

La **transition écologique** au coeur de **chaque métier**

Comment transformer les métiers pour concrétiser et accélérer la transition écologique dans les entreprises ?

RAPPORT INTERMÉDIAIRE
Janvier 2024

LES NOUVEAUX
géants.

Action contre dévalorisation

“Contraignante”, “punitif”, “à côté”, “irréaliste”, “décorrélée”, “inutile”. Tant de mots sont utilisés pour décrédibiliser la transition écologique.

Pour pouvoir advenir, cette dernière doit changer de vocabulaire. Comment ? En se concentrant moins sur les problèmes que sur leurs solutions grâce à une **mise en action concrète**, ciblée et efficace. C’est la raison d’être de cette étude.

Vous allez y explorer une piste simple : la **transition écologique des métiers** - le fait que chacun.e fasse évoluer les pratiques quotidiennes de son métier au service de la transition écologique.

Ce prisme du **métier** a de nombreux **avantages** :

- Un métier, c’est un rôle déjà défini dans la société.
- La transition des métiers est **organisée**.
- Un métier, c’est le lieu du plus grand pouvoir d’action de l’individu.
- La transition des métiers est **efficace**.
- Un métier, c’est concret, réel, tangible.
- La transition des métiers est ancrée **dans l’action**.

Mais surtout, l’évolution d’un métier est **enthousiasmante** :

- L’enthousiasme d’un **projet qui démarre**.
- L’enthousiasme de **belles rencontres**.
- L’enthousiasme de porter une **ambition**.
- L’enthousiasme d’apprendre, de **grandir**.
- L’enthousiasme de se sentir **utile**.

La transition des métiers est résolument et exclusivement **joyeuse** !

C’est avec cette énergie que nous vous invitons à parcourir ce travail, basé sur des entretiens de professionnels, la lecture de nombreuses publications et le soutien de partenaires engagés. Il **explore** des **questions concrètes** :

- Comment avoir de l’impact dans son métier ?
- Comment prioriser la transition des transformations métier dans l’entreprise ?
- Comment lever les freins ?
- Et concrètement, pour un juriste, un acheteur, un informaticien, un comptable, un communicant, etc. de quoi parle-t-on ?

Ces questions et les réponses que nous avons collectées, analysées et synthétisées veulent d’abord vous **inviter à l’action, immédiate et éclairée**, mais aussi au **questionnement** et au débat.

Ce document, enfin, doit nous inviter collectivement à sortir des qualificatifs empêchants de la transition écologique pour **l’oser plus concrète, plus joyeuse, plus puissante**.

En un mot : **géante**.

Qui sont **Les Nouveaux Géants** ?

Nos mots d'ordre sont la concrétisation et l'opérationnalisation de la transition écologique dans les entreprises.

Nous sommes certifiés Qualiopi et proposons des **formations** innovantes et engageantes, permettant à chacun d'acquérir les compétences **écologiques** propres à son **métier**, et ainsi de devenir un Nouveau Géant de la transition écologique !

Nos **parcours** métiers

Produit & Offre	Finance & Performance	Services informatique & data	Marketing & communication	Ressources humaines
Eco-conception Achats responsables	Performance extra-financière	Numérique responsable Eco-conception numérique	Communication responsable	Gestion des compétences écologiques

Se déclinent en **4 Formats**



EQUIPEMENT

Package e-learning
& atelier



ECHAUFFEMENT

3h pour se sensibiliser
aux enjeux et solutions
de son métier



HACKATHON

2j pour générer un max
d'idées novatrices pour son
projet réel



PARKOUR

3 mois pour
avancer sur son
projet réel

Notre **pédagogie** vise à ce que chaque participant devienne un acteur **autonome** et **ambitieux** de la transition. C'est pourquoi nous avons à cœur que nos parcours garantissent la **mise en œuvre de nouvelles pratiques métiers**.

Cela passe par :

- Une **pédagogie par projet** : au sein de nos parcours, les apprenants travaillent sur un projet réel de leur métier et de leur entreprise, pour un impact immédiat, utile et concret.
- Un **coaching humain** : la transition écologique peut susciter une large palette d'émotions (indifférence, anxiété, colère, frustration, etc.). Nous prenons le temps d'accueillir et d'accompagner la sensibilité de chacun à ce sujet.
- De la **joie** et des **moments de vie collectifs** : rien n'arrête un collectif soudé et enthousiaste, pas même un sujet difficile. C'est en créant cet élan joyeux et en renforçant la cohésion que nous révélons les potentiels.

Le mot des **partenaires**

Afin que cette étude soit la plus utile pour l'ensemble des parties prenantes, Les Nouveaux Géants ont fait appel à différents experts pour constituer son collectif de pilotage. Écoutons ce qu'ils ont à nous dire !

“ LES COLLECTIFS structure un mouvement et un réseau regroupant les salariés engagés des organisations. Les salariés du réseau se sont structurés en collectifs dans leurs organisations respectives, pour les **transformer de l'intérieur**. Nous regroupons des salariés de plus de 250 entreprises, dont 120 collectifs matures.

Plus largement, nous aidons les créateurs de collectifs à se lancer, nous accompagnons la création de démarches inter-collectifs (groupes de travail, cartographie d'actions réalisées et potentielles, etc.) et nous portons la parole de ces différents collectifs dans le monde économique.

Nous avons à coeur d'**aider nos collectifs à mener des actions ambitieuses**, en leur fournissant des contenus et des exemples. C'est tout le sens pour nous de notre participation à cette étude : nous voulons aider des collectifs qui se lanceraient dans la **transformation d'un métier spécifique de leur organisation**, ou de plusieurs métiers. Les éléments de priorisation et les argumentaires détaillés dans l'étude seront des apports précieux à tout collectif de salariés souhaitant s'y attaquer ! ”

LES COLLECTIFS

“ Parce que changer de job est certainement le **moyen le plus puissant d'agir** pour la transition écologique et sociale, nous avons créé jobs_that_makesense, la première plateforme d'emploi à impact positif. Avec plus de 3000 offres postées chaque mois, 7 000 recruteurs référencés, une centaine d'offres de formations et des centaines de contenus inspirants, nous donnons aux candidats toutes les cartes pour donner du sens à leur carrière. jobs_that_makesense est une initiative de l'association makesense.

Notre mission est de réorienter le marché de l'emploi au service de la redirection écologique et solidaire. **L'ensemble des entreprises et des métiers doivent se transformer pour répondre aux enjeux climatiques, ce qui nécessite la formation et l'accompagnement de tous les salariés.** C'est pourquoi il nous a paru important d'être partenaire de l'étude des Nouveaux Géants, pour comprendre les impacts directs, indirects et systémiques des métiers transverses sur les enjeux de transition, mais aussi les différents freins de cette transformation. ”



“ Le CROCIS (Centre Régional d’Observation du Commerce, de l’Industrie et des Services) est l’observatoire économique de la CCI Paris Ile-de-France. Créé en 1994, il a pour principal objectif d’étudier l’économie francilienne, de produire des analyses chiffrées et commentées nécessaires à une meilleure connaissance de la région et de réaliser des enquêtes auprès des entreprises.

Il a notamment pour mission d’étudier l’ensemble des **évolutions qui touchent les entreprises**. La **transition écologique**, sujet transversal qui concerne les entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, est à ce titre un sujet prioritaire pour nous. L’**approche originale** de l’étude, qui considère que chaque métier est capable d’évoluer pour contribuer à la **transition écologique permet de ne laisser de côté aucune structure ni aucun salarié**. L’identification des freins et difficultés rencontrées par les entreprises dans cette démarche est un objectif majeur pour le CROCIS, notamment en raison de la présence en Ile-de-France de très grandes entreprises regroupant une large variété de métiers.”



Un centre d’observation de

 CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
PROSPECTIVE

“ Les Echos Start s’adresse à celles et ceux qui veulent trouver du sens dans le monde d’aujourd’hui et qui voient l’ambition professionnelle comme un levier pour s’épanouir et transformer la société. Les défis auxquels les entreprises et notre économie font face étant notre sujet quotidien, il est pour nous essentiel de positionner l’entreprise comme **source de solutions** face aux enjeux écologiques. La transition écologique des métiers, au cœur de cette étude, y contribue directement.

De plus, notre média économique s’adresse à des jeunes diplômés, étudiants, professionnels, entrepreneurs et consommateurs. Nous les accompagnons à **comprendre comment les défis écologiques vont les impacter** : quelles sont les opportunités de carrière ? Comment se former à ces enjeux ? Comment choisir un job et une entreprise qui soient alignés avec ses valeurs ? Comment aider son entreprise à se transformer ? Comment transformer son métier ?

En ce sens, le travail entrepris par Les Nouveaux Géants est essentiel et n’a pas encore été mené avec une telle ambition et une méthode aussi solide. C’est pourquoi nous avons choisi d’être partenaires de cette étude.”



Et avec **le soutien** de

“ La transition écologique ne pourra se faire sans une transformation des entreprises. Dans tous les secteurs, la décarbonation en particulier passera par des évolutions techniques mais aussi par une organisation collective vers la sobriété. Pour permettre ces transformations, **de nouvelles compétences seront nécessaires**, de **nombreux métiers devront évoluer**. Et les métiers qui existent dans tous les secteurs, qui sont visés dans cette étude, ont un large rôle à jouer pour transformer les entreprises. Analyser les impacts actuels des organisations sur l’environnement et leurs vulnérabilités, construire des stratégies compatibles avec des trajectoires de réduction des impacts, concevoir des outils de pilotage et d’incitation pour transformer les business models, rendre la sobriété désirable... les besoins ne manquent pas.

La première partie de cette étude devrait aider les entreprises de tous les secteurs à **savoir par où commencer pour former leurs salariés**, dans le but d’atteindre leurs objectifs de transition écologique : en ce sens, elle est hautement nécessaire. ”

**THE SHIFT
PROJECT** 

Remerciements

Cette étude a été menée par **Emeline Fasolato**, responsable de l'offre de formation des Nouveaux Géants.

Nous tenons à remercier tous nos partenaires pour leur confiance, leur soutien et la richesse de leurs conseils ; en particulier **Isabelle Savelli** (CROCIS), **Julia Lemarchand** (Les Echos Start), **Victorine Minvielle** (Jobs that make sense), **Vinciane Martin** (The Shift Project) et **Paul Chalabreysse** (LES COLLECTIFS).

Cette étude n'aurait jamais vu le jour sans les **professionnels engagés** qui ont répondu présent pour dessiner ensemble le futur de nos métiers. Nous leur sommes extrêmement reconnaissants pour leur temps, leur investissement, la pertinence de leur challenge et leurs encouragements.

Agathe Simon, *Juratoys*
Agnès Weil, *Club Med*
Béatrice Javary, *Auchan*
Bénédicte Barbry, *Mobivia*
Carine Mortelette, *Nikita*
Caroline Bottin, *Kiabi*
Cecilia Pouliquen, *Nocibe*
Céline Monticelli
Clément Pecastaings, *Circul'R*
Delphine Jegoudez, *Orange*
Elodie Parre, *Groupe Bel*
Emery Jacquillat, *Camif et Communauté des Entreprises à Mission*
Eric Hestin, *Veolia*
Fabrice Poline, *Bouygues Construction SA*
Hélène Le Teno, *Heart Leadership University*
Jade Breton, *Flying Whales*
Jules Cerceau Le Berre
Julien Bratur, *Norsys*
Kamel Amara, *Fayat Energie Services*
Loïc Allanos, *Septodont*

Louis Stelian
Luciana Lo Monaco, *Groupe VYV Lumia*
Malgorzata Piwowar, *Orange*
Marie Hennart, *Stim*
Marine Le Bris, *Nestlé France*
Pierre-Yves Burlot
Raphaël Poughon, *Centre France La Montagne*
Romane Anquetil
Ségolène De Montgolfier, *Evolem*
Sylvain Lemang-Cattel, *Agapes Restauration (prestataire)*
Valentine Rebattet, *Atlas For Men*
Véronique Berthout, *BNP Paribas Personal Finance*
Vincent Wisner, *Prophil*
Vincent Etchebehere, *Air France*
Yannick Servant, *Convention des Entreprises pour le Climat (CEC)*
... Et l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette étude !

Nous adressons un immense merci à **Clara Houzelot** pour son accompagnement, sa contribution et son exigence dans notre travail de recherche.

Enfin, merci à **vous, lecteurs**. Pour votre regard bienveillant et exigeant sur ces travaux, pour votre intérêt pour la transition écologique des métiers et pour votre engagement en faveur d'un monde souhaitable.

Sommaire

Édito.....	2
Qui sont Les Nouveaux Géants ?.....	3
Le mot des partenaires.....	4
Remerciements.....	7
Sommaire.....	8
Executive Summary.....	9
Introduction.....	12
Méthodologie.....	14
1. Tous les métiers seront amenés à intégrer des missions au service de la transition écologique.....	16
1.1 Trois options pour développer les compétences nécessaires à la transition écologique.....	16
1.2 L'évolution de l'ensemble des métiers est essentielle pour lever les freins à la transition écologique.....	18
1.3 Tendances actuelles : vers l'intégration par chaque métier de missions en lien avec la transition écologique.....	22
2. Quelles sont les actions qui peuvent être mises en place à l'échelle d'un métier ?.....	24
2.1 Cartographie des zones d'action d'un métier.....	24
2.2 Identifier l'impact de son métier pour contribuer à la transition écologique de l'entreprise.....	26
2.3 Catégorisation des métiers en fonction de leur type d'impact.....	27
3. Comment organiser la transition écologique des métiers dans le temps ?.....	28
3.1. Prioriser les métiers à transformer.....	29
3.2 Variable d'ajustement : prendre en compte le potentiel de progression de la fonction.....	31
3.3 Synthèse des logiques de priorisation.....	32
3.4 Résultats de l'exercice de priorisation par les responsables RSE interrogés.....	33
3.5 Contextualisation des résultats obtenus.....	34
4. Approfondissements par famille de métiers.....	37
4.1 Direction générale et stratégie.....	37
4.2 Achats et approvisionnements.....	38
4.3 Conception produit.....	39
4.4 Finance, performance, contrôle de gestion et comptabilité.....	40
4.5 R&D et Innovation.....	41
4.6 Production et Qualité.....	42
4.7 Ressources humaines.....	43
4.8 Vente et service clients.....	44
4.9 Logistique et Supply chain.....	45
4.10 Communication.....	46
4.11 Informatique.....	47
4.12 Juridique.....	48
Conclusion.....	49
Bibliographie.....	51
Annexes.....	
Annexe 1 - Liste des secteurs sélectionnés.....	52
Annexe 2 - Liste des métiers à l'étude.....	52
Annexe 3 - Représentativité des secteurs, profils RSE interviewés.....	53
Annexe 4 - Profils Experts modèles d'affaires interviewés.....	54
Annexe 5 - Résultats de l'exercice de priorisation.....	54

Executive Summary

Comment passer de la prise de conscience des enjeux environnementaux à la mise en action, au coeur de son métier ?

Cette étude s'intéresse à l'**impact de la transition écologique sur l'évolution des métiers**. L'objectif est d'identifier des pistes pour amorcer la transformation des fonctions les plus courantes en entreprise, et de proposer une vision prospective de ces fonctions.

Le **premier volet**, ci-après, propose une **cartographie des zones d'action** qu'un métier peut explorer pour contribuer à la transition écologique de son entreprise, ainsi que des pistes à destination des responsables du plan de transformation des métiers, pour leur permettre de **prioriser leurs actions**.

Le second volet, à paraître courant 2024, proposera une vision prospective de l'évolution de certains métiers (nouvelles missions et tâches, évolution des méthodes, outils et process, et socle de connaissances et compétences à acquérir).

Un travail toujours en cours

La **version finale** de ce rapport est prévue au cours du **second semestre 2024**. Elle intégrera les retours reçus, mais également une **vision prospective** de **chaque grande famille de métier** : quelles sont les nouvelles **missions**, tâches, **outils** et **méthodes** dans le cadre de la transition écologique ? Quelles sont les **connaissances** et **compétences** à acquérir ? Vers quelles ressources se tourner ?

Que ce soit pour **nous faire vos retours** ou **participer aux entretiens de la seconde étape**, contactez-nous à l'adresse suivante : emeline.fasolato@lesnouveauxgeants.com

Ce qu'il faut retenir au sujet de l'évolution des métiers cross-secteurs dans le cadre de la transition écologique

Tous les métiers doivent évoluer pour permettre la transition écologique -

Dans la lignée des études menées au sujet de l'impact de la transition écologique sur l'emploi, nos travaux de recherche confirment que l'ensemble des métiers sera amené à intégrer des missions écologiques dans leurs pratiques quotidiennes.

Il ne s'agit pas tant de créer de nouvelles fonctions que de faire évoluer les compétences et les fiches de postes afin d'intégrer des missions en lien avec la transition écologique.

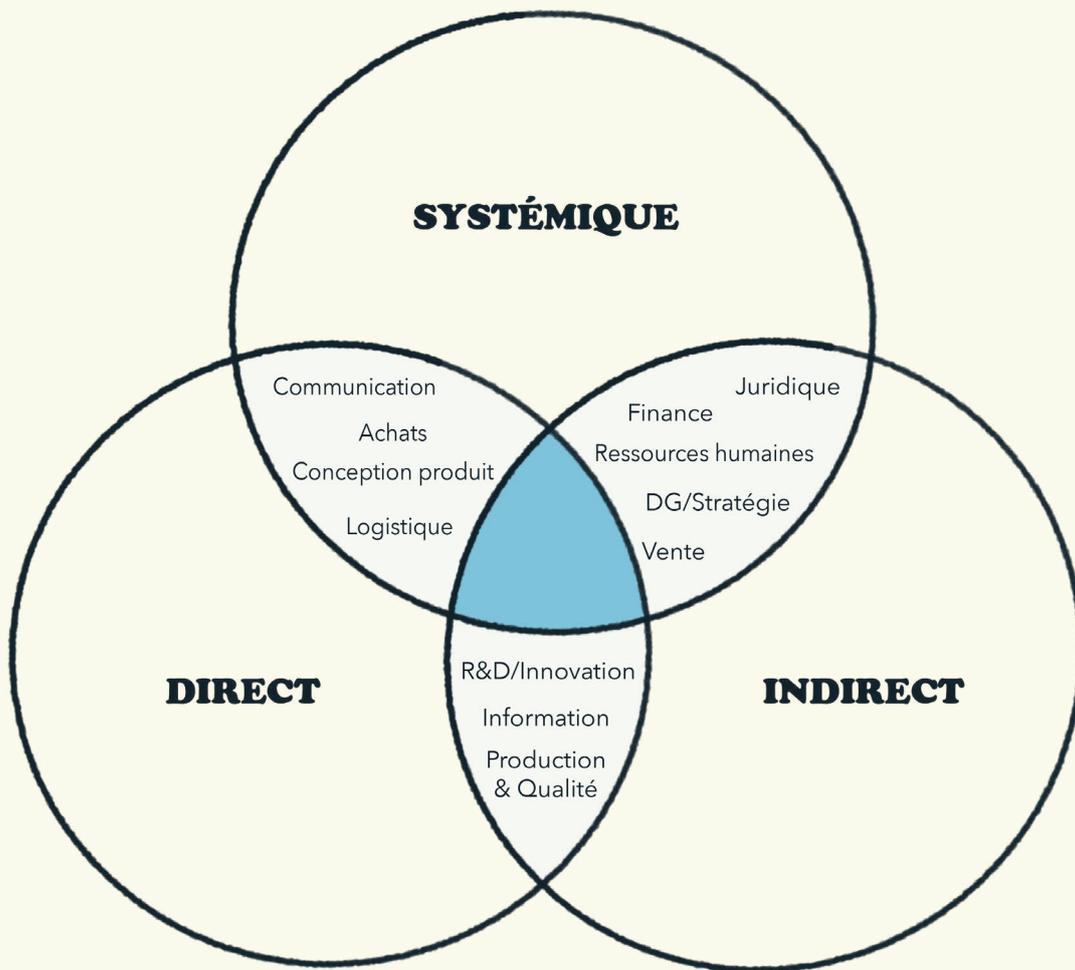
Il s'agit d'une orientation souhaitée à la fois par les travailleurs et par l'Etat, et qui se justifie également du point de vue des employeurs : internaliser et diffuser les missions au service de la transition écologique à l'ensemble des métiers permet une meilleure maîtrise et donc une plus grande créativité sur ces sujets, une réduction des coûts ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail. Ce dernier point contribue notamment à engager, responsabiliser et aligner l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sur les enjeux de la transition écologique. L'internalisation et la diffusion des missions RSE permettent également de résoudre un certain nombre de difficultés relatives à la mesure de la performance, à l'acceptabilité des nouvelles solutions, à la collecte des données sociales et environnementales et à l'embarquement des parties prenantes externes.

→ Pour en savoir plus, se référer à la partie 1

Chaque métier a un rôle à jouer dans la transition écologique de son entreprise, qui peut se décliner en trois zones d'action.

Il n'y a pas "les métiers de la transition", et les autres : tous les métiers sont en transition car chacun peut avoir un impact au coeur de ses gestes métier. Nous avons identifié trois zones d'action à explorer pour déployer son plein potentiel d'impact, dont l'activation peut différer en fonction des métiers : les zones d'action à impact direct, indirect et systémique.

Les métiers à fort impact direct sont ceux qui pilotent ou qui subissent directement les principaux impacts ou risques de l'entreprise, tandis que les métiers à fort impact indirect ou à fort impact systémique sont ceux qui, dans leurs missions quotidiennes, peuvent inciter les parties prenantes internes ou externes de l'entreprise à effectuer leur transition écologique. Pour saisir pleinement sa responsabilité vis-à-vis de la transition écologique et identifier toutes les actions que chacun peut déployer au coeur de son métier, il est essentiel d'interroger chacune de ces trois zones.



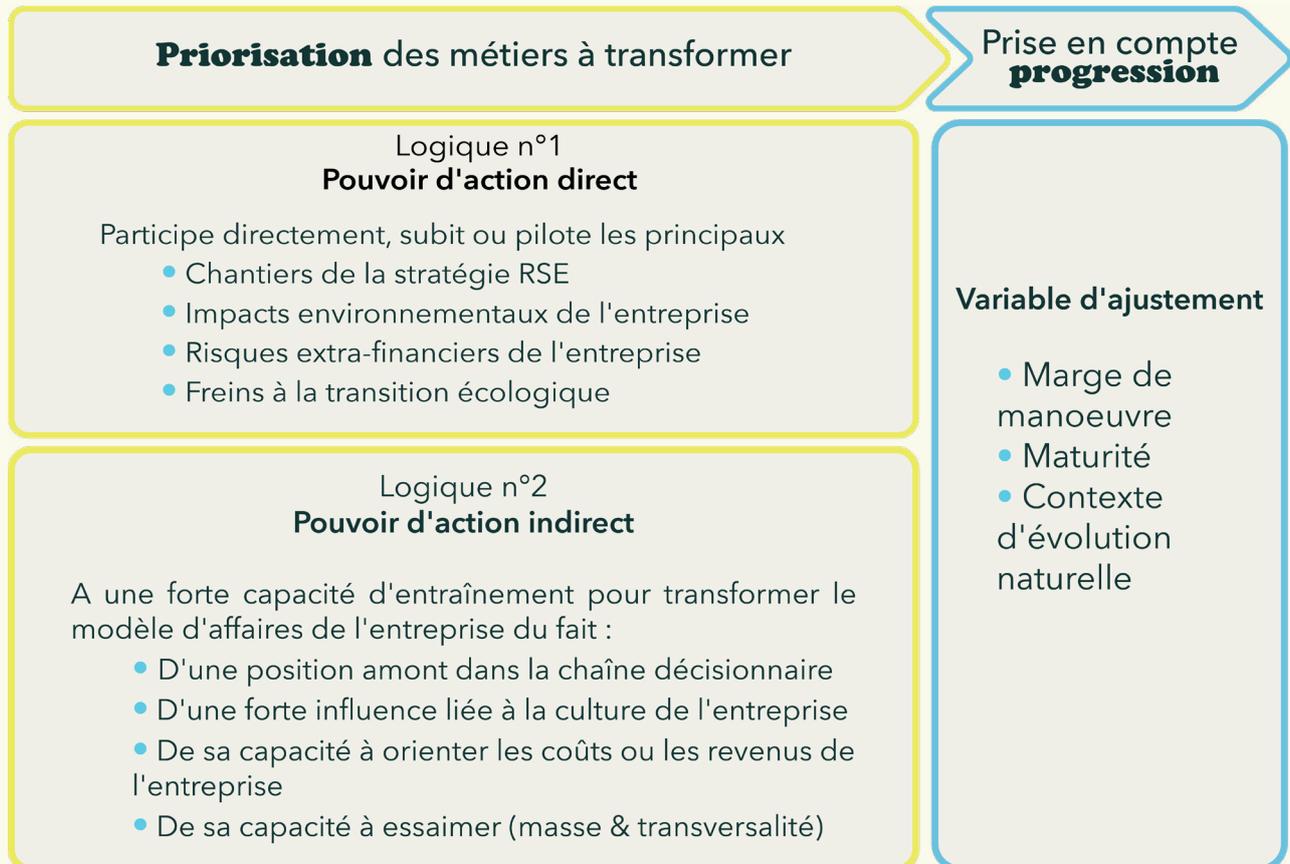
Répartition des métiers en fonction de leurs zones d'impact préférentielles, sur la base des entretiens menés

→ Pour en savoir plus, se référer à la partie 2

La priorisation des métiers à transformer dépend du contexte de l'entreprise mais peut tenir compte de deux logiques -

Il n'existe pas de solution universelle, d'ordre chronologique de transformation des métiers qui serait applicable à toutes les entreprises.

Nous avons constaté la mise en oeuvre de deux logiques de priorisation, qui conviendront plus ou moins en fonction de la maturité de l'entreprise sur les sujets RSE, de sa culture managériale et de sa culture d'entreprise de manière générale.



→ Pour en savoir plus, se référer à la partie 3

Introduction

Objectif

Depuis le déploiement massif des actions de sensibilisation sur les enjeux de transition écologique au sein des entreprises, une interrogation majeure se pose : **comment passer de la prise de conscience à la mise en action ?** Quelles sont les **transformations à opérer** pour rendre nos entreprises soutenables et pérennes, et comment les mettre en oeuvre ? Par où commencer ?

Le besoin exprimé par de nombreux professionnels de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est celui d'**opérationnaliser la transition écologique** : après la prise de conscience et la définition de sa feuille de route, il faut se mettre en action, concrètement, dans son quotidien de travail. Il ne s'agit plus de se demander comment sensibiliser tous les collaborateurs de l'entreprise, mais **comment changer les pratiques et process métiers**.

L'objectif de cette étude est d'identifier des **pistes pour amorcer** la transformation des fonctions/départements les plus courants en entreprise (achats, R&D, finance, vente, etc.), et de proposer une **vision prospective de l'évolution de ces fonctions**.

« Transition écologique »

Selon le Ministère de la Transition écologique, la **transition écologique** est "une évolution vers un **nouveau modèle économique et social**, un modèle de développement durable qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux, ceux du changement climatique, de la rareté des ressources."¹ Il ne s'agit pas de répondre à une crise, ce qui suppose qu'il est possible de revenir à un état d'avant-crise, mais bien d'**évoluer vers un nouveau modèle** de société, qui soit soutenable, et donc de transformer les modèles d'affaires.

En rassemblant les bonnes pratiques existantes, cette étude vise plus particulièrement à répondre à deux questions :

- **Comment organiser la transition des métiers dans le temps ? - Par où commencer ?**

Le premier volet met en lumière les différentes logiques de priorisation à l'oeuvre dans les entreprises aujourd'hui et propose une cartographie des zones d'action qu'un métier peut explorer pour contribuer à la transition écologique de son entreprise.

[Disponible en janvier 2024 - Rapport intermédiaire](#)

- **À quoi pourront ressembler nos métiers demain ?**

Le second volet propose une vision prospective de l'évolution de certains métiers, en termes de nouvelles missions et tâches, évolution des méthodes, outils et process, et socle de connaissances et compétences à acquérir.

[Disponible au S2 2024 - Rapport final Recrutement pour les entretiens en cours](#)

Notre intention n'est pas de démontrer ou de prescrire quel sera l'avenir des métiers, mais d'alimenter de nouveaux imaginaires métier et de mettre en évidence des bonnes pratiques en place dans les entreprises afin d'accélérer la transition écologique.

¹ Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable.

Contextualisation

De **nombreuses études** ont vu le jour ces dernières années avec pour objectif d'évaluer l'impact de la transition écologique sur le marché de l'emploi. On distingue :

- Les études quantitatives, qui cherchent à déterminer si la transition provoquera une création ou une destruction nette d'emplois aux échelles nationale, sectorielle et intra-sectorielle, ainsi qu'à identifier les mouvements de main d'oeuvre inter et intra-sectoriels.

- Les études qualitatives portant sur les nouveaux métiers créés par la transition écologique, qui identifient et qualifient les nouvelles professions.

- Les études **qualitatives portant sur l'évolution des métiers actuels** dans le cadre de la transition écologique, qui cherchent à comprendre en quoi les métiers dont le coeur d'activité ne changera pas seront tout de même amenés à adapter leurs méthodes et leurs pratiques.

Notre étude s'inscrit dans cette troisième catégorie. Elle a pour originalité de considérer les évolutions communes à **l'ensemble des secteurs** et touchant donc les "**métiers cross-secteurs**", que l'on peut retrouver d'une entreprise à une autre. En effet, la plupart des études qualitatives portant sur l'évolution des métiers actuels sont sectorielles : elles insistent sur les métiers spécifiques au secteur d'activité considéré, rendant la diffusion des apprentissages d'un secteur à l'autre plus difficile.

La transition écologique couvre de nombreux sujets : environnementaux, sociaux, et de gouvernance a minima. Compte tenu des travaux existant sur les autres sujets, et afin d'obtenir des résultats précis, cette étude se centre sur les enjeux environnementaux de la transition écologique.

Plan de navigation

Pensé spécialement pour les acteurs de la responsabilité sociétale des entreprises, des ressources humaines et de la direction, ce rapport intermédiaire se compose de quatre parties :

- La **première partie** (p16) explicite les raisons pour lesquelles nous sommes convaincus que la **transition écologique passera nécessairement par une évolution de tous les métiers** de l'entreprise. C'est un recueil d'arguments qui peut être très utile pour promouvoir l'évolution des métiers de son entreprise.

- La **deuxième partie** (p24) propose de cartographier les zones **d'action au niveau d'un métier** (vs. d'une entreprise) et une trame permettant à chaque collaborateur d'interroger son rôle dans la transition écologique de son entreprise.

- La **troisième partie** (p28) a pour but d'accompagner la définition du **plan de transformation des métiers** dans le cadre de la transition écologique, en mettant en lumière les différentes **logiques** de priorisation qui peuvent être suivies.

- La **quatrième partie** (p37) propose une **déclinaison par famille de métiers** des enjeux soulevés en deuxième et troisième parties.

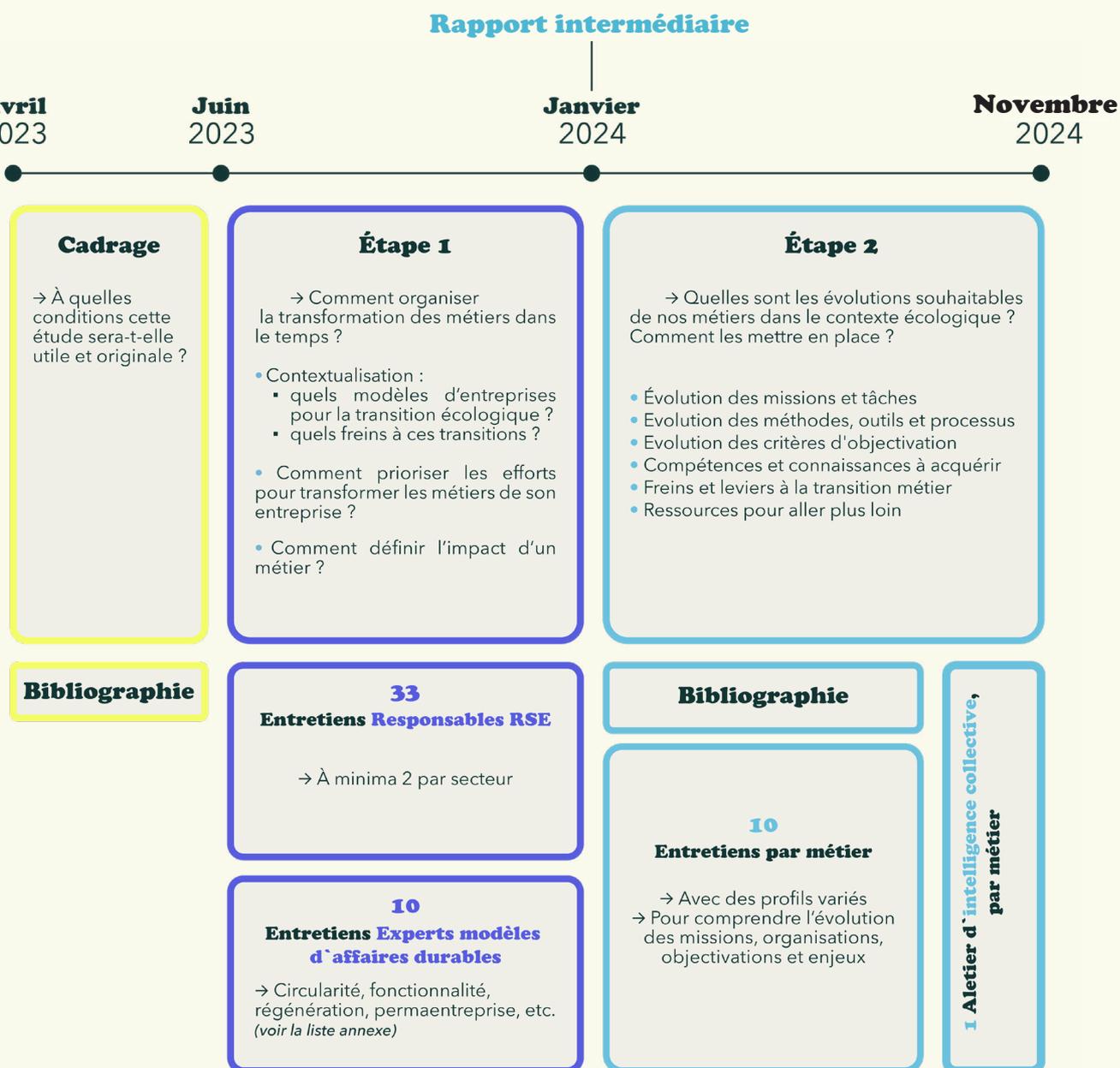
NB : Ce rapport est un rapport intermédiaire. Si tu t'intéresses à la transformation des métiers dans le cadre de la transition écologique, ou si tu souhaites faire évoluer ton propre métier, il est toujours possible de participer !

→ Merci de nous contacter à l'adresse suivante : emeline.fasolato@lesnouveauxgeants.com

Méthodologie

Démarche

Cette étude est la concrétisation d'un travail de recherche qualitatif mené entre avril 2023 et octobre 2024, qui s'appuie essentiellement sur un **travail bibliographique** et des **entretiens semi-directifs**.



Périmètre

Métiers à l'étude - Suite à un état de l'art bibliographique, nous avons choisi d'axer cette étude sur **l'évolution qualitative des métiers** dans une optique cross-sectorielle :

- Direction générale (DG) / Stratégie
- Achats
- Conception produit
- Comptabilité et finance
- Recherche & Développement (R&D) / Innovation
- Production & Qualité
- Ressources humaines
- Ventes & Service clients
- Logistique
- Communication
- Informatique
- Juridique

NB : dans cette étude, nous utiliserons indistinctement les termes "métier" ou "fonction" afin de désigner un ensemble de missions, plutôt qu'un département. Ainsi, en fonction de l'organisation de sa propre entreprise, le lecteur pourra se reconnaître dans une ou plusieurs fonctions.

Taille d'entreprises - Les entreprises de taille **intermédiaire** (ETI) et les **grandes entreprises françaises** ayant généralement plus de ressources à consacrer à l'évolution des métiers, les profils à interroger ont été principalement choisis dans des entreprises de plus de 250 salariés. Néanmoins, les résultats obtenus peuvent alimenter la réflexion des petites et moyennes entreprises.

Secteurs - Pour l'étape 1, nous avons cherché à interroger à minima **deux entreprises par secteur** (voir la liste des secteurs en annexe 1). Toutefois, n'ayant pas réussi à obtenir tous les entretiens souhaités, les secteurs du BTP, de la filière bois et de l'énergie sont sous-représentés, et les industries extractive et lourde ne sont pas représentées. Cela pourra faire l'objet d'une édition de mise à jour. Pour l'étape 2, la représentativité sectorielle n'est pas assurée du fait de ressources limitées. Il s'agit également d'un axe d'amélioration de l'étude, pouvant faire l'objet d'une réédition.

1. Tous les métiers seront amenés à intégrer des missions au service de la transition écologique

Dans la lignée des études menées au sujet de l'impact de la transition écologique sur l'emploi, nos travaux de recherche confirment que l'ensemble des métiers sera amené à intégrer des missions écologiques dans leurs pratiques quotidiennes. En quoi cette évolution est-elle une **étape décisive pour accomplir la transition écologique** dans les entreprises, et quels sont les **signaux** qui confirment d'ores et déjà cette tendance ?

Cette partie se propose d'explorer pourquoi l'internalisation et la diffusion des missions et compétences écologiques à de l'ensemble des métiers semble être la solution la plus adaptée pour concrétiser la transition écologique sur le long terme, par rapport à d'autres options d'abord (1.1), et en tant que levier face aux freins actuels à la transition écologique (1.2). Nous ferons ensuite état des signaux faibles qui confirment cette tendance (1.3).

1.1 Trois options pour développer les compétences nécessaires à la transition écologique

Une entreprise qui souhaite effectuer sa transition écologique doit mettre en place de nouveaux projets, et a donc **besoin de nouvelles compétences** : éco-conception, chimie verte, communication sur de nouveaux imaginaires, etc.

Il existe plusieurs solutions pour répondre à ce besoin :

- **L'externalisation**, qui consiste à faire appel à des experts externes, soit pour définir sa stratégie, soit pour la décliner et la mettre en oeuvre.

- **L'internalisation**

- Par la constitution d'une **équipe RSE/Environnement dédiée**

Ou, une variante : par le recrutement d'experts en interne mais rattachés aux différents métiers

- Par la montée en compétence de **l'ensemble des fonctions** dans l'entreprise

L'externalisation

Si l'externalisation permet de trouver rapidement l'expertise et donc d'obtenir les résultats souhaités, cette option soulève deux enjeux :

- **Maîtrise** : les enjeux sociaux et environnementaux appellent des décisions de plus en plus stratégiques, une forte innovation et doivent être maîtrisés par des fonctions variées au sein de l'entreprise. Ce sont des enjeux auxquels l'externalisation ne peut pas répondre complètement.

- **Coûts** : externaliser une mission génère la plupart du temps plus de coûts que de l'accomplir en interne. Or, si les missions liées à la transition écologique - le reporting extra financier par exemple - étaient ponctuelles par le passé, leur fréquence tend à augmenter et le coût total de l'externalisation de ces missions risque de devenir peu tenable sur le long terme.

Le département RSE dédié

C'est aujourd'hui l'option la plus répandue dans les entreprises, le département RSE allant de une (voire moins) à une dizaine de personnes.

Néanmoins, les équipes RSE que nous avons rencontrées déclarent faire face à un certain nombre de difficultés :

- La **surcharge de travail** : la transition écologique de l'entreprise représente un nombre colossal de projets qui ne peuvent être menés par l'équipe RSE seule.

- Le **manque de temps** : si les équipes RSE s'entourent généralement d'un réseau d'ambassadeurs pour diffuser ces projets, ceux-ci s'ajoutent à leur charge habituelle. Cela met en lumière le déficit de temps structurel accordé à la transition écologique, source de frustration et d'inertie.

- Le **défaut d'engagement** : le fait de cantonner les sujets RSE à un département renvoie l'image que c'est un sujet d'expert ou de militant, et dans tous les cas, le sujet d'un autre. Or cela devrait être intégré à la stratégie globale ainsi qu'à tous les départements métiers.

Suite à nos observations, nous ajoutons :

- Le **besoin d'expertise** : les enjeux de transition écologique font appel à une expertise multidisciplinaire (sciences humaines, juridique, physique, etc.) et à la coopération entre des profils et métiers variés. Nous notons que certaines entreprises ont pallié cette difficulté en constituant une équipe RSE multidisciplinaire. Si cette option permet de répondre à l'enjeu d'expertise, elle fait naître un enjeu de recrutement, car ces profils pointus sur les sujets RSE sont rares et on constate une pénurie de candidats.

- La **nécessité d'un changement en profondeur** : dans son étude sur l'évolution des métiers de la gestion, le think tank The Shift Project rappelle que «seuls des changements profonds pourront réellement atténuer les impacts des entreprises sur l'environnement, et leur permettre de s'adapter aux diverses contraintes physiques.»² Or, en maintenant une équipe et une stratégie RSE séparée, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux au coeur du modèle d'affaires de l'entreprise ne peut avoir lieu pleinement. Le département RSE peut être un soutien pour coordonner la transformation mais en aucun cas l'unique pilier.

Adapter les outils et process dans tous les métiers

Une transition d'une telle ampleur **nécessite d'adapter les outils, méthodes et process de l'entreprise**. Comme l'explique The Shift project à propos des métiers de la gestion, «[les outils et process] ne sont pas indépendants des objectifs qu'ils servent. On pourrait penser qu'il suffirait de changer les objectifs poursuivis par les entreprises pour que les sciences, pratiques, outils de gestion se mettent au pas, et contribuent à l'atteinte de nouveaux objectifs intégrant les contraintes physiques. Mais les outils de gestion ont été pensés et développés dans des contextes donnés, pour des objectifs donnés, et ne sont pas neutres : ils ne peuvent servir indifféremment un but ou un autre».² Pour transformer les entreprises à la hauteur des enjeux écologiques, il faut donc les réinventer, et faire évoluer les métiers.

² ClimatSup Business : Former les acteurs de l'économie de demain. Audencia, The Shift Project, 2022. 252 pages.

Vous l'aurez compris : la transition écologique appelle une transformation en profondeur des entreprises et ne sera, selon nous, ni le résultat d'une externalisation, ni de l'action isolée du département RSE. Il est nécessaire que toutes les fiches de poste évoluent, ainsi que les outils, process et méthodes de l'entreprise. C'est-à-dire les métiers eux-mêmes !

1.2 L'évolution de l'ensemble des métiers est essentielle pour lever les freins à la transition écologique

Lors du travail de recherche mené pour cette étude, nous avons questionné les responsables et experts interrogés sur les freins à la transition écologique au sein de leur entreprise ou des entreprises qu'ils accompagnent.

Les freins à lever sont de deux ordres : individuels (à l'échelle de l'individu) et collectifs (à l'échelle de l'organisation ou de son écosystème).

Ce dont nous sommes convaincus, c'est que mettre **l'ensemble des métiers au service de la transition écologique** en intégrant ces nouvelles missions au coeur de leurs pratiques pourrait permettre de **lever** un certain nombre de **ces freins**.

Individuel	Collectif
<ul style="list-style-type: none">• Défaut de connaissances, ou sentiment d'illégitimité• Capacité de visualisation/d'abstraction• Aversion au changement, ou appréhension de l'aversion au changement chez les autres• Déresponsabilisation	<ul style="list-style-type: none">• Manque de vision et de cohérence• Mesure de la réussite• Enjeux d'innovation• Acceptabilité des nouvelles solutions par les clients• Complexité des chaînes de valeur• Normes environnementales• Silos et collecte des données ESG

1.2.1 Intégrer des missions au service de la transition écologique au coeur de chaque métier pour responsabiliser et engager chacun

Une des difficultés majeures rencontrée par les responsables RSE est dûe au **niveau très variable d'engagement individuel sur les enjeux de transition écologique** au sein des équipes, ce qui peut s'expliquer par :

- Un **défaut de connaissance ou de compétences**, réel ou perçu : de nombreux collaborateurs **se sentent illégitimes** pour agir en faveur de la transition écologique. Cela peut être lié à un manque de connaissances sur les **enjeux environnementaux** (climat, biodiversité, etc.), mais également sur les solutions possibles, sur les **actions à mettre en place** à son échelle. Les enjeux environnementaux sont perçus comme complexes et abstraits, et nécessitent une capacité à penser en **systemie** pour effectuer des arbitrages, et en **prospective** pour visualiser des solutions concrètes, ce à quoi nous ne sommes généralement que peu formés. Cette difficulté peut être renforcée dans des secteurs qui se considèrent comme "immatériels" (ex : numérique), car le lien entre l'activité de l'entreprise et l'impact environnemental est moins direct.

→ **Décliner opérationnellement la transition écologique en identifiant les axes d'action de chaque métier pourrait permettre de lever ce frein.** Cela rendrait les objectifs de l'action individuelle beaucoup plus **concrets et tangibles**. Cela permettrait également une **montée en connaissance et en compétence ciblée** au coeur de chaque métier, ce qui renforcerait le sentiment de légitimité des travailleurs.

- Une **aversion au changement**, malgré des connaissances et compétences suffisantes : que ce soit par scepticisme, par manque de courage, par ego (des "sachants qui n'aiment pas qu'on leur dise quoi faire ou quoi penser"), par habitude, par crainte de voir sa liberté créative entravée ou de ne pas être suivi (par ses clients notamment), les facteurs d'inertie face à la transition écologique sont nombreux et relèvent souvent plus de dispositions psychologiques intérieures que du sujet écologique lui-même. Cette difficulté est encore plus grande lorsque l'aversion au changement concerne la direction ou l'actionnariat.

→ **L'aversion au changement est d'autant plus forte lorsqu'une personne se sent impuissante et qu'elle a l'impression de subir les changements.** En intégrant des missions au service de la transition écologique au coeur de chaque métier, chacun peut **devenir acteur** dans le processus de changement, **plutôt que de le subir**.

- Une **déresponsabilisation structurelle**, ou le "Ce n'est pas mon sujet" : du fait d'un département RSE distinct et de missions silotées, un certain nombre de collaborateurs ne se sentent pas responsables de la transition écologique de leur entreprise, considérant que c'est le sujet du département RSE uniquement. Une situation **paradoxale** se crée avec une équipe RSE dont la mission principale est d'engager l'ensemble des équipes, et des collaborateurs qui se distancient du sujet, estimant que c'est le sujet "d'un autre".

→ **Diffuser les missions écologiques dans tous les métiers, c'est responsabiliser chacun vis-à-vis de la transition de l'entreprise.**

1.2.2 Zoom sur les freins pouvant être levés par l'évolution de métiers ciblés

D'autres freins à la transition écologique mentionnés par les responsables RSE pourraient être levés par l'évolution ciblée de certaines fonctions dans l'entreprise.

- **Absence de vision stratégique ou de cohérence** : dans les entreprises où la direction est peu engagée sur le sujet, le premier frein cité est évidemment l'absence de vision écologique portée au niveau stratégique.

→ L'évolution des fonctions de **Direction Générale** et de **Stratégie** permettrait de poser une vision claire et incarnée sur la transition de l'entreprise.

- **La mesure de la réussite et les indicateurs et process associés** : les projets en faveur de la transition écologique sont la plupart du temps moins attractifs lorsqu'ils sont passés au crible d'indicateurs financiers. En effet, notre mesure de la réussite est basée sur des indicateurs **mono-dimensionnels** (qui prennent en compte uniquement la valeur économique) et considèrent une **temporalité** plutôt courte (5 ans pour un ROI par exemple). De ce fait, ces dispositifs favorisent les projets permettant une croissance économique rapide qui, si elle reste sous-tendue par un modèle volumique, extractif et linéaire, est fondamentalement incompatible avec la diminution des impacts environnementaux. Cette difficulté est d'autant plus ressentie par les entreprises côtées, sous LBO ou dont le positionnement implique de faibles marges commerciales. Si notre mesure de la réussite intégrait des critères sociaux et environnementaux et valorisait une rentabilité à plus long terme, alors les projets en faveur de la transition écologique sortiraient positivement du lot.

→ En élargissant la performance mesurée par la fonction **Finance/Performance**, les projets

en faveur de la transition écologique pourraient être valorisés et encouragés.

- Les **missions** (via les fiches de poste) et les **objectivations** (via la rémunération variable par exemple) ne sont pas suffisamment en lien avec la transition écologique. D'une part, cela ne valorise pas les actions en faveur de la transition écologique, et d'autre part cela ne permet pas de dégager le temps nécessaire à l'accomplissement de ces missions.

→ En intégrant les missions et critères en lien avec la transition écologique dans les fiches de poste et rémunérations des collaborateurs, la fonction des **Ressources Humaines** peut contribuer à encourager les collaborateurs à agir en faveur de la transition écologique.

- **Enjeux d'innovation** : le processus d'innovation dans le cadre de la transition écologique est plus complexe du fait de l'ensemble des enjeux qui doivent être alignés. En effet, certaines solutions innovantes peuvent permettre d'améliorer l'impact sur une limite planétaire (ex : le réchauffement climatique), mais au contraire en détériorer une autre (ex : la biodiversité). Les arbitrages sont donc complexifiés lorsque les **limites planétaires ou les enjeux sociaux entrent en "concurrence"** les uns avec les autres.

→ L'intégration de nouveaux critères d'optimisation en phase de conception par les équipes **R&D/Innovation** et **Conception produit** permettrait de lever ce frein.

- La nécessité de rester compétitif génère une certaine **appréhension** vis-à-vis de **l'acceptabilité des nouvelles solutions** par les clients, ce qui tend à freiner le positionnement des entreprises en faveur des solutions plus durables

→ En mettant les équipes de **Vente** et de **Communication** au service des nouvelles solutions, l'acceptabilité par les clients peut être améliorée.

- La **complexité des chaînes de valeur**: l'adoption (nécessaire) d'une attitude de collaboration avec ses fournisseurs prend plus de temps qu'un rapport purement transactionnel. De plus, lorsque le client fait appel à plusieurs prestataires, s'allier avec ces autres prestataires pour proposer une réponse écologique réellement ambitieuse est à la fois nécessaire et plus chronophage.

→ En incitant les fonctions **Achats, Logistique et Conception produit** à sensibiliser et challenger leurs partenaires fournisseurs et distributeurs, l'embarquement de l'ensemble de la chaîne de valeur serait simplifié.

- Les **normes réglementaires** :

- Dans certains secteurs comme celui de la santé, les normes d'**hygiène et de sécurité** sont très strictes et ralentissent les processus de changement, du fait des protocoles à respecter avant d'apporter des modifications au produit ou à son conditionnement.

- Quant aux normes **environnementales**, certains leur reprochent de ne pas être alignées au niveau international, ce qui crée un accès inéquitable aux marchés. D'autres leur reprochent d'être évolutives, ce qui crée de l'incertitude sur les transformations qui peuvent être menées.

→ L'implication des équipes **Juridique et Qualité** dans la prise en charge des enjeux de réglementation, de normes et de standards permettrait de sécuriser l'entreprise vis-à-vis de ces enjeux.

- Une **organisation en silos** et une **architecture informatique** ne permettant pas l'accès aux données ESG compliquent la collecte des données essentielles à la réalisation des mesures extra-financières, comme le bilan carbone et les analyses de cycle de vie. Ceci freine la mise en place d'actions en faveur de la transition écologique.

→ L'adaptation des systèmes d'information par les équipes **Informatique** permettrait de fiabiliser et d'automatiser la collecte des données ESG.

Ainsi, toutes les fonctions ont un rôle à jouer pour faire avancer, individuellement et collectivement, la transition écologique des entreprises.

1.3 Tendances actuelles : vers l'intégration par chaque métier de missions en lien avec la transition écologique

Plusieurs **signaux** confirment que c'est en effet la montée en compétence de tous les métiers qui sera la solution la plus répandue à terme.

Certaines évolutions peuvent sembler impensables avant qu'elles se produisent. Par exemple, la **transition digitale** a impacté tous les métiers, les processus et outils de travail. Et il aurait été impensable qu'elle s'opère si seul un consultant externe ou le Directeur des Services Informatiques (DSI) avait su se servir d'un ordinateur !

De la même façon, la transition écologique va concerner tous les métiers. Cette tendance a été confirmée par de nombreuses études (voir la section Bibliographie). L'une des principales conclusions est qu'il s'agira moins de créer de nouveaux métiers que de faire évoluer des métiers actuels.

Ces études montrent également que le nombre de métiers qui intègrent de nouvelles missions en lien avec la transition écologique ne cesse d'augmenter. Ce qui ressort des entretiens menés dans le cadre de notre étude c'est que, en définitive, **ce sont tous les métiers qui vont être concernés.**

Nous notons également que c'est une demande qui émane à la fois des pouvoirs publics et des travailleurs. D'une part, l'**État** a exigé à travers la **loi Climat et Résilience** un "rapport sur les métiers et compétences en tension en rapport avec la transition écologique"⁴.

"Elle [la transition écologique] implique davantage la mise en place de nouvelles méthodes de travail et l'ajustement de compétences déjà existantes plutôt qu'un besoin de compétences nouvelles ou de nouveaux profils ou métiers." *Recrutement, compétences et transition écologique : des enjeux qui se polarisent sur quelques secteurs.*

Pôle Emploi, 2022.

"L'agencement de nouvelles compétences - liées à l'hybridation de métiers existants plus qu'à l'émergence de nouveaux métiers - dans l'ensemble des secteurs est l'un des grands constats des travaux mentionnés jusqu'ici quant à la transition écologique et énergétique annoncée. Celle-ci devrait ainsi conduire à une « écologisation » globale des activités professionnelles, c'est-à-dire à l'intégration systématique et systémique des préoccupations environnementales dans les activités de travail." *La transition écologique au travail : emploi et formation en face du défi environnemental.* **Baghioni Liza, Moncel Nathalie, 2022.**

"Il apparaît clairement que si la transition écologique induit une évolution des métiers en termes de compétences supplémentaires à acquérir selon l'activité de l'entreprise, c'est toutefois sans provoquer l'apparition significative de nouveaux métiers. En revanche, pour la quasi-totalité des métiers observés dans ces trois régions [Centre-Val de Loire, Pays de la Loire et Normandie], des besoins en connaissances se font sentir, allant de la sensibilisation à des connaissances réglementaires ou techniques plus poussées." *Quels besoins en compétences et en formations en lien avec les métiers de la transition écologique ? Etude expérimentale dans trois régions de France.* **Réseau des CARIF OREF, 2023.**

"Les analyses documentaires (travaux du CNEFOP, de l'APEC, ...) et les entretiens menés par la Mission convergent pour dire que la transition énergétique ne crée que peu de véritables nouveaux métiers, mais conduit d'une part à une évolution du contenu de nombreux métiers existants et d'autre part à de nouvelles façons de travailler." *Plan de programmation des emplois et des compétences.* **Parisot Laurence, 2019.**

Il a également placé la **transition écologique** comme une "priorité [des] **opérateurs de compétence** (OPCO)"⁵, établissant ainsi un lien direct entre la transition écologique et la nécessaire montée en compétence. Cette orientation est confirmée dans le **plan "France Nation Verte"** qui indique que la transition écologique - dans les transports en l'occurrence - sera l'affaire de tous, de tous les métiers.⁶

D'autre part, d'après un sondage de l'Unedic, 57%⁷ des **employés** estiment que la transition écologique aura probablement un impact fort sur l'organisation et les modalités de travail. D'ailleurs, 38%⁷ d'entre eux **souhaitent** que leur travail contribue positivement à protéger l'environnement, et ils sont 68%⁷ à estimer que les métiers seront **plus intéressants** dans un monde post-transition écologique. Cela peut être lié au fait qu'intégrer des pratiques en lien avec la transition écologique dans son métier permet un **alignement cognitif**, mais également une **évolution des tâches** des collaborateurs.

Ce souhait est renforcé par la perception que les compétences écologiques deviennent une **condition d'employabilité** : 20%⁷ des employés estiment qu'avoir de bonnes connaissances des enjeux écologiques

et environnementaux est indispensable pour réussir sa vie professionnelle, selon la même étude de l'Unedic. Cette perception est d'ailleurs confirmée du côté des employeurs pour lesquels «le fait que les candidats aient été formés aux enjeux de la transition écologique constitue un atout pour être recruté pour **quatre employeurs sur dix**»⁸.

Il semblerait donc que l'intégration de missions liées à la transition écologique et la montée en compétence associée soient bientôt une obligation pour les employeurs, tant en termes de rétention des talents que de maintien de l'employabilité.

Enfin, nos travaux confirment qu'une prise de conscience de la nécessité de faire évoluer chaque métier est en cours. En effet, parmi les responsables RSE interrogés, certains ont refusé de procéder à l'exercice de priorisation, soulignant que **"tous les métiers sont prioritaires à transformer pour accomplir la transition écologique"**. Parmi ceux qui se sont prêtés à l'exercice, **plus d'un tiers** a commencé par souligner que **tous les métiers ont un rôle clé à jouer**.

Que ce soit pour maîtriser les compétences stratégiques, réaliser des économies de coûts, mieux distribuer la charge de travail, diversifier et approfondir les expertises, responsabiliser et aligner l'ensemble des collaborateurs, nous recommandons d'internaliser et de diffuser les compétences nécessaires à la transition écologique, et donc de **faire évoluer tous les métiers de l'entreprise**.

Des études ont confirmé cette tendance, qui répond également à une orientation souhaitée par les travailleurs, par l'Etat et par les responsables RSE interrogés lors de nos travaux de recherche.

⁴ LOI n° 2021-1104 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

⁵ *Bilan d'activité 2022, Orientations 2023. Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte*, 2023. 17 pages.

⁶ *La planification écologique dans les transports. Secrétariat général à la planification écologique*, 2023. 65 pages.

⁷ «*Le travail en transitions*». Crise et transition écologiques : quels impacts sur le travail ? ELABE, UNEDIC, 2023. 31 pages.

⁸ *Recrutement, compétences et transition écologique : des enjeux qui se polarisent sur quelques secteurs*. Pôle Emploi, 2022. 16 pages.

2. Quelles sont les actions qui peuvent être mises en place à l'échelle d'un métier ?

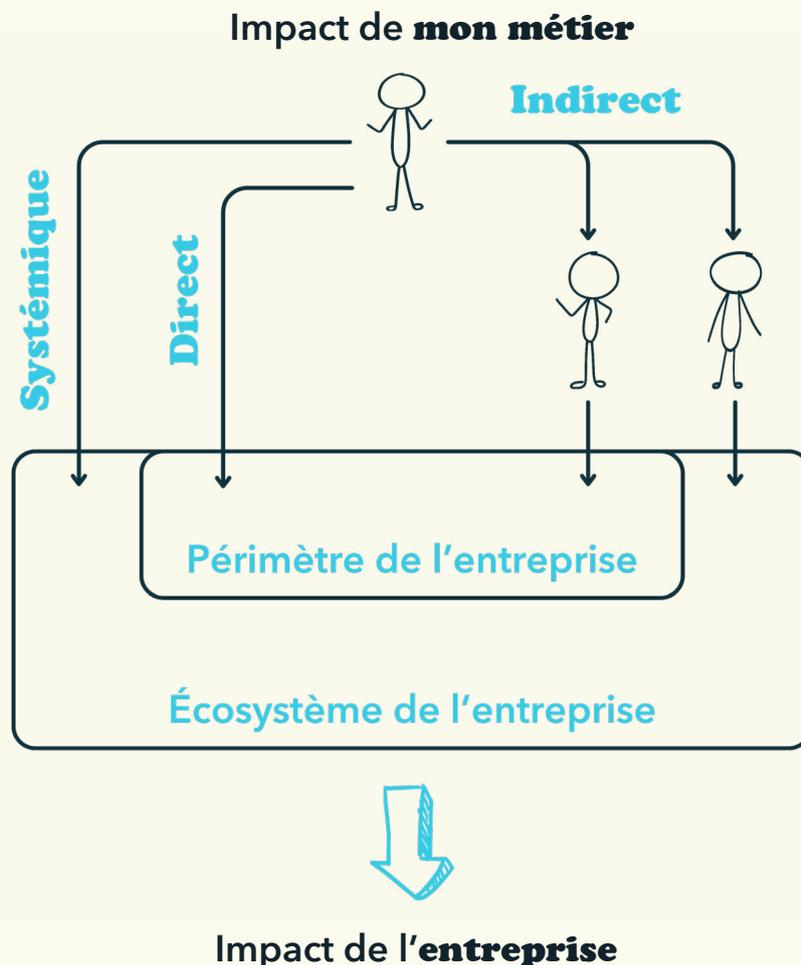
Si la notion d'impact est désormais bien comprise au niveau de l'entreprise (scopes 1, 2 et 3), il peut paraître peu évident de redescendre cette notion à l'échelle du métier : **comment mon métier peut-il contribuer à la transition écologique de mon entreprise ?** Comment puis-je agir au coeur de mes missions, au-delà des éco-gestes ?

L'objectif de cette partie est d'**aider chaque collaborateur à identifier l'impact qu'il peut avoir grâce à son métier.**

2.1 Cartographie des zones d'action d'un métier

Nous avons affirmé plus haut que la transition écologique n'est pas uniquement l'affaire du département RSE. C'est l'affaire de chacun, au coeur de son métier. Si l'impact de certains métiers est facilement visualisable, comme celui de la Conception produit par exemple, pour d'autres, le lien avec la transition écologique est moins tangible. En quoi chaque métier peut-il avoir un impact et un rôle dans la transition écologique ?

Nous avons identifié **trois zones d'action pour chaque métier** : directe, indirecte et systémique.



La zone d'action à impact direct

Un métier a un fort impact direct s'il a un fort **pouvoir d'action direct sur les impacts environnementaux ou les risques** de l'entreprise. Une décision de sa part peut directement modifier cet impact.

Exemple d'actions : éco-concevoir les produits, acheter des produits moins impactants, rénover les bâtiments

Exemples de fonctions particulièrement concernées : R&D / Innovation, Conception produit, Achats, Logistique, Production & Qualité

La zone d'action à impact indirect

Un métier a un fort impact indirect s'il a la capacité de **réduire indirectement les impacts environnementaux ou les risques** de l'entreprise. Soit une décision de sa part peut **influencer les actes d'autres collaborateurs** qui ont la main directe sur la réduction de l'impact, soit le **soutien** qu'il peut apporter à une autre fonction est **clé** pour permettre à celle-ci de réduire l'impact direct.

Exemple d'actions : instaurer des critères ESG dans les rémunérations variables, valider ou non les budgets pour des projets en faveur de la transition écologique, mettre en place une architecture de données qui permette de faciliter les mesures extra-financières

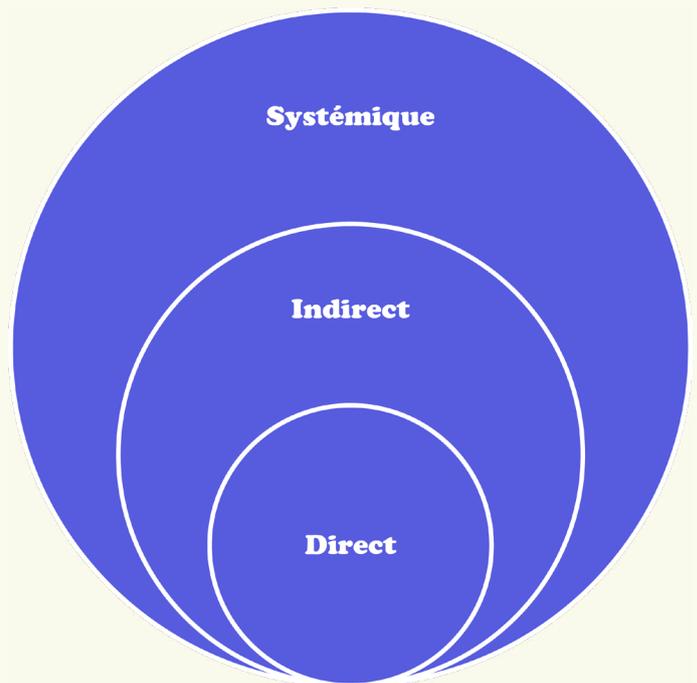
Exemples de fonctions particulièrement concernées : DG, Finance, Ressources humaines, Informatique, Juridique, Production & Qualité

La zone d'action à impact systémique

Un métier a un fort impact systémique s'il a un fort **pouvoir d'action ou d'influence sur l'écosystème** de l'entreprise, c'est-à-dire sur sa **chaîne de valeur**, mais également sur la **société**.

Exemple d'actions : engager les fournisseurs, sensibiliser les clients, collaborer avec les acteurs du territoire

Exemples de fonctions particulièrement concernées : Achats, Communication, Vente, Logistique



2.2 Identifier l'impact de son métier pour contribuer à la transition écologique de l'entreprise

Si le potentiel d'impact direct est le plus concret et le plus facile à visualiser, il serait dommage de s'y limiter : bien que moins tangibles, l'impact indirect et l'impact systémique ne sont pas à minimiser car la réussite de la transition écologique sera nécessairement collective. Il est donc tout aussi important d'améliorer ses pratiques que d'inciter les autres à faire évoluer les leurs.

Afin que chacun puisse déployer tout son potentiel d'impact, nous invitons chaque collaborateur à explorer chacune des zones d'action. Pour cela, nous conseillons d'interroger son métier au regard de trois problématiques :

Impact direct

- Quels sont les **principaux impacts** (positifs et négatifs) et **risques** de mon entreprise au regard des enjeux environnementaux et sociaux et de la transition écologique ?
- Comment mon métier y **participe**-t-il ?
- Quelles **solutions** puis-je mettre en place pour améliorer ces risques/impacts ?

Impact systémique

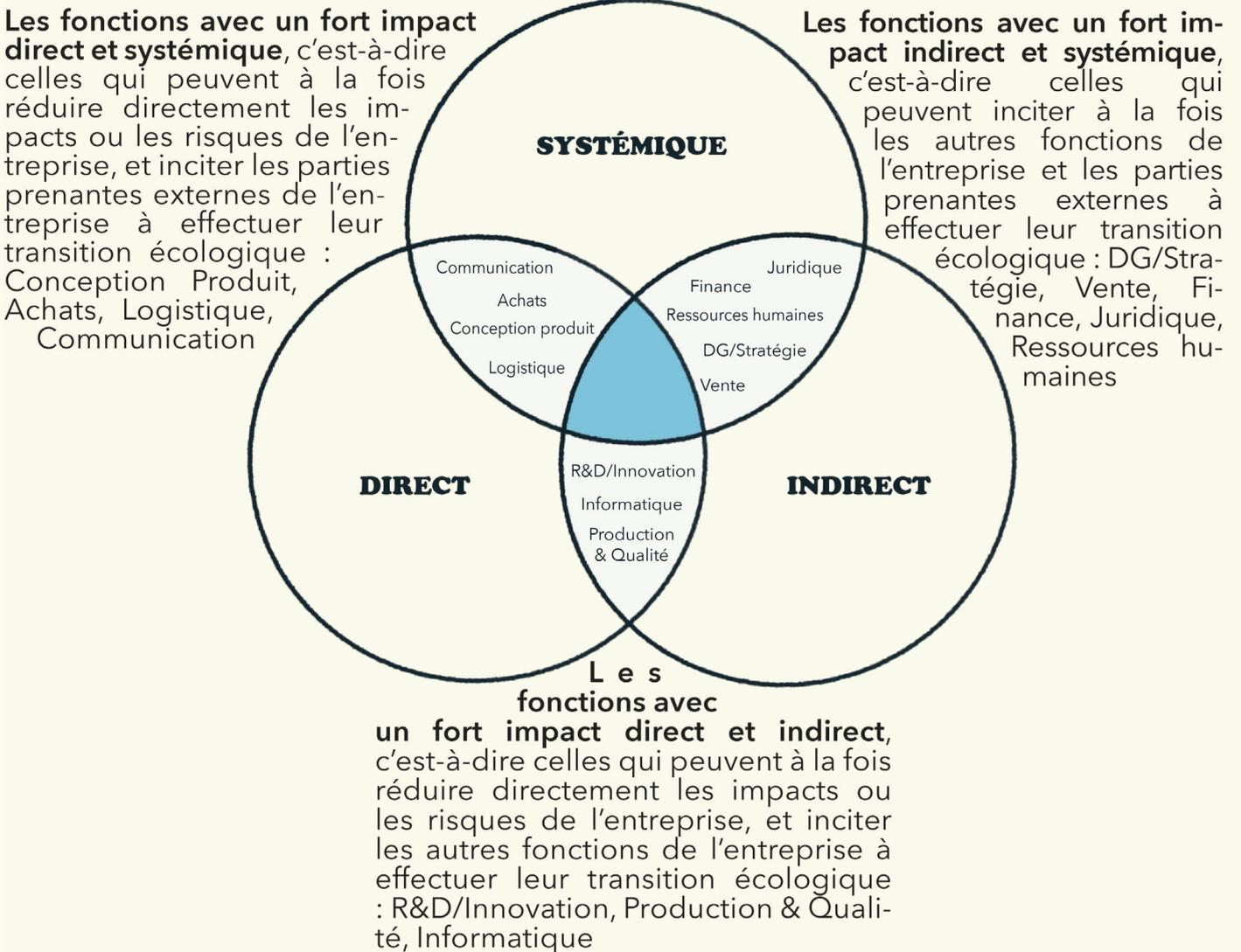
- Avec quels acteurs de la **chaîne de valeur** de mon entreprise, de la **société** ou de l'environnement suis-je le plus en lien dans mon quotidien de travail ?
- Quelles actions puis-je mettre en oeuvre pour les **inciter** à effectuer leur propre transition écologique ?

Impact indirect

- Quelles sont les **parties prenantes internes** (autres fonctions de l'entreprise) avec lesquelles j'ai le plus de liens dans mon quotidien de travail ou que mes décisions/avis influencent le plus ?
- Quelles actions puis-je mettre en oeuvre pour les **inciter** à effectuer leur propre transition écologique ?

2.3 Catégorisation des métiers en fonction de leur type d'impact

Si chaque métier peut opérer une transformation dans les trois zones d'action (direct, indirect, systémique), les entretiens menés dans le cadre de cette étude nous ont conduit à distinguer trois catégories de métiers, en fonction des zones d'action où réside leur plus grand potentiel d'impact (pour plus de détails, voir la partie 4 - Approfondissements par métier) :



NB : l'identification des principales zones d'action de chaque fonction est issue de nos entretiens avec les responsables RSE et opérée qualitativement (l'impact n'est pas mesuré quantitativement). Le fait qu'une fonction apparaisse à la croisée de deux zones d'action dans le schéma ne doit pas occulter le fait que toutes les fonctions peuvent effectuer des actions dans chacune des trois zones.

Tous les métiers sont essentiels à la transition écologique de l'entreprise. **Chaque métier** dispose de **trois zones d'action** (direct, indirect et systémique) et il est important d'actionner chacune d'entre elles afin de déployer tout son potentiel d'impact.

3. Comment **organiser** la transition écologique des métiers dans le temps ?

Il existe au moins une vingtaine de fonctions au sein d'une entreprise. Comme la transition écologique implique une évolution du modèle d'affaires et que toutes les fonctions de l'entreprise définissent et participent au modèle d'affaires, toutes les fonctions auront besoin d'effectuer leur transition écologique. Néanmoins, qu'il s'agisse de budget ou de temps, les ressources d'une entreprise sont nécessairement limitées.

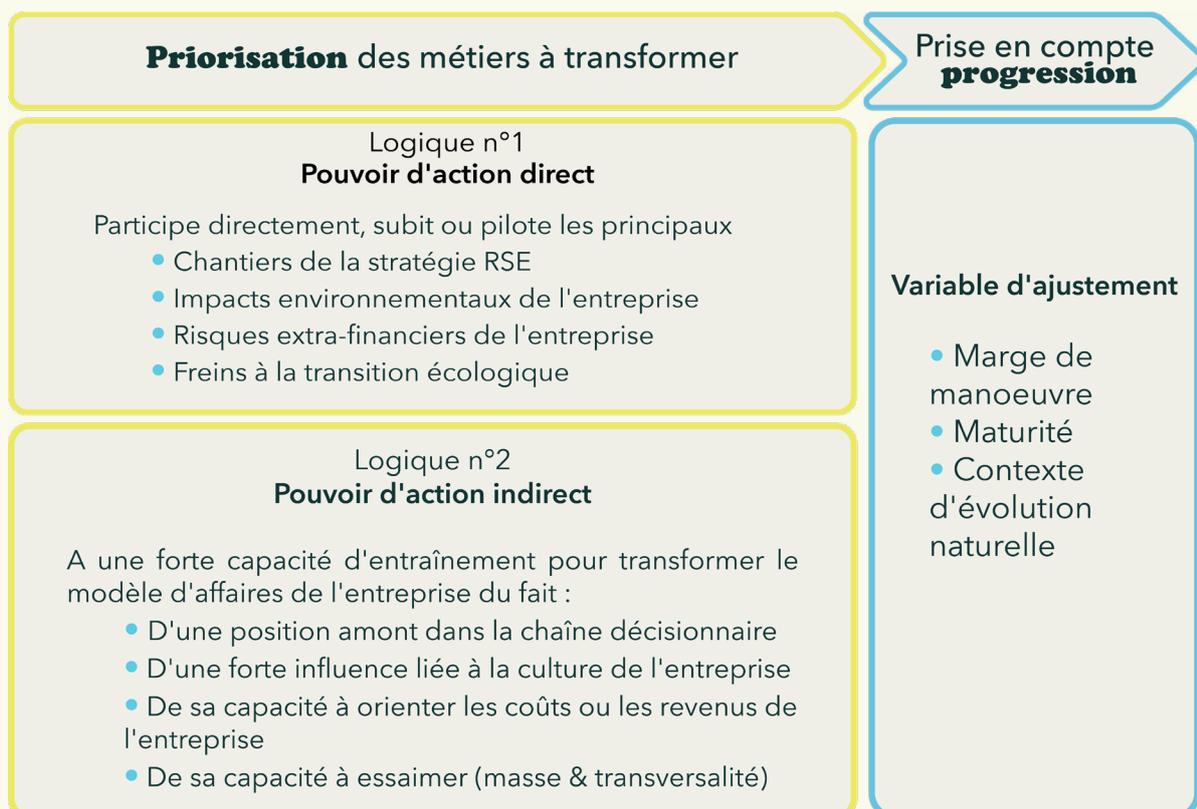
→ Par où commencer et comment prioriser les actions ?

L'objectif de cette partie est d'aiguiller les personnes en charge du plan de transformation des métiers dans le cadre de la transition écologique. Elle s'adresse donc en priorité aux fonctions de direction, de responsabilité sociétale des entreprises et des ressources humaines.

Nous évoquerons ici une priorisation de la transformation des métiers. Il ne s'agit très certainement **pas** de poser un **jugement de valeur** sur les différentes fonctions considérées, mais plutôt de tenir compte du fait que les ressources à disposition pour transformer les métiers sont limitées, et donc de proposer un **ordre chronologique d'action**, ou une **propension d'efforts** à déployer. La priorisation est d'ailleurs le résultat de plusieurs logiques : que ce soit parmi les experts des nouveaux modèles d'affaires ou des responsables RSE, nous constatons **deux logiques** d'identification et de priorisation des métiers à transformer.

- Priorisation selon le **potentiel d'action direct** sur la réduction d'impact environnemental de l'entreprise
- Priorisation selon le **potentiel d'action indirect et systémique**, via leur influence au sein de l'entreprise.

Les responsables RSE ont de plus ajouté une **variable d'ajustement** visant à tenir compte du **potentiel de progression des différentes fonctions** priorisées.



3.1 Prioriser les métiers à transformer

3.1.1 Logique n°1 : Prioriser les métiers qui, via leurs missions, peuvent directement contribuer à améliorer l'impact de l'entreprise

Cette logique vise à prioriser la transformation des métiers qui ont le plus grand **pouvoir d'action directe** sur les enjeux RSE prioritaires pour l'entreprise.

Concrètement, pour identifier ces fonctions, il faut, selon les interviewés :

1) Identifier les **enjeux prioritaires**

Si certains interviewés ont cité directement les enjeux prioritaires dans la **stratégie RSE**, d'autres ont évoqué les principaux **impacts** de l'entreprise (identifiés par une mesure extra-financière comme un bilan carbone ou une empreinte biodiversité), les principaux **risques** auxquels elle doit faire face (identifiés par une analyse de matérialité), ou encore les **freins** à la transition.

2) Identifier les **métiers clés dans la gestion** de ces enjeux

Concernant les impacts, les responsables RSE interrogés ont identifié à la fois les métiers **émetteurs** de l'impact ("*participation directe à l'impact*") et ceux qui en ont la **responsabilité** ("*détermination de l'impact*").

La nuance est fine, mais peut conduire à l'identification de métiers très différents. Par exemple, si on considère l'impact lié au transport amont : ce serait la fonction Logistique qui a la plus grande participation directe, en revanche ce sont les Achats et la Conception produit qui ont la responsabilité d'identifier les fournisseurs/approvisionnement et donc déterminent en plus grande partie le volume de cette source d'impact.

Lorsqu'il s'agit des risques, on peut identifier les métiers qui **subissent** ces risques, ainsi que ceux qui les **pilotent**.

Cette logique a été citée pour prioriser la transformation des métiers :

- déterminant le coeur de l'activité de l'entreprise → **Conception Produit, R&D et Innovation, Achats**
- étant au coeur des enjeux de résilience → **Logistique & Supply Chain, Achats**
- dont les missions seraient fortement impactées si le modèle d'affaires devenait circulaire → **Production et Qualité** (maintenance, réparation), **Service clients** (seconde main), **Logistique & Supply Chain** (reverse logistique)

Elle a au contraire contribué à déprioriser la transformation des métiers de l'Informatique pour les entreprises dont l'activité principale ne repose pas sur un service numérique.

3.1.2 Logique n°2 : Prioriser les métiers qui, via l'influence qu'ils exercent sur les autres métiers, peuvent indirectement contribuer à améliorer l'impact de l'entreprise

Cette logique consiste à prioriser la transformation des métiers ayant la **capacité à transformer** le modèle d'affaires la plus forte, à insuffler le changement. Nous avons constaté différents critères pour évaluer cette capacité à transformer :

- Certains interviewés ont mentionné une **chaîne décisionnaire** / un **ordre chronologique** à suivre, d'une part pour ne pas créer de frustration, et d'autre part parce que la transformation des métiers est dépendante des transformations que l'on souhaite opérer, et il s'agit donc d'abord de décider de ces changements souhaités

1) Les fonctions qui ont une forte capacité d'innovation et celles qui participent à l'établissement de la feuille de route

2) Les fonctions décisionnaires

3) Les fonctions "coeur business" (qui déterminent le coeur d'activité de l'entreprise)

4) Les courroies de transmission (celles qui diffusent l'activité de l'entreprise et engagent l'écosystème)

→ Cette logique a été citée pour prioriser la transformation des métiers de **Direction Générale et Stratégie**, et au contraire pour déprioriser celle des fonctions Achats, Production & Qualité, Ressources humaines, Logistique & Supply Chain et Communication, considérées par certains responsables interrogés comme des "fonctions exécutantes" ou "non décisionnaires". C'est également cette logique qui a conduit à déprioriser la transformation des métiers de la Vente et de la Communication car, selon certains responsables interrogés, il est nécessaire "d'agir avant de communiquer".

- D'autres associent la capacité à transformer à la **capacité d'influence**, qui peut être liée à plusieurs facteurs :

- **Place dans le jeu d'acteurs** (souvent héritage culturel) : selon l'histoire de l'entreprise, les départements métiers les plus influents auprès de la direction sont différents.

→ Cette logique a par exemple été citée pour prioriser la transformation des métiers de la **Finance** et des **Ressources humaines**.

- Capacité à **orienter les coûts ou les revenus** de l'entreprise : certains départements prennent des décisions qui peuvent affecter significativement la distribution des revenus ou des coûts de l'entreprise, et donc la rentabilité.

→ Cette logique a été citée pour prioriser la transformation des métiers de la **Finance**, qui orientent les investissements, mais également ceux de la **Vente** qui représentent un centre de profit important.

- Enfin, la **capacité à essaimer** a été considérée, en particulier par les responsables RSE. Celle-ci peut être dépendante :

- Du **nombre de collaborateurs** qui exercent cette fonction : plus il y a de collaborateurs dans un département, plus les efforts placés sur cette fonction seront démultipliés

- De la **position transversale** de la fonction : chaque fonction a des liens plus ou moins nombreux

- avec des parties prenantes **internes** : plus une fonction est reliée à d'autres fonctions en interne, plus ses changements de pratiques peuvent inspirer voire entraîner des changements de pratiques dans les fonctions avec lesquelles elle travaille

→ Cette logique a été citée pour prioriser la transformation des métiers de la **Finance** qui travaillent avec de nombreux départements et participent à définir les indicateurs sur lesquels les employés sont objectivés. Elle a également été citée pour prioriser la transformation de la fonction des **Ressources humaines**.

Elle aurait pu être citée pour prioriser les métiers de l'**Informatique**, au vu de l'enjeu de collecte de données que la transition écologique pose pour de nombreux départements.

- avec des parties prenantes **externes** : aucune entreprise ne pourra effectuer sa transition écologique sans embarquer son écosystème (fournisseurs, distributeurs, clients, etc). Les fonctions en lien avec l'écosystème externe ont le pouvoir de créer des collaborations et d'entraîner l'écosystème de l'entreprise.

→ Cette logique a été citée pour prioriser la transformation des métiers

- En lien avec les clients finaux : **Vente et Service Clients, Communication.**
- En lien avec les partenaires amont ou aval : **Logistique & Supply Chain, Achats.**

3.2 Variable d'ajustement : prendre en compte le potentiel de progression de la fonction

Une fois que les métiers prioritaires ont été identifiés - que ce soit par l'une ou l'autre des méthodes -, il reste à **prendre en compte le potentiel de progression des différentes fonctions**. Car en effet, à quoi bon essayer de transformer une fonction déjà exemplaire ? Ici encore, différentes logiques ont été évoquées :

- **Marge de manoeuvre** : jusqu'où est-il possible d'aller ? qu'est-ce qui est déjà mis en place ? Les responsables RSE interrogés recommandent de déprioriser la transformation des fonctions qui n'ont plus de marge de manoeuvre.

→ Cette logique a été citée pour déprioriser la transformation des métiers des **Achats** car certains responsables interrogés considèrent que, étant incentivés sur la réduction de coûts, les acheteurs n'ont que peu de marge de manoeuvre.

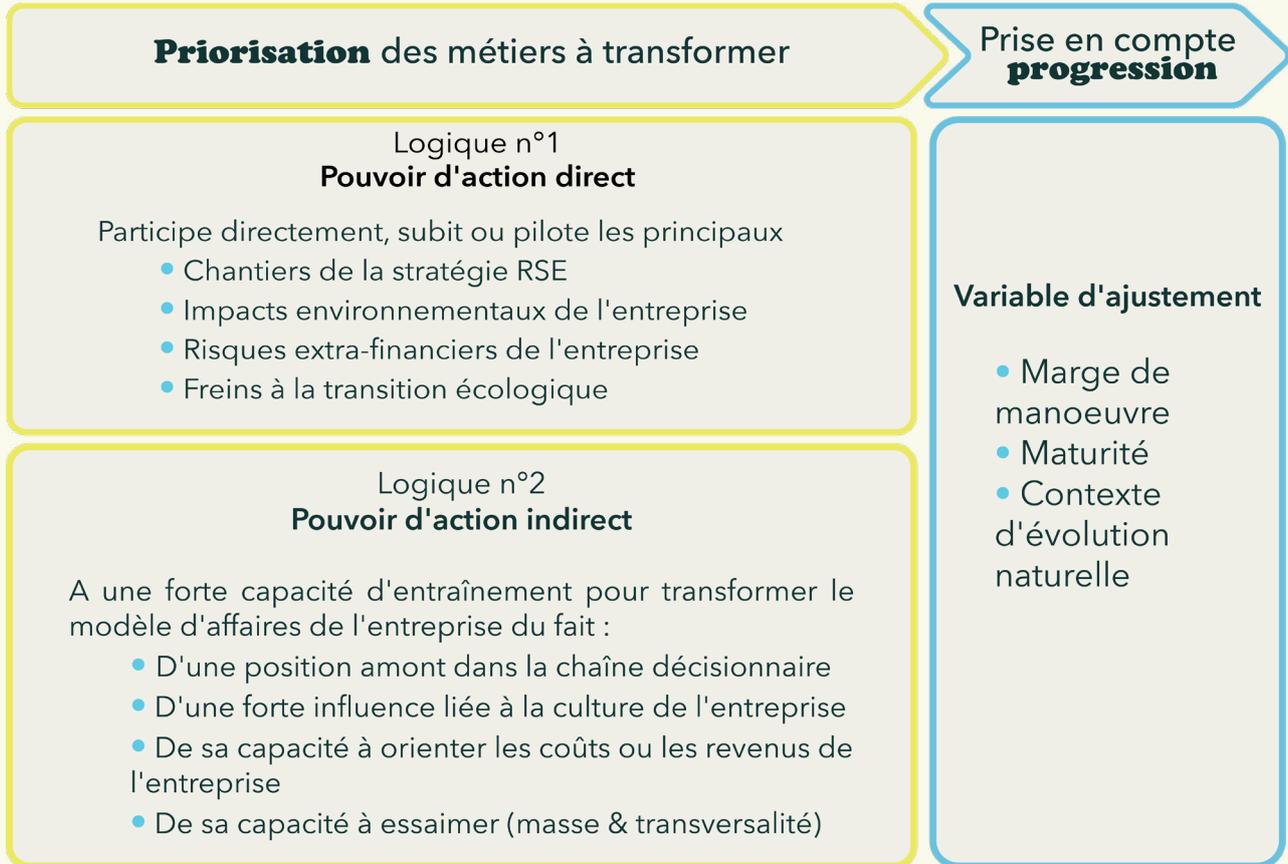
- **Maturité** : la fonction est-elle plutôt réfractaire, sensibilisée, engagée ? a-t-elle déjà identifié son besoin de transformation ? Une partie des responsables RSE interrogés recommande de prioriser la transformation des fonctions prêtes à changer, tandis qu'une autre partie conseille au contraire de mettre l'accent sur les fonctions les moins sensibles au sujet.

→ Cette logique explique par exemple que les métiers de **Direction Générale** ou de **Innovation** ont été considérés comme non prioritaires par certains responsables interrogés car déjà engagés dans leur entreprise.

- **Contexte** : est-ce que la fonction peut être amenée à évoluer naturellement, sous l'effet d'une législation par exemple ? Les responsables RSE interrogés recommandent de déprioriser la transformation des fonctions qui évolueront naturellement, car cela permet d'économiser des efforts et de placer ces derniers sur les fonctions qui ne seront pas amenées à évoluer naturellement

→ Cette logique a été citée pour déprioriser la transformation des métiers des **Ressources humaines** car l'anticipation des impacts de la transition écologique ferait partie de leurs missions, ainsi que celle des fonctions du **Juridique**, qui seraient amenées à évoluer naturellement du fait des évolutions réglementaires.

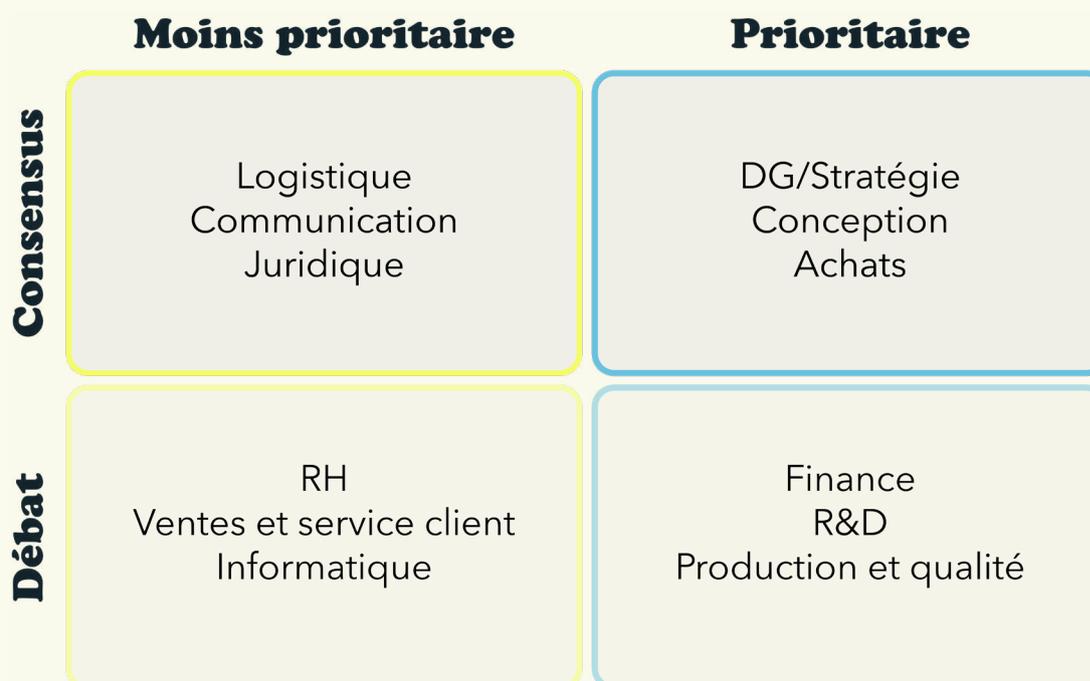
3.3 Synthèse des logiques de priorisation



3.4 Résultats de l'exercice de priorisation par les responsables RSE interrogés

Au cours des entretiens qualitatifs, un exercice de priorisation a été mené auprès des responsables RSE : il leur a été demandé d'ordonner une liste de métiers (voir annexe 2) en fonction de la priorité à les transformer dans le cadre de la transition écologique. La question a été formulée comme suit : quels sont les métiers prioritaires ? par où commencer chronologiquement, ou sur quelles fonctions mettre davantage d'efforts ?

Au vu des résultats des entretiens avec les responsables RSE (voir annexe 5), nous pouvons répartir les métiers en quatre catégories :



Nous constatons que de **nombreuses fonctions font débat**. Cela est symptomatique :

- D'une **pluralité de logiques de priorisation** : comme vu précédemment, le rationnel pour ordonner la liste a été très différent d'un interviewé à un autre. Avec un échantillon de 24 interviewés, nous ne disposons pas de suffisamment de données pour identifier des similitudes au sein d'un même secteur ou d'un même positionnement (amont/aval) sur la chaîne de valeur. Cela pourrait faire l'objet d'un développement quantitatif de cette étude. Toutefois cette première étude nous permet de formuler quelques hypothèses sur les facteurs d'influence :

- **Influence sectorielle** - Les acteurs des secteurs de la santé ou de la cosmétique semblent prioriser la transformation de la fonction **Innovation**, tandis que ceux du secteur banque/assurance semblent favoriser celle de la fonction **Informatique**.

- **Influence du positionnement sur la chaîne de valeur** - La fonction de **Vente** est particulièrement dépriorisée par les entreprises qui n'ont pas de lien direct avec les utilisateurs finaux (laboratoires), et au contraire priorisée par les entreprises dans lesquelles les commerciaux ont une forte valeur de conseil (banque, agence de communication, magasins avec boutiques)

- **Influence de la maturité** - La fonction **Informatique**, globalement dépriorisée, a été priorisée par les entreprises de l'échantillon les plus en avance sur les sujets RSE. Cela laisse penser que, du fait de leur avance, elles ont été confrontées à des difficultés qui pourraient être résolues par la fonction Informatique.

- De **niveaux de conscientisation** du lien entre la transition écologique et les métiers très **variables selon les métiers** :

- Les fonctions de la **Direction**, des **Achats** et de la **Conception produit** ont été quasi-unanimement considérées comme prioritaires, ce qui témoigne, selon nous, d'un **haut niveau de conscientisation** des liens entre les enjeux environnementaux et ces métiers.

- Les fonctions de la **Finance**, de la **R&D**, de la **Production & Qualité**, des **Ressources humaines**, de la **Vente** et de l'**Informatique** ont quant à elles fait l'objet de débat, ce qui est selon nous symptomatique d'une **prise de conscience en cours**.

- À l'inverse, la transformation des fonctions de la **Logistique**, de la **Communication** et du **Juridique** a été quasi-unanimement considérée comme moins prioritaire. Au vu des forts enjeux qui se posent pourtant pour ces fonctions, nous pensons que cela révèle que la **conscientisation** des liens entre ces fonctions et la transition écologique est **assez faible**.

3.5 Contextualisation des résultats obtenus

L'évolution des métiers **ne peut se penser hors contexte** : elle sert l'évolution de l'entreprise. Or, en matière de transition écologique, il existe une **multiplicité d'évolutions possibles**, c'est pourquoi nous avons interrogé tous nos interlocuteurs au sujet de leur **vision de l'évolution de l'entreprise**. Afin que le lecteur puisse replacer l'évolution des métiers dans son contexte, nous souhaitons ici mettre en lumière les évolutions des entreprises dans lesquelles s'inscrivent les visions métiers évoquées par les responsables RSE, ainsi que leurs biais.

Synthèse des évolutions de l'entreprise vue par les responsables RSE interrogés

Les chantiers que les responsables RSE considèrent comme prioritaires se concentrent pour la plupart sur l'amélioration de l'impact sur le **climat**, avec des bénéfices associés pour la gestion des ressources. Trois types de chantiers ont été particulièrement cités :

- **Rendre l'offre plus durable** - Quasi-tous nos interviewés ont cité des chantiers qui concourent à rendre l'offre plus durable. Cela inclut :

- la révision des **assortiments** et la mise en place d'une démarche d'**éco-conception**, qui s'accompagnent d'une réflexion autour de la

promotion des offres (mix produits, messages publicitaires, accompagnement des clients)

- l'amélioration des **processus de fabrication**, soit en modifiant directement ses pratiques de production, soit en impulsant une démarche dans son écosystème

- une évolution du **sourcing**, pour utiliser des matières premières à moindre impact environnemental et mettre en place une démarche d'achats durables

- une réduction de l'impact de la **distribution**, que ce soit par l'**optimisation** des trajets et des chargements, par un **report modal** vers des mobilités moins émettrices en gaz à effet de serre, ou par une préférence aux **circuits courts**

- la prise en charge de la **fin de vie** des produits, de la collecte au recyclage, en passant par la réutilisation et la réparation

- **Améliorer l’empreinte environnementale des sites/bâtiments** - En établissant les diagnostics énergie et eau, et en opérant les **rénovations** nécessaires, mais également en **renaturant** les sites avec des espèces natives pour réduire l’impact sur la biodiversité.

- Réduire et décarboner la **consommation d’énergie** - Par la sobriété énergétique, l’amélioration de l’efficacité énergétique et la **substitution** d’énergies fossiles non renouvelables par des sources d’énergie moins impactantes (renouvelable, biomasse, etc), les responsables RSE interrogés cherchent à réduire au maximum l’impact de l’utilisation d’énergie.

On note également des chantiers autour de l’évolution de la **gouvernance** (intégrer les critères sociaux et environnementaux aux différents processus de décision ou aux rémunérations variables), ainsi que la **mise en conformité** avec des labels et standards.

Quelques interviewés ont cité **l’économie circulaire** et celle de la **fonctionnalité** comme des chantiers prioritaires. Ceux-ci représentent moins d’un tiers des interviewés.

Biais de l’étude

Nous avons noté trois différences majeures avec le point de vue des **experts des nouveaux modèles d’affaires** :

- **L’objectif principal des chantiers est l’atténuation de l’impact sur le changement climatique** - A l’inverse, les experts prônent **l’atténuation** de l’impact sur **l’ensemble des limites planétaires** (changement climatique, eau douce, déplétion de la couche d’ozone, pollution atmosphérique, acidification de l’océan, nouvelles entités chimiques, cycles du phosphore et de l’azote, utilisation des sols, biodiversité), ainsi que des mesures **d’adaptation** afin de rendre l’entreprise plus résiliente.

- **Moins d’un tiers des responsables RSE interrogés cite spontanément l’évolution du modèle d’affaire** - L’ambition des chantiers cités par les responsables RSE vise généralement à réduire l’impact environnemental en optimisant les processus et manières d’opérer existantes, pas en modifiant structurellement le modèle d’affaire, ce qui est est pourtant une nécessité du point de vue des experts interrogés. Tous les experts s’accordent sur la nécessité de passer d’un modèle basé sur la propriété à un **modèle basé sur l’usage**, où la performance économique de l’entreprise ne repose plus sur la vente volumique de produits. De plus, la plupart des experts placent **l’utilité** et les **renoncements** au coeur de l’évolution des modèles d’affaires : l’utilité doit être remise au coeur de chaque décision, à commencer par la raison d’être de l’entreprise elle-même.

- **Des chantiers centrés sur l’activité matérielle de l’entreprise** - Si les responsables RSE ont cité des chantiers liés aux activités matérielles de l’entreprise, les experts ont quant à eux davantage développé les chantiers liés à **l’évolution des rapports managériaux et partenariaux**. L’évolution de la **gouvernance** avec la définition de nouvelles metrics de performance ainsi qu’un partage plus juste de la valeur ont été mises en lumière. Le développement d’une logique de **coopération** (vs. compétition) et **locale** a également été soulignée.

L’étude **bibliographique** (voir Bibliographie - Partie 4) a quant à elle mis en lumière une différence fondamentale entre le panel interrogé dans le cadre de notre étude et les évolutions d’entreprise sur lesquelles reposent les autres études existantes sur l’évolution des métiers dans le cadre de la transition écologique : **les chantiers autour des innovations et du développement de nouvelles technologies au service de la transition écologique sont quasiment absents** des évolutions précitées.

Cela peut être dû à la **faible représentation des secteurs industriels** dans notre panel. A titre d'exemple, les travaux cités dans la bibliographie accordent une place importante au développement de l'hydrogène, aux innovations dans le stockage de l'énergie, au développement de nouveaux alliages et de béton bas carbone, et à la capture et au stockage carbone.

C'est également une différence fondamentale avec le point de vue des experts des nouveaux modèles d'affaires : cela reflète **différents courants de pensée en matière de transition écologique**. Pour en savoir plus à ce sujet, nous vous conseillons de consulter les scénarios Transition(s) 2050 réalisés par l'ADEME.

Comment organiser la transition écologique des métiers dans le temps ?

La priorisation de la transformation des métiers dans le temps a généré de nombreux débats au sein de notre panel de responsables RSE. Cela met en lumière trois points majeurs :

- **TOUS LES METIERS sont essentiels** à la transition écologique de l'entreprise
- La **conscientisation** du lien entre la transition écologique et chaque métier est **en cours** et plus ou moins avancée selon les métiers
- Il **ne peut y avoir de priorisation hors contexte** : pour établir le plan de transformation des métiers de son entreprise, il faut prendre en compte le modèle vers lequel l'entreprise souhaite se diriger et les transformations qu'elle veut accomplir, la culture managériale (plutôt top-down, bottom-up ?), et plus généralement la culture d'entreprise.

Aussi, à l'issue de cette étude, nous ne préconisons pas de suivre une logique plutôt qu'une autre, mais mettons en lumière les différents critères à regarder pour s'assurer d'un plan de transformation efficace et accepté :

- identifier les fonctions qui subissent les principaux risques, émettent les impact majeurs ou pilotent ces derniers,
- celles qui ont un fort pouvoir décisionnaire ou une forte influence,
- comprendre les logiques de réseaux (internes et externes) qui permettent de démultiplier l'impact
- tenir compte du potentiel de progression de chaque fonction

4. Approfondissements par famille de métiers

L'objectif de cette partie est de rendre compte de la priorisation de la transformation des métiers par les responsables RSE interviewés, et d'identifier pour chaque fonction les logiques qui poussent à prioriser sa transformation ou, au contraire, à déprioriser celle-ci, ainsi que les zones d'impact qui constituent le plus grand pouvoir d'action de chaque fonction.

4.1 Direction générale et stratégie

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : top priorité (9.8/10)
- **Consensus** : Quasi unanimité

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

L'unanimité des experts a placé la fonction DG/Stratégie en top priorité de la transformation. Ils témoignent de la nécessité de repenser la vision d'entreprise et du fait que toute transformation profonde doit être supportée et incarnée par la direction, voire impulsée par elle.

L'analyse des Nouveaux Géants :

Embarquer les fonctions de Direction et de Stratégie est absolument nécessaire, d'une part pour définir la vision et le modèle vers lequel faire transiter l'entreprise, et d'autre part pour incarner cette orientation et aligner l'ensemble des activités.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction de Direction Générale a un fort impact **indirect** du fait de sa capacité d'entraînement, mais peut également avoir un impact **systemique** via du lobbying ou des prises de position publiques.

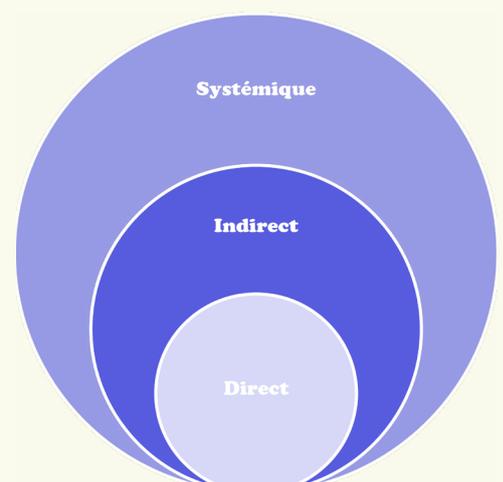
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Aucune transformation ambitieuse ne peut avoir lieu sans le **sponsoring** de la direction, au risque de créer de la frustration
- Les **évolutions des différents métiers dépendent** de la direction donnée

Moins prioritaire

NB : Lorsque la Direction Générale a été "dépriorisée", c'est que la DG de l'entreprise en question était déjà engagée.



4.2 Achats et approvisionnements

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : fortement priorisé (6,6/10)
- **Consensus** : Fort consensus

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

La plupart des experts a considéré que la transformation de la fonction Achats était moins prioritaire, car généralement "non décisionnaire", néanmoins d'autres ont souligné son rôle clé pour rendre le sourcing circulaire et animer une coopération au sein de l'écosystème.

L'analyse des Nouveaux Géants :

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction des Achats est essentielle pour embarquer l'écosystème de fournisseurs et a donc un fort impact **systemique**. Pour les entreprises où les achats de biens et services représentent une grande partie de l'impact - dans le bilan carbone par exemple -, les acheteurs ont également un impact **direct** fort.

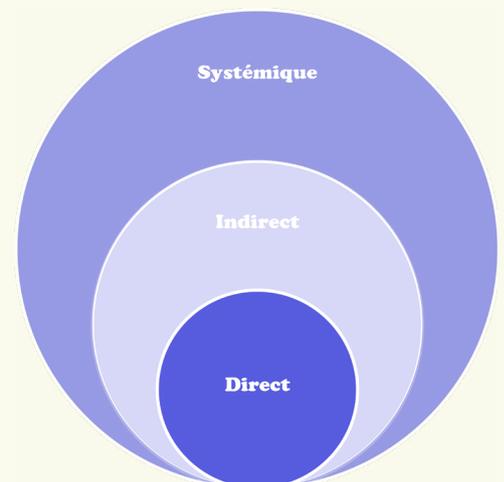
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Le produit et les achats, c'est le **coeur du métier** d'une entreprise
- Pour les entreprises en aval de la chaîne, l'achat de biens et services représente la **majorité de l'impact**
- Fonction clé pour embarquer l'**écosystème de fournisseurs**

Moins prioritaire

- Fonction considérée comme **exécutante** (vs. décisionnaire)
- **Marge de manoeuvre** trop faible si les incitations de cette fonction portent uniquement sur la réduction des coûts



4.3 Conception produit

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : fortement priorisé (6.5/10)
- **Consensus** : fort consensus

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Les experts ont été assez consensuels sur le fait de prioriser la transformation de la fonction de Conception produit car elle est au coeur de l'activité de l'entreprise et donc clé pour redéfinir le modèle d'affaire.

L'analyse des Nouveaux Géants :

Modifier le coeur de l'activité de l'entreprise pour s'assurer de la compatibilité avec les limites planétaires est prioritaire pour accomplir une transition ambitieuse. Ceci place la fonction de Conception produit à un haut niveau de priorité.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction de Conception produit a un fort impact **direct** puisque 80% des impacts d'un produit ou d'un service sont déterminés au moment de sa conception, mais également **systemique** puisque cette fonction peut embarquer les fournisseurs et guider les consommateurs via une éco-conception de la phase d'utilisation.

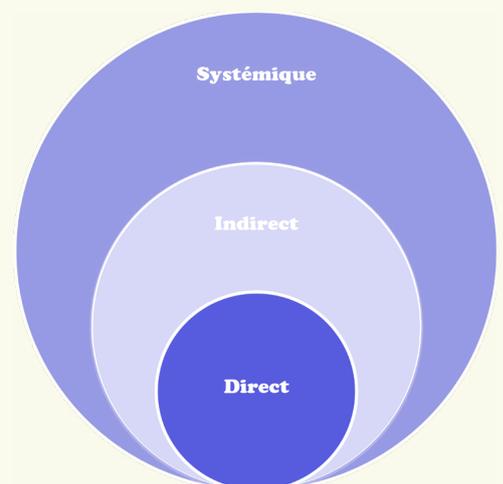
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Le produit, c'est le **coeur du métier** d'une entreprise, et donc souvent le coeur de son impact
- **80% des impacts** d'un produit sont déterminés au moment de sa conception (source : Orée)
- Possibilité **d'intégrer de nouveaux modèles d'affaire** (circularité et fonctionnalité notamment) au moment de la définition de l'offre et de la proposition de valeur

Moins prioritaire

/



4.4 Finance, performance, contrôle de gestion et comptabilité

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Priorisé (5.8/10)
- **Consensus** : Fort débat (notes très étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Les experts de la gouvernance ont généralement priorisé la fonction Finance car l'enjeu est de redéfinir la boussole de l'entreprise, " *d'avoir les bonnes paires de lunettes, pour faire les bons choix*". A l'inverse, ceux ayant une expertise plus opérationnelle ont priorisé la transformation des fonctions opérationnelles.

L'analyse des Nouveaux Géants :

La modification des pratiques métiers de la fonction Finance est absolument essentielle : si aujourd'hui cette transformation est principalement justifiée par les évolutions réglementaires (CSRD), l'enjeu clé est surtout de faire évoluer les règles de gestion pour favoriser la mise en place d'actions en faveur de la transition écologique par chaque département. Le frein économique est aujourd'hui une des causes majeures de l'échec des projets en faveur de la transition écologique. La transformation de cette fonction est d'autant plus importante que, dans la plupart des cultures d'entreprises, c'est un département très influent auprès de la direction.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction Finance a un très fort impact **indirect** via l'allocation des ressources et la définition des indicateurs de réussite/d'objectivation, mais elle peut également avoir un impact **systémique** auprès de l'écosystème des financeurs.

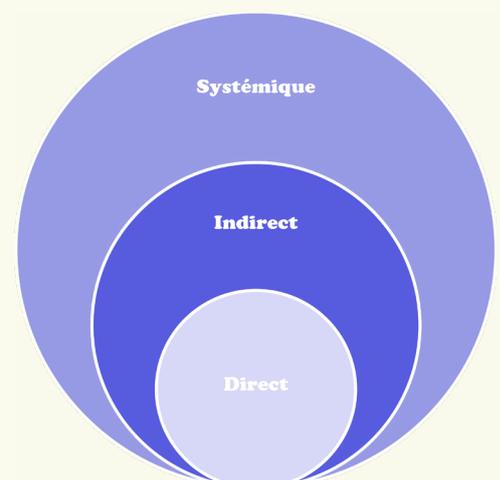
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Besoin de **financer la transition écologique**: choisir les financements les plus durables, mais également redéfinir les priorités au sein de l'entreprise, pour rediriger les investissements vers les projets porteurs pour la transition écologique
- Nécessité **d'objectiver chaque collaborateur** sur des indicateurs environnementaux et sociaux
- **Forte influence** auprès de la direction dans la plupart des cultures d'entreprise
- Nécessité de **piloter** la performance extra-financière avec la même rigueur et le même niveau d'importance que la performance financière du fait de la hausse des exigences réglementaires en matière de reporting extra-financiers, mais également pour en améliorer les résultats

Moins prioritaire

- **Pas au coeur** de l'activité de l'entreprise



4.5 R&D et Innovation

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Priorisé (5.6/10)
- **Consensus** : Débat (notes étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Les experts ont été plutôt consensuels sur la forte priorisation de la transformation de la fonction R&D/Innovation. Pour eux, la transition écologique nécessite une réinvention des modèles d'affaires ; et qui dit réinvention, dit innovation et capacité d'entreprendre. De plus, le produit d'une entreprise déterminant en grande partie son impact, les fonctions R&D et Innovation sont clés pour proposer des solutions permettant de réduire l'impact en phase de design.

L'analyse des Nouveaux Géants :

La transformation des métiers de la R&D et de l'Innovation est clé : d'une part, il s'agit de réinventer le modèle d'affaires et donc d'innover au niveau stratégique, et d'autre part d'améliorer l'impact des produits.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, les fonctions de R&D et d'Innovation ont donc un fort pouvoir **direct**, mais également **indirect** car elles sont généralement en relation avec de nombreuses fonctions en interne (Conception produit, Marketing, Finance, etc).

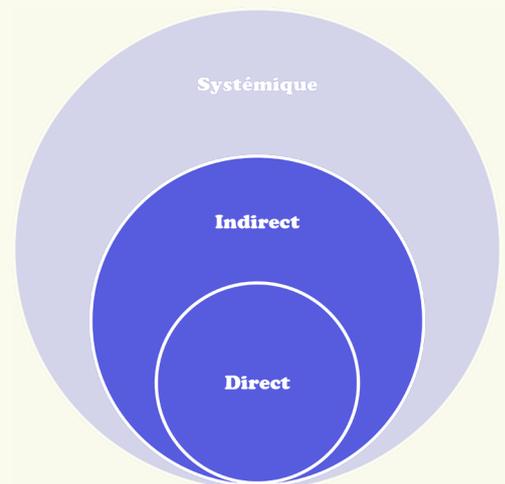
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Au **coeur de l'activité** de l'entreprise, et donc de son impact

Moins prioritaire

- Fonctions **souvent déjà sensibilisées** (plusieurs acteurs ont dépriorisé la fonction R&D parce qu'ils considéraient que ces fonctions étaient déjà engagées)
- **Niveau d'ambition de transformation** de l'entreprise (*lorsque l'interlocuteur avait identifié un besoin de changement radical et la nécessité de modifier le modèle d'affaires, la R&D était priorisée*)



4.6 Production et Qualité

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Priorisé (5.1/10)
- **Consensus** : Fort débat (notes très étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Si les experts ont globalement dépriorisé cette fonction de manière assez consensuelle, certains soulignent néanmoins son rôle crucial dans la mise en place d'une écologie industrielle et territoriale, ainsi que dans celle des services de réparation, au coeur de l'économie circulaire.

L'analyse des Nouveaux Géants :

Avec la fonction Logistique, les fonctions de la Production et de la Qualité sont sans doute celles dont les pratiques métiers seront le plus amenées à changer si un modèle circulaire est mis en place (réparation, ancrage local). Elles sont moins prioritaires que les fonctions précédentes car il est d'abord nécessaire de définir le modèle d'affaires vers lequel s'orienter.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, les fonctions de la Production et de la Qualité ont un fort impact **direct**, ainsi qu'un impact **indirect** du fait des relations régulières avec les autres métiers.

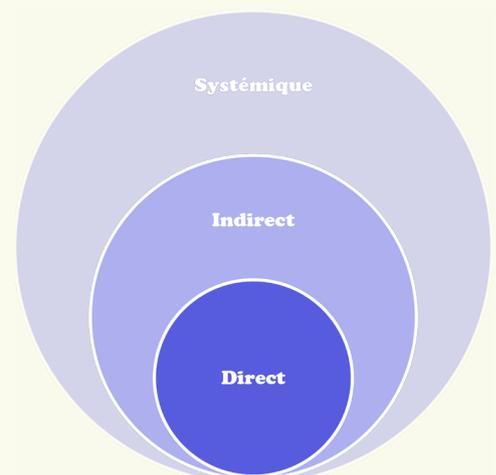
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Acteurs incontournables compte tenu de la **technicité de la transition** à opérer
- Enjeux de **maintenance** et de réparation
- Essentiels à la mise en place **l'écologie industrielle et territoriale**

Moins prioritaire

- **Fonctions considérées** comme non décisionnaires



4.7 Ressources humaines

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Moins prioritaire (4.7/10)
- **Consensus** : Fort débat (notes très étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaire :

À l'inverse des responsable RSE, les experts ont fortement priorisé la fonction des Ressources humaines, même s'il y a eu un fort débat. La majeure partie des experts considère que la fonction des Ressources humaines est une courroie de transmission essentielle pour faire advenir la stratégie RSE.

L'analyse des Nouveaux Géants :

La fonction des Ressources humaines est une vraie courroie de transmission pour engager l'ensemble des collaborateurs dans la transition écologique de l'entreprise, notamment pour penser l'évolution des missions des collaborateurs, et pour attirer et conserver les talents de la transition.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction des Ressources humaines a donc un très fort impact **indirect**. Compte tenu de son lien privilégié avec la communauté éducative et le vivier de candidats, elle a également un impact **systemique**.

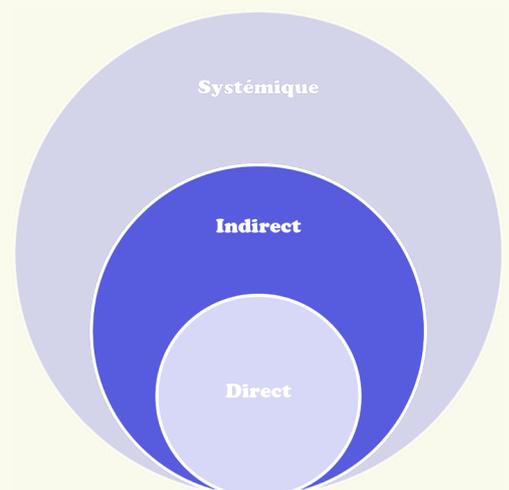
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- **Courroie de transmission de la culture** et de la **vision** d'entreprise, donc clé pour **engager** tous les collaborateurs
- Penser l'évolution des compétences, et donc la transformation des métiers, est inscrit **dans les missions** de cette fonction
- Enjeux de **formation** liés à la transition écologique
- Nécessité de **recruter** de nouveaux profils, souvent rares sur le marché de l'emploi
- **Eco-anxiété** croissante dans la population, pouvant affecter les collaborateurs dans leur situation de travail

Moins prioritaire

- Fonction **déjà engagée** sur les sujets sociaux et sociétaux. Pour certains acteurs, cette fonction n'a été considérée que sous le **prisme** de la **gestion des questions sociales** (diversité, inclusion, etc).
- Fonction considérée comme **exécutante**
- Sujet **naturellement pris en charge** par cette fonction



4.8 Vente et Service Clients

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Moins prioritaire (4.6/10)
- **Consensus** : Débat (notes très étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Les experts ont été assez consensuels sur le fait que la fonction Vente et Service Clients était moins prioritaire. Ils ont néanmoins souligné le rôle clé que les fonctions de la Vente et du Service Clients peuvent jouer dans l'accompagnement du client et dans la sortie d'un modèle d'affaires volumique.

L'analyse des Nouveaux Géants :

Les fonctions de Vente et de Service Clients sont essentielles pour guider le client dans ses choix de consommation, et donc pour faire aboutir la transition. De plus, les départements de Vente ont une influence importante dans de nombreuses cultures d'entreprise.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, les fonctions de Vente et de Service Clients ont donc un fort impact **systemique** auprès des clients, mais également un impact **indirect** du fait de leur capacité à influencer les décisions internes.

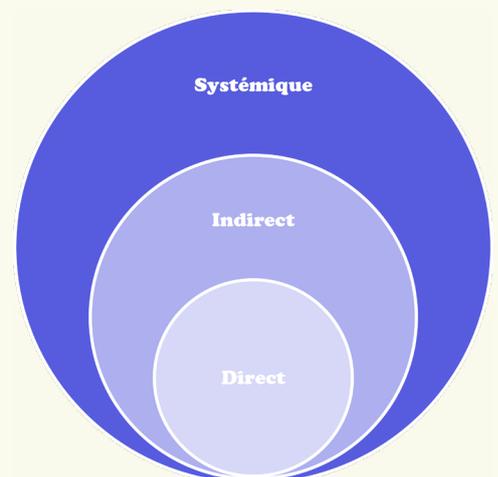
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Rôle clé de **conseil** car il ne sert à rien d'améliorer l'impact environnemental des produits si les clients continuent à choisir les produits les plus impactants
- Nécessité d'**embarquer les clients** compte tenu du rôle de ces derniers dans le scope 3 de l'impact de nombreuses entreprises (utilisation des produits)
- Incontournables pour le développement des **services de maintenance et de réparation** au coeur de l'économie circulaire
- Fonction "*pesant lourd*" dans le modèle d'affaires (centre de revenus), donc **forte influence culturelle**

Moins prioritaire

- Nécessité de modifier le coeur de l'activité de l'entreprise **avant d'en parler**
- Fonction considérée comme **non décisionnaire**



4.9 Logistique et Supply Chain

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Non prioritaire (3.3/10)
- **Consensus** : Consensus

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

À l'exception de l'expert sur l'économie circulaire qui a placé les enjeux de *reverse logistique* à un haut niveau de priorité, les experts ont globalement considéré la fonction Logistique comme non prioritaire. Un des experts a néanmoins souligné que, au vu des crises actuelles et à venir, la fonction Logistique est au coeur des enjeux de résilience.

L'analyse des Nouveaux Géants :

L'enjeu pour la fonction Logistique a tendance à être sous-estimé. Comme la fonction de la Production, elle est clé dans la mise en oeuvre des nouveaux modèles d'affaires, notamment du fait des enjeux posés par la reverse logistique et la relocalisation des activités. De plus, la fonction logistique doit faire face aux enjeux de résilience.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction Logistique a un fort impact **direct**, mais également **systemique** car elle a la possibilité de challenger les distributeurs.

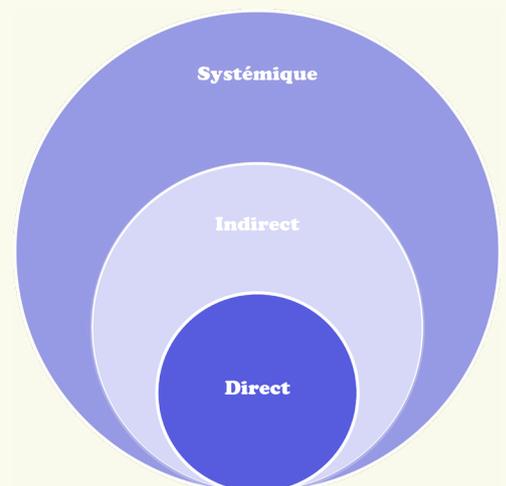
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Enjeux de **résilience** et d'adaptation aux conséquences du réchauffement climatique particulièrement forts pour cette fonction
- Fort impact sur le modèle d'affaires (**relocalisation, reverse logistique**)
- Capacité à **challenger les distributeurs**

Moins prioritaire

- Fonction considérée comme **exécutante**



4.10 Communication

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Non prioritaire (3.2/10)
- **Consensus** : Fort consensus

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Si la fonction Communication a été globalement considérée comme moins prioritaire par les experts - notamment car ce métier n'est pas au coeur de l'activité de l'entreprise -, il s'agissait néanmoins d'une fonction sujette à débat : la fonction Communication a un rôle clé à jouer dans la pédagogie auprès du client et dans la sortie d'un modèle d'affaires volumique.

L'analyse des Nouveaux Géants :

La transformation des métiers de la communication est absolument clé : il s'agit certes d'éco-socio-concevoir les supports de communication et d'éviter le greenwashing, mais surtout de véhiculer des normes sociales compatibles avec les limites planétaires.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction Communication a un impact **direct**, mais surtout **systemique** du fait des changements de comportement qu'elle peut accompagner.

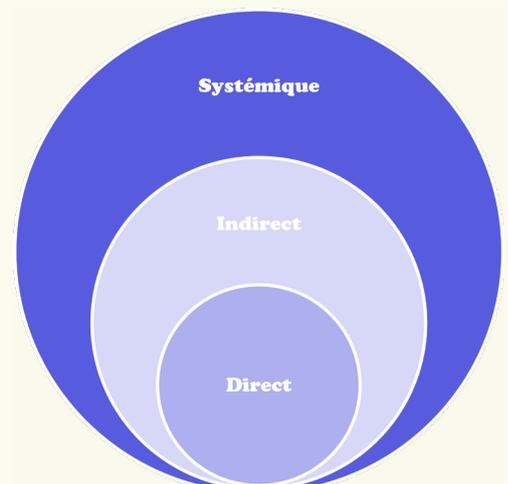
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Rôle clé de **conseil** car il ne sert à rien d'améliorer l'impact environnemental des produits si les clients continuent à choisir les produits les plus impactants
- Rôle clé d'**influenceur** du fait de la cible extrêmement large à laquelle cette fonction a accès: opportunité de diffuser de **nouvelles normes sociales** (circularité, fonctionnalité, etc)

Moins prioritaire

- Nécessité de faire bouger le **coeur de l'activité** de l'entreprise avant d'engager les communicants
- Fonction considérée comme **exécutante**



4.11 Informatique

L'avis des responsables RSE :

- **Priorisation** : Non prioritaire (2.1/10)
- **Consensus** : Débat (Notes étalées)

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

À l'exception des experts de l'économie circulaire et de la réinvention des modèles d'affaires, les experts ont considéré la fonction Informatique comme non prioritaire car elle serait une fonction "support".

L'analyse des Nouveaux Géants :

L'importance de la fonction Informatique est assez faiblement perçue. Son rôle est pourtant de deux ordres : il s'agit d'une part de réduire l'impact du numérique (matériel et immatériel), et d'autre part de faciliter les transitions des autres départements en permettant l'obtention des données extra-financières.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction Informatique a donc certes un impact **direct**, mais aussi un fort impact **indirect** car, sans son intervention, les rouages d'action des autres départements sont coincés.

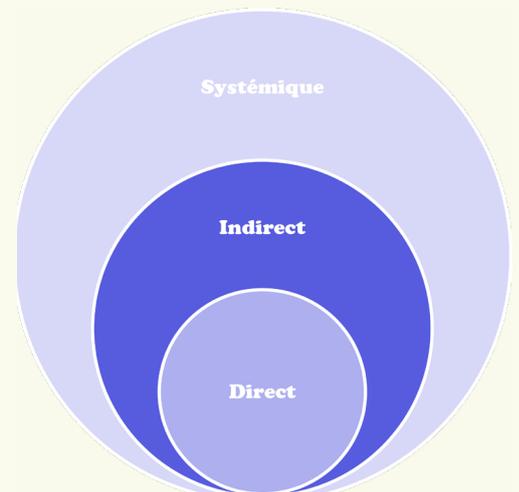
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

- Nécessité de s'outiller et de **construire la bonne architecture de données** pour suivre la performance extra-financière régulièrement et avec fiabilité, et faciliter la transition de tous les autres départements qui ont besoin de données

Moins prioritaire

- Numérique responsable **pas coeur d'impact** pour les acteurs dont l'activité principale ne repose pas sur un service numérique



4.12 Juridique

L'avis des responsables RSE :

- Priorisation : Non prioritaire (1.0/10)
- Consensus : Fort consensus

L'avis des experts des nouveaux modèles d'affaires :

Si la fonction Juridique a été globalement considérée comme non prioritaire par les experts, elle a néanmoins été l'objet de débat : certains l'ont placée à un haut niveau de priorité car les arguments juridiques sont clés dans un "monde juridique", d'autres ont souligné la complexité des enjeux juridiques liés aux questions environnementales et d'économie circulaire (multiples sources de droit).

L'analyse des Nouveaux Géants :

La faible priorisation de la transformation de la fonction Juridique est assez surprenante au vu de l'importance qui est accordée aux évolutions réglementaires et aux inquiétudes que ces dernières suscitent. Les évolutions juridiques en cours et la prise d'importance des clauses environnementales dans les contrats semblent être sous-estimées.

En référence aux types d'impact définis dans la partie 2, la fonction Juridique a un fort impact **indirect** via la veille et le conseil juridique qu'elle prodigue en interne, mais elle peut aussi avoir un impact **systemique** via des activités de lobbying.

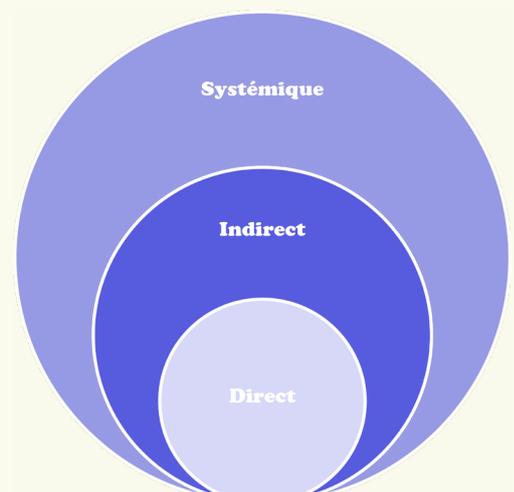
Pourquoi les responsables RSE et les experts considèrent-ils que la transformation de ce métier est...

Prioritaire

/

Moins prioritaire

- Fonction qui **va se transformer naturellement** du fait des évolutions réglementaires
- Certains interviewés **ne voient pas le lien** entre cette fonction et la transition écologique



Conclusion

Vous l'aurez compris : tous les métiers doivent évoluer pour permettre la transition écologique !

Dans la lignée des études menées au sujet de l'impact de la transition écologique sur l'emploi, nos travaux de recherche confirment que l'ensemble des métiers sera amené à intégrer des missions écologiques dans leurs pratiques quotidiennes. Il ne s'agit pas tant de créer de nouvelles fonctions que de faire évoluer les compétences et les fiches de poste afin d'intégrer des missions en lien avec la transition écologique.

Il s'agit d'une orientation souhaitée à la fois par les travailleurs et par l'Etat, et qui se justifie également du point de vue des employeurs : internaliser et diffuser les missions au service de la transition écologique à l'ensemble des métiers permet une meilleure maîtrise et donc une plus grande créativité sur ces sujets, une réduction des coûts ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail. Ce dernier point contribue notamment à engager, responsabiliser et aligner l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sur les enjeux de la transition écologique. L'internalisation et la diffusion des missions RSE permettent également de résoudre un certain nombre de difficultés relatives à la mesure de la performance, à l'acceptabilité des nouvelles solutions, à la collecte des données sociales et environnementales et à l'embarquement des parties prenantes externes.

Chaque métier a un rôle à jouer dans la transition écologique de son entreprise, qui peut se décliner en trois zones d'action.

Il n'y a pas "les métiers de la transition", et les autres : tous les métiers sont en transition car chacun peut avoir un impact au coeur de ses gestes métier. Nous avons identifié trois zones d'action à explorer pour déployer son plein potentiel d'impact, dont l'activation peut différer en fonction des métiers : les zones d'actions à impact direct, indirect et systémique. Les métiers à fort impact direct sont ceux qui pilotent ou qui subissent directement les principaux impacts ou les risques de l'entreprise, tandis que les métiers à fort impact indirect ou à fort impact systémique sont ceux qui, dans leurs missions quotidiennes, peuvent inciter les parties prenantes internes ou externes de l'entreprise à effectuer leur transition écologique. Pour saisir pleinement sa responsabilité vis-à-vis de la transition écologique et identifier toutes les actions que chacun peut déployer au coeur de son métier, il est essentiel d'interroger chacune de ces trois zones.

La priorisation des métiers à transformer dépend du contexte de l'entreprise mais peut tenir compte de deux logiques -

Il n'existe pas de solution universelle, d'ordre chronologique de transformation des métiers qui serait applicable à toutes les entreprises. Nous avons constaté la mise en oeuvre de deux logiques de priorisation, qui conviendront plus ou moins en fonction de la maturité de l'entreprise sur les sujets RSE, de sa culture managériale et de sa culture d'entreprise de manière générale.

La priorisation des métiers observée au sein des responsables RSE est symptomatique de différentes logiques de priorisation, mais également de différents niveaux de conscientisation du lien entre la transition écologique et chaque métier.

Peu de métiers ont fait l'objet d'un consensus au sein du panel interrogé. À notre sens, cela est symptomatique qu'une prise de conscience sur le rôle de chaque métier dans la transition écologique est en cours, et est plus ou moins aboutie en fonction du métier. La seconde partie de cette étude, qui sera rendue publique au cours du second semestre 2024, vise justement à alimenter les nouveaux imaginaires des métiers, afin de contribuer au développement de ces réflexions par métier.

Et après ?

Si l'identification des métiers prioritaires à transformer est une étape importante pour cibler les efforts et les ressources investies, il est tout aussi crucial d'**identifier les évolutions souhaitables pour chaque famille de métier**. La deuxième partie de ce travail de recherche, qui sera rendue publique au cours du second semestre 2024, a justement pour but de concrétiser la transition écologique au sein de chaque métier.

A ce titre, le rapport final contiendra des fiches de poste prospectives (évolution des missions, tâches, méthodes, outils et process), une identification des freins et leviers activables pour chaque métier, ainsi qu'un socle de connaissances et compétences à acquérir pour mettre son métier au service de la transition écologique de son entreprise.

Nous sommes actuellement dans la phase de recherche et invitons toute personne intéressée pour participer à la suite de cette étude à nous contacter à l'adresse suivante : emeline.fasolato@lesnouveauxgeants.com.

Étude menée et rédigée par **Emeline Fasolato**,
pour le compte de **Les Nouveaux Géants**

Bibliographie

Contextualisation (3.5)

- *Accompagner la transition énergétique : état des lieux de l'emploi et des besoins en compétences dans les entreprises d'ingénierie*. OPIIEC, 2019. 126 pages
- *Climate change 2022. Mitigation of climate change. Summary for policy makers*. Intergovernmental panel on climate change, 2022. 51 pages.
- *Croissance verte : faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable*. Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité des hommes et des femmes dans la banque, 2018. 53 pages.
- *Engagements environnementaux et métiers télécoms*. Observatoires des Métiers des Télécommunications, 2022. 40 pages.
- *Impact de la transition écologique sur les métiers et compétences des industries de santé*. OPCO2i, 2022. 114 pages.
- *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie*. OPCO2i, 2022. 167 pages.
- *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie. Complément au rapport interindustriel*. OPCO2i, 2022. 74 pages.
- *L'économie verte : des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus*. APEC, 2022. 15 pages.
- *L'emploi : moteur de la transformation bas carbone*. The Shift Project, 2021. 199 pages.
- *Le commerce au défi de la transition écologique. Impacts sur les métiers et les compétences*. L'opcommerce, Observatoire prospectif du commerce, 2021. 103 pages.
- *Le démontage et le recyclage automobile*. ANFA, 2022. 13 pages.
- *Le reconditionnement des véhicules d'occasion*. ANFA, 2023. 14 pages.
- *Les métiers clefs du secteur de la quincaillerie et les principales perspectives d'évolution des métiers et des compétences*. Katalyse, Observatoire paritaire de la métallurgie, OPCO2i, 2023. 24 pages.
- *Mieux agir. La planification écologique. Synthèse du plan*. Secrétariat général à la planification écologique, 2023. 40 pages.
- *Plan de transformation de l'économie française*. The Shift Project, 2022. 256 pages.
- *Ports et manutention à l'horizon 2030*. Etude prospective des emplois, des compétences et des qualifications. OPCO Mobilités, 2022. 16 pages.
- *Quels besoins en compétences et en formations en lien avec les métiers de la transition écologique ? Etude expérimentale dans trois régions de France*. Réseau des CARIF OREF, 2023. 56 pages
- *Recrutement, compétences et transition écologique : des enjeux qui se polarisent sur quelques secteurs*. Pôle Emploi, 2022. 16 pages.
- *Transition(s) 2050. Choisir maintenant, agir pour le climat. Synthèse*. ADEME. 23 pages.
- *Transports maritimes à l'horizon 2030. Etude prospective des emplois, des compétences et des qualifications*. OPCO Mobilités, 2022. 20 pages.

Annexes

Annexe 1 - Liste des secteurs sélectionnés

- Agriculture et agroalimentaire
- Bois et dérivés
- BTP
- Gestion de l'eau et des déchets
- Energie
- Finance / Assurance / Mutuelle
- Grande distribution
- Textile
- Information/media/communication
- Industrie extractive et industrie lourde
- Biens de consommation numériques et électroménagers
- Pharmacie / Chimie
- Santé
- Tourisme (hôtellerie, loisirs)
- Transport & entreposage

Annexe 2 - Liste des métiers à l'étude

- DG / Stratégie
- Finance et comptabilité
- R&D / Innovation
- Produit : Achats et offre
- Marketing et communication
- Ressources humaines
- Ventes et Service Clients
- Logistique
- Informatique
- Production & Qualité
- Juridique

Annexe 3 - Représentativité des secteurs, profils RSE interviewés

Agriculture et agroalimentaire	3	2
Bois et dérivés	1	0
BTP	1	1
Gestion de l'eau et des déchets	2	1
Energie	1	1
Finance / Assurance / Mutuelle	5	3
Grande Distribution	2	0
Textile	3	2
Information/media/communication	2	2
Industrie extractive et industrie lourde	0	0
Biens de consommation numériques et électroménagers	3	3
Pharmacie / Chimie	4	3
Santé	2	2
Tourisme (hôtellerie, loisirs)	2	2
Transport & entreposage	2	2
TOTAL	33	24

Annexe 4 - Profils Experts modèles d'affaires interviewés

- Economie régénérative : 2
- Economie circulaire : 1
- Permaéconomie : 1
- Post croissance : 1
- Innovation : 1
- Autres : 1

Annexe 5 - Résultats de l'exercice de priorisation

Classement obtenu pour	Experts Nouveaux modèles d'affaires 10 entretiens	Responsables RSE 24 entretiens
1	DG / Stratégie	DG / Stratégie
2	R&G / Innovation	Achats
3	RH	Conception produit
4	Conception produit	Comptabilité et Finance
5	Comptabilité et Finance	R&G / Innovation
6	Communication	Production & Qualité
7	Ventes / Service Clients	RH
8	Juridique	Ventes / Service Clients
9	Logistique	Logistique
10	Informatique	Communication
11	Achats	Informatique
12	Production & Qualité	Juridique

Légende :

- En gras, les métiers "priorisés" : note moyenne supérieure à 5/10
- En jaune, les métiers "qui font débat" : écart-type supérieur à l'écart-type moyen de l'échantillon (2,2 pour les deux échantillons)