSE, la direction des achats pourra d'ores et déjà avoir intégré une dimension RSE à sa stratégie. Elle pourra même avoir désigné un référent RSE.

LES RESSOURCES HUMAINES, LES ÉQUIPES QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT), LA MISSION HANDICAP ET LES ÉQUIPES INCLUSION & DIVERSITÉ

La direction des ressources humaines et ses équipes seront essentielles à l'élaboration et à l'adoption de votre démarche RSE :

- elles vous conseilleront dans la mise en place des processus de consultation des voyageurs d'affaires, sous la forme de réunions de coconstruction ;

- en fonction des entreprises, vous trouverez d'autres interlocuteurs utiles à la démarche :

  - la mission Handicap, qui vous permettra de mieux intégrer les besoins des voyageurs d'affaires en situation de handicap dans votre démarche ;

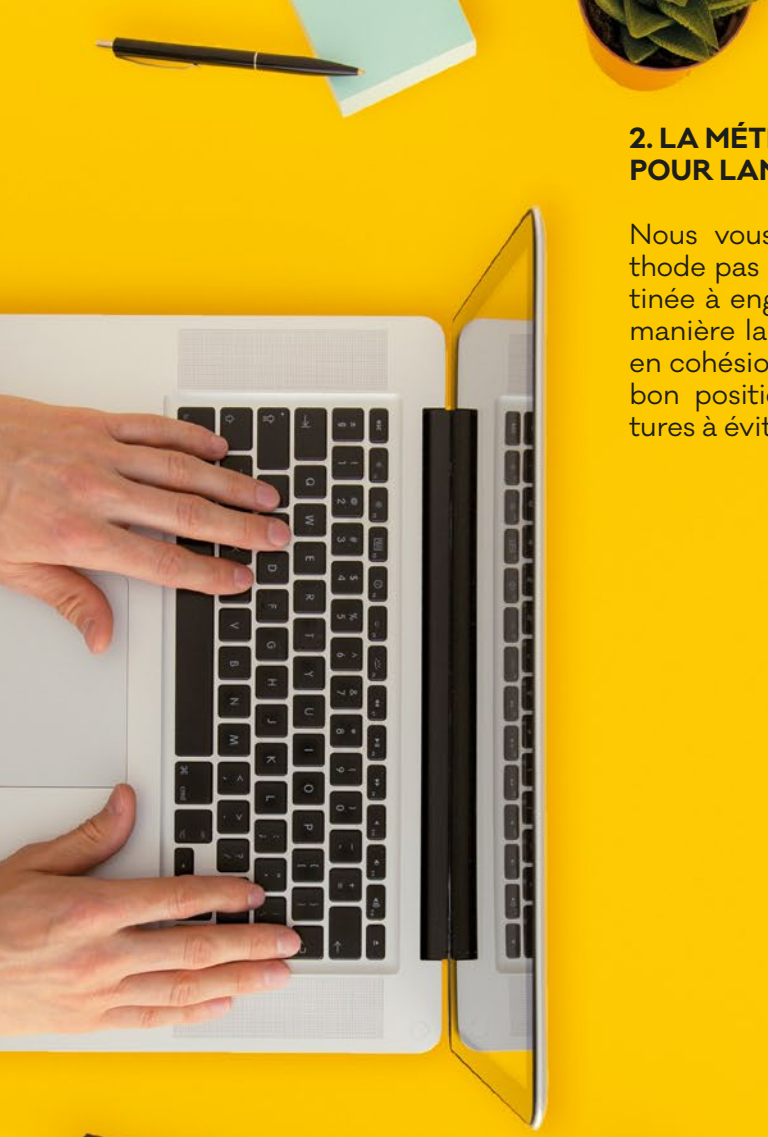
  - l'équipe chargée de l'inclusion et de la diversité dans son ensemble, qui vous appuiera dans le volet sociétal de votre démarche ;

  - l'équipe QVT (qualité de vie au travail), pour œuvrer avec vous sur le volet « bien-être des voyageurs d'affaires ».

LES ÉQUIPES EN CHARGE DE LA COMMUNICATION INTERNE

Vous aurez besoin d'elles pour concevoir des supports de communication à destination des voyageurs d'affaires, comme des guides de bonnes pratiques ou des infographies.

LES VOYAGEURS D'AFFAIRES EUX-MÊMES : **FICHE C**



2. LA MÉTHODE PAS À PAS POUR LANCER LES TRAVAUX

Nous vous proposons une méthode pas à pas en 5 étapes destinée à engager les travaux de la manière la plus efficace possible, en cohésion avec la **fiche A** sur le bon positionnement et les postures à éviter.

1 LANCER L'INITIATIVE

- Obtenez une **mission de la part de la direction**.

- Contactez **l'équipe chargée de la RSE** pour lui présenter le sujet et la démarche.

- **Fixez de manière consensuelle deux priorités : réduire l'empreinte carbone du voyage d'affaires et au moins un sujet social / sociétal**, comme l'accessibilité du voyage d'affaires aux collaborateurs en situation de handicap (**fiche F**).

- Identifiez avec le management et l'équipe RSE les interlocuteurs utiles dans les autres équipes, comme la mission Handicap ou la direction des achats, afin de constituer un groupe de travail « **RSE et mobilités professionnelles** ».

2 RÉALISER LA PREMIÈRE CARTOGRAPHIE DES IMPACTS

- **Dans un premier temps, indiquez tous les impacts du voyage d'affaires qui vous semblent exister**, en alimentant non seulement l'environnement mais aussi les piliers sociétal et social. Indiquez que cette cartographie évoluera et s'affinera dans le temps. Priorisez la qualité à l'exhaustivité. Vous pouvez vous inspirer :

  - de la cartographie indiquée **au chapitre 3 du cahier 1** ;

  - des impacts identifiés par Ecovadis et présentés sur la **fiche D**.

- **Identifiez visuellement les priorités**.

3 RÉUNIR LE GROUPE DE TRAVAIL « RSE ET MOBILITÉS PROFESSIONNELLES »

- Réunissez le groupe de travail « **RSE et mobilités professionnelles** » pour une session de lancement, idéalement en présence d'un membre du comité de direction, pour partager l'initiative et recueillir leurs points de vue.

- Prévoyez :

  - un propos introductif sur la nécessité d'initier le changement des pratiques dans le voyage d'affaires, désormais sous pression notamment pour des questions environnementales et il le sera de plus en plus (**voir chapitre 1 du cahier 2**) ;

  - une insistance sur le fait que la RSE dépasse le simple champ de l'environnement et englobe les plans social et sociétal

  - une présentation de votre cartographie des impacts avec les priorités que vous proposez d'explorer.

4 ORGANISER DES SESSIONS DE COCONSTRUCTION AVEC UN PANEL DE VOYAGEURS D'AFFAIRES

- **Identifiez un groupe de voyageurs d'affaires acceptant de participer à un panel sur la RSE**. Veillez à composer ce groupe de sorte qu'il soit le plus représentatif possible de la diversité des voyageurs d'affaires : hommes / femmes, différentes générations, différents niveaux hiérarchiques, différents métiers, collaborateurs en situation de handicap, etc.

- **Réunissez ce panel au cours de réunions destinées à recueillir leurs besoins et leurs préconisations**. Rappel : veillez à ne pas prescrire de solution et à négocier avec eux ce qui leur semble juste et possible, afin d'aboutir à un plan d'actions consensuel à proposer à la direction.

- **Réalisez un bilan annuel des émissions carbone du voyage d'affaires, même évaluatif**, de manière à savoir de quoi vous parlez et à poser quelques chiffres. Pour ce faire, utilisez la **fiche E**.

- **Partagez ce bilan** avec le panel de voyageurs d'affaires et le groupe de travail.

- **Recueillez leurs pistes de réduction** (objectifs et méthodes pour y parvenir).

5 VALIDATION ET LANCEMENT

Validation de la stratégie (ambitions et méthodes) et lancement du plan d'action

- **Validation** par le groupe de travail.
- **Présentation** à la direction.
- **Lancement officiel** avec le soutien de la direction.

FICHE C

POURQUOI ET COMMENT ENGAGER VOS VOYAGEURS D'AFFAIRES DANS UNE DÉMARCHE RSE ? DÉVELOPPER UNE « RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU VOYAGEUR » POUR UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR DURABLE

1. TROIS RAISONS D'ENGAGER LES VOYAGEURS D'AFFAIRES DANS VOTRE DÉMARCHE RSE

RAISON #1

ILS PORTERONT LE CHANGEMENT ET D'EUX DÉPEND LA RÉUSSITE DE LA STRATÉGIE.

Soyons clairs : rien ne peut se faire sans les voyageurs d'affaires. Ils doivent à chaque instant, lors de l'élaboration de la stratégie ou au quotidien, être associés aux choix et être mis en situation de responsabilité. S'ils n'adhèrent pas à vos recommandations, à vos choix de prestataires et à vos actions, ils risquent fort de ne pas les appliquer. Toute la difficulté consistera alors à faire en sorte qu'ils se sentent concernés et engagés par la démarche, sur tous ses segments (modes de transport, d'hébergement, de restauration, etc.).

RAISON #2

ILS ONT DES CHOSES À DIRE ET PEUVENT DONC CONTRIBUER À DÉFINIR LA BONNE STRATÉGIE !

Ce sont eux qui, sur le terrain, de manière très concrète et très opérationnelle, font l'expérience la plus complète du voyage d'affaires.

Ils auront donc à la fois :

- des idées sur ce qu'il faudrait faire et sur ce qu'il est possible de mettre en place pour aboutir, par exemple, à des bonnes pratiques, des guides ou des formations ;

- des ressentis sur les moyens de changer les pratiques et les habitudes : ils vous ramèneront donc au terrain et à l'opérationnel ;

- des idées sur des prestataires et fournisseurs responsables du voyage d'affaires, ou sur des outils digitaux ;

- des suggestions d'évolution de la stratégie, de son enrichissement, de son élargissement à d'autres sujets RSE.

RAISON #3

LA RSE, C'EST UNE DÉMARCHE QUI ASSOCIE ÉTROITEMENT LES PARTIES PRENANTES, LES ÉCOUTE ET PREND EN COMPTE À LA FOIS LEURS BESOINS ET LEURS SOLUTIONS.

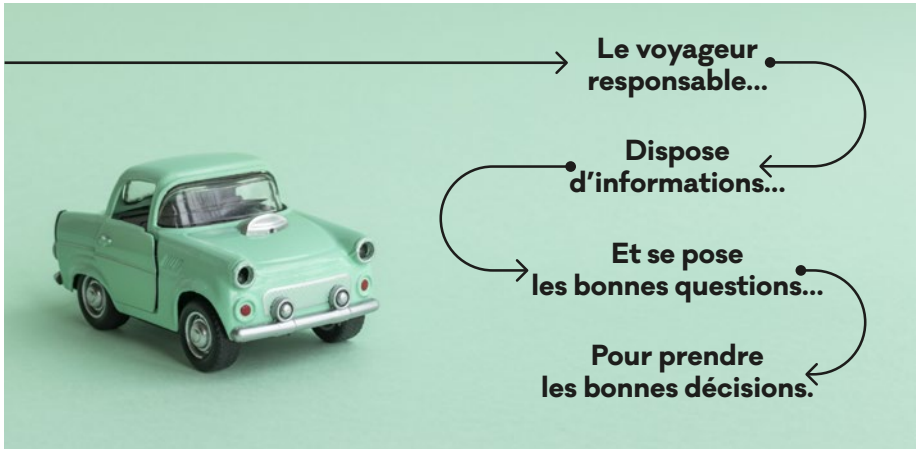
Puisque vous développez une démarche RSE, soyez cohérent avec ses grands principes et associez étroitement ceux qui en sont les destinataires et des parties prenantes : vos voyageurs d'affaires.

C'est dans l'air
« On doit impliquer beaucoup plus les vrais utilisateurs et ne pas oublier celui qui "consomme" le déplacement professionnel. Prenons le problème dans le bon sens en partant des besoins des voyageurs plutôt que de partir de règles venues d' « en haut « pour leur imposer le changement. »

2. LA « RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU VOYAGEUR » (RSV)

Le voyageur d'affaires est dans une position particulière : c'est souvent lui qui, à la fin, prend les décisions et facilite (ou entrave) le succès d'une stratégie de mobilité d'affaires durable. Il doit donc se reconnaître dans le changement et en être l'un des artisans, aussi bien au plan stratégique qu'opérationnel. En définitive, le voyageur d'affaires doit lui-même développer une « responsabilité sociétale », qui sera la condition de succès de la RSE dans ce domaine.

Cette responsabilité sociétale du voyageur ou RSV transpose au niveau du collaborateur en déplacement les grands principes issus de la démarche RSE : être informé sur les impacts, se poser la question du sens du déplacement et améliorer la qualité des décisions.



Ainsi, le voyageur responsable :

- **dispose d'informations sur les impacts** et pratiques de ses choix...

- ... **se pose les bonnes questions** sur les options de transport les plus pertinentes, sur l'agenda de son déplacement, ses lieux d'hébergement, les solutions alternatives possibles au déplacement...

- ... **pour prendre des décisions plus responsables**.

La RSV est autant une méthode d'aide à la décision que l'est la RSE. Elle ne peut donc pas reposer sur des préjugés du type « prendre l'avion, c'est mal » ou « vous devez toujours prendre les transports en commun ».

Vous constaterez par exemple que la crise sanitaire a contribué à faire évoluer les mentalités autour des alternatives au déplacement chez les voyageurs d'affaires, qui peuvent donc développer des réflexes plus durables. Veillez à capitaliser sur ces évolutions.

In fine, votre rôle sera le suivant : aider le voyageur d'affaires dans ses choix plus responsables en l'éclairant sur ses pratiques et les solutions alternatives possibles. Cela afin de le placer en situation de responsabilité : c'est ainsi que naîtra une réelle évolution des pratiques.

C'est dans l'air
« La crise sanitaire a fait évoluer rapidement les pratiques, à l'exemple des conseils d'administration qui peuvent se tenir aujourd'hui en visioconférence. »

3. TROIS PRINCIPES OPÉRATIONNELS POUR DÉVELOPPER LA RSV

PRINCIPE #1

L'information sur les impacts pour orienter les choix des voyageurs d'affaires

Au quotidien, les voyageurs d'affaires font des choix : se déplacer ou non, dates de déplacements, agendas, modalités de transport, escales, lieux d'hébergement ou de restauration, etc.

La RSV repose sur la conviction suivante : la meilleure manière de changer les comportements est de fournir des informations sur les conséquences de ces comportements. Si l'on souhaite notamment que les voyageurs d'affaires soient plus attentifs aux aspects environnementaux de leurs déplacements, alors il convient de leur délivrer une bonne information sur l'empreinte carbone de leur éventail de choix. En pratique, on constate que cela peut suffire à réorienter une partie de leurs choix vers des solutions plus durables, car l'information stimule la responsabilité individuelle.
À l'inverse, en l'absence d'informations sur les coût carbone, le voyageur d'affaires ne peut pas facilement intégrer ce critère dans sa décision.

Tout l'enjeu réside donc dans la mise à disposition d'informations sur les impacts RSE des comportements individuels et des différentes solutions de déplacement possibles, à la fois en amont et en aval du déplacement (**fiche E**). Finalement, plus le voyageur d'affaires aura accès à l'information sur ses impacts, plus il les prendra en compte dans ses décisions.

Concrètement, ces informations sont de différentes natures :

- **En amont du déplacement d'affaires :**
  - les prestataires sélectionnés par les achats et les critères RSE qui ont été pris en compte (*scoring* RSE, réputation, initiatives sociales remarquables, respect de normes, labels et certifications – fiche D) ;
  - pour un déplacement donné, l'empreinte carbone associée aux différentes options, avec ou sans escale, avec ou sans hébergement, etc.

- **En aval du déplacement d'affaires :**
  - le bilan carbone complet du déplacement ;
  - le bilan carbone annuel de l'entreprise, d'une équipe ou d'un collaborateur

➜ Pour un exemple concret d'informations pertinentes sur l'empreinte carbone, reportez-vous à la fiche E.

PRINCIPE #2

Sensibiliser les voyageurs d'affaires pour développer les bons réflexes

Faire appel à la responsabilité des voyageurs d'affaires repose à la fois sur l'information dont ils disposent et sur les questions pertinentes qu'ils doivent se poser.

Des supports de formation et de sensibilisation inciteront les voyageurs d'affaires à se poser les bonnes questions.

- Pour les voyageurs d'affaires volontaires, montez de courtes sessions de formation destinées à les sensibiliser au voyage d'affaires durable et à l'inflexion de leurs pratiques.
- En outre, vous pouvez concevoir des supports de sensibilisation tels que des guides de bonnes pratiques pour un voyage durable ou des infographies simples.
- Si vous le pouvez, associez un référent RSE parmi les voyageurs d'affaires, qui jouera le rôle d'ambassadeur de la démarche et d'influenceur interne.

➜ Pour un exemple concret de questions à se poser sur l'empreinte carbone, reportez-vous à la fiche E.

PRINCIPE #3

Associer les voyageurs d'affaires en amont lorsque vous construisez votre démarche RSE et inscrire celle-ci dans une expérience utilisateur (*UX*) durable

Aucun changement de pratique n'est possible en dehors d'une approche expérience utilisateur. Vous devez faciliter la vie des voyageurs d'affaires, non la compliquer : le déplacement professionnel est déjà une source de stress suffisante.

Veillez à proposer aux voyageurs d'affaires de réfléchir avec eux à une expérience utilisateur durable, intégrant autant que faire se peut des réflexes et solutions de nature à réduire les impacts. N'oubliez pas que le déplacement professionnel est parfois désiré par le collaborateur, soit pour « sortir » de l'entreprise soit pour des raisons d'efficacité, de rencontre et d'échange (relation client, management, etc.).

> **C'est dans l'air**
> *« Une fois que l'on donne les éléments aux voyageurs, on les met face à leur responsabilité »*

FICHE D

QUELS CHOIX DE PRESTATAIRES ? LES ACHATS RESPONSABLES, LEVIER DE CHANGEMENT INTERNE

Le choix des prestataires du déplacement professionnel dépend de deux critères :

- Quels sont les prestataires avec lesquels la direction des achats de l'entreprise a contracté ?
- Parmi eux, quels prestataires retenir pour opérer un déplacement donné répondant le mieux aux objectifs RSE ?

En sélectionnant des prestataires tels que des agences de voyage, des compagnies de taxis ou des chaînes hôtelières sur la base de critères incluant ceux de la RSE, la direction des achats a donc un rôle essentiel à jouer dans l'orientation et la durabilité des choix futurs des voyageurs d'affaires.

1. INTÉGRER LES PRESTATAIRES ET FOURNISSEURS DANS LA POLITIQUE RSE DES MOBILITÉS D'AFFAIRES : DE BONNES PRATIQUES ENCORE TROP RARES

- **Une entreprise engagée dans une démarche RSE veille à prendre en compte la globalité de ses impacts directs ou indirects : elle ne peut donc pas ignorer les sous-traitants et fournisseurs.**

Pourquoi impliquer les fournisseurs et prestataires des mobilités d'affaires ?

- d'une part, les sous-traitants et fournisseurs sont impactés par la stratégie de l'entreprise : ils sont donc des « parties prenantes » de la RSE de l'entreprise ;
- d'autre part, ils sont eux-mêmes à l'origine d'impacts parfois significatifs et doivent donc développer leurs propres démarches RSE. L'entreprise cliente est indirectement « coresponsable » de ces impacts et ne peut pas se désintéresser de ce que font les sous-traitants et fournisseurs. Par exemple, si les conditions de travail d'une compagnie aérienne sont mauvaises, avoir recours à ses services signifie favoriser indirectement – et donc cautionner – un impact négatif sur des salariés. Ou encore consommer de l'électricité n'est pas équivalent du point de vue des impacts sur le climat selon que cette électricité est produite par des éoliennes ou par des centrales à charbon. Graduellement, c'est l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement qui est considérée dans la stratégie RSE.

L'entreprise soucieuse de réduire ses impacts, y compris indirects, doit donc intégrer la direction des achats et ses fournisseurs dans sa démarche RSE. La législation l'impose d'ailleurs désormais, notam-

ment pour les grandes entreprises par le biais du « devoir de vigilance » (**voir cahier 1 chapitre 2**), prévu par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres du 27 mars 2017.

• Beaucoup reste à faire dans le domaine des déplacements professionnels, qui n'intègre pas suffisamment les critères de durabilité dans ses politiques d'achats

À titre d'exemple, 79% des entreprises n'exigent pas que leurs compagnies aériennes de référence aient une certification environnementale, alors même que le secteur du *business travel* est très attendu sur la réduction de son empreinte carbone[40].

2. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES PRESTATAIRES DES MOBILITÉS D'AFFAIRES DANS LES STRATÉGIES D'ACHATS RESPONSABLES ?

• Complexité de l'évaluation RSE d'un fournisseur

Vos prestataires et fournisseurs évoluent. Leurs donneurs d'ordres exigent de plus en plus souvent qu'ils présentent des garanties d'« écoresponsabilité ». C'est valable autant pour les opérateurs de transport comme les compagnies aériennes ou les VTC que pour les services hôteliers et les partenaires du *MICE*. Chacun s'efforce de communiquer sur ses initiatives en vue d'adopter un caractère plus durable pour ses activités et son offre.

Pour autant, savoir ce que sont les performances RSE réelles d'un fournisseur est chose complexe. Un choix éclairé de prestataire responsable reposera sur de nombreux paramètres, aussi nombreux qu'une démarche RSE peut être exigeante :

- l'empreinte carbone, prioritairement des transports, mais aussi de l'hébergement ;
- l'accessibilité aux personnes en situation de handicap ;
- la gouvernance ;
- les conditions de travail des collaborateurs ;
- la sûreté et le bien-être des voyageurs d'affaires ;
- etc.

Pour ce faire, il faut disposer des informations pertinentes et comparables, alors même que les prestataires peuvent se trouver à l'autre bout du monde, peuvent dissimuler des informations sur leurs pratiques, faire du *greenwashing* ou, tout simplement, ne pas savoir eux-mêmes ce que sont leurs impacts.

• Quelles solutions simples d'aide à la décision pour les équipes achats ?

Compte tenu de la complexité des opérations d'analyse des stratégies RSE des fournisseurs, plusieurs solutions sont à la disposition des équipes achats :

- La notation ou *scoring* RSE : la plateforme Ecovadis, par exemple, propose une solution reconnue de notation des fournisseurs, sous la forme de *scoring* (**encadré 12**). Un score global RSE est octroyé aux fournisseurs sur la base d'un ensemble de critères. Cette note globale permet de comparer plusieurs prestataires, y compris dans plusieurs pays du monde (ce que peuvent ne pas permettre des labels ou certifications, parfois nationaux et difficilement comparables). À noter : *le scoring* ne délivre pas de label, mais propose une note qui renseigne sur le niveau de responsabilité du fournisseur.

- Les labels « responsables », certifications et normes : ils sont nombreux, notamment dans l'hôtellerie, jusqu'à empêcher les clients de s'y retrouver. Ils sont en outre très inégaux dans leur niveau d'exigence, par exemple sur les certifications. Parmi les plus connus, on peut citer *Green Globe* pour les installations hôtelières et centres de conférence. On s'orientera de préférence vers des certifications ou évaluations de haut niveau telles que celles liées au respect des normes ISO (ISO 26000 - **encadré 13**, ISO 20121 pour les prestataires événementiels du *MICE*).

Nous recommandons de préférer ces deux solutions à la prise en compte des seules initiatives mises en avant par le partenaire, comme le soutien à des associations agissant pour l'environnement, la scolarisation des enfants, etc. Elles ont beau être qualitatives, elles ne peuvent pas suffire à fonder une démarche RSE globale et crédible. S'il est logique de mettre l'accent sur l'empreinte carbone, il est cependant important de veiller à ce que la totalité du champ RSE soit couvert : les *scorings* RSE et les normes ont l'avantage d'embrasser tout le champ de la RSE.

• Comment intégrer les critères RSE ?

Dans l'ordre décroissant de pertinence :

- Intégrer les critères RSE à tous les niveaux de la relation fournisseur, depuis les appels d'offre.

- Éxiger des fournisseurs un score minimal si l'entreprise a recours à Ecovadis par exemple ou demander le respect de normes telles que ISO 26000 pour les plus gros fournisseurs.

- En phase de négociation, poser des questions aux fournisseurs sur leurs stratégies RSE et leurs démarches d'amélioration.

L'encadré 14 donne quelques indications spécifiques pour des achats responsables dans le *MICE*.

C'est dans l'air

« Les questions RSE qui seront posées aux prestataires dans le cadre des appels d'offre et des relations commerciales vont s'élargir, par exemple l'égalité salariale et la présence des femmes dans le management, les comex et codir, c'est-à-dire la gouvernance : cela devient incontournable. »

« On observe une multiplication des labels avec la crise sanitaire. Tant qu'une normalisation ne sera pas intervenue, on aura du mal à s'y retrouver. »

- ENCADRÉ 12 -

LES CRITÈRES RSE DÉFINIS PAR ECOVADIS POUR LES FOURNISSEURS DES MOBILITÉS D'AFFAIRES

La notation RSE des fournisseurs, développée par Ecovadis repose sur 21 critères réunis dans quatre catégories. Ci-après les critères pris en compte pour les catégories « environnement » et « social et droits de l'homme » de l'industrie du tourisme.

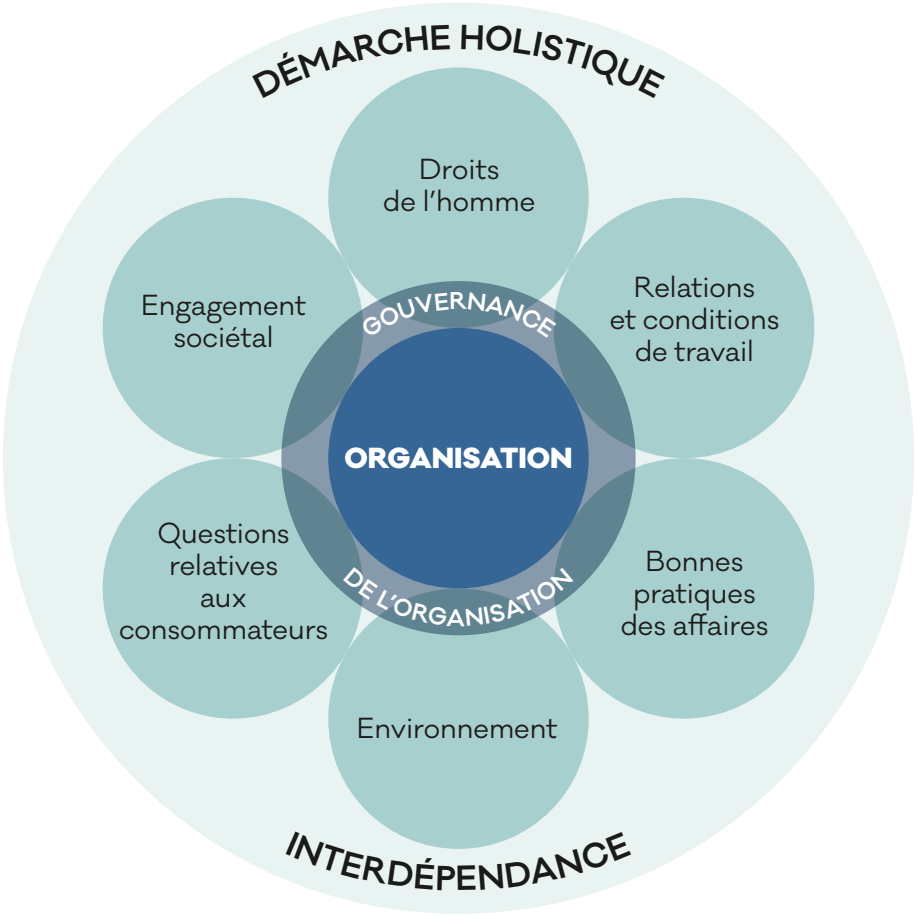
COMPARATIF
activation des critères de RSE dans l'industrie du tourisme

CRITÈRES	ACTIVITÉS DES AGENCES DE VOYAGE	LOCATION DE VÉHICULES AUTOMOBILES	HÉBERGEMENT
ENVIRONNEMENT			
Consommation d'énergie & émission de gaz à effet de serre	●	●	●
Eau			●
Biodiversité			●
Pollutions locales et accidentelles			
Utilisation des produits chimiques et gestion des déchets	●	●	●
Utilisation du produit			
Fin de vie du produit			
Santé et sécurité des consommateurs		●	●
Promotion et services environnementaux	●	●	●
SOCIAL & DROITS DE L'HOMME			
Santé & sécurité des employés	●	●	●
Conditions de travail	●	●	●
Dialogue social	●	●	●
Gestion des carrières et formation	●	●	●
Travail des enfants, travail forcé, trafic d'êtres humains			●
Diversité, discrimination et harcèlement	●	●	●
Droits de l'homme des parties prenantes externes			

- ENCADRÉ 13 -

ISO 26000, LA NORME RSE

ISO 26000 est une norme définie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et publiée pour la première fois en 2010. Elle constitue un référentiel RSE applicable aux entreprises, sous la forme de lignes directrices et de questions. À la différence des autres normes ISO, elle ne donne pas lieu à une certification, mais peut aboutir à une évaluation.
Ce que contient l'ISO 26000



- ENCADRÉ 14 -

ÉVÉNEMENTIEL (*MICE*) & RSE : QUELQUES CONSEILS

Conseil 1 / Intégrer la RSE à la fois en amont et en aval de l'événement

De bout en bout de la chaîne de l'événement, la RSE peut jouer son rôle d'aide à la décision.

- EN AMONT : le choix des lieux (proches ou lointains), les modalités de transport, la communication sur l'événement, les prestataires associés, l'économie de papier au profit de supports dématérialisés, l'anticipation du gaspillage alimentaire par l'ajustement des quantités, le choix des aliments et des boissons (circuits courts, bio, etc.), celui des matériaux (limitation du plastique non réutilisable par exemple), etc.

- EN AVAL : la lutte contre le gaspillage alimentaire par le don des surplus, la réutilisation / valorisation des supports et matériaux employés, le traitement des déchets, etc.

Conseil 2/ Faire le choix de prestataires responsables

- Privilégier des prestataires bénéficiant d'une certification environnementale (agences événementielles, lieux d'accueil et autres prestataires). On pensera par exemple à la norme ISO 20121 qui s'applique aux organismes qui participent à l'organisation d'événements et qui tend à se diffuser parmi les prestataires.

- Penser aux entreprises qui emploient des travailleurs en situation de handicap pour des prestations comme la restauration ou la logistique (Établissements et Services d'Aide par le Travail – ESAT – et Entreprise adaptées – EA.)

Conseil 3 / Mettez en exergue des exemples d'événements réussis conformes à certaines démarches RSE afin de réduire les éventuelles craintes à l'égard de l'événementiel durable. L'objectif est de combattre les idées reçues du type « ça sera moins qualitatif ».

FICHE E

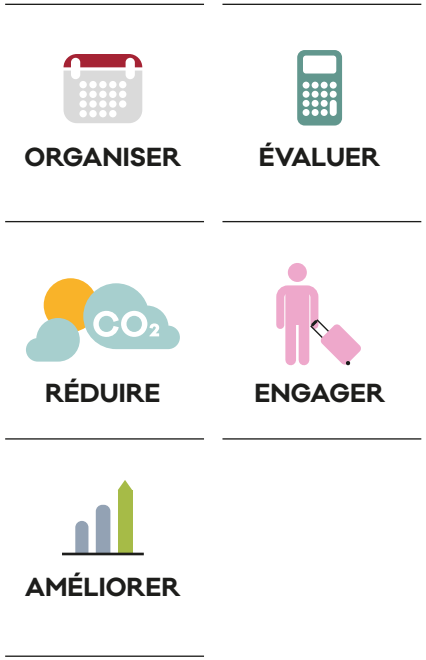
RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES MOBILITÉS D'AFFAIRES DE VOTRE ENTREPRISE : UN RÉFÉRENTIEL

NOUS VOUS PROPOSONS DE RETENIR LA RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DU VOYAGE D'AFFAIRES COMME PRIORITÉ DE VOTRE DÉMARCHE RSE.

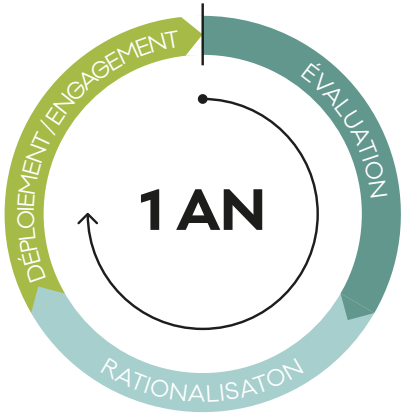
Pourquoi commencer par l'empreinte carbone ?

- La réduction de l'empreinte carbone contribue directement à la lutte contre le changement climatique, qui constitue le premier sujet « d'actualité RSE ».
- Il s'agit d'un sujet stratégique pour le secteur, compte tenu de l'importance du voyage d'affaires dans le bilan carbone des entreprises (jusqu'à 90% des émissions pour des entreprises de services) – voir **cahier 1 chapitre 1**.
- Alors que les grandes entreprises n'ont pas encore l'obligation réglementaire d'intégrer les déplacements professionnels dans leurs bilans GES obligatoires, certaines d'entre elles commencent à le faire de manière volontaire.
- Le sujet de la réduction de l'empreinte carbone est désormais bien connu. Les partenaires du voyage d'affaires fournissent de plus en plus de données sur le coût carbone des mobilités.

Afin d'adresser le mieux possible la question du carbone au niveau des pratiques des mobilités d'affaires, le groupe d'experts de l'AFTM a développé un premier référentiel d'actions, qui repose sur cinq axes.



I.
ORGANISER VOTRE TRAVAIL SUR UNE ANNÉE… ET RECOMMENCER



Nous vous conseillons d'organiser votre travail sur une année, en 3 étapes :

- Évaluation de l'empreinte carbone du voyage d'affaires sur l'année écoulée (**voir II.**).
- Définition d'une stratégie de rationalisation sur l'année à venir, à l'aide d'objectifs de réduction de l'empreinte carbone et de leviers d'action (**voir III.**).
- Déploiement de la stratégie et engagement des voyageurs d'affaires, en faisant appel à leur responsabilité (**voir IV.**).

Cette méthode s'appuie sur la logique du « pas à pas » et sur une démarche d'amélioration permanente (**voir V.**)

II.
RÉALISER UNE ÉVALUATION DE L'EMPREINTE CARBONE DES MOBILITÉS D'AFFAIRES DANS VOTRE ENTREPRISE… SOUS LA FORME D'UN BILAN ANNUEL

Parce que l'information sur l'empreinte carbone des mobilités d'affaires permet de savoir où l'on est, nous vous conseillons de réaliser une évaluation de cette empreinte sur l'année écoulée. Au départ, cette évaluation ne pourra être ni exhaustive ni précise. Vous l'améliorerez au fur et à mesure du temps.

➜ Mesurer pour savoir : quels outils d'évaluation de l'empreinte carbone du déplacement ou de l'événement professionnel ?

Quelles sont les données disponibles sur l'empreinte carbone (**encadré 15**) des mobilités professionnelles et où les trouver ?

Trois grandes options sont possibles pour le *travel management*.

- Disposer d'informations directement transmises par les prestataires du voyage d'affaires. Les comptes professionnels, tels que ceux proposés par la SNCF, permettent, par exemple, d'avoir un bilan mensuel de l'empreinte carbone des trajets. Ce *reporting* devrait se développer.
- Si les prestataires ne partagent pas d'informations sur l'empreinte carbone, vous pouvez réaliser des évaluations *via* des outils :

- **les calculateurs en ligne** tels que GoodPlanet.org. À partir du descriptif du déplacement, le calculateur évaluera les émissions en eq CO_2. L'information sera très estimative mais elle constituera cependant un premier pas dans la compréhension de l'empreinte carbone et permettra déjà de poser un « chiffre » sur un déplacement. Les calculateurs peuvent également vous permettre de combler un manque, par exemple lorsqu'un collaborateur en déplacement utilise un VTC ne proposant aucune mesure de l'empreinte carbone du trajet. Pour l'Aérien, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI – ICAO) propose un calculateur de l'empreinte carbone et Google Flights propose une estimation de celle-ci pour chaque option de vol. À noter : Mappy propose désormais des évaluations de l'empreinte carbone pour différentes modalités de déplacement liées à un même trajet.

- **Des solutions plus complètes, développées par certaines TMC globales**, proposent au *travel management* des évaluations à la fois pour les transports et les séjours.

- A minima et en l'absence de données sur vos déplacements, il est possible de réaliser vous-mêmes des évaluations en vous basant sur des chiffres génériques fournis notamment par l'ADEME. Voici par exemple quelques données sur l'empreinte carbone par kilomètre parcouru en grammes d'eq CO_2 en France (ce qui exclut les vols internationaux).[41]

MODE DE TRANSPORT	COURTES DISTANCES	LONGUES DISTANCES	MOYENNE
Train	5,2	8,5	7,5
Bus ou car	132,1	58,5	74,4
Voiture individuelle	177	105	155
Avion	-	-	128

C'est dans l'air
« Initier une démarche RSE, c'est d'abord mesurer pour ensuite faire des choix – pourquoi pas le choix le plus économe en carbone, mais pas toujours. Il faut être pragmatique dans ses choix et donc, au préalable, ne pas être aveugle : disposer de données et de chiffres est donc crucial. »
« Il ne faut pas chercher l'exhaustivité ni la précision : il faut seulement avoir des critères pour pouvoir réaliser des comparaisons, par exemple sur les avions. »

Dans l'immédiat la production de données carbone par les prestataires reste encore trop limitée et les méthodes de remontée de ces données auprès des clients encore insuffisamment automatisées. À titre d'exemple :

- Les fournisseurs peuvent transmettre des données dont on ne sait pas s'il s'agit d'émissions brutes ou d'émissions nettes après compensation. Conséquence : l'entreprise cliente ne saura pas à quel niveau compenser si elle souhaite réduire ses émissions nettes.
- L'empreinte carbone d'un séjour hôtelier demeure largement inconnue. Certains outils proposent cependant une estimation fondée sur une moyenne constatée sur un pays donné en fonction du nombre de nuitées et de la classe de confort, voire, en plus, des réunions tenues en parallèle.

Pour autant, il existe d'ores et déjà des données, même imparfaites et évaluatives, qui ne sont pas suffisamment agrégées par les entreprises clientes. Ces dernières ont donc la possibilité de « lever le voile d'ignorance » sur l'empreinte carbone de leurs mobilités d'affaires[42] et d'établir des évaluations.

Dans l'avenir :

- les prestataires du voyage d'affaires auront tout à gagner à donner de l'information, car la pression exercée par les donneurs d'ordres va s'accroître ;
- ces informations de plus en plus précises, seront basées sur le déplacement réel et donc moins évaluatives.

C'est dans l'air
« On dispose déjà de données et d'outils de calcul permettant de se représenter l'empreinte carbone des déplacements d'affaires dans l'entreprise. »
« Le reporting et le TCO du CO_2 restent compliqués dans les entreprises. C'est souvent fait à la main : nous avons besoin des prestataires pour avancer et faciliter la collecte et le traitement des données carbone. Les évolutions technologiques à venir le permettront sans doute. »
« Plus l'analyse de l'état des lieux sera fine, plus on identifiera de leviers d'action et de réduction des émissions : les classes, les modalités de transport, les distances et même ce que l'on aurait pu réduire en passant par des modes de transport alternatifs. »

➜ Opérationnellement : utiliser les données pour représenter, sur un an, l'empreinte carbone du voyage d'affaires et produire un bilan évaluatif

Votre objectif est la réduction de l'empreinte carbone du voyage d'affaires : vous devez donc pouvoir disposer, à partir des données carbone collectées ou évaluées, d'un bilan de cette empreinte sur un an.

Ce bilan vous permettra :

- de savoir ce qui « coûte » le plus en termes d'émissions de GES en eq CO_2, avec un classement par poste d'émission tels que le transport aérien, les transports terrestres courte et longue distance et l'hébergement ;
- de mieux cibler les postes, les plus lourds en terme d'empreinte carbone ;
- de déterminer des objectifs de réduction par poste d'émission, pour pouvoir en déduire un objectif global de réduction ;
- de renseigner les équipes voire chaque voyageur d'affaires sur leur empreinte carbone globale ;
- de suivre les évolutions une fois votre stratégie de réduction mise en place, afin notamment d'assurer un *reporting* interne des résultats ;
- de développer une vision commune et objective de la situation auprès de toutes vos parties prenantes dans l'entreprise.

C'est dans l'air

« Il faut avoir un état des lieux des consommations de l'entreprise et des impacts carbone. Pour le business travel, il faut disposer d'un état des lieux sur une année complète avant de vouloir responsabiliser les collaborateurs et les décideurs. On est souvent en possession de bilans carbone fournis par les prestataires, mais on ne les utilise pas assez pour changer le business travel. »

« L'établissement de tableaux de bord bien renseignés est aujourd'hui difficile, car les prestataires ne donnent pas nécessairement les informations attendues ou confondent les émissions brutes et les émissions nettes, c'est-à-dire après compensation »

- ENCADRÉ 15 -

SAVOIR POUR AGIR : L'IMPORTANCE DE LA MESURE DE L'EMPREINTE CARBONE

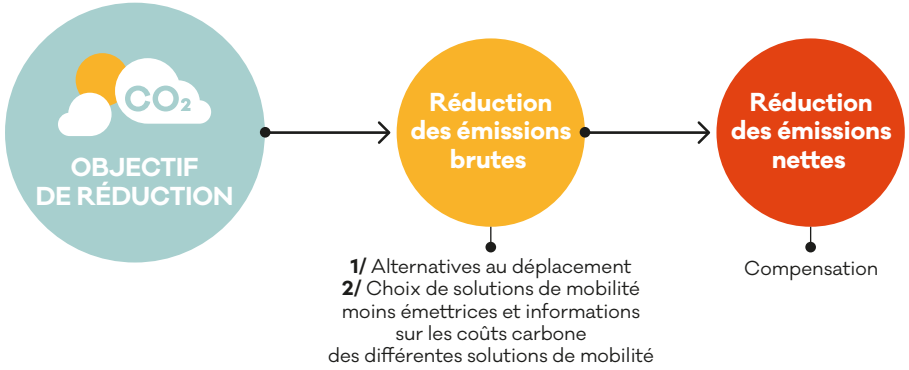
L'empreinte carbone est une évaluation de la quantité de CO_2 rejetée à l'occasion d'un déplacement ou d'un voyage ou par une entreprise ou un individu sur une période donnée.

L'empreinte carbone est mesurée en « équivalent CO_2 », ou eq CO_2. Cette unité permet notamment de mesurer ce qu'un trajet en voiture va dégager en termes de gaz à effet de serre (GES). Comparer les différents impacts sur le climat induits par les modes de chauffage, a consommation électrique ou les différents moyens de transport. À titre informatif, un Français émet en moyenne 12 tonnes d'eq CO_2 par an, en comptant ses transports, le chauffage, l'électricité qu'il consomme, etc.

Cette unité de mesure est désormais bien connue et bien maîtrisée. Il est assez facile d'obtenir des quantifications en eq CO_2. Elle présente plusieurs avantages :

- elle permet de quantifier l'impact d'une entreprise ou d'un déplacement sur le climat, en identifiant notamment ce qui rejette le plus de GES dans une entreprise donnée (les déplacements professionnels ? le chauffage de l'entreprise ? un processus industriel ?) ;
- elle permet de comparer le « coût » en carbone entre deux modes de transport et donc de choisir, si c'est souhaitable, la solution la moins émettrice de CO_2.

III.
EMPREINTE CARBONE :
RÉDUIRE LES ÉMISSIONS BRUTES
ET ENSUITE COMPENSER



➜ Se fixer des objectifs réalistes et progressifs de réduction de l'empreinte carbone des mobilités d'affaires

• Être réaliste

Vos objectifs de réduction doivent être réalistes. Dans l'idéal, sans doute faudrait-il viser avec plus de détermination l'objectif ultime de la neutralité carbone du voyage d'affaires (**encadré 16**). Même si elle constitue un objectif bien évidemment souhaitable, la neutralisation du carbone a un coût qui limite sa progression à court terme.

Les objectifs à poursuivre doivent plutôt être définis d'une année sur l'autre, selon une logique d'amélioration permanente (**voir V.**) et dans un cadre stratégique acceptable pour votre organisation

• Partir des principaux postes d'émission carbone constatés sur l'année écoulée

À partir des données sur l'empreinte carbone collectées ou évaluées, vous serez en mesure d'en identifier et de quantifier les sources, qui seront autant de leviers sur lesquels vous pourrez agir.

• Partager ces éléments et déterminer collectivement des objectifs de réduction

Si vous avez mis en place un groupe de travail avec les équipes concernées par le sujet et un panel de voyageurs d'affaires, partagez avec eux ce bilan annuel et recueillez leurs idées d'objectifs de réduction et les actions à mettre en œuvre pour y parvenir.

- ENCADRÉ 16 -
ÉMISSIONS BRUTES, ÉMISSIONS NETTES ET NEUTRALITÉ CARBONE

Un déplacement ou un événement professionnel « neutre en carbone » signifie qu'à la fin, l'entreprise a fait en sorte que les émissions nettes d'eq CO_2 soient nulles, notamment en compensant les émissions brutes – **c'est ce que l'on appelle le « zéro émission nette » ou Zen.**

- Les émissions brutes désignent ce que les transports ou l'hébergement auront émis comme GES. On peut les réduire par exemple en utilisant des véhicules électriques, en préférant une alternative au déplacement ou en combinant deux déplacements professionnels en un seul.

- Les émissions nettes, pour leur part, sont les émissions brutes que l'on a éventuellement « compensées ».

Empreinte carbone = **Émissions nettes en eq CO_2**

Émissions brutes en eq CO_2 − Réduction de l'empreinte carbone par la compensation
Empreinte carbone

➜ Aller prioritairement vers la réduction des émissions brutes de GES et ensuite seulement, vers la compensation

La compensation carbone (**encadré 17**) est une modalité crédible de réduction de l'empreinte carbone des entreprises, à condition qu'elle soit correctement positionnée dans la stratégie RSE : si vous comptez exagérément sur elle, votre démarche RSE risque d'être jugée peu crédible…

Afin d'être parfaitement en phase avec une démarche RSE, vous devez :

- d'abord vous efforcer de réduire les émissions brutes de votre politique de *mobility management*, soit en rendant les déplacements et événements professionnels plus « propres » soit en développant les alternatives aux déplacements ;

- **ensuite seulement, vous tourner vers des solutions de compensation afin de réduire les émissions brutes et tendre vers la neutralité carbone**. De fait, la compensation est préférable lorsqu'il n'est plus possible de réduire les émissions brutes.

La compensation carbone arrivera donc en toute fin, une fois que vous aurez réduit les émissions brutes de GES des déplacements.

Pour compenser l'empreinte carbone de vos déplacements, plusieurs solutions opérationnelles sont possibles :

- compter sur les mécanismes de compensation mis en place par les prestataires, comme certaines compagnies aériennes [43], de taxis ou de VTC ;

- compenser directement *via* des sites Internet dédiés tels que GoodPlanet.org qui vous proposent, à partir d'une évaluation du coût carbone d'un déplacement, de verser une somme finançant des opérations de compensation.

C'est dans l'air

« La priorité pour le business travel, c'est la recherche de sens. Posons-nous les bonnes questions : par exemple celle de la compensation, qui est du "curatif", mais ne vaut-il pas mieux donner la priorité au "préventif", c'est à dire réduire les émissions brutes ? »

« Réfléchir aux solutions alternatives au déplacement est l'une des priorités. »

« Il faut distinguer les impératifs métiers des faux impératifs. La sécurité justifie parfois que l'on soit moins vertueux sur le plan environnemental. En revanche, il devient de plus en plus difficile de justifier qu'un cadre supérieur fasse toujours valoir que son temps est précieux et qu'il en déduise qu'il doit toujours choisir la solution la plus rapide, comme l'avion, au détriment de solutions plus écologiques comme le train. »

« Pour un data center, qui est très énergivore, il n'y a pas d'alternative réelle : on ne peut donc que compenser. Pour les déplacements, en revanche, il est très souvent possible de réduire avant de chercher à compenser. »

- ENCADRÉ 17 -

LA COMPENSATION CARBONE

La compensation (« *offset* » en anglais) désigne un ensemble de services vendus par un prestataire pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise.

Cette compensation résulte des opérations du prestataire, qui opère une capture du CO_2 dans l'atmosphère, (plantation d'arbres ou la préservation des forêts[44], financement de projets d'énergies propres, systèmes techniques de piégeage de CO_2 - TEN ou Technologies d'émissions négatives -). On parle aussi d'absorption. La compensation peut également s'opérer par le biais d'achats de crédits carbone auprès d'une entreprise qui en détient en surplus.

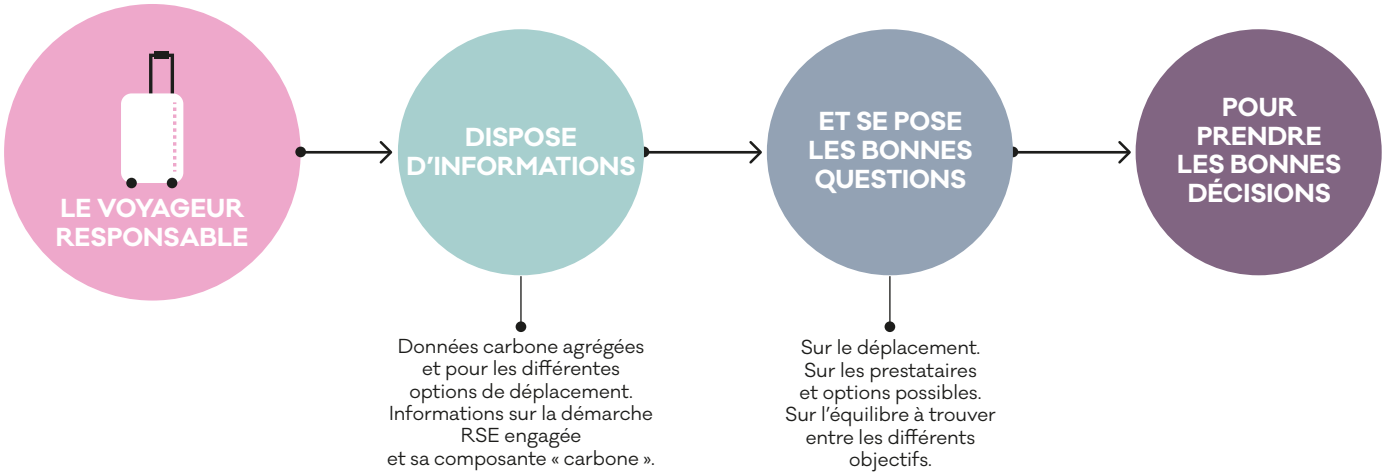
La compensation est souvent critiquée. Par exemple, planter des arbres ne permettra réellement de produire ses pleins effets de capture du CO_2 que si les arbres arrivent à maturité et sous réserve que la forêt ne soit pas détruite. Qui plus est, il est important de planter des arbres de façon raisonnée afin de respecter la biodiversité.

Cependant, la compensation constitue un ensemble de techniques utiles à la réduction des émissions carbone des entreprises, pour peu qu'elle soit correctement utilisée, c'est-à-dire comme un outil alternatif, une fois que l'entreprise a réduit ses émissions brutes.

On notera le développement d'initiatives de rationalisation de la compensation telles que Net Zero Initiative en France, dont l'objectif est la production de référentiels crédibles et sérieux de neutralité carbone en entreprise.

IV.
FAIRE APPEL À LA RESPONSABILITÉ
DU VOYAGEUR

Pour réduire concrètement l'empreinte carbone des mobilités d'affaires de votre entreprise, favorisez l'émergence chez les voyageurs d'affaires de leur RSV (**fiche C.**)



➜ Donner de l'information au voyageur d'affaires

<u>Des données carbone agrégées pour les différentes options de déplacement</u>

- Informations sur le coût carbone des différentes options de voyage possibles, permettant à la fois de prendre conscience de l'existence de cette empreinte carbone et de permettre de comparer les coûts carbone des différentes options

- Informations sur l'empreinte carbone globale du voyage d'affaire au niveau de l'entreprise ou de l'équipe

<u>Des informations sur la démarche RSE engagée et sa composante carbone</u>

- présentation de votre démarche RSE et de la place de la réduction de l'empreinte carbone dans la démarche ;

- présentation de la logique « d'abord les émissions brutes, puis les émissions nettes par la compensation » ;

- présentation des critères environnementaux le cas échéant pris en compte par les achats dans le choix des partenaires des mobilités d'affaires ;

- présentation des solutions de compensation éventuellement disponibles mises à disposition par l'entreprise.

➜ L'inciter à se poser les bonnes questions

Le porteur de projet incitera progressivement les voyageurs d'affaires à se poser les bonnes questions et à y répondre.

<u>Questions sur le déplacement</u>

- Pourquoi voyager ?
- Comment, pour un voyage donné, limiter les émissions carbone par la prise en compte des solutions alternatives ?[45]

<u>Questions sur les prestataires et options possibles</u>

- Quels sont les prestataires qui proposent des évaluations de l'impact carbone de leurs services ?

- Quels sont les prestataires qui ont engagé des actions concrètes destinées, sur la durée, à améliorer la performance carbone de leurs services ou de leurs produits ?

- Quels sont les prestataires qui proposent une compensation directe ou indirecte de l'empreinte carbone ?

<u>Questions sur l'équilibre à trouver entre les différents objectifs de la RSE ?</u>

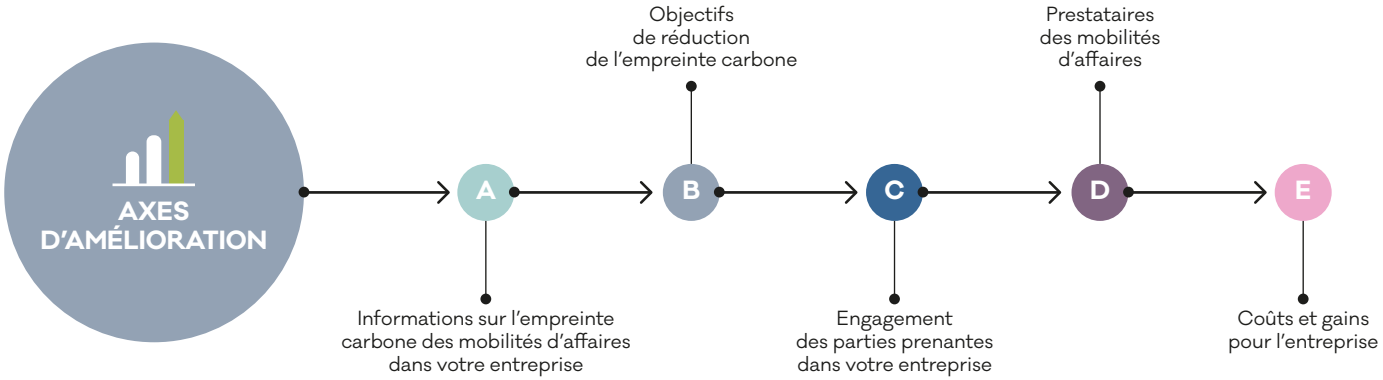
- Quelle est la solution de déplacement qui permet d'atteindre le meilleur équilibre entre motif du déplacement, coût du déplacement, empreinte carbone du déplacement, expérience utilisateur, sécurité ?

C'est dans l'air
« À l'évidence, le voyageur n'est pas suffisamment informé sur les coûts carbone ».
« Pour réorienter les habitudes de consommation chez les consommateurs, il faut commencer par l'information sur les coûts carbone des différentes options de déplacement – « informer avant » - puis par la mise à disposition de tableaux de bords permettant de suivre les émissions individuelles ou par équipe – « informer après ».

ASTUCE

La *gamification*, c'est-à-dire l'utilisation du jeu, peut faciliter l'engagement des collaborateurs dans des démarches de réduction de l'empreinte carbone. Si vous disposez par exemple de bilans carbone sur l'année passée et par équipe ou direction, utilisez-les pour lancer des *challenges* de réduction et récompensez à la fin l'équipe la plus performante.

V.
VISER L'AMÉLIORATION
PERMANENTE



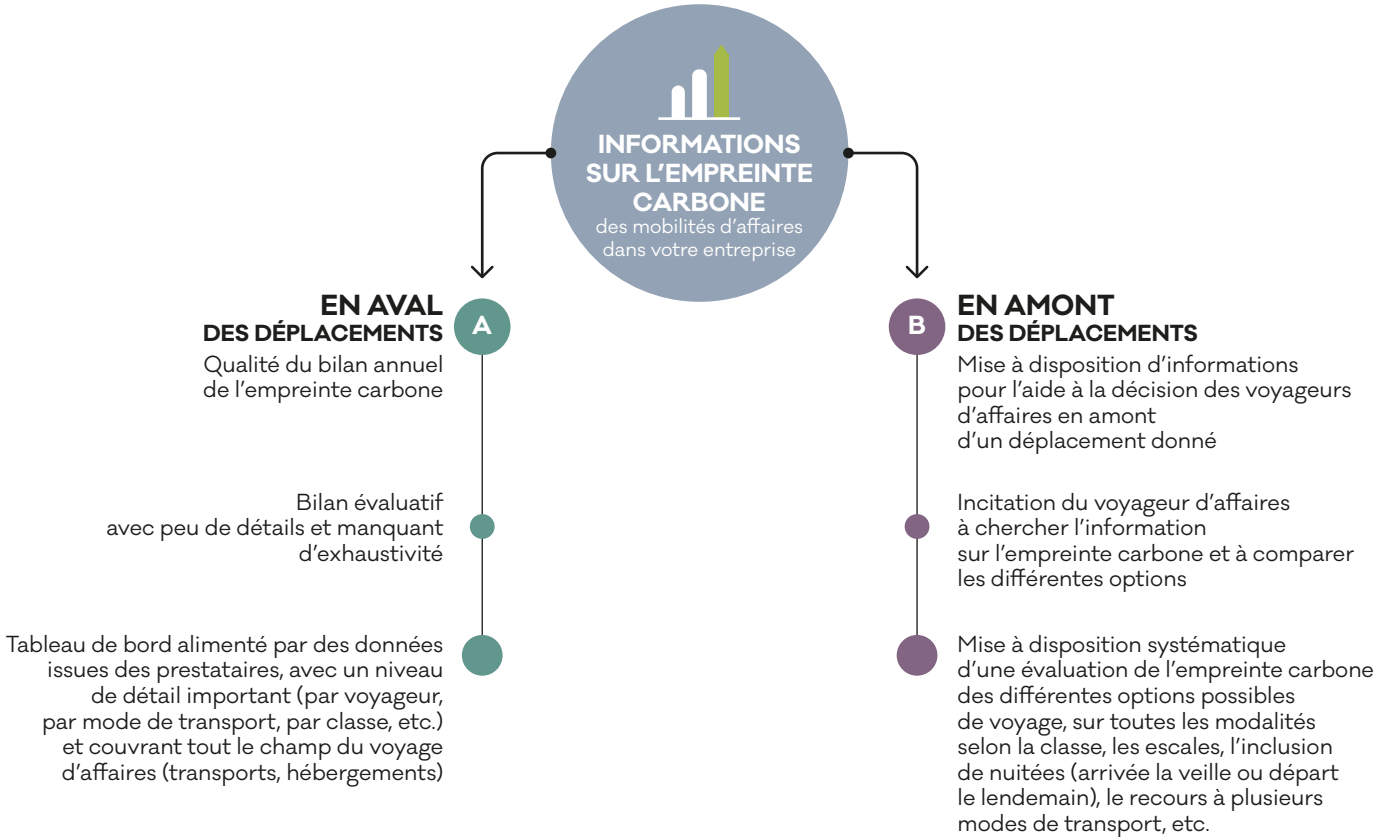
La dynamique que vous engagez est cruciale : vous atteindrez vos ambitions si vous y allez pas à pas et pouvez constater une amélioration permanente des pratiques au fil du temps.

L'amélioration peut porter notamment sur les indicateurs de performance (*KPIs*), qualitatifs et quantitatifs.

Parmi les critères que vous pouvez prendre en compte :

➜ Informations sur l'empreinte carbone des mobilités d'affaires dans votre entreprise

- Qualité du bilan annuel de l'empreinte carbone
  - précision / granularité des évaluations (par équipe, individuelle) ;
  - étendue des évaluations ;
  - présentation sous la forme de tableaux de bord.
- Mise à disposition d'informations pour l'aide à la décision des voyageurs d'affaires en amont d'un déplacement donné
  - Précision / granularité des évaluations (par équipe, individuelle)



➜ Objectifs de réduction de l'empreinte carbone

- ambition croissante de vos objectifs vers la neutralité carbone année après année ;
- atteinte de vos objectifs (fixer des objectifs ambitieux mais aussi réalistes pour éviter les échecs et le découragement).

➜ Engagement des parties prenantes dans votre entreprise

- achats : prise en compte des critères RSE de manière de plus en plus poussée, à tous les niveaux de la relation avec le prestataire ;
- voyageurs d'affaires : changements de pratiques, questionnaires / panels de retour d'expérience, indicateurs de satisfaction, etc.

➜ Prestataires des mobilités d'affaires

- évolution de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone de chaque prestataire ;
- qualité des informations carbone mises à disposition (précision, détail déplacement par déplacement, émissions brutes / émissions nettes, etc.) ;
- ergonomie des informations mises à disposition.

➜ Coûts et gains pour l'entreprise

- économies ou surcoûts financiers directs engendrés par les changements de pratiques pour plus de responsabilité ;
- gains sur le plus long-terme résultant d'une plus grande durabilité des mobilités professionnelles (bien-être des collaborateurs, image de l'entreprise, marque employeur, etc.).

FICHE F

POUR DES MOBILITÉS D'AFFAIRES INCLUSIVES : HANDICAP ET DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL

Une stratégie RSE de mobilités d'affaires donnant sa juste place à la question de l'inclusion des personnes handicapées peut jouer sur deux leviers :

- faciliter le déplacement professionnel des collaborateurs à mobilité réduite ;
- prêter attention au recours à des travailleurs en situation de handicap dans le choix des prestataires du voyage d'affaires.

1. MOBILITÉ RÉDUITE ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR DU COLLABORATEUR EN SITUATION DE HANDICAP

Ce qui suit traite essentiellement du collaborateur PMR (personne à mobilité réduite), c'est-à-dire en situation de handicap affectant sa capacité à se déplacer et, à ce titre, pouvant avoir recours à un fauteuil roulant ou à des cannes anglaises.

➜ État des lieux

Pour le collaborateur à mobilité réduite, de nombreuses difficultés se présentent dans l'ensemble des étapes du déplacement professionnel :

- DES POINTS NOIRS
  c'est-à-dire des obstacles infranchissables par la PMR non accompagnée : accéder à des stations de métro non équipées d'ascenseurs, monter dans un véhicule, etc. ;
- DES POINTS ROUGES
  c'est-à-dire des difficultés pouvant être contournées à l'aide d'efforts, mais ajoutant du stress à la PMR : parcourir de longues distances dans les aéroports, porter des bagages, etc. Ces points rouges portent par exemple sur les toutes premières et dernières étapes de la mobilité : monter dans un véhicule ou en descendre, rejoindre des lieux distants, etc.

Ces points rouges et noirs sont autant d'obstacles sur le parcours de la PMR en général et de la PMR en déplacement professionnel en particulier. Cette dernière est en effet souvent contrainte par le temps, n'est pas accompagnée et n'est pas non plus prise en charge à la fin de son déplacement par un proche qui peut l'aider. Le besoin d'attention du voyageur PMR, est rarement satisfait et dépend, souvent, du niveau de professionnalisme et d'écoute de l'employé chargé de l'accompagner.

Un problème se pose actuellement : quand il existe des parcours de prise en charge des PMR, comme par exemple dans les aéroports et chez les compagnies aériennes, rien ne permet d'identifier le motif professionnel du déplacement. En d'autres termes, les aéroports

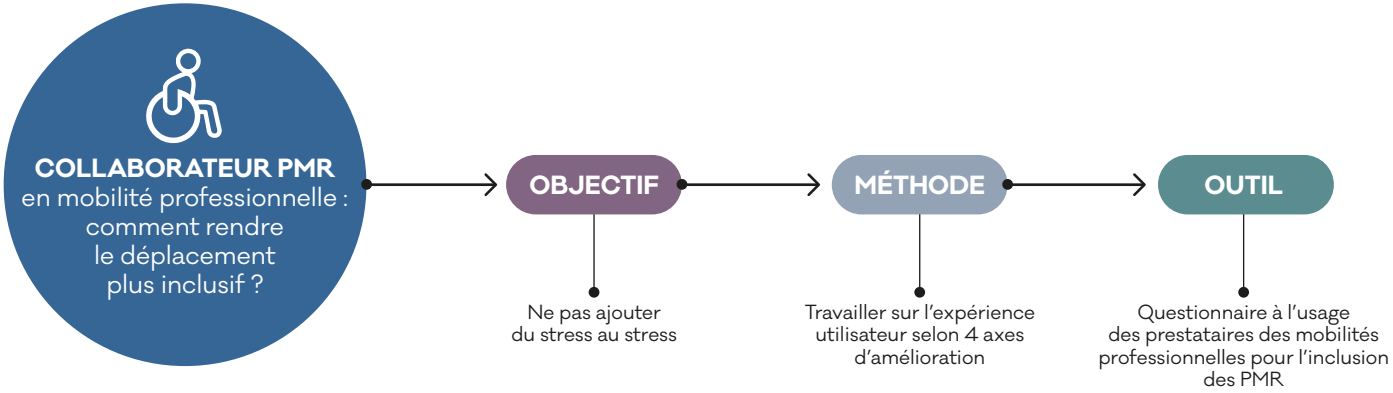
et les équipes dédiées à la prise en charge ne savent pas que la PMR se déplace pour motif professionnel, alors même que cela emporte des besoins spécifiques, comme minimiser le temps du déplacement. Des raccourcis existent dans les aéroports, mais ils s'accompagnent souvent de délais d'attente en des points donnés du parcours, qui rallongent d'autant la durée du trajet.

Si l'on constate que les entreprises clientes ont plutôt tendance à consentir les moyens financiers nécessaire au déplacement professionnel des PMR, beaucoup d'efforts doivent encore être réalisés du côté des partenaires pour rendre leurs mobilités d'affaires moins contraignantes.

La plupart des prestataires proposent des modalités de prise en charge des PMR. Il est d'ailleurs possible d'inclure ce critère dans le choix de tel ou tel prestataire. Cependant :

- Il existe des services pour lesquels il n'est pas possible de faire jouer la concurrence et d'identifier le prestataire offrant la meilleure expérience utilisateur. C'est notamment le cas :
  - des installations aéroportuaires ;
  - de certaines gares ou certaines lignes ferroviaires ;
  - des transports en commun en zone urbaine.
- Proposer une prise en charge ne suffit souvent pas à proposer une expérience utilisateur inclusive. Il convient notamment de penser en continuité de services afin d'éviter les ruptures d'accompagnement.

➜ Développer une expérience utilisateur inclusive des PMR en mobilité professionnelle



- QUEL OBJECTIF ?
  Il est impossible de banaliser le déplacement professionnel de la PMR qui sera toujours une source de stress bien plus grande que pour une personne à mobilité normale. **Rendre les mobilités d'affaires des PMR plus inclusives signifie fluidifier le parcours du collaborateur**.

- QUELLE MÉTHODE ?
  C'est en travaillant sur les parcours des PMR en mobilité professionnelle et sur leur expérience utilisateur que les prestataires auront la possibilité d'améliorer le caractère inclusif de leurs services. Il existe quatre axes d'amélioration :

AXE #1 :
L'identification du caractère professionnel ou non du déplacement de la PMR

AXE #2 :
L'adaptation du parcours de prise en charge aux besoins de la PMR en mobilité professionnelle

AXE #3 :
L'importance « du premier et du dernier mètre » ainsi que de tous les «raccords» entre les moyens de transport utilisés

AXE #4 :
Le *caring*, un besoin renforcé des PMR en mobilité professionnelle

- QUEL OUTIL ?
  Parce que la RSE ne prescrit pas de solution mais propose une méthode d'aide à la décision, nous mettons à la disposition des lecteurs un questionnaire d'évaluation destiné à poser les bonnes questions sur la prise en charge et l'expérience utilisateur des PMR.

QUESTIONNAIRE
À L'USAGE DES PRESTATAIRES DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES POUR L'INCLUSION DES PMR

Ce questionnaire, constitué de 12 questions, s'adresse aux prestataires des mobilités professionnelles. Son objectif : les aider à se poser les bonnes questions pour améliorer l'expérience utilisateur des collaborateurs en situation de handicap et rendre leurs services plus inclusifs.

IDENTIFIER LA PMR EN DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL

1 Proposez-vous à vos clients la possibilité de s'identifier à la fois comme PMR et comme professionnel en déplacement ?

OPTIMISER L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR ET LE PARCOURS DE LA PMR EN DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL

Les points rouges et points noirs du parcours

2 Dans vos services, installations ou véhicules, identifiez-vous ce qui pour les PMR est susceptible :
- de constituer des obstacles infranchissables (points noirs) ?
- de constituer des points de difficultés réelles (points rouges) ?

3 Que mettez-vous en place afin, progressivement, de lever ces obstacles ou difficultés ? Avec quels moyens ?

L'expérience utilisateur (*UX*)

4 Disposez-vous de protocoles de design et/ou audit destinés à challenger vos services en termes d'expérience utilisateur des PMR en déplacement professionnel ?

5 Identifiez-vous les besoins spécifiques d'une PMR en déplacement professionnel par rapport à un déplacement privé ?

Le parcours : les étapes, le temps et le « dernier mètre »

6 Prenez-vous en compte les besoins spécifiques des PMR en mobilité professionnelle dans les parcours clients sur vos sites en ne vous limitant pas à une approche « point A ➜ point B » ?

7 Intégrez-vous dans vos modalités de prise en charge le fait qu'une PMR en mobilité professionnelle dispose de moins de temps ? Si oui, comment ?

8 Portez-vous une attention à la question du « dernier mètre » du parcours de la PMR ? Que proposez-vous opérationnellement afin de faciliter l'accomplissement du « dernier mètre » ?

Retours sur l'expérience d'un collaborateur professionnel en situation de handicap et amélioration permanente

9 Disposez-vous de protocoles permettant, de façon proactive, de questionner les PMR sur leur expérience et de recueillir leurs idées et suggestions afin d'améliorer leur expérience utilisateur ou vous limitez-vous à un traitement réactif des plaintes et remarques reçues ?

PRENDRE EN CHARGE LA PMR EN DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL : L'ASPECT HUMAIN

10 Chez vous, une équipe ou un collaborateur est-il responsable de la question de l'expérience utilisateur des PMR en déplacement professionnel ? Le ou les collaborateur(s) chargés de ce sujet sont-ils sensibilisés à l'importance du *caring* des PMR ?

11 Quelles ressources humaines dédiez-vous afin de proposer aux PMR une prise en charge satisfaisante sur l'ensemble de vos services et/ou installations (présence de personnel sensibilisé et formé) ?

12 Si vous avez recours à des sous-traitants pour prendre en charge les PMR sur vos sites ou dans vos véhicules :
- Leur demandez-vous de prendre des engagements de sélection, de sensibilisation et de formation avec comme objectifs une prise en charge empathique et éclairée des PMR (accompagner, rassurer, écouter) ? Est-ce formalisé ?
- Leur demandez-vous de mettre en place des modalités spécifiques destinées à adapter la prise en charge aux besoins professionnels ? Est-ce formalisé ?

2. L'INCLUSION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP CHEZ LES PARTENAIRES DES MOBILITÉS D'AFFAIRES

Vous pouvez faire figurer la question de l'inclusion des travailleurs handicapés dans les critères de choix des prestataires de vos mobilités d'affaires.

Plusieurs modalités sont possibles, parmi lesquelles :

• **Favoriser des prestataires présentant les meilleures performances au regard de l'obligation de 6% d'emploi des personnes handicapées**
Tout employeur d'au moins 20 salariés doit employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total[46]. Les entreprises ne satisfaisant pas à cette obligation doivent payer une contribution annuelle. Plus une entreprise sera proche de ce seuil et même le dépassera, plus elle sera exemplaire.

• **Préférer des prestataires spécialisés dans l'emploi des personnes en situation de handicap**
Les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements Spécialisés d'Aide par le Travail (ESAT) sont dédiés à l'emploi des personnes handicapées. Certaines sont par exemple spécialisées dans l'événementiel et les services de traiteur, et pourront donc être choisies comme partenaires du *MICE*.

• **Le « *Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique* »**
Présenté en novembre 2019, il propose 10 engagements opérationnels pris par les entreprises signataires (**encadré 18**). La plupart portent sur l'emploi des personnes en situation de handicap. Les 3 derniers intéressent directement les sous-traitants et fournisseurs. Le 8ème est par exemple dédié à la sous-traitance auprès d'organismes spécialisés dans le travail des personnes handicapées. Le 10ème porte sur l'intégration de critères relatifs au handicap dans les appels d'offres.

Parmi les signataires intervenant dans les mobilités d'affaires, on trouvera par exemple Air France, Accor ou le Groupe ADP.

- ENCADRÉ 18 -

LES 10 ENGAGEMENTS DU MANIFESTE POUR L'INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LA VIE ÉCONOMIQUE

1 L'accueil des élèves handicapés dans nos entreprises, dès le stage de 3ème, pour leur permettre d'imaginer clairement un futur professionnel et d'orienter leurs études.

2 L'accès des élèves et étudiants handicapés au monde de l'entreprise notamment par la voie de l'apprentissage, de l'alternance et du stage en entreprise.

3 L'accès à l'entretien de recrutement pour toute candidature de personnes handicapées ayant le profil et les compétences pour tous les postes disponibles.

4 La mise en œuvre régulière d'actions internes de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations à l'égard des personnes handicapées.

5 La mobilisation de tout nouveau collaborateur autour des enjeux du handicap en entreprise lors de son accueil et de son parcours d'intégration.

6 L'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise, notamment numériques, aux personnes en situation de handicap.

7 L'intégration de « l'accessibilité numérique » dans la conception des schémas directeurs des systèmes d'informations, et le développement des solutions numériques.

8 Le développement des engagements économiques avec les Entreprises Adaptées, les Établissements Spécialisés d'Aide par le Travail et les Travailleurs Indépendants Handicapés dans le but de leur confier des commandes et des missions de sous-traitance répondant aux exigences de qualité.

9 Le développement de passerelles avec les entreprises adaptées et ESAT afin de permettre l'intégration de personnes handicapées dans toutes les entreprises.

10 L'intégration de critères sociaux relatifs au handicap et à l'inclusion dans les appels d'offre et les prérequis pour y souscrire, afin d'engager l'ensemble de nos partenaires dans cette approche inclusive.

FICHE G

LES MOBILITÉS D'AFFAIRES DURABLES ONT-ELLES UN COÛT ? ÉLÉMENTS POUR COMBATTRE LES PRÉJUGÉS

Cette question, vous l'entendrez souvent (sous cette forme ou sous une autre). Il n'existe pas de réponse unique simple. **Tout au plus pouvez-vous rassurer sur quelques aspects de la RSE, qui n'est pas un diktat écologique** au détriment de la rentabilité de l'entreprise – au contraire.

Utilisez l'argumentaire suivant pour lever les réticences internes et convaincre de l'opportunité de lancer une démarche RSE sur le segment mobilités d'affaires de votre entreprise.

1 Il est possible de poursuivre des objectifs d'économie tout en limitant les impacts :

- exemple n°1 : recourir au covoiturage, aux mobilités électriques ou aux transports en commun urbains est systématiquement plus économe en CO_2 ;

- exemple n°2 : la démarche RSE peut conduire à préférer des alternatives au déplacement, désormais passées dans les mœurs, avec une empreinte carbone moindre et, bien sûr, un coût financier qui l'est tout autant.

2 Plus on développera la responsabilité individuelle des voyageurs, plus on constatera qu'ils seront attentifs aux coûts économiques de leurs choix pour l'entreprise.

3 La RSE n'impose pas de choisir systématiquement la solution la plus écologique, mais de mettre en balance les coûts financiers avec les « coûts » environnementaux et sociaux. La RSE ne prescrit donc pas de solution : elle est une méthode éclairée d'aide à la décision, au cas par cas, en renforçant la prise de conscience sur les impacts du déplacement, notamment l'empreinte carbone. Pas question de transiger par exemple sur la sécurité ou de négliger le bien-être du collaborateur.

4 La démarche RSE associe beaucoup d'entités de l'entreprise, dont la direction des achats. Elle est acceptable par l'organisation si elle veille à être conciliable avec des impératifs économiques. Elle ne peut donc pas imposer des solutions « à tout prix ». Elle est d'ailleurs fondée sur l'incitation et la responsabilité, pas sur la contrainte.

5 La RSE apporte de nombreux avantages à l'entreprise, sur sa marque employeur, sur la satisfaction des collaborateurs, etc. Ce sont des éléments à intégrer dans la « rentabilité » de la RSE. Une étude de France stratégie de 2016 constate un écart de performance économique moyen d'environ 13 % entre les entreprises ayant mis en place des politiques RSE et celles ne l'ayant pas fait.[47]

6 Les coûts directs et indirects d'une absence de vraie politique RSE vont aller croissants, en particulier en termes de compétitivité et d'image.

C'est dans l'air

« On constate qu'il n'y pas de surcoûts : on parvient à faire des économies a posteriori. Et si on ajoute la dimension image, alors oui, la RSE apporte un avantage très significatif en termes financiers ».

« La RSE peut rapporter à l'entreprise dans la durée en responsabilisant les collaborateurs. Si l'on parvient à changer les habitudes de consommation du voyageur, l'entreprise y gagnera financièrement. Aujourd'hui, un collaborateur en déplacement se dit trop souvent « ce n'est pas mon argent » Avec la RSE, il peut devenir co-responsable des dépenses de l'entreprise et y trouver beaucoup de satisfaction. »

FICHE H

LA « HONTE DE PRENDRE L'AVION » EST-ELLE JUSTIFIÉE ?

Née en Suède, la « honte de prendre l'avion » ou *flygskam* en suédois et *flight shame* en anglais a été l'un des concepts les plus en vogue au cours de l'année 2019. Il a été popularisé par Greta Thunberg.

Il s'agit, pour les partisans du *boycott* de l'avion, de souligner que celui-ci engendre par passager et par kilomètre parcouru, une empreinte carbone très élevée. Empreinte résultant de comportements jugés parfois futiles comme des vacances à l'autre bout du monde et qui ne diminuera pas car le transport aérien est devenu accessible à un nombre croissant de passagers à travers le monde.

Les transports aériens ont explosé durant les 20 dernières années, sous l'effet du tourisme de masse, y compris dans les pays en développement. L'émergence des compagnies *low cost* et la globalisation des échanges y ont contribué. Le trafic a doublé tous les 15 ans et, poursuivant sur cette tendance, on anticipait avant crise COVID-19 un même doublement du nombre de passagers et d'avions d'ici 20 ans, pour atteindre 8 milliards de passagers par an et 48 000 aéronefs[48] en circulation. Si nous constatons un problème aujourd'hui, il pourrait être deux fois plus grave dans deux décennies…

Pour autant, professionnellement, il est parfois nécessaire de se rendre rapidement et/ou dans des destinations lointaines, sans alternative possible. Il n'y a alors pas lieu de ressentir une quelconque honte de prendre l'avion si cela s'inscrit dans une démarche raisonnée et responsable.

S'il n'est pas question de nier la nécessité de réduire résolument et de manière volontariste l'empreinte carbone de l'aérien, il serait irréaliste et dangereux de porter une vision idéologique du sujet, qui entrerait en contradiction avec l'esprit même de la RSE. De plus, ce n'est sans doute pas le meilleur moyen d'encourager les efforts des prestataires menés pour réduire leurs impacts.

QUELQUES DONNÉES ET FAITS POUR SE FORMER UN JUGEMENT PLUS COMPLET SUR LE TRANSPORT AÉRIEN

—•—

L'AVIATION CIVILE REPRÉSENTE ENVIRON

2 %

des émissions mondiales de CO_2 et environ 11% des émissions des transports.[49]

—•—

LES ÉMISSIONS DE CARBONE de l'aérien augmentent **deux à trois fois moins vite** que le trafic aérien, en raison de

progrès

importants réalisés sur la performance énergétique des avions.[50]

—•—

Les sites de streaming dégagent globalement

plus de CO_2

QUE L'INDUSTRIE AÉRIENNE, en raison des volumes de données transférées.[51]

—•—

1 kg de bœuf

élevé au Brésil et exporté en France dégage autant de CO_2 qu'**un vol Paris-Athènes** par voyageur.[52]

—•—

Si les 4 milliards **de passagers annuels réduisaient leurs bagages de**

100 g chacun,

l'équivalent de **1000 vols Paris-Bombay seraient économisés**.[53]

—•—

2016 :

introduction par le comité pour la protection de l'environnement en aviation de l'OACI (CAEP) d'une norme de **certification des avions pour leurs émissions carbone**. Calendrier : à partir de

➜ 2020

tous les nouveaux modèles d'avion devront respecter cette norme ; à partir de

2028,

TOUS LES AVIONS circulant doivent respecter cette norme.

—•—

Dès

2020,

la croissance du transport aérien EST NEUTRE EN CARBONE grâce à la mise en place d'un mécanisme international de compensation carbone du transport aérien (dénommé « CORSIA »).[54]

—•—

On estime qu'il sera possible, d'ici

➜ 2030

DE RÉDUIRE DE

20 à 30%

la consommation de carburants par les avions en jouant sur des paramètres techniques comme l'aérodynamisme et/ou l'amélioration des motorisations.

—•—

Il existe d'importants verrous technologiques avant d'atteindre **l'avion zéro carbone**, mais il s'agit d'une

priorité de la R&D

des constructeurs d'avions.

—•—

Entre 2011 et 2018, le groupe Air France-KLM **A RÉDUIT DE 20 % SES ÉMISSIONS DE CO_2.**

Depuis 2005, les émissions de CO_2 par passager et par kilomètre parcouru **ONT BAISSÉ DE 30%**[55].

➜ 2030,

les émissions de ses opérations au sol seront nulles. Il convient de prendre en compte qu'elles ont déjà été réduites de 32% par rapport à 2018.

—•—

GLOSSAIRE

Achats responsables
Intégration dans les politiques et décisions d'achat de l'entreprise des critères RSE.
Pour en savoir plus :
• https://www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/organiser-demarche-environnementale/dossier/optimiser-achats/achats-responsables#:~:text=La%20mise%20en%20%C5%93uvre%20des,au%20sein%20de%20son%20organisation.

Bilan GES
Bilan des émissions de gaz à effets de serre, exprimé en eq CO_2, qu'une entreprise de plus de 500 salariés doit obligatoirement réaliser une fois tous les 4 ans depuis l'entrée en vigueur de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015
Pour en savoir plus :
• Encadré 3
• https://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/art75/siGras/1

Caring
Démarche consistant à prêter une grande attention aux besoins et aux attentes du client, de manière à accroître la qualité du produit ou du service et donc sa satisfaction

Cartographie des impacts
Outil d'aide à la mise en place d'une politiques RSE destiné à identifier les différents impacts d'une entreprise sur l'environnement, les communautés humaines externes et les salariés
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 3
• Encadré 5
• Cahier 3 – fiche B

Coconstruction
Démarche collective dans laquelle tous les acteurs du sujet sont mobilisés dans la conception et la mise en œuvre d'un projet.
Pour en savoir plus :
• https://medium.com/@UpToYouth/les-bienfaits-de-la-co-construction-en-entreprise-cbca27728915

Compensation carbone
La compensation carbone (« carbon offset » en anglais) désigne un ensemble de services générant une empreinte carbone négative et qu'un prestataire va vendre à une entreprise cliente afin de réduire son empreinte carbone positive.

Pour en savoir plus :
• Encadré 17
• https://www.novethic.fr/lexique/detail/compensation-carbone.html

CORSIA
Dispositif mis en place par l'organisation aérienne internationale et destiné à compenser les émissions GES supplémentaires du secteur par rapport à 2020.
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 - fiche H
• https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Aviation_et_changement_climatique.pdf

Data carbone
Voir Données carbone

Déclaration de performance extra-financière (DPEF)
Document de reporting RSE obligatoire que doivent réaliser certaines entreprises de leurs impacts sur quatre piliers de risques et d'impacts : social-sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et droits de l'homme. Sont concernées les entreprises de plus de 500 salariés dont le bilan dépasse 20 millions d'euros ou le chiffre d'affaires est supérieur à 40 millions d'euros pour les entreprises cotées ; ou dont le bilan ou le chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'euros pour les entreprises non cotées.
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 2
• https://www.novethic.fr/lexique/detail/dpef-declaration-de-performance-extra-financiere.html

Décroissance

Conception du développement économique reposant sur la conviction que les activités humaines ne doivent plus être fondées sur un objectif de croissance. La raison : la croissance économique, dont le maintien est toujours recherché, engendrerait plus d'inconvénients que d'avantages pour l'humanité (menaces environnementales, accroissement des inégalités, etc.)

Pour en savoir plus :

- Cahier 1 – introduction
- https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9croissance#:~:text=La%20d%C3%A9croissance%20est%20un%20concept,de%20bienfaits%20%C3%A0%20l'humanit%C3%A9.&text=L'objectif%20de%20la%20d%C3%A9croissance,de%20la%20croissance%20un%20objectif.

Développement durable

Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs, selon la définition que donne le rapport Brundtland de 1987.

Le développement durable est une manière de concevoir le développement en l'envisageant à long-terme : produire et consommer aujourd'hui, sans réduire la capacité à produire et à consommer demain, donc sans faire peser sur les générations futures un fardeau dont les générations actuelles seraient à l'origine.

Pour en savoir plus :

- Cahier 1- introduction
- https://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland

Données carbone

Données sur les émissions de GES d'une entreprise ou d'une de ses activités. Pour les entreprises soumises à un bilan GES, ce dernier est alimenté à l'aide de ces données.

Duty of care

Obligations qui incombent à l'employeur pour prévenir les risques que courent ses employés dans la réalisation de leurs obligations professionnelles lorsqu'ils sont dans un contexte de mobilité internationale.

Pour en savoir plus :

- https://www.aftm.fr/media/livre-blanc-defis-mobilite-entreprise-n3-prevention-risques-deplacement-professionnel/

Économie circulaire

Mode de production d'un produit différent du schéma « linéaire » (production ➜ consommation ➜ destruction), en cherchant d'abord à réparer, puis à réutiliser et enfin à recycler (les 3R) afin de limiter le gaspillage de ressources. Dans l'économie circulaire, les déchets sont valorisés au maximum.

Pour en savoir plus :

- Encadré 10
- https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire
- https://institut-economie-circulaire.fr/economie-circulaire/#:~:text=L'%C3%A9conomie%20de%20fonctionnalit%C3%A9%20est,la%20vente%20de%20son%20usage.&text=Par%20exemple%20il%20est%20possible,que%20le%20produit%20lui%2Dm%C3%AAme.

Économie de la fonctionnalité

« L'économie de fonctionnalité est un modèle de production, de distribution et de consommation de services qui repose sur le passage de la vente d'un bien à la vente de son usage. La valeur d'un produit réside désormais dans sa fonction. » (source : Institut de l'économie circulaire)

Pour en savoir plus :

- Encadré 10
- https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite

Économie régénératrice

Approche de l'économie intégrant l'environnement dans le champ des « immobilisations » des entreprises et gérant les ressources naturelles et humaines afin de faciliter leur reconstitution et non leur (sur)consommation.

Pour en savoir plus :

- Encadré 10

Émissions brutes / émissions nettes

Ensemble des émissions de gaz à effet de serre, notamment le CO_2, résultant des activités d'une entreprise, d'un secteur d'activité, d'un ménage, d'un pays, etc. Les émissions brutes correspondent aux émissions réelles. Les émission nettes sont les émissions le cas échéant compensées par des systèmes de capture ou de piégeage du CO_2. Par exemple, un ménage qui se chauffe au gaz va engendrer des émissions brutes liées à la combustion du gaz. Il pourra cependant compenser volontairement ces émissions en finançant des opérations de reforestation. Ces émissions nettes, c'est-à-dire les émissions brutes moins le CO_2 capturé par la plantation de forêts, seront donc réduites par rapport aux émission brutes.

Pour en savoir plus :

- Encadré 15
- Cahier 3 – fiche E

Empreinte carbone

« Diminutif pour la quantité de carbone (généralement en tonnes) émise par une activité, une personne, un groupe ou une organisation, par sa consommation en énergie et en matières premières .» (source : Wikipedia)
L'empreinte carbone des entreprises est évaluée par les bilans GES, qui inventorient les émissions
Pour en savoir plus :
• Encadré 15
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Empreinte_carbone

Équivalent CO_2 (eq CO_2)

Unité de mesure employée pour traduire des émissions d'un gaz à effet de serre (par exemple la vapeur d'eau ou le méthane) en équivalent CO_2, c'est-à-dire la quantité de CO_2 qui aurait le même effet réchauffant sur le climat que le gaz en question. Cette unité de mesure permet de comparer les émissions de GES en utilisant un indicateur commun.
Pour en savoir plus :
• Encadré 15
• https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:-Carbon_dioxide_equivalent/fr#:~:text=L'%C3%A9quivalent%20dioxyde%20de%20carbone,de%20carbone%20ayant%20le%20m%C3%AAme

Flight shame

Littéralement, en anglais, « honte de prendre l'avion ».
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 - fiche H

Flygskam

Voir Flight shame

GES

Gaz à effet de serre. Désigne les gaz responsables du changement climatique en capturant une partie des rayons solaires puis en diffusant leur chaleur dans l'atmosphère, principalement le CO_2 mais également d'autres gaz comme la vapeur d'eau, le méthane, l'ozone, etc.
Pour en savoir plus :
• Encadré 3
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Gaz_%C3%AO_effet_de_serre

GIEC

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat réuni par l'ONU afin d'apporter un éclairage scientifique crédible sur les conséquences des activités humaines sur le climat, notamment par le biais des émissions de GES.
Pour en savoir plus :
• Encadré 7
• https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/

Gouvernance

Composante de la stratégie RSE d'une entreprise qui s'intéresse spécifiquement à la manière dont ses instances dirigeantes sont mobilisées et impliquées dans la RSE, dont les préoccupations environnementales, sociales et sociétales font partie. Les enjeux sont les suivants : porter la RSE au plus haut niveau (Comex, Codir, conseil d'administration) afin d'en faire un fondamental de la stratégie de l'entreprise (achats, RH, marketing, R&D, etc.) ; doter l'organisation d'équipes dédiées à la RSE et pesant dans les décisions collectives

Greenwashing

Terme utilisé pour qualifier la stratégie d'une entreprise qui privilégie la communication et le marketing autour de son action environnementale au détriment de la réduction réelle de son impact sur l'environnement.
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 1
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Greenwashing

Impact

Effet positif ou négatif de l'activité de l'entreprise, sur ses salariés, l'environnement, les consommateurs, les investisseurs, d'autres entreprises comme les fournisseurs ou sous-traitants, les salariés de ces derniers, les populations en général. Ces impacts peuvent être économiques, écologiques, sociaux, psychosociaux, sanitaires. Les impacts sont au cœur des démarches RSE, qui maximisent les impacts positifs et réduisent les impacts négatifs. Leur évaluation est la condition préalable à une démarche RSE sérieuse.
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 - chapitres 1 et 3

ISO 26000

Norme définie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et publiée pour la première fois en 2010. Elle constitue un référentiel RSE applicable aux entreprises.

Pour en savoir plus :
• Encadré 13
• https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html

KPIs

Terme anglais correspondant à « Key performance indicator » (KPI, KPIs au pluriel », pouvant être traduit en français pas « indicateur clef de performance ». C'est un instrument, souvent une donnée, que l'on utilise pour mesurer les progrès accomplis soit individuellement soit collectivement. Exemples dans le domaine RSE :
• pourcentage de femmes au sein du conseil d'administration
• nombre moyen d'heures de formation par salarié
• pourcentage de collaborateurs en situation de handicap
• pourcentage des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation RSE
• empreinte carbone totale rapportée au chiffre d'affaires de l'entreprise
• empreinte carbone par collaborateur
• nombre de sites de l'entreprise ayant fait l'objet d'une certification environnementale
Pour en savoir plus :
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Indicateur_cl%C3%A9_de_performance

Loi Sapin 2

Loi du 9 décembre 2016 dont l'intitulé officiel est « loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique ». Elle impose notamment aux entreprises françaises de 500 salariés au moins ou appartenant à un groupe dont la société-mère a son siège social en France avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros de prendre les mesures destinées à prévenir et à détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence.
Pour en savoir plus :
• Encadré 9
• https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-sur-la-transparence-la-lutte-contre-la-corruption-et-la-modernisation-de-la-vie

LOM

Loi du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités. Elle impose notamment de nouvelles obligations aux entreprises en matière de mobilité de leurs salariés.
Pour en savoir plus :
• Encadré 9
• https://www.ecologie.gouv.fr/loi-dorientation-des-mobilites

MaaS

Acronyme anglais signifiant « Mobility as a Service ». Désigne un modèle de production de solutions de mobilité centré sur le besoin de mobilité de l'usager et qui intègre l'ensemble des offres possibles : transports en commun, taxis, VTC, autopartage, location de vélos ou de trottinettes, etc.
Pour en savoir plus :
• Encadré 11

MICE

Acronyme anglais signifiant « Meetings, Incentives, Conventions and Events ». Forme de business travel des entreprises dédiée à l'organisation d'événements pour leurs clients ou leurs collaborateurs. Désigne à la fois le secteur d'activité constitué des entreprises prestataires (groupes hôteliers, centres de conférence et de congrès, prestataires divers comme les agences de voyage ou les interprètes) et les dépenses des entreprises pour organiser des événements professionnels.
Pour en savoir plus :
• Encadré 14
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Meetings,_Incentives,_Conferencing,_Exhibitions

Micromobilités

Modes de transports, essentiellement urbains, constitués de véhicules électriques ou mécaniques dont le poids est inférieur à 500 Kgs (définition de l'expert américain Horacio Dediu) et destinés à assurer des déplacements sur des distances plutôt courtes (de l'ordre de quelques kilomètres maximum).
Inclut : le vélo (personnel ou en partage, avec station ou sans station, mécanique ou électrique), la trottinette (personnelle ou en partage, électrique ou non), le skateboard, l'overboard, etc.
Pour en savoir plus :
• En anglais : https://micromobility.io/blog/2019/2/23/the-micromobility-definition

Millenials

Terme anglais désignant la « génération Y », c'est-à-dire les personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90.
Pour en savoir plus :
• https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Y

Mobilités d'affaires inclusives

Mobilités d'affaires accessibles à l'ensemble des salariés, sans discrimination selon, par exemple, le genre ou le handicap.
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 – fiche F

Neutralité carbone
Désigne des émissions carbone nulles. La neutralité peut être « brute » (aucune émission carbone) ou « nette » (c'est-à-dire après compensation).
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 – fiche E

Notation RSE
Évaluation et notation des entreprises sur la base de critères environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance, destinées à fournir à leurs clients des éléments leur permettant d'orienter leurs décisions d'achats.
Pour en savoir plus :
• Encadré 12

ODD
« Objectifs de développement durable », au nombre de 17 et définis par l'ONU. Ils sont destinés à fixer un cap collectif, à l'échelle planétaire, pour un développement durable des sociétés humaines.
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – introduction
• https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/
• https://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Novethic-ODD-un_rendez-vous_manqu%C3%A9_entre_entreprises_et_investisseurs-2019.pdf

Parties prenantes
Interlocuteurs avec lesquels l'entreprise doit organiser un dialogue dans le cadre de sa gouvernance RSE car ils sont impactés d'une manière ou d'une autre par son activité. On parlera en anglais de « stakeholders ».
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 1

Plan de mobilité
Ensemble de mesures qui visent à optimiser et augmenter l'efficacité des déplacements des salariés d'une entreprise, pour diminuer les émissions polluantes et réduire le trafic routier (source ADEME). Il est prévu par la loi LOM.
Pour en savoir plus :
•Cahier 2 – chapitre 1
•https://www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/reduire-impacts/optimiser-mobilite-salaries/dossier/plan-mobilite/plan-mobilite-quest-cest

Plan de vigilance
Obligation imposée à certaines entreprises par la loi SAPIN 2 afin de matérialiser le « devoir de vigilance ».
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 2
• https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-RSE/devoir-de-vigilance-les-mesures-demandees-aux-entreprises-precisees-144195.html

PMR
Personne à mobilité réduite
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 – fiche F
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Mobilit%C3%A9_r%C3%A9duite

QVT
Qualité de vie au travail. Désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale des établissements de santé (définition du ministère des Solidarités et de la santé).
Pour en savoir plus :
• https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail#:~:text=La%20qualit%C3%A9%20de%20vie%20au%20travail%20d%C3%A9signe%20et%20regroupe%20sous,globale%20des%20%C3%A9tablissements%20de%20sant%C3%A9.

Reporting intégré
Information synthétique, sous la forme d'un « rapport intégré », sur l'activité d'une entreprise, selon une approche écosystémique et mettant l'accent sur la manière dont la valeur créée se répartit entre ses parties prenantes (clients, actionnaires et investisseurs, salariés, partenaires et fournisseurs, institutions, organismes de la société civile). Selon le Medef, il s'agit d'une « nouvelle façon pour les entreprises d'appréhender et de rendre compte de leur création de valeurs dans la durée, en intégrant la performance financière et extra-financière, pour donner une vision de la stratégie de moyen-long terme et de la performance globale. »
Pour en savoir plus :
•Encadré 8
•https://www.medef.com/fr/actualites/retours-dexperience-du-medef-sur-le-reporting-integre

Reporting RSE
Information que donne l'entreprise autour de ses impacts.
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 2
• https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-RSE.html

Responsabilité sociétale du voyageur (RSV)
Méthode d'aide à la décision du collaborateur en mobilité professionnelle destinée à lui permettre de développer des comportements plus responsables.
Pour en savoir plus :
•Cahier 3 – fiche C

Responsable
Être conscient de ses impacts environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques, et adopter des comportements volontaristes de réduction des impacts négatifs et d'accroissement de ses impacts positifs.

RSE
Responsabilité sociétale des entreprises
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 1

Science-based targets
Objectifs de réduction des émissions de GES définis par les entreprises et fondés sur les scénarios scientifiques d'évolution du climat (GIEC).
Pour en savoir plus :
• Cahier 1 – chapitre 1

Scope
Catégorie d'émission de GES par les entreprises. Il existe 3 « scopes » :
• Scope 1 : émissions directes
• Scope 2 : émissions indirectes – énergie
• Scope 3 : émissions indirectes – autres. Les déplacements professionnels entrent dans ce dernier scope.
Pour en savoir plus :
• Encadré 3
• https://www.bilans-ges.ademe.fr/static/documents/%5BBase%20Carbone%5D%20Documentation%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20v11.0.pdf

Scoring RSE
Voir Notation RSE

TCO
« Total cost of ownership », ou "coût total de possession ».

UX
Terme utilisé pour désigner l'expérience utilisateur ou usager (« User experience » en anglais)
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 – fiche C
• https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_utilisateur

UX durable
UX compatible avec une approche de développement durable et prenant en compte les impacts RSE, par exemple la réduction de l'empreinte carbone d'un déplacement.
Pour en savoir plus :
• Cahier 3 – fiche C

Verrou technologique
Limite au changement ou à l'innovation qui résulte d'un obstacle que les technologies disponibles ne permettent pas, pour le moment, de dépasser. Exemple : la propulsion hydrogène des avions
Pour en savoir plus :
• Cahier 2 – Chapitre 2

Voyage d'affaires durable
Voyage d'affaires compatible avec une démarche RSE

NOTES DE FIN

1 « Notre avenir à tous », Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, Avril 1987
2 « Notre avenir à tous », Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, Avril 1987
3 DARES, L'emploi salarié au 1er trimestre 2020, 11 juin 2020
4 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681
5 https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/quest-ce-que-la-RSE.html
6 A noter : la réglementation identifie dans les « impacts » des « risques » que les entreprises doivent identifier et s'efforcer de gérer. De ce point de vue, la démarche RSE est liée au risk management.
7 https://www.pwc.fr/fr/vos-enjeux/conseil-en-developpement-durable/reporting-RSE-et-declaration-de-performance-extra-financiere.html
8 https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/8/9/2017-1265/jo/texte
9 https://www.eltis.org/sites/default/files/trainingmaterials/sustainable-business-travel.pdf
10 En anglais, on parlera des 3 P's : « people, planet, profit »
11 GBTA Foundation et AMEX Global Business Travel, 2017
12 "Business travel – good for business, bad for health?", Maxis, 2017
13 https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email
14 "Business travel – good for business, bad for health?", Maxis, 2017
15 "Business travel – good for business, bad for health?", Maxis, 2017
16 https://news.mycwt.com/pressreleases/cwt-research-reveals-business-travel-stimulates-creativity-and-productivity-especially-among-millennials-2883607
17 https://www.theguardian.com/world/2019/jun/04/stayontheground-swedes-turn-to-trains-amid-climate-flight-shame
18 Green Travel 2020 d'American Express Global Business Travel
19 https://manifeste.pour-un-reveil-ecologique.org/fr
20 http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf
21 https://www.raconteur.net/business-innovation/reducing-corporate-carbon-footprint
22 https://www.pwc.co.uk/who-we-are/our-purpose/low-carbon-circular-business/travel.html
23 https://www.lesechos.fr/politique-societe/gouvernement/la-france-nen-fait-pas-assez-pour-lutter-contre-le-rechauffement-climatique-1032362
24 https://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Novethic-ODD-un_rendez-vous_manqu%C3%A9_entre_entreprises_et_investisseurs-2019.pdf
25 https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2017/11/06/29006-20171106ARTFIGOOO12-cop23-quels-secteurs-economiques-emettent-le-plus-de-CO2-en-france.php
26 https://www.futura-sciences.com/planete/questions-reponses/pollution-transport-CO2-part-emissions-1017/
27 https://www.atag.org/facts-figures.html
28 Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat réuni par l'ONU afin d'apporter un éclairage scientifique crédible sur les conséquences des activités humaines sur le climat, notamment par le biais des émissions de GES. Le GIEC a bâti plusieurs scénarios destinés à établir un lien entre émissions de GES et hausse des températures globales à horizon 2100.

29 Hausses des températures en 2100 par rapport à celles de l'ère préindustrielle
30 France stratégie, « RSE et performance globale : mesures et évaluations État des lieux des pratiques », Avis, novembre 2019
31 MEDEF, Commission RSE, Retours d'expérience sur le reporting intégré, novembre 2017
32 PwC, « Rapport intégré : les pratiques des sociétés cotées en 2018 », novembre 2018
33 France stratégie, « RSE et performance globale : mesures et évaluations État des lieux des pratiques », Avis, novembre 2019
34 Air France a par exemple interdit depuis le 1er janvier 2020 le plastique à usage unique sur ses vols.
35 On citera par exemple le développement par Michelin de pneus increvables car dépourvus de chambre à air par imitation de structures alvéolaires constatées, par la déclinaison de structures observées dans les coraux et autorisant à la fois résistance et souplesse.
36 Institut de l'économie circulaire
37 https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe
38 Selon une étude Ipsos-Transdev-Assemblée des régions de France, 23% de la population déclare qu'elle serait prête à plus souvent utiliser d'autres moyens de transports que la voiture si on leur proposait un titre de transport unique pour aller à un endroit en utilisant des moyens de transports différents. http://regions-france.org/wp-content/uploads/2019/09/Ipsos_Mobilite%CC%81s-en-re%CC%81gionSept2019-Rapport-France-Bleu.pdf
39 La compagnie Air France s'est engagée à atteindre d'ici 2030 la neutralité carbone de ses opérations au sol, qui se traduit en particulier par le recours à véhicules électriques pour le transport des bagages (luggage loaders).
40 Rapport Green Travel 2020 d'American Express Global Business Travel
41 Données d'Aurélien Bigo, École Polytechnique, publiées en 2019 : https://reporterre.net/L-avion-emet-1-500-fois-plus-de-CO2-que-le-train)
42 Une étude de l'Association internationale du business travel (GBTA) et AIG Travel de 2019 montre que seules 37% des entreprises ont mis en place des mesures de l'empreinte carbone de leur business travelers. 7% d'entre elles seulement ont défini des cibles de réduction des émissions de CO_2.
43 https://www.airfrance.fr/FR/fr/common/faq/a-propos-d-air-france/est-il-possible-de-compenser-les-emissions-de-CO2-avec-air-france.htm
44 https://www.cntraveler.com/story/how-to-purchase-carbon-offsets-for-your-next-flight
45 Seules 22% des entreprises disent intégrer dans les programmes voyages des alternatives permettant de réduire leur empreinte carbone, selon le rapport Green Travel 2020 d'American Express Global Business Travel
46 Article L5212-2 du code du travail
47 France Stratégie, « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », 2016
48 https://theconversation.com/trafic-aerien-mondial-une-croissance-fulgurante-pas-prete-de-sarreter-116107
49 https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Aviation_et_changement_climatique.pdf
50 https://theconversation.com/trafic-aerien-mondial-une-croissance-fulgurante-pas-prete-de-sarreter-116107
51 https://www.aftm.fr/la-vie-de-laftm/edito/edito-mensuel-de-michel-dieleman-aerien-et-CO2-faisons-le-point/
52 https://www.aftm.fr/la-vie-de-laftm/edito/edito-mensuel-de-michel-dieleman-aerien-et-CO2-faisons-le-point/
53 https://www.aftm.fr/la-vie-de-laftm/edito/edito-mensuel-de-michel-dieleman-aerien-et-CO2-faisons-le-point/
54 https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Aviation_et_changement_climatique.pdf
55 https://sustainabilityreport2019.airfranceklm.com/fr/

ANNEXE

Méthodologie et remerciements

Le présent ouvrage a été élaboré par l'AFTM et plus particulièrement, par des responsables des déplacements professionnels et de la mobilité de tous horizons. Il s'appuie sur d'importants travaux de recherche, des lectures d'ici et d'ailleurs, des entretiens et de nombreuses consultations d'experts réalisées par l'association. Ce livre blanc est le fruit d'une réflexion collective débutée en janvier 2020, poursuivie durant la période du confinement, qui a largement été mise à profit puis achevée durant l'été. Cette production interne, qui se veut objective et interrogative pour ses lecteurs, doit être considérée comme un début, un commencement, une « invitation à faire «.

L'association souhaite remercier vivement les membres du groupe de travail qui ont conduit ce projet :
- Arnaud de Lamezan, Responsable du groupe de travail, Directeur des Achats et de l'Immobilier groupe chez Lagardère, Vice-Président de l'AFTM, Membre du Comité de développement de l'AFTM ;
- Loïc Simon, Responsable Travel et contrats VTC chez TF1, Administrateur de l'AFTM, Responsable de la formation et Délégué Régional adjoint AFTM Grand Ouest
- Michel Dieleman, Président de l'AFTM

Pour leur contribution, nous remercions :
- Romain Defline, Data Protection Officer à la BNP Paribas Leasing Solutions, membre du Comité de développement de l'AFTM ;
- Fabrice Fourcot, Vice-Président Human Ressources Administration and reporting au sein du Groupe SEB, membre du Comité de développement de l'AFTM ;
- Gérard Hellot, Global Travel Manager chez TOTAL ;
- Claude Lelièvre, Global Travel Manager chez Technip Energies, Vice-Président exécutif de l'AFTM ;
- Sandra Levy, Acheteur Chef de Groupe - Direction des Services & Achats Internes chez METRO France, Administratrice et Membre du Comité de développement de l'AFTM.

Sans oublier pour leur partage d'expertise :
- Alexandrine Borges, Customer Success Manager chez EcoVadis ;
- Sébastien Champion, Head of Strategic Accounts - Corporate Sales à Air France KLM ;
- Sandra Combet, Head of New Énergies & Biofuel à Air France KLM ;
- Jean-Sébastien Guillou, Deputy CSR Director chez Lagardère ;
- Sylvain Guyoton, Senior Vice President chez EcoVadis ;
- Marie-Hélène Morvan, Delegate, Transversal projects CSR and Environment, Direction Environnement et Développement Durable à Air France.

Et les sociétés :
- EcoVadis
- Groupe Air France KLM
- Lagardère

Et tous les collaborateurs anonymes pour leur contribution importante à la bonne conduite de ce projet.

CRÉATION GRAPHIQUE :
Éric laborie
eric.laborie@glumo.fr