

MARS 2024

# Compétences & durabilité

De nouvelles compétences pour des métiers plus durables

Une étude réalisée par Bartle, Birdeo et l'ESSEC

**bartle**

**BIRDEO**

  
**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL



# Compétences & durabilité

<b>Edito</b>	<b>03</b>
<b>Executive summary</b>	<b>04</b>
<b>Introduction</b>	<b>06</b>
<b>Transformation des métiers et intégration des compétences en RSE</b>	<b>14</b>
Enseignements transverses – des métiers plus durables	15
Supply chain et achats	29
Finance	37
Innovation et R&D	46
Marketing et communication	54
Ressources humaines	62
Gouvernance	73
<b>Conclusion</b>	<b>80</b>
<b>Annexes</b>	<b>86</b>



EDITO

# Une révolution du travail

L'importance croissante des défis sociaux et environnementaux au cœur des activités des entreprises engendre une révolution du travail. Tous les métiers et toutes les fonctions hiérarchiques sont impactés et sont donc appelés à se transformer.

La gouvernance de l'entreprise et les directions métiers se transforment : la durabilité n'est plus l'affaire des équipes dédiées à la RSE mais doit être appréhendée par tous les départements et services au sein des entreprises et organisations. Les professionnels qui se seront dotés d'une expertise métier et de compétences en RSE seront les mieux équipés pour assimiler les enjeux de durabilité et d'impact au cœur des orientations stratégiques et des décisions opérationnelles, et ainsi créer de la valeur sur le long terme.

Pour cette raison, il est nécessaire de faire évoluer les formations académiques pour intégrer systématiquement les enjeux de durabilité. De même, au sein des entreprises, le recrutement doit évoluer pour faire face à une pénurie de profils expérimentés disposant de cette double casquette. La montée en compétences des équipes est également indispensable, que ce soit en internalisant les compétences ou en mobilisant des compétences externes (conseil, experts, etc.). Les équipes RSE et RH doivent jouer un rôle central pour orchestrer cette montée en compétences, de la prise en compte de la durabilité dans les périmètres de postes aux éléments de rémunérations variables intégrant des critères ESG.

Nos équipes du cabinet de conseil Bartle, du cabinet de chasse de tête et conseil RH/RSE Birdeo et de l'ESSEC Business School ont travaillé conjointement pour vous proposer un éclairage sur ces sujets. En combinant nos expertises du conseil, du recrutement et de la formation initiale et continue, nous proposons des perspectives sur la manière dont la réponse aux grands enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux et dont l'intégration de ces nouvelles compétences doivent infuser dans tous les métiers et les transformer.

Nous espérons que cette étude vous donnera des éléments d'éclairage pour prendre la pleine mesure de cette transformation et en faire une opportunité de mettre vos activités au service du bien commun.



**Max-Hervé Dujardin**

Associé fondateur  
Bartle



**Caroline Renoux**

Directrice Générale  
Birdeo



**Vincenzo Vinzi**

Directeur Général  
ESSEC

# Une nécessaire prise en compte de la durabilité par les entreprises pour répondre aux défis environnementaux et sociaux

## Une révolution du travail

Pour surmonter les défis sociaux et environnementaux auxquels le monde fait actuellement face, les entreprises doivent intégrer la transition juste et durable au cœur de leurs préoccupations. Tous les métiers sont concernés et doivent se transformer.



## Mais comment favoriser l'intégration de nouvelles compétences dans les métiers pour réussir cette transition durable ?

L'ESSEC, Bartle et Birdeo ont mis leurs expertises en commun et mobilisé plus de 200 professionnels, au travers d'entretiens et d'un questionnaire, pour y répondre.

## Etat des lieux de l'intégration des compétences en durabilité

### Des enseignements communs à tous les métiers

- La durabilité s'invite dans tous les métiers et dans la gouvernance de l'entreprise.
- Le climat et l'utilisation de ressources sont les dimensions de la durabilité par lesquelles les métiers se sentent le plus concernés.
- L'intégration des compétences en durabilité est en pleine accélération au sein des métiers. La compétence la plus mobilisée auprès des professionnels est liée à la caractérisation et à la réduction d'impact. Un bouleversement s'opère dans la définition de nouveaux indicateurs.
- Les démarches de formations personnelles et le "*peer learning*", apprentissage entre pairs, sont plébiscités pour monter en compétences sur les sujets de durabilité.
- Un pilotage en binôme par les directions RH et RSE est attendu pour piloter la montée en compétences durables des collaborateurs et construire une véritable stratégie d'intégration des compétences.

# Tous les métiers doivent monter en compétences sur les sujets de durabilité pour répondre aux défis environnementaux et sociaux

## 5 métiers étudiés en profondeur

Chaque métier est confronté à un contexte et des enjeux particuliers qui nécessitent des compétences en durabilité bien spécifiques.

### RH

Accompagner la transformation des cultures d'entreprise et des compétences vers la durabilité.

### Finance

Transformer les directions financières en directions de la performance durable.

### R&D Innovation

Rendre l'innovation durable et frugale pour contribuer à la résilience de l'entreprise.

### Marketing & Communication

Promouvoir la durabilité en repensant les offres des produits et services, leurs usages, et la communication.

### Supply chain & achats

Transformer les chaînes logistiques et d'approvisionnement.



## S'aligner sur les enjeux, organiser la montée en compétences et assurer la pérennité des compétences

Une démarche progressive et soutenue par les bonnes parties prenantes est nécessaire pour pérenniser la montée en compétences.



INTRODUCTION

# Compétences & durabilité

Comment intégrer de nouvelles compétences dans les métiers pour réussir la transition vers des pratiques durables ?

Le cabinet de conseil Bartle, le cabinet de recrutement Birdeo et l'ESSEC Business School ont mené une grande étude sur l'évolution des compétences métiers pour répondre aux problématiques sociales et environnementales.

L'enjeu est de comprendre de quelle manière les directeurs et directrices métiers prennent en compte les enjeux de durabilité dans leurs activités et comment ils pourraient mieux le faire à l'avenir. Nous recherchons ainsi les compétences cruciales à développer afin de transformer de façon pérenne les métiers. Nous explorons également la meilleure manière d'intégrer ces compétences, que ce soit par le biais du recrutement, de formations, de conseils externes ou encore de l'utilisation d'outils spécialisés.

Ainsi, notre objectif est double. Il s'agit d'une part de **partager des convictions éclairées** par une revue documentaire, des entretiens qualitatifs et un questionnaire quantitatif. D'autre part, il s'agit de **formuler des recommandations pour guider les entreprises** dans le renforcement de leurs capacités face aux nouveaux défis, en alignant de manière stratégique les compétences sur les impératifs de durabilité et d'impact.

## Une ère de bouleversements sans précédent sur le plan environnemental et social

Les bouleversements sociaux et environnementaux actuels, tels que le changement climatique, la perte de biodiversité et les inégalités croissantes, nécessitent une action urgente. Ne pas agir, c'est prendre le risque d'atteindre une situation irréversible compromettant l'avenir des générations futures.

### Climat, biodiversité et inégalité : le constat actuel

1,1°C

#### Climat

c'est le niveau de réchauffement mondial des températures depuis la révolution industrielle (GIEC, 2023).

20%

#### Biodiversité

depuis 1900, l'abondance moyenne des espèces locales dans la plupart des grands habitats terrestres a diminué d'au moins 20 % en moyenne (IPBES, 2019).

1%

#### Inégalités

des plus riches ont capté 63% des richesses produites depuis 2020 (Oxfam, 2023).

### Si nous n'agissons pas

3°C

#### Climat

c'est le niveau de réchauffement mondial des températures attendu en 2100, en l'absence de mesure additionnelle (GIEC, 2023).

1 M

#### Biodiversité

d'espèces animales et végétales pourraient disparaître dans les prochaines décennies si aucune mesure n'est prise (IPBES, 2019).

60M

#### Inégalités

de personnes souffriront de la faim dans le monde en 2030 selon les projections (ONU, 2023).

## Des défis à relever par les entreprises pour faire face à ces bouleversements sociaux et environnementaux

Pour faire face à ces bouleversements, les entreprises doivent mettre les enjeux de la transition juste et durable au cœur de leurs préoccupations et relever de nombreux défis environnementaux, sociaux et sociétaux.



### Respect du vivant

Contribuer au développement d'une société respectueuse du vivant en réduisant l'impact de ses activités et celui de sa chaîne de valeur sur l'environnement, et en anticipant les effets de cette crise sur ses activités.



### Justice sociale

Participer à l'avènement d'une société plus juste, inclusive, prospère en contribuant à ce que chaque individu puisse répondre à ses besoins vitaux et en s'engageant pour la réduction des inégalités.



### Prise en compte des parties prenantes

S'impliquer face aux exigences croissantes des clients, collaborateurs, investisseurs en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes en général.



### Evolutions réglementaires

Être pro-actif face aux évolutions réglementaires liées à la durabilité (CSRD<sup>1</sup>, taxonomie européenne, loi AGE<sup>2</sup>, etc) en les envisageant comme des opportunités d'adaptation et non des contraintes.

## Une révolution du travail

La réponse à ces enjeux implique une véritable révolution du travail avec la création de nouveaux métiers et la transformation des métiers existants, pour intégrer en profondeur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Près d'un million d'emplois supplémentaires pourraient être créés d'ici 2050 en France pour mettre en œuvre la stratégie bas-carbone (ADEME, 2021).

A l'image du numérique qui a infusé dans tous les métiers, la durabilité va devenir une dimension à part entière des activités de l'entreprise.

Néanmoins, la montée en compétences des équipes sur ces sujets est encore fragile et l'offre de formations et d'expertises reste insuffisante.

Les entreprises doivent donc relever le défi de la montée en compétences en durabilité de leurs collaborateurs.

INTRODUCTION

# **Comment intégrer de nouvelles compétences dans les métiers pour réussir la transition durable ?**

---

## Une démarche en cinq phases, de l'exploration documentaire à l'analyse des données qualitatives et quantitatives

Afin de comprendre la transformation des métiers au regard de la transition écologique et sociale, nous avons mené une analyse sous le prisme des métiers (RH, marketing, finance, etc.) et non des secteurs. Pour cela, nous avons suivi la démarche suivante :

### Revue documentaire

#### Objectif

Dresser un état des lieux des connaissances en termes de compétences en durabilité.

#### Données étudiées

**26** publications étudiées

- Ces publications sont issues d'auteurs académiques et *think tank*, d'entreprises, d'associations professionnelles, d'institutions publiques publiées entre 2019 et 2023.
- Ces publications sont des rapports sur la durabilité dans les métiers, analyses prospectives, rapports sur l'éducation et les formations initiales sur les compétences, et sont issues de sources généralistes ou spécifiques.

### Approche qualitative

#### Objectif

Recueillir des informations qualitatives approfondies en guidant la discussion.

#### Données étudiées

**23** entretiens réalisés

- Les métiers interrogés incluent les métiers de la *supply chain*, finance, achats, innovation et R&D, ressources humaines, marketing et communication.
- Ils ont permis l'exploration de nombreux sujets, parmi lesquels les enjeux de durabilité des métiers, des compétences liées à la durabilité déjà mobilisées actuellement et celles qu'il faut développer pour le futur, et des modalités d'intégration des compétences.

Parmi les entreprises ayant participé à l'étude<sup>(a)</sup>

adeo

NATUP  
la terre nous inspire

Garrefour

OPÉRA...  
\_DE\_  
\_LILLE

SNCF

KIABI  
la mode à petits prix

SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE

MONOPRIX

PassionFroid  
groupe pomona

orange

Guerbet |

## Une démarche en cinq phases, de l'exploration documentaire à l'analyse des données qualitatives et quantitatives

Une seconde phase a permis de nourrir les observations obtenues par les entretiens de professionnels et les résultats du questionnaire grâce aux apports d'experts dans chaque métier étudié.

### Approche quantitative

#### Objectif

Recueillir des informations quantitatives chiffrées à analyser pour en ressortir des tendances.

#### Données étudiées

**193** réponses obtenues

- Un questionnaire a été construit et diffusé pour comprendre les enjeux de durabilité auxquels sont confrontés les métiers, les compétences mobilisées par les répondants et les modalités d'intégration de ces compétences.
- Les réponses dont le taux d'achèvement était considéré comme trop faible n'ont pas été prises en compte dans les résultats.

### Apport de convictions d'experts

#### Objectif

Nourrir les informations partagées par les professionnels avec les visions d'experts des sujets.

#### Données étudiées

**19** experts interrogés

- 7 professeurs de l'ESSEC ont été interrogés sur la finance, le marketing, l'innovation, les RH, la supply chain et le juridique.
- 5 experts Birdeo ont été interrogés sur le recrutement et les compétences RSE.
- 7 experts Bartle ont été interrogés sur la finance, le marketing, l'innovation, les RH, la supply chain.

### Analyse des données

#### Objectif

Formuler des recommandations sur l'évolution des compétences et leur intégration pour les métiers.

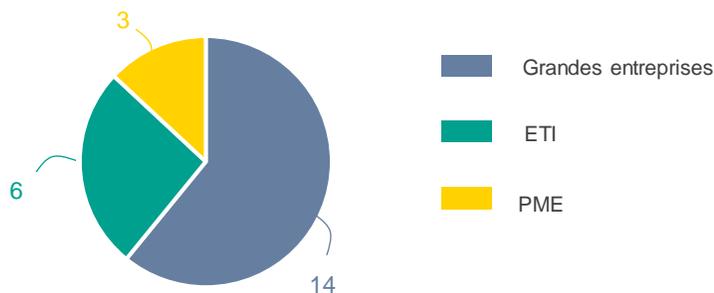
#### Données étudiées

- Les 23 entretiens de l'approche qualitative et les 193 réponses au questionnaire ont été analysés.
- Les visions et réflexions des experts ont été intégrées dans les analyses.
- Les recommandations ont été formulées grâce à l'interprétation des résultats, l'identification des principaux enseignements transverses et spécifiques à chaque métier, et l'intégration des visions et réflexions des experts dans les analyses.

## Professionnels interrogés en entretien : des profils variés

Les professionnels interrogés en entretiens couvrent une large variété de métiers, de tailles d'entreprises et de secteurs d'activité.

### Catégorie d'entreprise



23

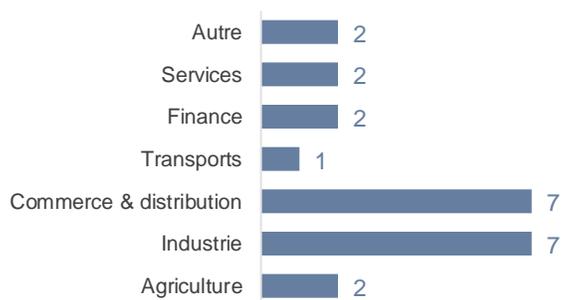
entretiens menés auprès de directions métiers d'entreprises de tailles différentes et opérant sur divers secteurs d'activités<sup>(a)</sup>

### Profil des répondants

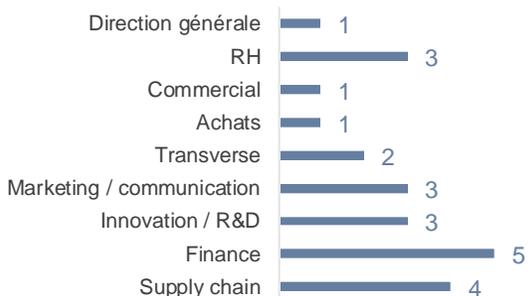
- Les personnes interrogées travaillent majoritairement dans des grandes entreprises dans les secteurs du commerce et de la distribution, et de l'industrie. La finance et la supply chain sont les métiers les plus exercés par les personnes interrogées.
- Une diversité des métiers a été interrogée : supply chain, finance, achats, innovation et R&D, ressources humaines, marketing et communication, et des métiers transversaux sur les sujets de durabilité (direction générale, RSE).
- Même si l'étude est abordée sous l'angle des métiers et non des secteurs, une attention a été apportée à obtenir un échantillon représentant le paysage économique français.

**Clé de lecture :** 14 des professionnels interrogés en entretien travaillent dans une grande entreprise, 7 des professionnels interrogés en entretien travaillent dans le secteur de l'industrie.

### Secteur d'activité



### Métier



## Des données quantitatives représentatives de la population

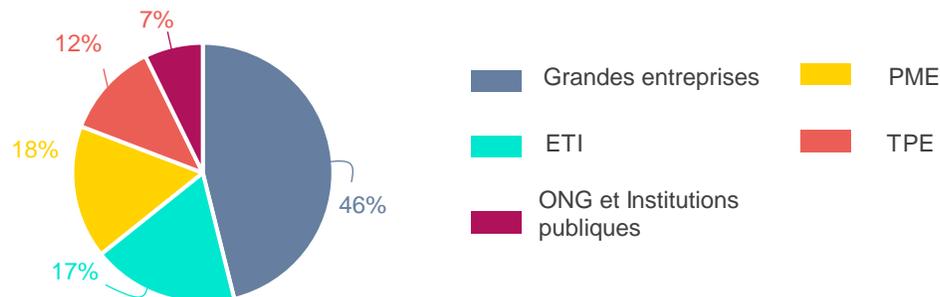
L'échantillon obtenu lors de la phase quantitative contient des catégories d'entreprises, secteurs d'activités et métiers variés. Il permet d'illustrer une bonne représentation de la population totale.

**193** réponses valides recueillies au questionnaire permettent d'obtenir un échantillon représentatif de la population totale

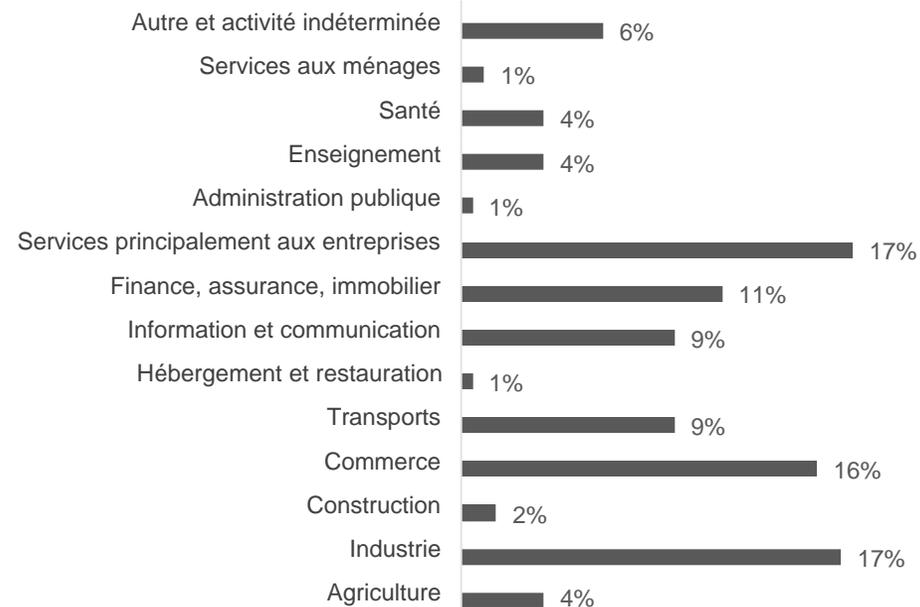
### Profil des répondants

- Avec 193 réponses valides au questionnaire, l'échantillon obtenu compte une marge d'erreur de 7% avec un niveau de confiance de 95%.
- Les répondants travaillent majoritairement dans de grandes entreprises, cotées ou non cotées et dans les secteurs des services aux entreprises, du commerce, et de l'industrie.
- Les métiers les plus représentés dans notre étude sont les métiers de la RSE, les directions générales, les métiers supply chain & achats et marketing.

### Catégorie d'entreprise



### Secteur d'activité



**Clé de lecture :** Les actifs travaillant dans le secteur du commerce représentent 16% des répondants au questionnaire.

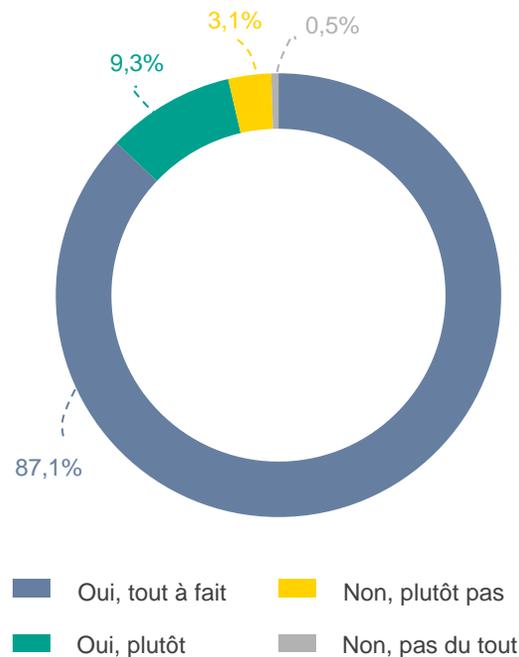
ENSEIGNEMENTS TRANSVERSES – DES MÉTIERS PLUS DURABLES

# Intégrer la durabilité dans les métiers

## Des métiers fortement concernés par les enjeux de responsabilité sociale et environnementale

### Des professionnels concernés par la durabilité

Considérez-vous que votre métier est concerné par les enjeux de durabilité ?



**Clé de lecture :** 87,1% des répondants considèrent que leur métier est tout à fait concerné par les enjeux de durabilité.

# 96%

des répondants considèrent que leur métier est totalement ou en grande partie concerné par les enjeux de durabilité

### Profil type des professionnels concernés par la durabilité

## 47%

travaillent dans une grande entreprise, cotée ou non cotée.

## 78%

sont managers, responsables ou directeurs.

## 53%

occupent un poste à la direction RSE ou la direction générale.

## 82%

participent à une instance de gouvernance.

### Des résultats pouvant être expliqués par plusieurs facteurs

- Les personnes qui choisissent de répondre au questionnaire le font car elles se sentent concernées par la durabilité. Celles qui ne se sentent pas concernées ont tendance à ne pas répondre (biais de sélection).
- Les acteurs interrogés dans cette étude, sont pour moitié issus de grandes entreprises et se trouvent au sein de l'écosystème de Bartle, Birdeo et l'Essec. Ils sont donc potentiellement davantage sensibles à la durabilité grâce à la maturité de leur entreprise sur le sujet et grâce aux échanges qu'ils peuvent avoir avec nous.

## Une transformation de l'ensemble de l'entreprise

L'ensemble des fonctions de l'entreprise est appelé à se transformer et à prendre en compte les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans leurs pratiques et leurs décisions à court et long terme.

### La durabilité au cœur de l'entreprise

Les enjeux de durabilité sont de plus en plus ancrés dans les pratiques des entreprises et ne sont plus seulement l'apanage des directions RSE.

- La RSE n'est plus seulement un métier en soi mais une composante essentielle de chacune des activités de l'entreprise.
- Les pratiques durables se généralisent donc, même si elles ne constituent pas encore la norme dans tous les secteurs et dans toutes les fonctions.

### Des motivations à court et long terme

Les motivations derrière la prise en compte de la durabilité peuvent être variées selon la vision court ou long terme de l'entreprise sur le sujet.

- A court terme, c'est la prise en compte des risques et opportunités économiques, environnementales, réglementaires, sociales, qui accélère l'intégration de la RSE dans les métiers. Ils peuvent avoir trait à l'attractivité RH, l'adaptation au changement climatique, le développement de nouveaux marchés, etc.
- A long terme, c'est la viabilité des modèles économiques et donc un enjeu de pérennité des entreprises qui les forcent à se réinventer et à intégrer la RSE jusque dans la stratégie.

### Témoignages

#### Ancrage dans les pratiques

*« Les dimensions liées à la RSE sont ancrées dans les pratiques alors qu'il y a quelques années c'était du volontariat ou de la proactivité. »*

Directrice marketing de l'offre

#### Budgets et durabilité

*« Tous les budgets prennent en compte la durabilité et sont travaillés avec le triple capital (économique, social, environnemental). »*

Directeur de l'innovation

## La durabilité dans les métiers : dimensions de la durabilité et éléments déclencheurs

Les professionnels se sentent en premier lieu concernés par le changement climatique. La volonté de contribuer à la durabilité de la part de l'entreprise est l'élément déclencheur de la prise en compte de la durabilité soulevé par la majorité des répondants.

### Top 3 des dimensions de durabilité<sup>(a)</sup>

Par quelles dimensions de la durabilité votre métier est-il concerné ?

**77%** Changement climatique

**76%** Utilisation des ressources et économie circulaire

**76%** Collaborateurs de l'entreprise

### Top 3 des éléments déclencheurs

Quels éléments ont déclenché la prise en compte de la durabilité dans votre métier ?

#### Volonté de l'entreprise

**53%**

des répondants ont sélectionné « la volonté de contribuer à la durabilité de la part de votre entreprise » comme élément déclencheur de la prise en compte de la durabilité dans leur métier.

#### Volonté personnelle

**46%**

des répondants ont sélectionné « la volonté de contribuer à la durabilité de votre part » comme élément déclencheur de la prise en compte de la durabilité dans leur métier.

#### Contraintes légales et réglementaires

**41%**

des répondants ont sélectionné « les contraintes légales et réglementaires » comme élément déclencheur de la prise en compte de la durabilité dans leur métier.

## Etat des lieux des compétences liées à la durabilité les plus mobilisées

Cet état des lieux est établi à partir d'un panel de réponses proposées sur la base du référentiel DD&RS de la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management.

### Classement des compétences liées à la durabilité les plus mobilisées<sup>(a)</sup>

Quels types de compétences liées à la durabilité sont mobilisées dans le cadre de votre activité (par vous et votre équipe) ?



## Des ressources à connaître associées à différents niveaux de compréhension et maîtrise

Ces compétences liées à la durabilité permettent aux métiers d'appréhender les enjeux de transition avec une vision globale et une capacité d'action opérationnelle.

### Plusieurs niveaux de compréhension et de maîtrise



#### A l'échelle globale

Compréhension des enjeux de durabilité et des impacts sociaux et environnementaux des activités économiques.



#### A l'échelle de l'entreprise

Compréhension des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sectoriels et spécifiques à l'entreprise.



#### A l'échelle du métier

Maîtrise des outils et leviers pour développer les pratiques durables et engagées.

### Des notions et ressources à connaître

- Vision systémique : ODD, limites planétaires et théorie du donut
- Fresques : Climat, Biodiversité, Diversité, inégalités, etc.
- Publications internationales (GIEC, IPBES, Davos, etc.) et nationales (Stratégie Nationale Bas-Carbone et Biodiversité)

- Réglementations applicables (CSRD, devoir de vigilance, etc.)
- Référentiels volontaires (GRI, SASB, CDP, TCFD, etc.)
- Reporting ESG de l'entreprise
- Stratégie et chantiers RSE de l'entreprise (ex : décarbonation)

- Contraintes normatives propres à son métier (ex : AGEC)
- Enjeux de durabilité liés à l'exercice de son métier (ex : décarbonation de la *supply chain*)
- Objectifs de durabilité spécifiques (ex inscrit dans la fiche de poste)
- Outils et leviers d'actions spécifiques au métier (ex : analyse de cycle de vie, scénarios prospectif, mesure d'impact extra financier, etc.)

## Au niveau des entreprises, diverses modalités d'intégration des compétences possibles

Au niveau des entreprises, l'intégration des compétences en durabilité s'effectue principalement grâce à la mobilisation de professionnels qualifiés, que ce soit par le recrutement au sein des équipes de professionnels compétents sur les sujets de durabilité ou en sollicitant des expertises externes.

### Passer la vitesse supérieure pour intégrer les compétences au sein des entreprises

- Les métiers prennent bien en compte l'importance de travailler sur les enjeux de durabilité. En effet, une majorité des répondants a, au sein de son équipe, un professionnel qui traite spécifiquement les enjeux de la durabilité.
- Les professionnels sont encore trop peu accompagnés par les RH pour s'outiller dans la prise en compte de la durabilité. Les initiatives sont souvent portées à titre individuel et par les services RSE. Rattraper ce retard est un enjeu majeur des services RH pour permettre à l'ensemble des équipes de disposer des outils et compétences nécessaires à leur prise en main des sujets de durabilité.
- Le recours à des ressources et des experts externes, tels que les cabinets de conseil, est utilisé pour environ la moitié des répondants pour traiter des enjeux de durabilité au sein de leur métier. L'urgence et la ponctualité du besoin en expertises précises en durabilité pour répondre à des sujets techniques, notamment liés à la mise en conformité réglementaire, explique souvent ce recours à des ressources externes.

### Leviers et freins de l'intégration de la durabilité au niveau des métiers

- 62%** **Equipe**  
des répondants (hors RSE) ont une personne de leur équipe qui travaille spécifiquement sur les enjeux de durabilité.
- 43%** **Manque d'aide des RH**  
des répondants n'ont reçu aucune aide des RH pour s'outiller dans la prise en compte de la durabilité.
- 54%** **Expertise externe**  
des répondants ont sollicité des cabinets de conseil en lien avec des sujets de durabilité.

## Au niveau personnel, des piliers principaux d'intégration des compétences en durabilité

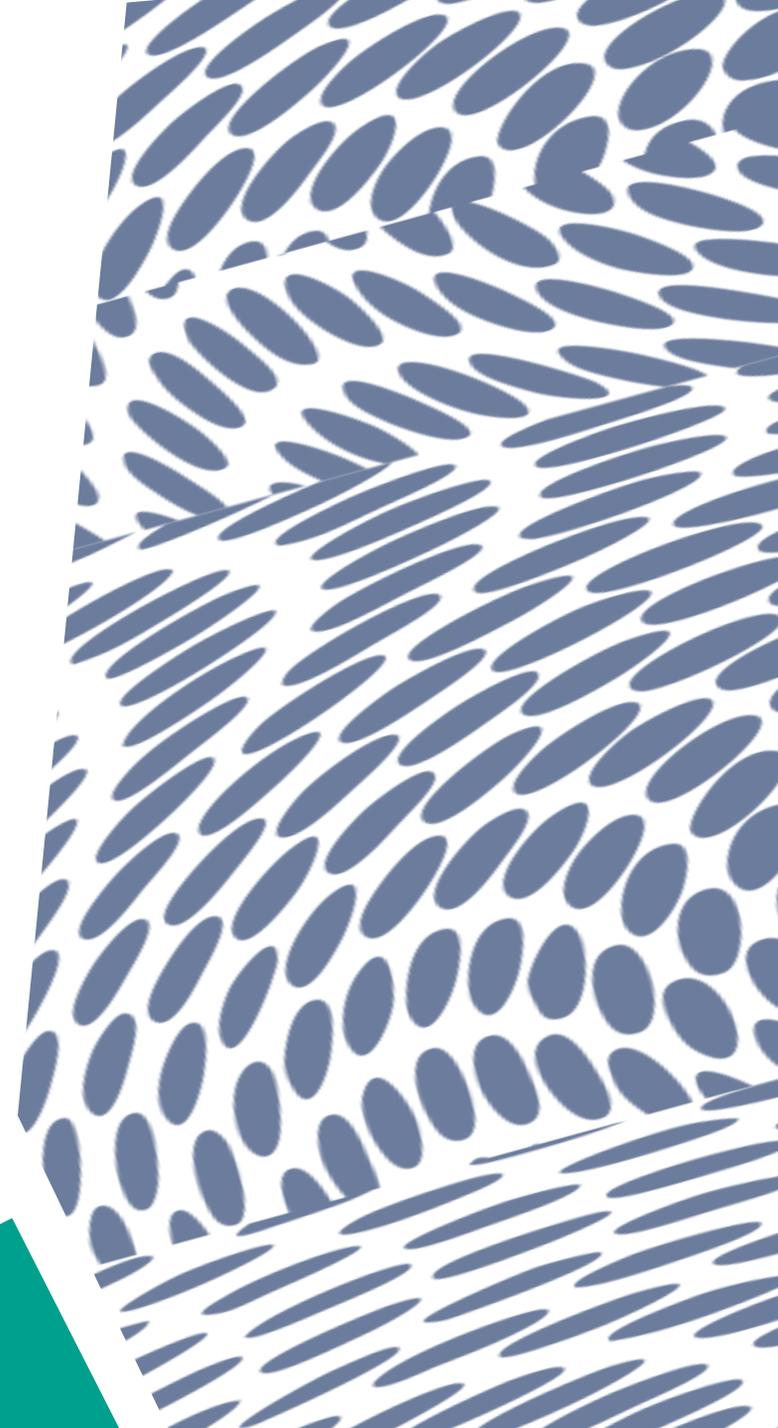
3 modalités d'intégration des compétences en durabilité se dégagent dans la manière dont les professionnels se forment aux enjeux de durabilité : les démarches personnelles, la formation continue et les démarches collaboratives avec des pairs et parties prenantes. L'apprentissage par les pairs est de plus en plus plébiscité par les professionnels.

### Monter en compétences seul, en entreprise et avec des pairs

**75%** **Démarches personnelles**  
des répondants au questionnaire se sont formés via une démarche personnelle.

**45%** **Formation continue**  
des répondants au questionnaire se sont formés via une formation continue dans le cadre de l'entreprise.

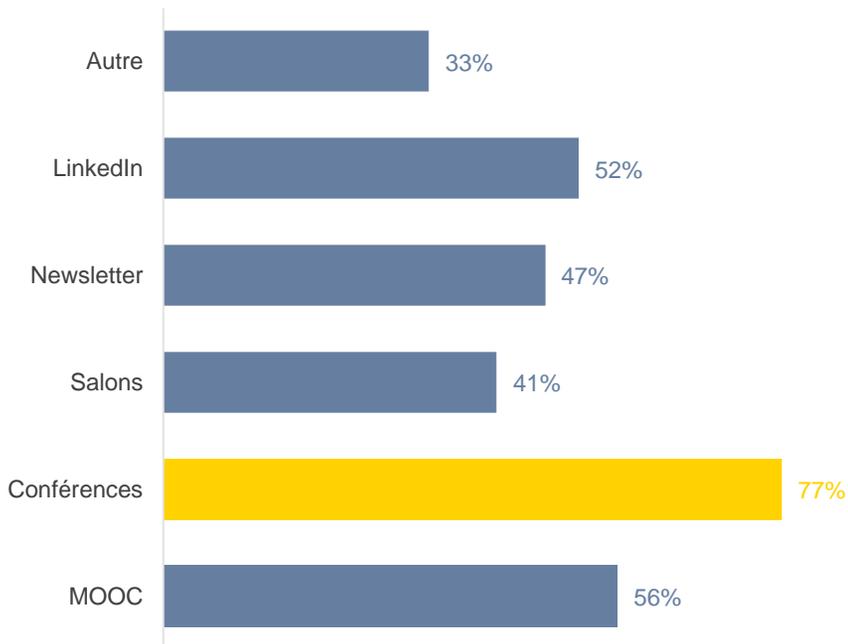
**35%** **Collaboration avec les pairs et parties prenantes**  
des répondants au questionnaire se sont formés via des réseaux de pairs. La notion de démarches collaboratives avec les parties prenantes s'est dégagée de nombreux entretiens.



## Les démarches personnelles : une voie de formation mobilisée par de nombreux professionnels

### Formats de formations via des démarches personnelles : les conférences plébiscitées

Vous avez été formé aux enjeux de la durabilité via une démarche personnelle, sous quel format ?



**Clé de lecture :** 77% des répondants qui se sont formés via une démarche personnelle l'ont fait grâce à des conférences

**75%** des professionnels répondant au questionnaire cherchent à se former par eux-mêmes

### Un premier niveau de formation aux enjeux généralistes de la durabilité

- Les sujets privilégiés par les professionnels lorsqu'ils se forment eux-mêmes sont les thématiques généralistes sur les enjeux environnementaux. Ces démarches permettent d'acquérir un premier niveau de compréhension des enjeux de durabilité à l'échelle globale, qu'il faudra ensuite compléter avec des formations spécifiques aux secteurs et métiers de chacun.
- Parmi les formats de la catégorie « Autre », la lecture, les écoutes de podcasts et le visionnage de vidéos de cours sur des plateformes de partage de vidéos en ligne sont cités à de nombreuses reprises, comme les cours de Jean-Marc Jancovici donnés à l'École des Mines de Paris, par exemple.
- A noter, au-delà de la volonté de combler un éventuel manque de formation initiale ou continue, certains professionnels se forment sur ces enjeux avant tout par intérêt et conviction personnelle par des lectures, des expériences associatives, ou par l'intégration de réseaux sur la transition.

## Un besoin de formations continues adaptées à chacun

Les formations déployées par les entreprises doivent permettre à chaque métier d'acquérir le bon niveau de compétences. Pour certains un niveau d'acculturation suffit, pour d'autre, il est nécessaire d'acquérir des compétences approfondies et techniques.

**62%** des répondants souhaiteraient suivre des formations supplémentaires spécifiques aux enjeux de durabilité de leur métier.

### Des formations continues à systématiser et adapter

Les sensibilisations et formations aux enjeux de durabilité sont de plus en plus proposées par les entreprises mais elles ne sont pas systématiques.

- La moitié seulement des répondants au questionnaire ont suivi une formation aux enjeux de durabilité dans le cadre de l'entreprise.
- La complexité des enjeux de durabilité et l'évolution rapide des réglementations liées à la durabilité sous-entendent le déploiement de formations progressives et mises à jour régulièrement pour garantir une montée en compétence pérenne et cohérente.
- Afin de permettre à tous les collaborateurs de développer des compétences en durabilité adaptées aux besoins et enjeux de leurs postes, il est nécessaire de développer plusieurs niveaux de formation, de la sensibilisation à la formation technique.



### Témoignages

#### Plusieurs piliers de formation

*« Il y a 3 piliers à la formation : 1 heure de preskilling ou acculturation pour tous, 10 heures d'upskilling pour les gens dont le métier va être transformé et 100 heures reskilling pour les gens en reconversion professionnelle »*

Directeur en charge des formations

## Plusieurs niveaux de formations continues à développer

Les besoins de montée en compétences doivent être respectés pour chaque collaborateur. Plusieurs niveaux de formations doivent donc être disponibles, de l'acculturation à la formation technique, pour permettre une montée en compétences progressive, cohérente et adaptée à chacun selon son périmètre, son métier et son poste.

### Niveau 1

**1h**

#### Formation générale

destinée à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise pour acculturer et sensibiliser aux enjeux globaux à l'échelle de la planète.

### Niveau 2

**10h**

#### Formation approfondie

propre à chaque métier pour leur permettre de se saisir des enjeux de durabilité dans le cadre de leur activité.

### Niveau 3

**100h**

#### Formation expert

pour acquérir des compétences techniques poussées dans des domaines spécifiques (analyse de double matérialité, biodiversité, etc).

## Le *peer learning* : l'importance des échanges et démarches collaboratives entre collaborateurs et pairs pour monter en compétences

Les professionnels interrogés ont mis en avant la place primordiale qu'ont les échanges et démarches collaboratives dans leur montée en compétences. Les équipes RSE et RH sont au cœur de ces démarches collaboratives, qui prennent place à plusieurs niveaux.

### Plusieurs cercles de démarches collaboratives

#### Avec les autres services de l'entreprise

Création d'hybridations et de synergies avec les différents métiers, partages de ressources et connaissances sur la durabilité par les services RSE et sur la formation par les services RH.

#### Avec les parties prenantes

Partage de connaissances, méthodologies, bonnes pratiques avec les entreprises de la chaîne de valeur, les acteurs territoriaux, les clients, les acteurs du secteur, et mobilisation d'experts externes.

#### Avec des réseaux de pairs

Création de communautés, groupes de travail et de cercles avec d'autres entreprises, mobilisation autour de la création de communs pour un secteur, un métier.

### Témoignages : la puissance du *peer learning*

#### Avec les autres services de l'entreprise

*« Je n'ai pas suivi de formation spécifique aux enjeux de durabilité dans ma formation initiale. Je me forme seule et j'apprends grâce à mes échanges avec la responsable RSE. »*

Directrice financière

#### Avec les parties prenantes

*« Nous nous formons en allant chercher des bonnes pratiques chez nos partenaires, souvent dans des démarches de proximité territoriale. Nous fonctionnons plus grâce à notre réseau que grâce à des formations externes. »*

Directeur général

#### Avec des réseaux de pairs

*« J'ai monté un groupe de travail sur les achats responsables au sein de la C3D et j'ai rejoint la CNA pour échanger sur les bonnes pratiques avec des personnes travaillant dans le même secteur et le même domaine que moi. »*

Directeur des achats responsables

L'apprentissage par les réseaux de pairs est un levier de plus en plus mobilisé :

- Communautés généralistes : CEC, B-Corp, Entreprises à Mission
- Groupes de travail sectoriels : Institut de la Finance Durable, France Invest
- Cercles métiers : Green Supply Chain, Cercle de la transformation positive

## Formations initiales : un retard à rattraper pour intégrer plus de durabilité

La formation des répondants à la durabilité dans le cadre de leurs études est très variée selon les niveaux d'expérience, témoignant de l'évolution récente des formations académiques face à la durabilité.

**29%**

de la totalité des répondants au questionnaire a été formé à la durabilité dans le cadre de ses études.

**65%**

des répondants ayant une expérience professionnelle inférieure à 5 ans ont été formés à la durabilité dans le cadre de leurs études.

### Un manque de formation initiale à la durabilité pour les professionnels expérimentés

- Les formations initiales arrivent donc à la dernière position des options mobilisées par les répondants au questionnaire dans leur formation aux enjeux de durabilité. Cette tendance se retrouve aussi parmi les professionnels interrogés lors des entretiens. Néanmoins, la grande majorité des répondants à notre étude témoignent d'une longue expérience, représentant donc l'état des formations initiales passées.
- Seuls 14% des répondants au questionnaire ont une expérience professionnelle inférieure à 5 ans. Or, parmi eux, 65% ont été formés aux enjeux de durabilité lors de leur formation initiale, qui est l'option la plus mobilisée parmi ce groupe. En 2019, seulement 6% des formations en management abordaient les enjeux écologiques dans les cours obligatoires (The Shift Project, 2021) : une progression des formations initiales dans la prise en compte de la durabilité semble bien visible.

## Des formations initiales en évolution

### Une nouvelle obligation

Les établissements du supérieur ont compris la nécessité d'intégrer des compétences en durabilité dans les cursus pour l'ensemble de leurs étudiants. C'est même dorénavant une obligation imposée par le ministère pour toutes les formations de 1er cycle (niveau licence / bachelor).

### De nouveaux cours

Le développement de cours spécifiques au développement durable dans le tronc commun, mais aussi l'intégration des enjeux RSE dans les cours classiques se généralisent, notamment dans les écoles de management et d'ingénieur.

### L'exemple de l'ESSEC

A l'ESSEC, par exemple, les étudiants du programme Grande Ecole suivent 130h de formation sur ces enjeux, à la fois via des enseignements dédiés et via l'intégration des notions dans les différents cours de gestion.

DES MÉTIERS PLUS DURABLES

**Pour aller plus loin :**  
**5 fiches métiers détaillées**

---

## Sommaire des fiches métiers

<b>Supply chain &amp; achats</b>	<b>29</b>
<b>Finance</b>	<b>37</b>
<b>R&amp;D et Innovation</b>	<b>46</b>
<b>Marketing et Communication</b>	<b>54</b>
<b>Ressources humaines</b>	<b>62</b>



### Les grandes questions métiers

#### Tendances et enjeux

Quelles sont les grandes tendances et les enjeux sociaux et environnementaux qui marquent ces métiers ?

#### Compétences

Quelles compétences spécifiques chaque métier doit-il mobiliser pour y répondre ?

#### Témoignages

Quelles sont les visions des directions métiers et des professeurs sur ces enjeux et compétences ?



SUPPLY CHAIN & ACHATS

# **Des compétences pour transformer les chaînes logistiques et d'approvisionnement**

---

## La supply chain et les achats en transition

Les évolutions législatives et la prise de conscience globale accélèrent la transition des métiers de la *supply chain* et des achats.

### La durabilité, au cœur de la supply chain et des achats

1<sup>er</sup>

Les achats et la *supply chain* sont perçus comme les métiers prioritaires pour transformer les entreprises vers un modèle durable (Ecolearn, 2023).

79%

des consommateurs sont conscients des enjeux environnementaux ou s'en soucient profondément quand il s'agit de choisir leur méthode de livraison (Spring GDS et ECN, 2021).

31%

des émissions de gaz à effet de serre en France sont dues aux transports en 2019 (Commissariat général au développement durable, 2021).

79M

d'enfants travaillent dans des conditions dangereuses (tâches dangereuses, utilisation de produits chimiques, de pesticides etc.) dans le monde (UNICEF, 2020).

Les enjeux sociaux et environnementaux de la *supply chain* et des achats sont tels qu'ils doivent être une priorité pour ces métiers. Les attentes croissantes des consommateurs et l'inflation des textes réglementaires sur ces sujets accélèrent la prise de conscience et le passage à l'action des professionnels.

## Une accélération réglementaire

### Devoir de vigilance

Le Devoir de vigilance introduit depuis 2017 la nécessité de mettre en œuvre des mesures pour identifier, prévenir et atténuer les risques liés aux droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité tout au long de leur chaîne de valeur.

### Loi AGEC

La loi AGEC de 2020 incite les professionnels de la *supply chain* à revoir leurs pratiques notamment pour améliorer la gestion des ressources et des déchets et pour éliminer le gaspillage et la destruction des invendus non alimentaires.

### Loi climat et résilience

La loi Climat et Résilience de 2021 acte d'ici 2040 la fin de la vente des véhicules lourds neufs affectés au transport de marchandises et utilisant majoritairement des énergies fossiles. Par ailleurs, les poste d'émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées aux activités de transport amont et aval de l'activité devront être prise en compte.

### CSRD

La CSRD entrée en vigueur en 2024 étend son périmètre à la *supply chain* des entreprises. La collecte des données doit être réalisée sur l'ensemble des filiales, fournisseurs et sous-traitants.

## La transition doit s'opérer au niveau des activités logistiques de l'entreprise et s'étendre en amont et en aval dans la chaîne de valeur

La *supply chain* et les achats ont pour enjeux de transformer l'ensemble de leur chaîne logistique et d'approvisionnement, grâce à une vision systémique et globale de leur écosystème et une compréhension fine des impacts économiques, écologiques et sociaux.



### Sourcing

Repenser le *sourcing* des matières premières et la gestion des sous-traitants pour prendre en compte l'impact social et environnemental lié aux ressources, aux conditions de travail et à la répartition de la valeur sur la chaîne de valeur.



### Gestion des stocks

Repenser les entrepôts et la gestion des stocks pour optimiser les espaces, leur localisation et leur fonctionnement (consommation énergétique, juste stock, S&OP, etc.).



### Manutention

Automatiser et digitaliser la manutention pour diminuer la pénibilité, les risques et faire face à la pénurie de ressources en développant des profils plus qualifiés.



### Transports

Limiter l'impact carbone des transports grâce au report modal, au choix de carburants alternatifs et à une meilleure gestion des trajets et des taux de remplissage.

## Profils recherchés

« Au-delà de ses compétences métiers propres, essentielles, la fonction *supply chain* fait appel à une diversification de profils [...].

Innovants, créatif et engagés [...] ils [...] travaillent en réseau avec leurs partenaires [...]. Ils sont capables d'analyser une *data* abondante pour en extraire de la valeur et de mettre au point des KPI de mesure performants de la RSE. Leurs compétences en matière de veille et de prospective permettent d'anticiper aussi bien les risques (géopolitiques, pénurie de ressources, conception des produits) que des évolutions des tendances de consommation.

Les compétences requises sont ainsi très techniques mais associées à des *soft skills* qui permettent de pouvoir travailler en réseau et faire travailler le réseau. »

Institut de l'Entreprise, FNEGE & PwC, 2022

## De nouvelles compétences techniques pour transformer les chaînes d'approvisionnement et logistiques

De nouvelles compétences permettent de développer des pratiques vertueuses à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement et logistique : *sourcing*, gestion des stocks, manutention, transports.

### Les compétences techniques liées au *sourcing*

#### Développer les démarches liées à l'économie circulaire

- Connaissance et usage des matériaux durables pertinents dans des démarches de circularité et locaux (réutilisables, réemployable et recyclables facilement, par exemple).
- Connaissance et maîtrise des circuits logistiques alternatifs (seconde main, reconditionnement, etc.).
- Maîtrise du *lean manufacturing* pour éliminer les gaspillages (énergie, ressources), mieux gérer les emballages et réduire les déchets.

#### Sécuriser les approvisionnements

- Capacité à intégrer des critères de durabilité et d'éthique dans les processus de sélection et d'audit des fournisseurs.
- Capacité à mettre en place une démarche de transparence et de traçabilité (collecte de données fiables et de qualité, traitement d'un nombre important de données, dialogue avec les fournisseurs, etc.) tout au long de la chaîne de valeur et à faire évoluer la stratégie d'approvisionnement selon les données obtenues.
- Capacité à identifier, évaluer et atténuer des risques liés aux approvisionnements (rareté, dangerosité, enjeux géopolitiques et sociaux, etc.).

#### Maîtriser les impacts sur les territoires

- Mobilisation de leviers de sobriété énergétique et hydrique.
- Capacité à mener des audits sociaux et environnementaux des fournisseurs.

### Les compétences techniques liées à la gestion des stocks

#### Assurer un taux de service 100% et éviter le surstockage

- Maîtrise des processus de planification de ventes et des opérations (S&OP) pour orienter stratégiquement les activités vers la frugalité et la sobriété.
- Maîtrises de nouveaux outils d'IA pour réaliser des projections : perspectives sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

#### Réinventer les espaces de stockage

- Mobilisation des leviers pour développer des entrepôts neutres en carbone, sobres en consommation énergétique et hydraulique.
- Compétences pour relocaliser les entrepôts afin de s'ancrer dans des activités locales.



## De nouvelles compétences techniques pour transformer les chaînes d'approvisionnement et logistiques

De nouvelles compétences permettent de développer des pratiques vertueuses à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement et logistique : *sourcing*, gestion des stocks, manutention, transports.

### Les compétences techniques liées à la manutention

#### Améliorer la santé et la sécurité au travail

- Maîtrise des outils de mesure liés à l'accidentologie.
- Maîtrise du devoir de vigilance et d'éthique notamment en cas de manutention dans des pays étrangers.
- Mobilisation de leviers pour réduire la pénibilité des activités de manutention et les troubles musculosquelettiques : optimisation des postes, mécanisation des entrepôts.

#### Adapter les modes de travail de manutention

- Capacité à former les collaborateurs manutentionnaires à l'évolution de leurs tâches dues à la mécanisation : maîtrise des nouveaux outils et technologies utilisées, traitement et analyse de données obtenues grâce aux outils écrans au lieu d'intervenir manuellement.

### Les compétences techniques liées aux transports

#### Décarboner

- Capacité à mesurer l'impact carbone des activités de transports.
- Connaissances en matière de mobilité durable (report modal et d'intermodalité, biocarburant, biogaz, véhicules électriques, etc.) pour faire des choix éclairés.
- Capacité à mutualiser les expéditions et à optimiser les trajets.
- Mobilisation de savoir-faire pour réduire les émissions liées au dernier kilomètre (alternatives de livraison telles que la livraison à vélo, via des véhicules électriques, etc.)
- Compétences pour sensibiliser et former les transporteurs en matière de conduite éco-responsable.

### Les compétences techniques transverses

#### Maîtrise des méthodes d'évaluation, des indicateurs et des trajectoires de réduction

- Analyse de cycle de vie (conséquentielle, PEF, OEF, etc.) : capacité à évaluer l'impact environnemental de produits, projets ou organisation, tout au long de leur cycle de vie, de l'extraction des matières premières à la fin de vie (*cradle-to-grave*).
- Bilan des Gaz à Effets de Serre (Bilan Carbone, GHG Protocol, etc.).
- Référentiels et méthodes de décarbonation (Trajectoire SBTI, méthode ACT, etc.).

## Des *soft skills* pour transformer les chaînes d'approvisionnement et logistiques

De nouvelles compétences permettront de développer des pratiques vertueuses à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne logistique.

### *Soft skills*

- Connaissance et compréhension des enjeux de durabilité (climat, biodiversité, enjeux sociaux, etc.) et des réglementations.
- Leadership et capacité organisationnelle pour gérer des projets (adopter une vision *end-to-end*, identifier des innovations, définir des KPIs...).
- Esprit de conviction pour porter les valeurs de diversité et inclusion.
- Capacité à collaborer et coopérer avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur élargie.



## Les témoignages de directeurs *supply chain* & achats

Des actions concrètes sont mises en place au sein des services *supply chain* & achats des entreprises interrogées pour intégrer la durabilité dans les pratiques et permettre la montée en compétences des collaborateurs.

### Créer une *supply chain* inclusive

« La *supply chain* doit être le miroir de la société. Nous nous engageons pour féminiser la fonction, faire de la réinsertion professionnelle, intégrer les travailleurs en situation de handicap. »

Directeur Exécutif *Supply Chain*

### Evaluer ses fournisseurs

« Lorsque nous avons construit la feuille de route des achats responsables, nous avons développé un processus d'évaluation de nos fournisseurs sur les aspects environnementaux et sociaux en lien avec le devoir de vigilance. »

Directeur des achats responsables

### Développer des formations professionnelles

« Nous avons créé un programme de formation sur la décarbonation de la *Supply Chain*. Différents modules permettent de couvrir en 6 heures un panorama complet des enjeux et de rentrer dans des considérations plus spécifiques. »

International Logistics Leader

### Réduire son impact grâce à des démarches collaboratives

« Nous travaillons avec des startups sur la partie liée aux emballages. Cela nous permet d'intégrer des compétences techniques sur la réutilisation des sachets. »

Directeur *Supply Chain*

« Nous travaillons en lien avec des promoteurs immobilier pour réaliser notre premier entrepôt 100% neutre en carbone. »

Directeur Exécutif *Supply Chain*

## L'éclairage de l'expert Félix Papier, professeur de management des opérations à l'ESSEC

La *supply chain* est l'un des premiers leviers pour mettre en œuvre la transformation environnementale et sociale d'une entreprise ou de toute autre organisation. Une partie significative, voire la majorité, de l'impact environnemental et social se trouve souvent au sein de la *supply chain*.

### Se former aux défis de la transition

#### Des compétences à acquérir

Il est indispensable que les professionnels et les leaders de la *supply chain* se forment aux défis de la transition, ainsi qu'aux outils spécifiques à la *supply chain* pour leur permettre de mettre en œuvre efficacement la RSE. Nous sommes convaincus qu'un professionnel de la *supply chain*, ou des métiers proches tels que la logistique et les achats, devrait acquérir au moins les compétences suivantes : l'analyse de cycle de vie, la décarbonation des opérations et du transport, l'économie et les *supply chains* circulaires, la logistique inversée, ainsi que le devoir de vigilance dans la *supply chain*.

#### Des exemples concrets

Nous intégrons ces compétences dans nos formations en management des opérations / *supply chain* à l'ESSEC. Un exemple concret est le nouveau cours du programme Grande Ecole intitulé « *Social and Environmental Challenges in Operations Management* », qui traite des sujets mentionnés ci-dessus. De plus, afin de répondre à l'urgence de progresser dans la transition, il est également nécessaire de former nos étudiants à des outils concrets qui leur permettent de diriger directement la transition au sein des entreprises où ils commencent leur carrière: LCA, Diagramme de Sankey, *Circular Canvas*, Calcul de GES des prestations de transport, dynamique de système, ...

Enfin, il est indispensable de former aussi les leaders RSE à la *supply chain* et aux achats pour leur permettre d'intégrer des leviers liés aux opérations dans leur processus de transformation.

**« Tout professionnel de la *supply chain* doit maîtriser les analyses de cycle de vie, savoir décarboner ses opérations, savoir comment s'orienter vers l'économie circulaire, et avoir les outils pour assurer le devoir de vigilance dans la *supply chain*. »**

**Félix Papier**

FINANCE

# **Des compétences pour transformer les directions financières en directions de la performance durable**

---

## La finance d'entreprise, en pleine mutation

Les métiers de la finance d'entreprise, poussés par la réglementation, sont en première ligne pour intégrer la durabilité dans leurs activités.

### Une prise de conscience progressive

**85%**

des chefs d'entreprise considèrent que les critères ESG sont avant tout un sujet de préoccupation pour le DAF (Harris Insights and Analytics, 2022).

Plus de **50 000**

entreprises européennes vont être concernées par le reporting extra financier au travers de la directive CSRD à partir de 2024 (AMF, 2023).

**5%**

des formations en finance et en gestion intègrent les enjeux écologiques (The Shift Project, 2022).

Les directions financières sont actuellement sous tension : elles doivent répondre rapidement à un nombre croissant de réglementations, pour lesquelles la mise en conformité est souvent complexe. L'intégration de compétences en durabilité, en interne ou en ayant recours à des ressources externes, est primordial et urgent.

## Une accélération réglementaire

### Taxonomie verte

Le règlement de l'Union Européenne sur la Taxonomie verte de 2021 établit un cadre de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental. Les entreprises sont tenues de divulguer la part de leur chiffre d'affaires ou de leurs produits financiers alignée avec cette taxonomie.

### CSRD

La directive Européenne de la CSRD entre en application en 2024 et impose des obligations de transparence accrues notamment en ce qui concerne l'intégration des considérations ESG dans le reporting.

### SFDR

La SFDR, qui cible les investisseurs, exige la publication des impacts négatifs des décisions d'investissement et des caractéristiques de durabilité. L'objectif principal est d'éviter l'éco-blanchiment et de permettre la comparabilité entre les produits financiers. Par ricochet, les entreprises doivent reporter davantage de données ESG à leurs investisseurs.

### CSDDD

La *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), encore en cours de discussion au niveau européen, vise à encadrer les obligations de responsabilité des entreprises sur le plan social et environnemental (RSE), et à appliquer au niveau européen la notion de « devoir de vigilance » déjà en partie en œuvre en France avec la Loi Sapin II.

## Redéfinir progressivement des directions financières en directions de la performance durable ou en direction de l'impact

Les directions financières doivent saisir l'urgence de la mise en conformité réglementaire comme une opportunité pour initier leur transition vers des pratiques durables. Elles doivent répondre à certains enjeux pour y parvenir.



### Pressions réglementaires et des parties prenantes

Répondre aux enjeux réglementaires (CSRD, Taxonomie, CSDD) et aux attentes des parties prenantes, et en particulier des financeurs et investisseurs.



### Mesure de la performance ESG

Mesurer, analyser et reporter la performance ESG (environnementale, sociale, de gouvernance) de l'entreprise, et les impacts, risques et opportunités liées à la durabilité pour l'entreprise



### Intégration de la durabilité dans la prise de décisions

Piloter et contrôler la performance de l'entreprise et mettre la durabilité, via des critères ESG, sur le même plan que les indicateurs financiers dans les prises de décision.



### Pérennité à long terme

Assurer la pérennité de l'entreprise à long terme en anticipant et en s'adaptant aux risques et opportunités des enjeux environnementaux et sociaux.

## Stratégie RSE & performance économique

« Quelles que soient la mesure de la performance économique (profit par tête, excédent brut d'exploitation ou valeur ajoutée par tête) et la dimension de la RSE (environnement et éthique, ressources humaines, relation client, relation fournisseur), on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. »

France Stratégie, 2016

## Des compétences techniques pour transformer les directions financières

De nouvelles compétences permettront de transformer les métiers de la finance d'entreprise, et de faire des directions financières des directions de la performances durables. Pour ce faire, les métiers des directions financières doivent intégrer les compétences techniques suivantes.

### Les compétences techniques pour répondre aux pressions réglementaires et aux parties prenantes

#### Se mettre en conformité

- Compréhension et maîtrise des obligations réglementaires : CSRD, taxonomie, devoir de vigilance.
- Maîtrise de la mise en œuvre opérationnelle de la mise en conformité à la CSRD et taxonomie : analyse de double-matérialité, collecte de données fiables et pertinentes, connaissance et compréhension des ESRS, taux d'alignement avec la taxonomie, etc.

#### Répondre aux attentes des investisseurs

- Capacité à identifier, comprendre et s'adapter aux attentes des financeurs (critères ESG, résilience du modèle financier, etc.)

### Les compétences techniques pour mesurer, analyser et reporter la performance ESG

#### Mesurer

- Capacité à recueillir et traiter les informations ESG.
- Capacité de modélisation des enjeux de durabilité en indicateurs pertinents et alignés avec les recommandations scientifiques et les réglementations.
- Capacité de mesure des impacts, risques et opportunités liées aux enjeux de durabilité pour l'entreprise.

#### Analyser

- Capacité à cartographier les risques sociaux et environnementaux.
- Capacité d'analyse des indicateurs extra-financiers pour mesurer la performance extra-financière.
- Capacité d'évaluation des impacts, risques et opportunités liées aux enjeux de durabilité et leurs impacts sur les états financiers de l'entreprise.

#### Communiquer

- Capacité à publier des informations extra-financières fiables et conformes aux attentes réglementaires.



## Des compétences techniques pour transformer les directions financières

De nouvelles compétences permettront de transformer les métiers de la finance d'entreprise, et de faire des directions financières des directions de la performances durables. Pour ce faire, les métiers des directions financières doivent intégrer les compétences techniques suivantes.

### Les compétences techniques pour intégrer la durabilité dans les prises de décision

#### Piloter la performance durable

- Capacité à identifier les axes d'amélioration de performance sociale et environnementale.
- Compétences techniques pour réduire les impacts et risques liés à l'activité de l'entreprise.

#### Intégrer dans la durabilité dans la prise de décision financière

- Capacité à appréhender les enjeux de durabilité comme des axes stratégiques de l'activité financière et à mettre la durabilité au même niveau que les indicateurs financiers.
- Maîtrise de l'intégration de critères de durabilité dans les outils de prise de décision et de projection : calculs de VAN, budgets prévisionnels, business plans, etc.

### Les compétences techniques pour sécuriser la pérennité de l'entreprise à long terme

#### Assurer la pérennité de l'entreprise

- Capacité à identifier les nouvelles attentes des financeurs (critères ESG, résilience du modèle financier, etc.) et capacité à s'y adapter pour y répondre.
- Maîtrise des scénarios prospectifs liés au changement climatique (ADEME, GIEC).

#### Pour aller plus loin : faire évoluer la comptabilité

- Compétences techniques pour faire apparaître les enjeux sociaux et environnementaux dans les états financiers (calculs de dépréciation, provisions, valorisation économique de l'environnement, etc.).
- Maîtrise de la comptabilité triple capital : construction d'un compte de résultat social et environnemental, valorisation économique des ressources environnementales dans les états financiers classiques, etc.



## Des *soft skills* pour transformer les directions financières

L'acquisition et le développement de *soft skills* liées à la durabilité et aux capacités comportementales des professionnels des métiers de la finance d'entreprise sont aussi primordiales pour intégrer la durabilité dans ces métiers.

### *Soft skills*

- Connaissance et compréhension des enjeux de durabilité (climat, biodiversité, enjeux sociaux, etc.).
- Capacité de communication auprès des instances dirigeantes, investisseurs et auprès de l'ensemble de l'entreprise pour améliorer la performance environnementale.
- Capacité à s'adapter rapidement aux évolutions réglementaires, aux attentes changeantes des parties prenantes et aux nouvelles tendances de finance d'entreprise durable.
- Capacités d'innovation dans la comptabilité et le contrôle de gestion.



## Les témoignages de directrices financières et comptables

Des actions concrètes sont mises en place au sein des directions financières des entreprises interrogées pour intégrer la durabilité dans les pratiques et permettre la montée en compétences des collaborateurs.

### Créer une direction de la transformation financière

*« Le poste actuel a été créé pour initier un plan de transformation de la fonction finance en lien avec l'évolution des métiers au sein du groupe. [...] La transformation implique de repenser les compétences nécessaires pour l'avenir, en particulier dans le contexte de la RSE et de l'utilisation croissante des données. Les métiers du contrôle de gestion, de la comptabilité, et de l'audit sont tous impactés par ces changements ».*

Directrice de la transformation financière

### Mettre en place des formations sur-mesure

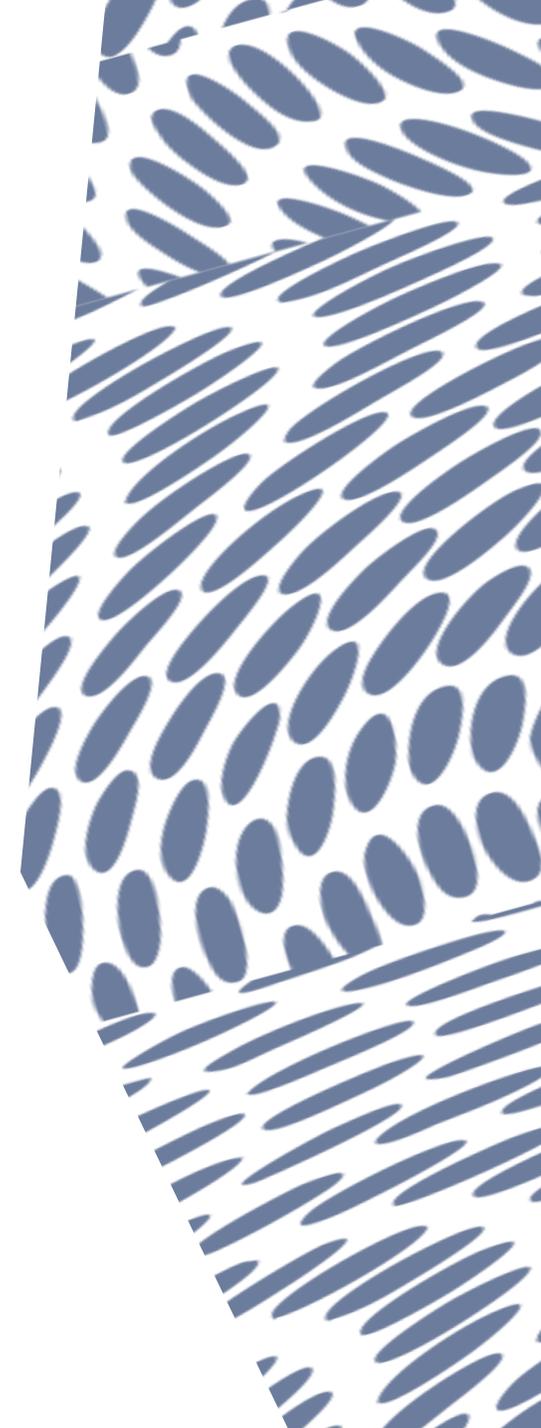
*« Un programme de formation d'une semaine à dix jours, en partenariat avec l'ESSEC, a été introduit pour les financiers de haut niveau. Il s'agit d'un programme physique, une première cette année ».*

Directrice de la transformation financière

### Avoir recours à une expertise externe

*« Le cabinet de conseil avec lequel nous travaillons pour notre déclaration de performance extra-financière nous aide à monter en compétences sur le bon langage à adopter et les messages à formaliser auprès du conseil exécutif ».*

Directrice comptable



## L'éclairage de Sofia Ramos et Francis Declerck, professeurs de finance à l'ESSEC et co-directeurs de la chaire "Shaping the Future of Finance"

Les compétences nécessaires pour appréhender le secteur de la finance en pleine évolution portent notamment sur le financement des investissements avec les critères ESG (Environnement / Social / Gouvernance).

### Préparer les étudiants à relever des défis

#### Des compétences à acquérir

Les étudiants s'entraînent sur des études de cas et des analyses financières et extra-financières qui incluent leurs impacts sur l'environnement, sur les caractéristiques sociales, sociétales et l'éthique de la gouvernance des investissements.

#### Plusieurs niveaux de défis à préparer

Il s'agit de préparer les étudiants à relever les défis :

- d'application immédiate, pour s'adapter aux évolutions rapides des métiers de la finance en direction financière des entreprises (qui auront à publier sur l'impact environnemental et social des entreprises sur toute leur chaîne de valeur selon la *Corporate and Social Responsibility Directive* (CSRD) qui entre en vigueur), en *Private Equity* et en fusions-acquisitions en mesurant les risques liés à la sensibilité des investisseurs aux critères ESG pour élaborer leurs décisions,
- d'envergure de long terme, pour concevoir de nouveaux modèles de financement des investissements avec des enjeux environnementaux et sociétaux... pour le bien de tous en tout lieu de notre monde, et aussi pour concevoir de nouveaux systèmes financiers pour un monde meilleur.

*« Les étudiants doivent non seulement acquérir des compétences pour s'adapter aux évolutions du monde financier et de la finance d'entreprise, mais également se doter d'une capacité à penser de nouveaux modèles de financement au service d'une économie plus durable. »*

## La durabilité, un enjeu qui doit être au cœur des services financiers

Nous ne nous intéressons ici plus à la vision fonctionnelle des métiers de la finance d'entreprise mais au secteur des services financiers. Ces derniers ont un rôle crucial à jouer dans la transition écologique et sociale : la durabilité doit être au cœur des préoccupations des services financiers.

### Un rôle à jouer dans la transition durable

#### Une nécessaire prise de conscience

**4 500Mrd \$**

d'investissements sont nécessaires tous les ans dans le monde d'ici 2030 pour limiter le réchauffement climatique sous 2°C (Ademe, 2023).

**142**

banques à l'échelle mondiale, représentant 41% des actifs financiers mondiaux, sont signataires de la Net Zero Banking Alliance. Ainsi, elles se sont engagées à aligner leurs financements sur les objectifs zéro émission nette d'ici 2050 (UNEPFI, 2023).

#### Des évolutions réglementaires pour plus de durabilité dans le secteur

Les évolutions réglementaires telles que la SFDR<sup>(a)</sup> ou la taxonomie européenne encouragent les banques de détail et d'investissement, les assureurs et les assets managers à intégrer la durabilité dans leurs métiers pour privilégier les financements des activités en ligne avec les objectifs de la transition.

### Un secteur en évolution

#### Des critères ESG pour des pratiques plus durables

- L'analyse financière ne repose plus uniquement sur la performance financière que pourrait dégrader l'investissement.
- L'intégration des critères ESG (environnementaux sociaux, de gouvernance), comme la crédibilité de la stratégie bas-carbone, la préservation de la biodiversité ou l'équité salariale, dans les processus d'analyse des investissements et financements constitue une révolution des métiers des services financiers.
- Ces activités impliquent la création de nouveaux métiers, tels que les analystes ESG, et l'intégration de compétences liées à la durabilité dans les métiers traditionnels des services financiers.

#### De nouvelles compétences

Parmi ces compétences se trouvent :

- La capacité à analyser et challenger les engagements et critères extra-financiers des entreprises, notamment à porter un regard critique sur les trajectoires bas-carbone.
- La capacité à faire émerger le dialogue ESG avec les entreprises pour les accompagner dans leur transition.
- La capacité à identifier les activités aux impacts positifs pour l'environnement et la société dans lesquelles investir.

R&D ET INNOVATION

**Des compétences pour rendre l'innovation durable et frugale et contribuer à la résilience de l'entreprise**

## Les directions R&D et Innovation face aux enjeux sociaux et environnementaux

L'impact social et environnemental est désormais un élément clé dans les feuilles de route innovation.

### Des leviers d'impacts sociaux et environnementaux à systématiser

# #1

L'impact environnemental et social est le premier objectif d'innovation en France (Leyton & Institut Kantar, 2021).

# 70%

des matériaux utilisés actuellement pourraient suffire à répondre aux besoins de la population mondiale en généralisant l'économie circulaire (Circularity Gap Report, 2023).

# 5%

des entreprises ont intégré systématiquement l'écoconception dans leur stratégie (ADEME, 2020).

Véritables leviers d'impacts sociaux et environnementaux, les démarches d'innovation durable doivent se systématiser grâce à des démarches d'écoconception, mise en place de nouveaux modèles économiques, intégration de critères de durabilité dans les modèles d'innovations, etc.

### Témoignage

#### Allier impact social et environnemental

« Entre fin du mois et fin du monde, certains clients n'ont pas d'autre choix que la fin du mois. C'est aux entreprises de permettre aux clients d'allier les deux. »

Directeur de l'innovation

## Une innovation durable et frugale pour contribuer à la résilience de l'entreprise

L'innovation durable doit être intégrée à la fois à la stratégie et la culture d'entreprise afin de réinventer les modèles, les process et les offres en collaboration avec l'ensemble des services. Pour cela, elle doit être portée par les responsables Innovation et R&D, supportée par le COMEX et la direction RSE. L'innovation doit prendre en compte les limites planétaires et les besoins sociaux pour assurer résilience et durabilité des produits.



### Scénarios prospectifs

Se projeter dans un monde sous tensions pour anticiper les perspectives et les besoins futurs.



### Modèles économiques et portefeuilles-produits

Réinventer les modèles économiques afin de minimiser l'impact sur l'environnement et la société et rendre son portefeuille résilient.



### Frugalité

Faire mieux avec moins pour proposer des offres qui répondent aux enjeux sociaux tout en minimisant l'impact environnemental.



### Ecoconception

S'appuyer sur l'écoconception pour développer des process, des produits et des pratiques plus durables.

## Définition

### Qu'est-ce que l'innovation durable ?

« Un nouveau service, produit, processus ou pratique, issu de la collaboration entre différents acteurs, qui contribue à opérer une transformation socio-écologique, interdisciplinaire, structurelle et systémique visant à rendre la société compatible avec les limites planétaires et à assurer le bien-être humain et la résilience sociétale. »

CIRODD, 2021

## De nouvelles compétences pour se projeter et transformer les activités dans une démarche de frugalité et d'écoconception

De nouvelles compétences permettront d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les feuilles de route innovation afin de développer une innovation répondant aux futurs besoins des populations avec frugalité et résilience.

### Les compétences techniques liées aux scénarios prospectifs

#### Se projeter

- Maîtrise des scénarios liés au changement climatique (Ademe, GIEC).
- Mobilisation du concept de limites planétaires.
- Compréhension des évolutions réglementaires (CSRD, loi AGEC, loi Climat et Résilience, CSDDD).

#### Adapter la stratégie

- Mobilisation des connaissances scientifiques pour aligner les innovations avec les objectifs et les scénarios.
- Modélisation d'impact de scénarios prospectifs sur le business plan de l'entreprise.

### Les compétences techniques liées aux modèles économiques et aux portefeuilles-produits

#### Créer un portefeuille résilient

- Compétences pour mesurer l'impact social et environnemental d'un produit ou service.
- Savoir-faire techniques pour identifier les leviers de réduction d'impact.
- Maîtrise des risques climatiques sur la continuité de l'activité et sur les produits.

#### Instaurer de nouveaux modèles

- Connaissance des nouveaux modèles (consigne, partage, location, réemploi, seconde main, *upcycling*...).
- Compétences pour mettre en place des démarches d'économie circulaire, économie collaborative et économie de la fonctionnalité.



## De nouvelles compétences pour se projeter et transformer les activités dans une démarche de frugalité et d'écoconception

De nouvelles compétences permettront d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les feuilles de route innovation afin de développer une innovation répondant aux futurs besoins des populations avec frugalité et résilience.

### Les compétences techniques liées à l'innovation frugale

#### Repenser les démarches d'innovation

- Capacité à proposer de nouvelles offres abordables, simples, efficaces, inclusives.

#### Produire mieux avec moins

- Connaissance des principes de l'innovation frugale (optimisation des ressources, focus sur les fonctionnalités essentielles, méthode agile, approche collaborative, focus sur l'impact).
- Maîtrise de l'approche *Design-to-Cost*.

#### Adresser le marché des plus démunis

- Connaissance des besoins *Bottom-of-Pyramid*.
- Connaissance des leviers d'innovation déjà utilisés dans des pays en voie de développement à destination des publics fragiles.
- Capacité à concevoir et mettre sur le marché des offres visant à répondre aux besoins des publics tout en générant un certain niveau de rentabilité.

### Les compétences techniques liées à l'écoconception

#### Repenser les produits

- Connaissance des matériaux durables, recyclables et dont l'extraction et la transformation ont un impact limité.
- Compétences techniques pour prolonger la durée de vie des produits et pour favoriser le recyclage, la réutilisation, la réparation, etc.
- Maîtrise de la méthode d'analyse de cycle de vie et du bilan carbone.

#### Repenser les processus de fabrication

- Connaissance des leviers d'optimisation des ressources (*sourcing* local, issues de matériaux recyclés ou plus durables) et de minimisation des déchets (réduire, réutiliser, réemployer, recycler).
- Connaissance des leviers d'efficacité énergétique et hydrique (isolation thermique, remplacement des systèmes de chauffage et de ventilation, maintenance préventive, sensibilisation des collaborateurs, réutilisation des eaux de pluies, etc.)

## Des *soft skills* pour rendre l'innovation durable et frugale et contribuer à la résilience de l'entreprise

L'acquisition et le développement de *soft skills* liées à la durabilité et aux capacités comportementales des professionnels des métiers de l'innovation et de la R&D sont aussi primordiales pour intégrer la durabilité dans ces métiers.

### *Soft skills*

- Esprit entrepreneurial pour développer de nouveaux process et modèle plus responsables, piloter leur mise en œuvre concrètes, créer des partenariats, etc.
- Capacité d'écoute et de compréhension pour conduire le changement au sein de la direction R&D et Innovation et vis-à-vis des autres services.
- Capacité de communication et de persuasion pour embarquer les parties prenantes internes (collaborateurs des différents services) et externes (fournisseurs, partenaires...).



## Les témoignages de directeurs R&D et Innovation

Des actions concrètes sont mises en place au sein des services R&D et innovation des entreprises interrogées pour intégrer la durabilité dans les pratiques et permettre la montée en compétences des collaborateurs.

### Créer une culture de l'innovation durable

« L'objectif est de faire en sorte que la durabilité soit native dans l'innovation en commençant par les process et la manière dont on pense. L'utilisation de référentiels doit permettre de créer un équilibre avec la performance. Nous priorisons les KPIs. Le premier objectif est monétaire, l'impact environnemental vient ensuite avec des indicateurs tels que le nombre de tonnes d'eau économisées grâce à des modèles alternatifs tels que la location. Pour piloter ces KPI sur les sujets RSE, nous avons mis en place un conseil qui challenge les équipes de façon trimestrielle. »

Directeur Innovation

### Définir les compétences à acquérir

« La montée en compétences concerne à la fois des savoir-faire techniques et des soft skills. Plusieurs aspects doivent être maîtrisés tels que l'écoconception, la mesure d'impact (CSR, ACV), la stratégie climat ou encore le pilotage du portefeuille de nouvelles offres et la conduite du changement. »

Responsable R&D

### Mettre en place des instances de gouvernance

« Les enjeux de RSE ont été intégrés dans la gouvernance du portefeuille d'innovation et j'ai créé une instance de gouvernance au niveau Comité de direction pour suivre les engagements pris. »

Responsable R&D et Innovation

### Adapter les niveaux et les sujets de formation

« Chacun se forme à son scope, par exemple pour l'achat de coton, les équipes connaissent désormais les enjeux. [...] Nous avons des sessions mensuelles pendant lesquelles chacun présente quelque chose et il y a souvent des projets RSE. Par ailleurs, tous les membres du COMEX et les présidents et DG sont formés, notamment sur la thématique de la post-croissance. On se retrouve également plusieurs fois par an avec des pairs pour échanger de façon théorique et partager nos visions. »

Directeur Innovation

## L'éclairage de l'expert Xavier Pavier, professeur Innovation Responsable

Les professionnels de l'innovation doivent apprendre à intégrer la responsabilité environnementale dans leur processus d'innovation, en se posant les bonnes questions à chaque étape.

### Tendre vers un responsable innovation process management

#### Inclure la responsabilité dans l'innovation

Les professionnels des départements innovation ont à comprendre comment inclure la responsabilité au sens large dans leur façon d'innover. Ils doivent donc apprendre à intégrer les questions de responsabilité environnementale à l'*innovation process management*. Cela revient à développer une capacité à se poser les bonnes questions, à chaque étape du processus d'innovation, pour tendre vers un *responsible innovation process management*.

#### Les cours d'innovation à l'ESSEC

A l'ESSEC, nous avons été la première école en Europe à dispenser des cours d'Innovation Responsable et même à y dédier un programme. Nous proposons donc des cours où nous formons les étudiants à comment être responsables dans les processus d'innovation. Par ailleurs, nous avons développé une expertise sur la philosophie éthique de l'innovation.

La question qui se pose à l'avenir est de savoir si nous devons garder des cours d'innovation "classique", ou si les notions de responsabilité ne devraient pas être intégrées systématiquement à tout cours d'innovation.

**« Dans les départements Innovation, il faut apprendre à se poser les bonnes questions à chaque étape pour tendre vers un Responsible Innovation Process Management »**

**Xavier Pavier**

MARKETING & COMMUNICATION

**Des compétences pour promouvoir la durabilité en  
repensant les offres de produits / services,  
leurs usages, et la communication**

## Le marketing face aux enjeux de durabilité

Face aux enjeux sociaux et environnementaux actuels et futurs, les marketeurs doivent repenser leurs modèles et favoriser une consommation responsable.

### Repenser les modèles et sensibiliser les clients

**96%**

des marketeurs pensent qu'il faut revoir notre modèle économique et 36% qu'il faut sortir du mythe de la croissance infinie (ADETEM & OpinionWay, 2023).

**56%**

des entreprises ont engagé des actions de marketing responsables (ADETEM, 2023).

**70% à 80%**

des marketeurs jugent envisageable que leur entreprise s'engage pour faire évoluer les bonnes pratiques de leurs clients, lutter contre les inégalités ou encore contribuer à faire évoluer le modèle de société (ADETEM, 2023).

**78%**

des Français ont engagé un changement vertueux dans leurs habitudes de consommation (Ademe & Greenflex, 2023).

Les entreprises et les directions marketing prennent conscience de l'impératif de repenser les modèles économiques et les pratiques marketing afin de permettre une consommation responsable. Par ailleurs, un nombre croissant de réglementations encadre le gaspillage et le *greenwashing*.

## Un encadrement réglementaire croissant

### Loi AGEC

Adoptée en février 2020, la loi AGEC a pour objectif de limiter le gaspillage des ressources. Elle complète un cadre législatif bien établi pour encadrer la distribution, les offres, les politiques de prix et la communication (Loi Grenelle 1, Loi Garot, Loi Egalim).

La loi AGEC repose sur plusieurs piliers :

- Réduction des déchets
- Information auprès des consommateurs
- Lutte contre le gaspillage
- Responsabilité des producteurs

### Green Deal européen

Dans le cadre du *Green Deal* européen, de nouveaux textes luttent contre le *greenwashing* et encouragent l'écoconception.

- La *Green Claims Directive*, diffusée en 2023, a pour objectif d'encadrer les allégations environnementales et d'accroître la transparence des informations divulguées aux consommateurs.
- Le passeport numérique des produits a pour objectif de favoriser une production plus transparente et durable, des modèles économiques circulaires et une prise de décision d'achat plus éclairée.

## Un marketing responsable pour promouvoir une consommation éthique et durable

Le marketing responsable doit chercher à réduire l'impact social et environnemental et encourager une consommation plus éthique et durable en adaptant les produits, leurs usages et en sensibilisant les consommateurs.



### Questionnement du modèle

Repenser l'utilité même du modèle de consommation poussé par le marketing et à se projeter vers un marketing de la sobriété.



### Positionnement, Produit, Prix

Repenser le positionnement, la conception et le prix des produits et services pour réduire leur impact environnemental et accroître leur accessibilité.



### Parcours clients et usages

Optimiser les parcours clients et repenser les usages pour les rendre plus durables (recharge, réutilisable, recyclage...) en contribuant au changement de comportement des consommateurs.



### Promotion de la consommation éthique et durable

Communiquer de façon transparente sur les pratiques durables de l'entreprise, y compris les défis rencontrés et sensibiliser les collaborateurs ainsi que les consommateurs.

## Définition

### Qu'est-ce que le marketing responsable ?

« Le marketing plus responsable, c'est transformer son modèle d'affaires en profondeur pour s'engager dans un marketing de la sobriété en impliquant tout l'écosystème de l'entreprise : partenaires, fournisseurs, collaborateurs et consommateurs. »

Valérie Martin

ADEME, 2023

## De nouvelles compétences pour promouvoir la durabilité en repensant les offres de produits/services, leurs usages, et la communication

De nouvelles compétences permettront d'intégrer la durabilité dans la conception des produits, des parcours clients et de la communication, et pour impliquer les parties prenantes.

### Les compétences techniques liées au questionnement sur le marketing

#### Questionner le marketing traditionnel

- Capacité à questionner l'utilité des produits et services actuels proposés par l'entreprise, et le rôle du marketing dans le modèle de consommation actuel.
- Compétences pour mesurer l'impact environnemental et social des produits, services et des campagnes marketing.
- Capacité à questionner le positionnement et le prix des produits / services, et leurs impacts.

#### Se projeter pour créer un marketing éthique et durable

- Maîtrise des scénarios liés au changement climatique (Ademe, GIEC), du concept de limites planétaires et des risques climatiques sur la continuité de l'activité et sur les produits.
- Compréhension des évolutions réglementaires (*Green Claims Directive*, *Digital Product Passport*, loi AGEC, loi Climat et Résilience, CSDDD, etc.).
- Compétences techniques prospectives pour identifier les attentes et les besoins des consommateurs, notamment en termes de durabilité.
- Capacité à identifier les produits et services répondant à un réel besoin pour les consommateurs et à repenser les portefeuilles de produits et services avec sobriété.
- Capacité à développer de nouveaux modèles : circularité, fonctionnalité, coopération, etc.

### Les compétences techniques liées au positionnement, aux produits et aux prix

#### Adopter des démarches d'écoconception des produits et services

- Capacité à mobiliser des leviers de réduction des impacts environnementaux et sociaux des produits et services : création de synergies avec la direction achats pour développer un *sourcing* durable des matériaux, avec la R&D pour développer le tri et la circularité des produits, avec la production pour la mise en œuvre des nouveaux modèles circulaires, avec la direction SI pour des produits et services numériques responsables, etc.
- Compétences techniques pour réduire l'impact environnemental du *packaging* (maîtrise des matériaux et leurs impacts), et pour faire du *packaging* un support de communication fiable, transparent et promoteur de sobriété.

#### Repenser le positionnement de marque

- Compétences techniques pour effectuer un diagnostic de perception du positionnement de la marque sur la durabilité par les consommateurs, et pour aligner ce positionnement de marque avec les engagements pris.

#### Permettre l'accessibilité des produits et des services

- Compétences techniques pour tester les prix proposés (maîtrise du concept de l'élasticité-prix) et adapter les stratégies prix.
- Capacité à mobiliser des approches d'innovation sociale pour adresser des populations fragilisées (ex : approche *Bottom-of-Pyramid*).



## De nouvelles compétences pour promouvoir la durabilité en repensant les offres de produits/services, leurs usages, et la communication

De nouvelles compétences permettront d'intégrer la durabilité dans la conception des produits, des parcours clients et de la communication, et pour impliquer les parties prenantes.

### Les compétences techniques liées aux parcours clients et aux usages

#### Repenser les parcours clients et les canaux de distribution

- Capacité à concevoir et mettre en place des parcours clients responsables de bout en bout.
- Compétences techniques pour adapter les parcours clients et les canaux de distribution aux nouveaux modèles économiques : économie circulaire (recharge, réutilisation, etc.), économie de la fonctionnalité, économie de la coopération.

#### Repenser les usages

- Capacité à diminuer l'impact lié à l'utilisation des produits (sobriété, efficacité énergétique, etc.).
- Compétences techniques pour garantir l'accessibilité de l'usage des produits et services.

### Les compétences techniques liées à la communication et la promotion de la sobriété

#### Construire des nouveaux récits et des futurs désirables

- Capacité à construire des nouveaux récits rendant désirable et souhaitable une consommation sobre et frugale.
- Capacité à construire un marketing inclusif fondé sur la diversité.
- Compétences techniques pour mesurer l'impact des campagnes marketing (bilan carbone, etc.)

#### Faire connaître les engagements

- Maîtrise de l'image de marque en lien avec les engagements.
- Capacité à fonder sa communication sur des données transparentes, fiables et vérifiées pour lutter contre le *greenwashing*.
- Connaissance des labels et certifications et de leur intérêt pour l'image de marque.

#### Embarquer les parties prenantes

- Compétences en gestion des partenariats pour mutualiser les efforts et minimiser l'impact.
- Capacité à mobiliser des leviers d'engagement des consommateurs dans une logique de consommation éthique et durable.
- Capacité à inclure les consommateurs dans les démarches et à coconstruire la transformation de la marque, des produits et des usages avec eux.

## Des *soft skills* pour promouvoir la durabilité en repensant les offres de produits/services, leurs usages, et la communication

L'acquisition et le développement de *soft skills* liées à la durabilité et aux capacités comportementales des professionnels des métiers du marketing et de la communication sont aussi primordiales pour intégrer la durabilité dans ces métiers.

### Soft skills

- *Leadership* et organisation pour gérer des projets (vision long terme et projection dans des scénarios prospectifs, pilotage des KPIs durabilité, etc).
- Curiosité intellectuelle et créativité pour anticipation des tendances et des évolutions réglementaires en matière de durabilité et questionner l'existant et à se projeter pour mettre en œuvre des modèles plus responsables.
- Capacité de communication et de persuasion pour porter les sujets de responsabilité sociale et environnementale en interne auprès de la direction et des autres services et collaborateurs, et en externe en impliquant les consommateurs et les parties prenantes.



## Les témoignages de directrices marketing

Des actions concrètes sont mises en place au sein des services marketing et communication des entreprises interrogées pour intégrer la durabilité dans les pratiques et permettre la montée en compétences des collaborateurs.

### Intégrer le marketing dans une stratégie RSE

*« La démarche filières que j'ai lancée et que je pilote est pleinement reconnue dans notre stratégie RSE sur les piliers climat, biodiversité, ressources, qualité de vie de l'agriculteur. Elle s'appuie sur plusieurs ODD et je mobilise mes compétences à cet effet : formaliser une stratégie et structurer une feuille de route RSE-environnement, identifier les enjeux, engager les équipes, réaliser la cartographie des parties prenantes et s'appuyer sur les attentes exprimées pour bâtir une stratégie d'entreprise durable. »*

Directrice marketing

### Développer les profils expérimentés aux doubles compétences

*« Je me rends compte que ma double compétence Marketing / RSE Filières durables avec vision stratégique [...] est rare et que de tels profils doivent être expérimentés, et pas seulement sortis d'écoles avec un mastère en développement durable. »*

Directrice marketing

### Définir les objectifs RSE et les intégrer dans les process

*« Tous les employés ont un objectif RSE dans leurs objectifs annuels. L'entreprise étant certifiée B-Corp, nous avons également un devoir de triple bottom line reporting. Les questions de durabilité sont intégrées dans tous les process de décision, que ce soit pour le développement produit, l'envoi de colis e-commerce, les opérations des points de vente, la supply chain... »*

Global Head of Marketing

### Arbitrer entre internalisation et externalisation des compétences

*« La plupart des sujets liées à la RSE sont internalisés. Pour les sujets techniques tels que les bilans carbone, nous faisons appel à des prestataires dans un premier temps mais il y a une volonté de s'approprier les sujets à terme. »*

Directrice marketing de l'offre

## L'éclairage de l'expert Delphine Dion, professeure de marketing à l'ESSEC

Pour préparer les marketeurs et communicants aux enjeux environnementaux et sociaux actuels, il paraît nécessaire qu'ils acquièrent les connaissances et compétences suivantes :

### Marketing responsable

- Développer une approche écocentrique et non anthropocentrique.
- S'insérer dans des approches systémiques et macroéconomiques au niveau d'un territoire ou d'une industrie.
- Comprendre et dépasser les limites du marketing traditionnel : externalités négatives, approches en silo, *greenwashing*.

### Comportement des consommateurs

- Prendre en compte l'éco-anxiété et la perception du risque par les consommateurs.
- Identifier des leviers pour dépasser la résistance, l'apathie, le désintérêt des consommateurs vis-à-vis de la durabilité.
- Comprendre et faire évoluer les comportements : empreinte carbone, écart entre attitude et comportement, statut et identité, mouvement "slow", effet de rebond, *boycott* et *buycott*.

### Imaginaires de consommation

- Repenser le rapport aux influenceurs et la communication en lien avec la surconsommation, le matérialisme, le *public shaming*.
- Construire de nouveaux imaginaires en lien avec la frugalité, la sobriété, le minimalisme, le vivant.

### Empreinte sociale et environnementale

- Calculer l'empreinte sociale et environnementale par pratique de marketing et communication (médias sociaux, CRM, distribution, analyse de données, e-commerce), et par industrie (mode, tourisme et hôtellerie, high-tech).
- Avoir conscience de l'existence d'inégalités carbone.

### Innovation

- Connaître les matériaux : pénurie de matériaux, matériaux durables / biodégradables / biosourcés, intensité matériaux, gaspillage, recyclage.
- Maîtriser l'écoconception.
- Avoir conscience des limites de la technologie (mythes de la techno-solution, *greenwashing*).

### Circularité

- Connaître les nouveaux modèles économiques : marchés de seconde main, recyclage, *upcycling*, réparation, partage, location.
- Savoir identifier les limites de ces modèles : *greenwashing*, empreinte environnementale et sociale, effet rebond, coût...

### Traçabilité environnementale et sociale

- Connaître les notions de labels et scores, de *blockchain*, les implications de la traçabilité pour la communication.
- Avoir conscience des limites telles que l'écoblanchiment, effet rebond, *trade-off*.

### Le rôle des professeurs

« Pour développer ces compétences chez nos étudiants, nous devons nous former nous-mêmes, puis repenser nos cours autour de la durabilité (et non pas se contenter d'une session additionnelle), ainsi qu'une analyse critique du marketing et du marketing durable en identifiant les limites et les sources de *greenwashing*. »

Delphine Dion

RESSOURCES HUMAINES

**Des compétences pour accompagner la  
transformation des cultures d'entreprise et des  
compétences vers la durabilité**

## Les directions et services RH : un rôle central dans la transition durable des entreprises

Les fonctions RH ont un rôle important à jouer dans la transition vers une culture d'entreprise et des pratiques responsables.

### Un besoin de monter en compétences

**90%**

des RH pensent qu'à l'avenir, ils seront amenés à inclure dans leur pratique plus d'actions et d'enjeux RSE (ANDRH, 2019).

**#3**

La RSE, la diversité et l'inclusion sont devenues la 3ème priorité pour 42% des DRH (WTW, ABV Group et RH&M, 2022).

**44%**

des RH considèrent ne pas avoir assez de connaissances et compétences dans l'exercice d'une pratique RH responsable (ANDRH, 2019).

Les directions et services RH prennent de plus en plus conscience de leur rôle dans la transition sociale et environnementale, mais ils manquent de compétences sur le sujet, surtout sur le volet environnemental. L'accompagnement des collaborateurs doit être systématisé pour permettre à tous les collaborateurs de monter en compétences selon leurs besoins.

### Un accompagnement à systématiser

L'accompagnement des collaborateurs par les RH doit se poursuivre et s'intensifier.

**57%**

des répondants à notre étude (toutes fonctions confondues) estiment avoir été accompagnés par les services RH de leur entreprise dans le cadre de sujets liés à la durabilité.

Parmi eux :

**35%**

ont été accompagnés par les RH pour mettre en place des formations.

**33%**

ont été accompagnés par les RH pour le recrutement de talents.

**16%**

ont été accompagnés par les RH pour gérer le changement.

**10%**

ont été accompagnés par les RH pour la mise en place d'outils spécifiques.

**9%**

ont été accompagnés par les RH pour la création de synergies avec d'autres métiers.

## De nouvelles priorités sociétales et environnementale pour un acteur historique de la stratégie sociale de l'entreprise

La fonction RH est l'acteur historique et incontournable de la mise en œuvre de la stratégie RSE car elle adresse naturellement son volet social. Pour autant, la fonction RH se doit d'élargir ses modalités d'intervention pour répondre à l'ensemble des enjeux de la transition écologique :



### Bien-être et développement des collaborateurs

Poursuivre le chantier social et aller plus loin dans la prise en compte des enjeux de la transition juste pour le bien-être et le développement des collaborateurs.



### Leadership sur les pratiques durables

Infuser les pratiques responsables pour l'ensemble de l'organisation et pour la fonction RH elle-même.



### Accompagnement de la transformation des métiers

Répondre aux sollicitations et anticiper les besoins métiers pour fournir les outils RH nécessaires à la transition.



### Adaptation du travail face au changement climatique

Préparer l'adaptation de l'organisation et des modes de travail dans un environnement à +3°C.

## Climat et modes de travail

« Le changement climatique affecte – à des degrés divers – tous les travailleurs [...] »

*Les dispositifs réglementaires en vigueur restent néanmoins insuffisants car ils s'inscrivent dans une logique de gestion d'événements exceptionnels [...]*

*Les pouvoirs publics et le monde du travail doivent se saisir de ces enjeux [...]* »

France stratégie, 2023

## Des compétences pour accompagner la transformation des cultures d'entreprise et des compétences vers la durabilité

De nouvelles compétences permettront aux professionnels des fonctions RH d'intégrer la durabilité dans leur métier pour poursuivre le chantier social, mission historique des RH, et pour diffuser les pratiques responsables à l'ensemble de l'entreprise.

### Les compétences techniques liées au bien-être et au développement des collaborateurs

#### Améliorer les conditions de travail

- Connaissance des modèles décisionnels et de gouvernance.
- Maîtrise de la démarche QVCT.
- Maîtrise des méthodes et pratiques assurant la diversité et l'inclusion.

#### Développer les avantages

- Capacité à partager de la valeur & avantages sociaux.
- Compétences pour développer le dialogue social.

#### Aider les collaborateurs à s'adapter aux bouleversements actuels

- Capacité à proposer des solutions pour améliorer la santé mentale des collaborateurs, éco-anxiété.
- Capacité à accompagner les collaborateurs dans leur recherche de sens au travail, leur besoin de reconnaissance et de valorisation.

### Les compétences techniques liées au leadership sur les pratiques durables

#### Faire évoluer la posture des RH

- Connaissance des enjeux de durabilité et des pratiques RH responsables.
- Maîtrise des obligations légales de l'entreprise en matière environnementale et de gouvernance (critères ESG).

#### Diffuser les pratiques responsables

- Connaissance des métiers et de leurs enjeux en termes de durabilité pour accompagner les managers sur leurs problématiques de durabilité.
- Capacité à mettre en œuvre un plan de sensibilisation aux enjeux globaux de durabilité et au rôle de chacun dans la prise en compte de ces enjeux.
- Capacité à construire une politique d'inclusion et diversité dans l'entreprise.
- Compétences techniques pour former les instances dirigeantes au management inclusif.

## Des compétences pour accompagner la transformation des cultures d'entreprise et des compétences vers la durabilité

De nouvelles compétences permettront aux professionnels des fonctions RH de mettre à disposition des métiers des outils RH liés à la conduite de changement, à la formation et au recrutement, et d'adapter les modes de travail dans un monde à +3°C.

### Les compétences techniques liées à l'accompagnement de la transformation des métiers

#### Adapter le recrutement

- Capacité à construire une marque employeur engagée, authentique et attractive.
- Compétences pour développer un plan de recrutement permettant d'intégrer des profils compétents sur les sujets de durabilité.
- Capacité à intégrer des profils divers (âge, de sexe, de parcours, d'origine social, etc).

#### Repenser les processus et l'accompagnement

- Capacité à réviser les processus et outils RH pour accompagner la transition de l'entreprise.
- Capacité à mettre en œuvre les parcours, carrière & reconversions professionnelles favorisant l'acquisition d'une double compétence en RSE.
- Compétences pour mettre en place des systèmes d'évaluation de la performance basés sur des KPIs liés aux enjeux sociaux et environnementaux.

#### Proposer des formations

- Capacité à appréhender les enjeux sociaux et environnementaux et le niveau de maturité de chaque direction.
- Capacité à élaborer une cartographie des compétences en durabilité.
- Compétences pour déployer un plan de formation permettant aux métiers de se saisir des sujets de durabilité.

### Les compétences techniques liées à l'adaptation des modes de travail

#### Anticiper les risques

- Connaissances techniques pour interagir et collaborer avec des experts : audit & risques, évaluation des risques climatiques, étude des impacts écologiques de chaque activité.
- Compétences pour cartographier les risques professionnels et faire de la prévention.

#### Adapter l'environnement de travail

- Capacité à réorganiser l'environnement de travail pour l'adapter aux risques climatiques.
- Compétences techniques pour développer un plan de continuité d'activité.



## Des *soft skills* pour accompagner la transformation des cultures d'entreprise et des compétences vers la durabilité

L'acquisition et le développement de *soft skills* liées à la durabilité et aux capacités comportementales des professionnels des métiers des ressources humaines sont aussi primordiales pour intégrer la durabilité dans ces métiers.

### *Soft skills*

- *Leadership* et force de conviction pour faire évoluer la posture en devenant partenaire de la transition et en développant des convictions politiques plus fortes.
- Capacité de communication interne et externe.
- Curiosité intellectuelle pour être en veille sur son marché.
- Adaptabilité pour recourir aux démarches de *Test & Learn* et remettre en cause des modèles existants.
- Capacité relationnelle pour interagir avec un écosystème varié : experts internes et externes, pairs, parties prenantes.
- Capacité à prioriser les besoins et les risques.



## Les témoignages de directeurs et directrices RH

Les fonctions RH interviennent pour cartographier les compétences, outiller les managers et les accompagner dans la mise en œuvre de la transition.

### Référencer les compétences

« Nous avons mis en place un outil permettant de référencer les compétences notamment en lien avec les aspects de durabilité, au sein des différents services, notamment sur la partie durabilité. Il s'enrichit en fonction de ce que les collaborateurs ajoutent. »

Head of Strategic Workforce Planning

### Définir les KPIs

« Nous avons défini des KPIs sur la stratégie bas-carbone la sécurité, la diversité et l'inclusion et nous les avons partagés avec le conseil d'administration et le COMEX. »

Directeur RH et manager de la transition

### Accompagner les managers

« Sur la partie Employeur Responsable, nous travaillons en lien avec les managers pour les former notamment sur le sujet de la discrimination. Sur la partie environnementale, nous devons former et outiller en tenant compte de niveaux de maturité très variables entre les services et entre les collaborateurs. »

Head of Strategic Workforce Planning

### Etablir des indicateurs de mesure

« J'ai connecté des indicateurs ESG avec le P&L. J'ai ainsi amélioré significativement les résultats d'engagement dans 24 pays en Europe et en Asie sur 4 années consécutives. »

Directrice de la transformation RH et RSE

## Les fonctions RH et la conduite du changement

La fonction RH doit accompagner les managers pour leur permettre d'acculturer et de faire monter en compétences leurs équipes. Plusieurs facteurs liés au recrutement, à la communication interne, à l'outillage des métiers et au suivi de performance ont été identifiés comme clés pour conduire le changement et la transition durable des entreprises.

### 4 piliers pour accompagner les manager dans la transformation durable de l'entreprise

#### Recruter

- Identifier et attirer des profils disposant de compétences spécifiques en durabilité ou d'une double casquette RSE et Métier.
- Renforcer la complémentarité des équipes en mixant des jeunes profils, formés à la RSE dans le cadre de leurs études, et les profils expérimentés disposant d'une expertise métier.

#### Communiquer en interne

- Diffuser les bonnes pratiques et les faire vivre.
- Acculturer et sensibiliser l'ensemble de collaborateurs.
- Communiquer sur les engagements de l'entreprise et développer l'implication des collaborateurs.

#### Former et outiller

- Proposer des formations adaptées au métier, au niveau hiérarchique, au niveau d'expertise.
- Coopérer avec des prestataires externes pour concevoir des programmes de formation.

#### Suivre la performance

- Identifier le nombre et le contenu des certifications liées à la RSE détenues par les collaborateurs.
- Définir des KPIs liés aux enjeux de durabilité.
- Inclure dans les évaluations des critères de performance RSE.

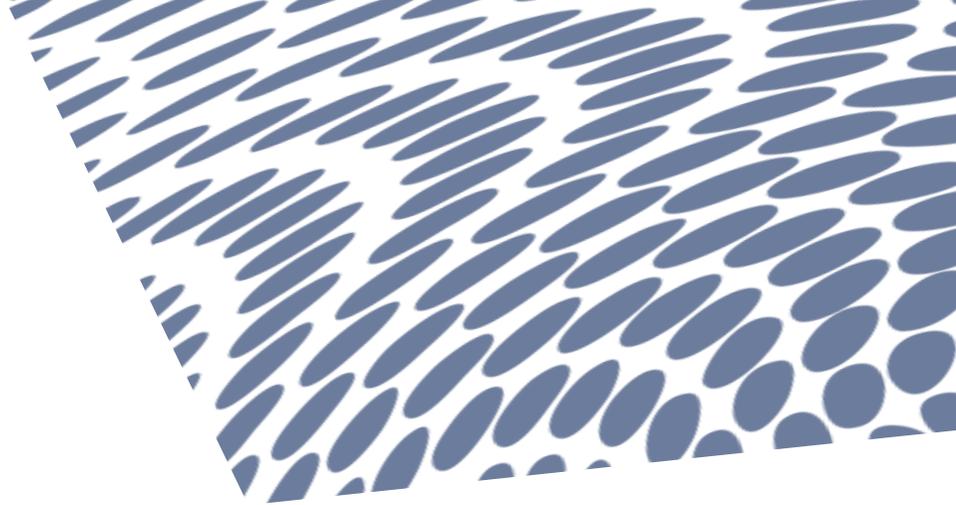
### Des facteurs clés de réussite

Pour réussir à mettre en place ces quatre piliers de la conduite du changement vers une entreprise plus durable, il est important que les fonctions RH fassent le lien entre le COMEX et l'opérationnalisation de la stratégie RSE au cœur des métiers et qu'elles soient dans une posture d'accompagnement des managers qui doivent porter la montée en compétences de leurs équipes.



## L'avis de l'expert Bartle en ressources humaines : les *skills-based organizations*

Une organisation basée sur les compétences (SBO – *Skills-based organization*) repose sur une logique de gestion des talents mettant l'accent sur les compétences et non uniquement sur les rôles. Cette pratique RH permet de mieux anticiper et de fluidifier les évolutions d'organisation nécessaires notamment celles requises par les enjeux de durabilité.



01

### Prérequis: se baser sur les périmètres d'actions prioritaires à impact définis par chaque filière métier

- Etudier la documentation réalisée sur le sujet
- [Si le travail n'a pas été effectué] identifier les niveaux d'actions à impact pour chaque filière métier (direct et indirect)

02

### Définir le référentiel de compétences en durabilité de l'organisation

- Identifier les compétences correspondant aux périmètres d'actions prioritaires à impact de chaque filière métier :
  - Les compétences techniques
  - Les compétences comportementales et transverses

03

### Déterminer les niveaux attendus pour chaque filière métier

- Identifier les niveaux de compétences attendus
- Analyser l'écart avec l'existant (niveau de formation et d'expérience des collaborateurs à date)

## L'avis de l'expert Bartle en ressources humaines : les *skills-based organizations*

Une organisation basée sur les compétences (SBO – *Skills-based organization*) repose sur une logique de gestion des talents mettant l'accent sur les compétences et non uniquement sur les rôles. Cette pratique RH permet de mieux anticiper et de fluidifier les évolutions d'organisation nécessaires notamment celles requises par les enjeux de durabilité.

04

### Identifier les passerelles de compétences en durabilité possibles entre filière métier

- Croiser les compétences en durabilité entre les différentes filière métier
- Mettre en évidence les compétences communes mobilisables d'une filière à une autre

05

### Définir des plans de développement des compétences adéquates

- S'accorder sur les compétences prioritaires à développer par filière
- Construire un plan d'actions à décliner en objectifs individuels et collectives
- Définir les critères d'évaluation de la performance
- Suivre les avancées du plan d'actions et adapter en mode agile



## Intégrer des critères de durabilité dans l'évaluation de la performance des collaborateurs : les bonnes pratiques

Faire évoluer les critères de performance, c'est nécessairement faire évoluer les critères d'évaluation de cette performance et par conséquent la rémunération variable des collaborateurs. Quelques bonnes pratiques émergent.

### Rémunération variable et objectifs de la stratégie RSE

Pratiques observées dans une entreprise du secteur de l'éducation

- Une rémunération variable liée à des objectifs RSE pour chaque collaborateur.
- Des objectifs RSE cadrés sur les objectifs de l'année de la stratégie RSE de l'entreprise et évoluent tous les ans.

### Objectif RSE et indicateurs collectifs

Pratiques observées dans une entreprise du secteur des médias

- Un Top Management disposant de 10% d'objectifs RSE.
- Des objectifs recommandés et pilotés par la direction RSE.
- Un booster de 10% sur les indicateurs collectifs pour l'intéressement.

### Prime RSE collective et entretiens individuels

Pratiques observées dans une entreprise du secteur de la beauté

- Une prime collective d'environ 500€ sur des objectifs RSE pour chaque collaborateur.
- Un objectif RSE annuel pour chaque collaborateur dans son entretien annuel.
- Des collaborateurs qui cherchent quels projets RSE lancer pour remplir leur objectif.

### Critère CO2 et intéressement

Pratiques observées dans une entreprise du secteur des services financiers

- Un critère CO2 intégré dans l'intéressement participation de tous les collaborateurs.
- Un critère de progression RSE intégré pour le premier cercle managérial.



GOUVERNANCE

**La durabilité s'invite dans  
la gouvernance des entreprises**

## Une gouvernance de plus en plus concernée par la durabilité

### Implication des conseils et parties prenantes, évolution des critères de rémunération, croissance des sociétés à mission : des pratiques en évolution

**22%**

des conseils d'administration et de surveillance sont impliqués dans tout le processus de la stratégie RSE, de la proposition, consultation à la validation (IFA, ORSE & PwC, 2022).

**100%**

des entreprises du CAC ont intégré des critères RSE dans la rémunération variable court termes (ORSE, PwC France & Maghreb & Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France, 2024).

**79%**

des PME et 42% des grandes entreprises affirment mobiliser leurs parties prenantes dans le but de coconstruire des projets communs (Comité 21, 2021).

**1507**

sociétés à mission sont référencées en France actuellement (Observatoire des sociétés à mission, 2024).

Les instances de gouvernance, l'intégration de critères RSE rémunération variable et la participation des parties prenantes sont au cœur des transformations des pratiques de gouvernances vers plus de durabilité. L'intégration de la durabilité dans les systèmes de gouvernance est un puissant levier de transformation vers des pratiques plus durables au sein de l'entreprise.

#### Définition

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. »

Norme ISO 26000

## La gouvernance, la culture et l'organisation de l'entreprise au service de la durabilité

La transformation de la gouvernance, de la culture et de l'organisation de l'entreprise au service de la durabilité est un prérequis incontournable pour intégrer la durabilité dans toutes les activités de l'entreprise.

### Porter la RSE au plus haut niveau de l'entreprise

#### Levier

Rattacher la direction RSE au COMEX ou au CODIR.

1/3

des responsables RSE interrogés sont membres du COMEX, CODIR, ou du Conseil d'Administration de leur organisation.

#### Résultat

##### Responsabilisation des instances dirigeantes

D'autre part, les Conseil d'Administration, COMEX et CODIR, via les comités d'audit et/ou les comités RSE, se responsabilisent et s'emparent du sujet de la durabilité, notamment de la validation et du suivi de l'implémentation de la stratégie RSE.

### Intégrer la durabilité à la culture d'entreprise

#### Levier

Sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux et au rôle de chacun dans la réponse à ces enjeux.

46%

des professionnels interrogés ont été formés aux enjeux de durabilité dans le cadre de l'entreprise.

#### Résultat

##### Transformation de la culture d'entreprise

La sensibilisation à la durabilité est le premier pas de l'appropriation des collaborateurs sur le sujet. C'est une étape nécessaire, non seulement pour initier la montée en compétences mais aussi pour permettre d'opérer une transformation de la culture d'entreprise vers plus de durabilité.

### Transformer les pratiques et l'organisation de l'entreprise

#### Levier

Redéfinir les fiches de poste et les critères de critères de performance et favoriser l'hybridation et la transversalité des travaux entre les différents services de l'entreprise.

« Tous les collaborateurs ont un objectif RSE obligatoire dans leur entretien annuel [...] Chacun réfléchit aux actions RSE qu'il peut lancer afin de remplir l'objectif. »

Manager RSE

#### Résultat

##### Transformation des pratiques

En intégrant la durabilité dans les fiches de postes et les critères de performance, les collaborateurs font évoluer leurs objectifs et leurs pratiques et sont responsabilisés quant à l'atteinte des objectifs de durabilité de l'entreprise. La collaboration entre différents services sur la durabilité permet la fertilisation croisée et l'émulation au sein des équipes sur la durabilité.

## Le rôle clé des directions RSE et RH pour transformer l'entreprise

Les départements RSE et RH sont au cœur de la transformation durable de l'entreprise. Ils doivent agir ensemble pour piloter cette transformation : donner l'impulsion, fournir les ressources, et accompagner le changement.

### Le département RSE

#### Un rôle clé dans la transformation durable des entreprises

- Tourné vers l'extérieur, le département RSE est engagé pour le dialogue avec les parties prenantes. Le département RSE joue un véritable rôle de chef d'orchestre, voire d'expertise, en synchronisant les actions, impulsant des initiatives et en mettant à disposition des outils, des méthodes, des indicateurs et des experts.
- Le département RSE doit aussi mener et coordonner la veille RSE. En constante évolution, la veille RSE doit être partagée très régulièrement aux autres fonctions dans un but d'acculturation. Les partages doivent être adaptés pour refléter les enjeux de chaque métier : une veille généraliste à partager à tous, et des informations plus spécifiques aux métiers à partager aux fonctions pertinentes.

*« La RSE est une fonction experte et nous alimente en la matière. »*

Directeur supply chain

### Le département RH

#### Un rôle clé dans l'accompagnement de la transformation durable de l'entreprise et des collaborateurs

- Le département RH doit s'emparer de la thématique de la durabilité tant dans l'accompagnement des collaborateurs que dans le recrutement de nouveaux talents, de la gestion des compétences à la refonte de la formation en intégrant les dimensions nécessaires de durabilité. Par ailleurs, un travail sur la marque employeur de l'entreprise est nécessaire pour attirer les talents compétents qui permettront à l'entreprise de poursuivre sa transformation durable.
- Bien qu'il soit dans la réalité encore relativement peu impliqué sur le sujet, le département RH a l'opportunité de contribuer à l'évolution des critères de recrutement et d'évaluation des collaborateurs et doit être en charge de la conduite du changement et de la transformation de la culture afin d'infuser la durabilité dans l'ADN et les activités de l'entreprise.

*« Nous sommes en étroite relation avec le département RSE et finance, mais nous n'avons pas d'interaction avec le département RH. »*

Directeur achats

## Rémunération variable des dirigeants et critères de durabilité : un levier d'accélération de la durabilité dans l'entreprise

Les grandes entreprises françaises sont de plus en plus nombreuses à intégrer des critères de durabilité dans les rémunérations variables court et long termes de leurs dirigeants.

### Caractéristiques actuelles de mises en œuvre des critères de rémunération dans la rémunération variable des dirigeants

88%

#### Climat

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat / environnement dans la politique de rémunération long terme et/ou court terme de leur CEO (IFA, Chapter Zero & Ethics & Boards, 2023).

98%

#### Conseil d'administration

du CAC 40 déclare impliquer le conseil d'administration dans le choix et la mise en place de critères RSE au sein de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (ORSE, PwC France & Maghreb & Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France, 2024).

2

#### Enjeu sociétal

entreprises du CAC 40 ont retenu un enjeu sociétal, la sécurité des produits et la santé des consommateurs, dans leurs critères RSE intégrés dans la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux (ORSE, PwC France & Maghreb & Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France, 2024).

### Une démarche structurée pour mettre en place des critères de performance intégrant la durabilité pour les dirigeants

- Alignement sur la nature et l'étendue des objectifs et des enjeux de durabilité de l'entreprise.
- Identification des critères « durabilité » à dégager dans les rémunérations variables selon les enjeux identifiées préalablement et les fonctions.
- Mise en place d'un processus fiable et précis pour mesurer et quantifier la performance des collaborateurs sur les critères.
- Transformation des processus d'évaluation de performance.
- Suivi de la performance durable.

## L'éclairage de l'expert, Viviane de Beaufort, professeure de Droit à l'ESSEC

### Un cadre réglementaire de plus en plus dense

Les directions juridiques ou de compliance de tous types d'organisations (entreprises, ONG, syndicats, Etats) doivent maîtriser un cadre réglementaire de plus en plus dense sur les sujets RSE et à toutes les échelles : internationale (accords de Paris), européenne (CSRD, devoir de vigilance) et nationale (code civil et de commerce, loi industrie verte, codes de gouvernance et exigences des fonds ESG).

Ces directions doivent :

- être en mesure de vérifier leurs obligations et faire le nécessaire pour être en conformité avec la réglementation.
- être davantage proactives et agir par éthique (ou à défaut par souci de réputation).

### Des cours de droit en évolution à l'ESSEC

Les cours de droit des affaires, droit international et européen doivent donc intégrer la pleine dimension de ces sujets. Au-delà de l'analyse de textes ardue pour des étudiants non-juristes, il faut adopter une approche globale en expliquant les fondamentaux puis en faisant travailler les étudiants sur des cas réels : le procès Total Energies, l'affaire du Siècle, les contours du devoir de vigilance européen, le greenwashing, etc. Il semble aussi nécessaire de montrer qu'un mouvement commun se dessine entre ONG et fonds ESG. Les uns comme les autres, dans leurs rôles respectifs, exigent des grands groupes des explications sur leurs actions en termes de durabilité et la fixation des objectifs d'amélioration sur toute la chaîne de valeur.

Un bon exemple de cette évolution est le nouveau cours "Justice climatique et droits humains" au sein du Master en Management de l'ESSEC, qui donne des connaissances et nourrit le débat sur ces sujets complexes. Cette approche dépasse le domaine juridique car sont abordés des items économiques, financiers et sociétaux tels que les actifs échoués, activités non assurables, fonds qui désinvestissent, consommateurs pratiquant un boycott, ou les controverses réputationnelles...

*« Les directions juridiques ou de compliance doivent maîtriser un cadre réglementaire de plus en plus dense sur les sujets RSE et à toutes les échelles, dans l'idéal en allant au-delà de la compliance avec une posture proactive. »*

Viviane de Beaufort

## Le rôle des conseils d'administration dans l'intégration de la durabilité dans l'entreprise

### La révision des codes de gouvernance

Depuis décembre 2022, la version révisée du code de gouvernance Afep / Medef place les enjeux de responsabilités sociétales et environnementales au cœur des missions du conseil d'administration, notamment en matière climatique. De plus, depuis 2021, le Code de Gouvernance Middlednext recommande la mise en place d'un comité RSE au même titre qu'il existe un comité des nominations et rémunérations et un comité d'audit.

### Le rôle d'influence du conseil d'administration

Garant de la stratégie et de la pérennité de l'entreprise, le conseil d'administration joue un rôle clé dans l'intégration de la durabilité dans chaque strate de l'entreprise. Il est en effet garant de la prise en compte des 9 limites planétaires et du plancher social dans le modèle économique de l'entreprise.

Cela se traduit par un rôle d'influence et de conseil sur :

- La validation et le suivi de l'implémentation stratégie du groupe
- Le suivi des engagements associés à la RSE
- La rémunération du dirigeant
- La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux lors de l'examen des projets d'opération
- Une sensibilisation de chaque membre du comité
- Un référent climat / RSE dans chaque comité

*« Le principe de la double-matérialité est une formidable opportunité de questionner le modèle économique de l'entreprise dans le contexte des limites actuelles. Le rôle du CA et le binôme président du comité audit et président du comité RSE est clé pour l'accompagnement à la transformation. »*

**Marie-Ange Verdikt**  
Administratrice indépendante Wavestone,  
Interparfums et Bonduelle. Présidente comité audit.

CONCLUSION

**La nécessaire définition d'une stratégie de montée en  
compétences en durabilité**

## Une démarche structurée, planifiée et graduelle pour assurer la pérennité des compétences en durabilité

01

### Déterminer la stratégie d'intégration des compétences

#### Enjeu

Aligner les instances de gouvernances et collaborateurs sur la nature et l'étendue des enjeux de durabilité auxquels l'entreprise doit répondre afin d'identifier la stratégie d'intégration des compétences en durabilité.

#### Réflexions à mener

- Quels sont nos enjeux de durabilité ?
- A quels défis doit-on répondre ?
- Ces défis sont-ils ponctuels ou s'inscrivent-ils dans le temps long ?

#### Actions

- Recours à des ressources externes, soit pour pallier l'absence de compétences internes dans un premier temps, soit car les enjeux sont ponctuels.
- Internalisation des compétences essentielles à la transformation des métiers et à la pérennité du modèle économique de l'entreprise.

02

### Organiser la montée en compétences en durabilité

#### Enjeu

Structurer et planifier la montée en compétences dans le cas du choix d'internaliser les compétences, afin d'opérationnaliser cette montée en compétences.

#### Réflexion à mener

- Quels collaborateurs vont porter les compétences ? Des collaborateurs sont-ils déjà compétents ?
- Quelles compétences ces collaborateurs doivent-ils acquérir en ligne avec les enjeux définis préalablement ?

#### Actions

- Redéfinition des fiches de postes.
- Redéfinition des référentiels de compétences.
- Développement de plans de formation intégrant les compétences en durabilité pertinentes identifiées.
- Recrutement externe ou interne de personnes qualifiées ou susceptibles de monter rapidement en compétences sur des sujets clés de durabilité pour l'entreprise.

03

### Assurer la pérennité des compétences

#### Enjeu

Accompagner le changement lié à la montée en compétences et le déploiement de l'intégration des compétences afin d'assurer la pérennité de ces compétences pour les professionnels et l'entreprise.

#### Réflexion à mener

- Sur quels sujets doit-on travailler et se faire accompagner pour garantir la pérennité des compétences ?

#### Actions

- Recours à des ressources externes sur la formation.

## L'utilité de l'accompagnement au changement par des ressources externes

Une fois la stratégie d'intégration des compétences définie, il est important que le déploiement soit accompagné pour assurer la pérennité des compétences. Plusieurs piliers peuvent être abordés dans cet accompagnement au changement et ce déploiement.

### 4 piliers à aborder lors de l'accompagnement au changement

#### Gouvernance

- Mise en place de responsables durabilité aux différents niveaux et services de l'entreprise.
- Alignement de la rémunération variable sur des critères de performances prenant en compte la performance en durabilité.

#### Culture d'entreprise

- Acculturation de l'ensemble des collaborateurs pour permettre à tous les collaborateurs de comprendre et s'appropriier les enjeux de la durabilité et infuser la stratégie durabilité de l'entreprise à tous les métiers.
- Fidélisation des collaborateurs et l'attraction des nouveaux talents à travers l'articulation de la culture d'entreprise autour de la raison d'être et de la performance globale et le dialogue parties prenantes internes et externes.

#### Stratégie durabilité des métiers

- Percolation de la stratégie durabilité de l'entreprise à l'ensemble des métiers, qui doit s'approprier cette stratégie et développer des objectifs de durabilité à suivre à l'aide de KPIs.
- Outillage des métiers pour permettre la prise en main des sujets méthodologies (bilan carbone, ACV).
- Déploiement de la stratégie de montée en compétence.

#### Rôle des fonctions RSE & RH

- Développement de l'appui aux métiers sur les sujets de compétences et de durabilité.
- Renforcement des synergies et liens avec les directions RSE.
- Définition d'un référentiel de compétences collectif.
- Définition de plans de compétences individuels.

COMPÉTENCES & DURABILITÉ

# Merci

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos remerciements aux professionnels qui ont consacré leur temps et partagé leur expertise dans le cadre de cette étude sur les compétences en durabilité au sein de tous les métiers. Leurs entretiens et leurs réponses aux questionnaires ont grandement contribué à enrichir notre compréhension des enjeux liés à la durabilité dans divers secteurs professionnels. Nous souhaitons également adresser nos remerciements aux experts des métiers de Bartle, aux experts Birdeo sur le recrutement et les compétences RSE et aux professeurs de l'ESSEC qui nous ont apporté leurs visions.

Contacts :

[lraynauddelage@bartle.fr](mailto:lraynauddelage@bartle.fr)

[caroline.renoux@birdeo.fr](mailto:caroline.renoux@birdeo.fr)

[chassande@essec.edu](mailto:chassande@essec.edu)

**bartle** **BIRDEO**

  
**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

## Qui sommes-nous ?

### Bartle

Cabinet de conseil en transformation indépendant et pluridisciplinaire, Bartle mobilise plus de 270 collaborateurs au service d'une mission : aider ses clients à réinventer leurs modèles économiques, sociétaux et environnementaux, à mobiliser les collectifs pour donner vie aux idées neuves.

Bartle accompagne ainsi ses clients dans leurs projets de transformation de bout en bout, de la vision stratégique à l'exécution. Pour relever le défi, une conviction : la clé du succès réside dans l'hybridation de ses savoir-faire et dans l'innovation.

Fort d'un engagement précurseur en matière de RSE, comme en témoigne sa certification B-Corp obtenue dès 2019 sur le marché français, Bartle promeut un modèle de développement plus durable, explorant également le chemin vers l'économie régénérative. Bartle est présent en 2024 dans le palmarès des « 500 Champions de la Croissance » (classement Les Echos / Statista) pour la sixième fois.

**bartle**

### Birdeo

Birdeo est le cabinet pionnier et leader dans la chasse de tête et du conseil en Ressource Humaines dédié à la RSE/ESG.

Birdeo accompagne les talents et les décideurs dans la professionnalisation des compétences dédiés à la transformation sociale et environnementale.

En 2019, Birdeo lance People4Impact, la première plateforme de freelances et managers de transition spécialisés sur les enjeux de développement durable. Birdeo se diversifie en 2023 et lance YourFutur4Good, un programme d'accompagnement pour la mobilité interne ou externe vers les métiers intégrant la RSE.

Présent à Paris et à l'international (Londres, Barcelone et en Afrique), Birdeo est labellisé B-Corp depuis 2015 et Société à Mission depuis 2022.

**BIRDEO**  
WE VALUE YOUR VALUES

### ESSEC

L'ESSEC, fondée en 1907, est un acteur majeur de l'enseignement de la gestion sur la scène mondiale qui détient la « Triple couronne » avec les accréditations EQUIS, AACSB et AMBA. Avec 7 500 étudiants en formation initiale, une large gamme de programmes en management, des partenariats avec les plus grandes universités dans le monde, un réseau de 71 000 diplômés, un corps professoral composé de 169 professeurs permanents dont 23 professeurs émérites, l'ESSEC perpétue une tradition d'excellence académique et cultive un esprit d'ouverture au service des activités économiques, sociales et de l'innovation.

La mission de l'ESSEC Business School, école monde aux racines françaises, est de donner du sens au leadership de demain afin de préparer des femmes et des hommes prêts à entreprendre pour répondre aux défis économiques, environnementaux et sociaux contemporains. Depuis deux ans, l'ESSEC est classée école la plus engagée dans la transition écologique par le classement ChangeNow / Les Echos Start.

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

## Contributeurs de l'étude

### Bartle

**Maxime Dupont**

Senior Manager RSE

**Louis Raynaud de Lage**

Manager RSE

**Mathilde Rinker**

Consultante

**Jeanne Quiniou**

Consultante

**bartle**

### Birdeo

**Caroline Renoux**

Fondatrice

**Catherine Brennan**

Directrice des Opérations

**Héloïse Belmont**

Directrice RSE et Marketing

**Pauline Mellerio**

Talent Manager

**BIRDEO**  
WE VALUE YOUR VALUES

### ESSEC

**Maud Chassande**

Responsable de la  
transformation écologique

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

### Merci aux experts Bartle

- Romain Benner
- Raphaël Beziz
- Leslie Bonnin
- Clément Codron
- Diane Feydel
- Laure Kraemer
- Cécile Laroumanie
- Charlotte Puvis de Chavanne
- Andry Ratsimba-Rajohn
- Julien Vieux-Vincent

### Merci aux professeurs de l'ESSEC

- Francis Declerck
- Viviane de Beaufort
- Delphine Dion
- Félix Papier
- Xavier Pavie
- Sofia Ramos

# **Annexes**

---

## Lexique

**ACV** : Analyse de Cycle de Vie

**ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

**ADETEM** : Association nationale des professionnels du marketing

**AGEC** : Anti-gaspillage pour une économie circulaire

**AFEP** : Association française des entreprises privées

**AMF** : Autorité des Marchés Financiers

**ANDRH** : Association nationale des directeurs des ressources humaines

**APEC** : Association pour l'emploi des cadres

**CDEFM** : Conférence des directeurs des écoles françaises de management

**CEC** : Convention des Entreprises pour le Climat

**CIRODD** : Centre Interdisciplinaire de Recherche en Opérationnalisation du Développement Durable

**CSDDD** : Corporate Sustainability Due Diligence Directive

**CSR** : Corporate Social Responsibility

**CSRD** : Corporate Sustainability Reporting Directive

**DD&RS** : Développement Durable et Responsabilité Sociétale

**GIEC** : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du Climat

**ESG** : Environnement, Social, Gouvernance

**ESRS** : European Sustainability Reporting Standards

**GHG** : Greenhouse Gas

**GRI** : Global Reporting Initiative

**IFA** : Institut Français des Administrateurs

**IPBES** : Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services

**LCA** : Life Cycle Assessment

**ODD** : Objectifs du Développement Durable

**OEF** : Organisation Environmental Footprint

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**ORSE** : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

**PEF** : Product Environmental Footprint

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**RH** : Ressources Humaines

**R&D** : Recherche & Développement

**S&OP** : Sales and Operations Planning

**SASB** : Sustainability Accounting Standards Board

**SBO** : Skills-based Organization

**SBTI** : Science-Based Target Initiative

**SFDR** : Sustainability Finance Disclosure Regulation

**TCFD** : Task Force on Climate-related Financial Disclosures

**UNEPFI** : United Nations Environment Programme Finance Initiative

**UNICEF** : United Nations International Children's Emergency Fund

## Bibliographie

- ADEME. (2020). *Baromètre de l'écoconception*
- ADEME. (2021). *Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat*
- ADEME. (2023). *La finance durable pour soutenir des projets plus soutenables*
- ADEME. (2023). *Réussir avec un marketing responsable*
- ADETEM. (2023). *Livre Blanc CMO 2023*
- ADETEM & Greenflex. (2023). *Baromètre de la consommation responsable*
- ADETEM & OpinionWay. (2023). *La Fonction Marketing face au défi de la RSE*
- ANDRH. (2019). *Livre blanc RH et RSE*
- ANDRH. (2022). *Les DRH face à l'urgence climatique*
- APEC. (2022). *Rapport sur les métiers green.*
- Business & Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business Better World*
- CDEFM. (2023). *Référentiel de compétences DD / RSSE*
- Circle Economy Foundation. (2023). *Circularity Gap Report*
- CIRODD. (2021). *Livre blanc sur l'innovation durable*
- Comité 21. (2021). *Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience*
- Commissariat général au développement durable. (2021). *Les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports*
- Commission Européenne. (2022). *GreenComp*
- Commission Européenne & TNS Political & Social. (2013). *Eurobaromètre Flash 363 Comment les sociétés influencent nos sociétés : le point de vue des citoyens.*
- EcoLearn (2023). *Baromètre 2023 des compétences durables*
- Ekodev. (2023). *La RSE vue par les Directions des Ressources Humaines*
- France Stratégie. (2016). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité*
- France Stratégie. (2023). *Le travail à l'épreuve du changement climatique*
- GIEC. (2023). *Climate Change 2023*
- Harris Insights and Analytics. (2022). *Architectes du changement opérationnel : Réveiller le potentiel du DAF moderne*
- IFA, ORSE & PwC. (2022). *La RSE, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs ?*
- IFA, Chapter Zero & Ethics & Boards. (2023). *Baromètre des rémunérations 2023*
- Institut de l'Entreprise. (2022). *L'Entreprise Full RSE*
- Institut de la Finance Durable. (2023). *Partenariat académique pour une finance durable*
- IPBES. (2019). *Evaluation globale de la biodiversité et des services écosystémiques*
- Jouzel & Abbadie. (2022). *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur*
- Les Nouveaux Géants. (2024). *La transition écologique au cœur de chaque métier*
- Leyton & Institut Kantar. (2021). *Baromètre de l'innovation 2021*
- ONU. (2023). *Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable*
- ORSE, PwC France & Maghreb & Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France. (2024). *Critères RSE et rémunération - 3ème édition*
- Oxfam. (2023). *Inégalités mondiales 2023*
- Spring GDS & ECS. (2021). *E-logistique, le challenge de demain : vers le transport écologique et la green logistique ?*
- The Shift Project. (2022). *ClimatSup Finance : former pour une finance au service de la transition*
- The Shift Project. (2022). *Former les acteurs de l'économie de demain*
- The Shift Project. (2021). *Plan de Transformation de l'Economie Française - Axe Emploi*
- UNEPFI. (2023). *Net Zero Banking*
- UNICEF. (2020). *Travail infantile et exploitation des enfants*
- Wavestone. (2023) *La transformation durable des entreprises est-elle (vraiment) en marche ?*
- WTW, ABV Group & RH&M. (2022). *Baromètre des DRH : les tendances de 2022*