AXA Climate

Climate School

PageGroup

TRANSITION ENVIRONNEMENTALE :

LES CLÉS POUR RÉPONDRE AU DÉFI DES COMPÉTENCES

SOMMAIRE

Introduction 03

Chiffres clés 04

1) Identifier : du diagnostic à la mise en œuvre de la feuille de route 05

Un projet de transformation RH en 5 temps 07

- Définir un cap stratégique 08
- Classifier et prioriser les besoins remontés 09
- Etablir un diagnostic précis des ressources existantes 14
- Construire des trajectoires de développement adaptées 15
- Mesurer les progrès et ajuster l'approche 15

2) Former et développer les compétences 16

5 catégories de formations pour la transition écologique 22

3) Recruter et fidéliser 23

Conclusion 32

Qui sommes nous ? 33

Remerciements 34

Sources 34

INTRODUCTION

Températures record et événements météorologiques extrêmes, …
En 2025, les manifestations du dérèglement environnemental ne sont plus de lointaines prévisions, mais sont déjà notre réalité quotidienne.

Face à l'accélération de ces phénomènes, les entreprises se trouvent confrontées à un double défi : se préparer à évoluer dans un contexte de dérèglements et contribuer à en limiter la portée. Alors que le modèle économique du XX^{e} siècle - focalisé sur la rentabilité, la surconsommation et l'usage intensif des énergies fossiles - touche à ses limites, les entreprises les plus robustes seront celles capables de réinventer leur fonctionnement de manière systémique, en combinant stratégies d'atténuation et d'adaptation.

À l'heure du passage à l'action, **la transition écologique ne peut donc être envisagée comme une seule question technique ou financière. Elle est profondément humaine.** Au sein des organisations, le repositionnement stratégique implique une transformation des métiers, comme des compétences, des conditions de travail et du rapport au travail lui-même. Si les équipes dirigeantes se trouvent logiquement en première ligne, la fonction RH émerge comme pivot central de cette transformation. Non plus simple gestionnaire administrative, mais actrice du changement, architecte d'une nouvelle culture d'entreprise, coordinatrice de différentes expertises et facilitatrice d'un engagement collectif.

Parmi ses missions clés : anticiper les mutations des métiers, développer de nouvelles compétences et maintenir la performance dans un contexte environnemental dégradé.

Autant de défis que les responsables RH doivent relever dans un contexte singulier de pénurie des compétences vertes - en 2023 et 2024, la demande mondiale de talents verts a augmenté deux fois plus vite que l'offre (11,6% versus 5,6%)[(1)].

Pensée en complément des précédentes brochures proposées par PageGroup et Axa Climate[(2)], cette publication se veut une feuille de route concrète à destination des équipes dirigeants et RH.

Son ambition ? Aider les RH à s'emparer ensemble de cet enjeu prioritaire, en appréhendant la transition écologique comme une opportunité de transformer positivement leur organisation.

1,1 Million

d'emplois verts créés d'ici 2050 en France[3]

1 emploi vert sur 5

ne sera pas pourvu faute de candidat·es qualifiés d'ici **2030.**
D'ici à 2050, cet écart se creusera pour atteindre un emploi sur deux[4]

78%

des salarié·es préfèreraient, à offres équivalentes, rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique[5]

+48%

d'offres d'emploi cadres « métiers verts » entre 2019 et 2022[6]

47%

des DRH-RRH français pensent que leur organisation va faire face à l'émergence de nouveaux métiers dans les 5 années à venir[7]

2 cadres sur 3

estiment que le **« verdissement des entreprises »** aura un impact sur leur métier[8]

(3) Source : Ademe (https://infos.ademe.fr/magazine-octobre-2021/dossier/transition-ecologique-et-emploi-un-cercle-vertueux/)
(4) Source :LinkedIn (https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/Global-Green-Skills-Report-2024.pdf)
(5) Source : CSA pour LinkedIn / ADEME (https://www.ademe.fr/presse/communique-national/etude-de-linstitut-csa-pour-linkedin-et-lademe-78-des-salaries-choisiraient-a-offres-equivalentes-de-rejoindre-une-entreprise-engagee-pour-la-transition-ecologique/)
(6) Source : APEC (https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/transition-ecologique---la-dynamique-de-verdissement-des-metiers-cadres-est-engagee.html)
(7) Source : Cegos (https://info.cegos.fr/rs/675-BZO-542/images/Etude_Cegos_2022_transformations_competences_learning.pdf)
(8) Source : APEC (https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/transition-ecologique---la-dynamique-de-verdissement-des-metiers-cadres-est-engagee.html)

1) Identifier : Du diagnostic à la mise en œuvre de la feuille de route

Il convient de commencer en posant les choses simplement.

Direction, équipes RSE et RH mènent une phase de réflexion destinée à établir clairement où l'organisation se situe à l'instant T, où elle souhaite aller et comment elle compte y parvenir.

Ce cadre stratégique peut se matérialiser, par exemple, dans la réponse - par écrit, pour mieux structurer la réflexion collective à **10 questions-clés.**

Avant de se lancer, les *(bonnes)* questions à se poser :

01 Quel est le **business model actuel** et comment **l'entreprise génère-t-elle des revenus ?**

02 Quels sont les **impacts environnementaux** de ce business model ?

03 Quelles **réglementations majeures** affecteront l'entreprise et à **quelles échéances ?**

04 L'entreprise est-elle engagée dans un projet de **réduction d'impacts environnementaux ?** Les objectifs de réductions ont-ils clairement définis et évaluables ?

05 Qui porte le projet de **transition écologique en interne ?**

06 Quel est le **niveau de maturité et d'engagement** des collaborateur·trices et de la direction ?

07 Quelles sont les **actions en cours** et les **prochaines échéances ?**

08 Quel **budget est alloué** à ce projet ?

09 Quel **pourcentage de temps de travail** sera consacré à l'accompagnement de cette transition ?

10 De **quelles compétences l'entreprise** va-t-elle avoir besoin ?

Ce premier diagnostic permet d'établir une cartographie précise de la situation de l'entreprise face aux enjeux environnementaux. Les réponses à ces questions constituent la base de la future feuille de route de l'organisation. Pour garantir son succès, il est important de partager celle-ci aux collaborateur·trices, en veillant à s'assurer de leur compréhension et de leur engagement dans la démarche.

Un projet de transformation RH en 5 temps

Comment repenser l'organisation et les métiers pour concrétiser la feuille de route environnementale ?

L'enjeu est ici de déterminer, pour chaque besoin, quelles compétences peuvent être développées par la formation continue, lesquelles nécessitent un recrutement externe et quels postes sont appelés à se transformer ou disparaître.

La formation Green RH de la Climate School propose une méthodologie en cinq étapes pour établir le plan d'évolution des compétences.

01 Définir un cap stratégique

02 Classifier et prioriser les besoins remontés

03 Établir un diagnostic précis des ressources existantes

04 Construire des trajectoires de développement adaptées

05 Mesurer les progrès et ajuster l'approche

01 Etape 1 : Définir un cap stratégique

Tout commence par un travail de réflexion qui pourra faire l'objet d'un atelier d'intelligence collective réunissant des collaborateur·trices disposant d'une fine connaissance de la feuille de route RSE (responsables de pôle, équipe RSE, collègues engagé·es).

Quatre livrables pourront être produits dans ce cadre :

Une liste des impacts socio-environnementaux qui vont affecter les activités du département dans leur fonctionnement habituel :

Par exemple, de nouvelles réglementations sur le reporting extra-financier nécessitant une adaptation des processus RH, une évolution des attentes des candidat·es et collaborateur·trices concernant l'engagement écologique de l'entreprise, etc.

Une liste des impacts écologiques liés aux activités du département clairement énoncés et admis par tous les membres du département :

Par exemple, une augmentation des coûts énergétiques liés aux locaux et équipements, des restrictions potentielles sur les déplacements professionnel·le·s à forte empreinte carbone, etc.

Une liste de propositions pour faire autrement et répondre aux objectifs de diminution d'impact

Une liste de ce qu'il manque aux équipes pour concrétiser leurs propositions : nouvelles technologies, nouveaux process, nouvelles compétences.

Pour les grandes entreprises, le mieux est d'avancer progressivement : penser l'approche RH dans un département/service test, avant de la déployer à l'ensemble de l'organisation.

02

Etape 2 : Classifier et prioriser les besoins remontés

Il s'agit de traduire les besoins exprimés dans l'atelier en connaissances et compétences métiers nécessaires.

- Maîtrise des enjeux climatiques et de biodiversité,
- Identification des leviers de réduction d'impact,
- Adoption d'une approche systémique et la veille réglementaire environnementale,
- Capacité à définir une stratégie de réduction d'impacts,
- Réalisation d'un reporting extra-financier…

> La transition écologique requiert des savoir et des compétences spécifiques et transversales qu'il convient de lister et hiérarchiser.

Une fois ce travail mené, un référentiel de compétences, cohérent avec son rôle et ses **responsabilités dans la transition écologique du pôle,** peut être défini pour chaque poste, avec un plan de développement de compétences et/ou de recrutement associé.

Département Finance :
Quelles compétences pour réussir sa transition écologique ?

Compétences techniques

Anticiper les évolutions externes :

Adapter les pratiques aux exigences réglementaires et renforcer la transparence vis-à-vis des attentes des acteurs économiques, notamment les investisseurs.

Suivre et valoriser les performances responsables :

Collecter des données pertinentes, les interpréter et en assurer une communication claire et stratégique.

Ancrer la durabilité au cœur des choix stratégiques :

Intégrer les critères extra-financiers dans les processus décisionnels, notamment en matière de pilotage économique.

Assurer la résilience de l'entreprise :

Inscrire les modèles comptables et financiers dans une logique de long terme, en lien avec les transitions environnementales et sociales.

Soft Skills

Vision éclairée des transformations durables :

Compréhension approfondie des grandes mutations liées au climat, à la préservation des écosystèmes et aux enjeux sociétaux.

Faculté à mobiliser et convaincre :

Aptitude à dialoguer avec les dirigeants, les investisseurs et les équipes internes pour faire progresser la performance environnementale.

Réactivité stratégique :

Capacité à ajuster les pratiques face aux changements réglementaires, aux attentes mouvantes des parties prenantes et à l'évolution des standards de la finance responsable.

Esprit novateur en pilotage financier :

Aptitude à repenser les approches en comptabilité et en contrôle de gestion pour accompagner les transitions durables.

Département Supply chain et achats[8] :
Quelles compétences pour réussir sa transition écologique ?

Compétences techniques

Achats et approvisionnements responsables :

Mise en place de stratégies inspirées de l'économie circulaire, sécurisation des flux d'approvisionnement et prise en compte des impacts locaux.

Conditions de travail en manutention :

Amélioration continue de la sécurité physique des opérateurs et adaptation des pratiques aux exigences de santé au travail.

Mobilité bas carbone :

Transformation des solutions de transport dans une logique de décarbonation progressive.

Compétences d'analyse transversales :

Maîtrise des outils d'évaluation, pilotage par les indicateurs et construction de trajectoires de réduction mesurables et cohérentes.

Optimisation logistique :

Maintien d'un haut niveau de service tout en limitant les stocks excédentaires ; réaménagement des zones de stockage pour gagner en efficacité et en sobriété.

Soft Skills

Engagement et capacité à convaincre :

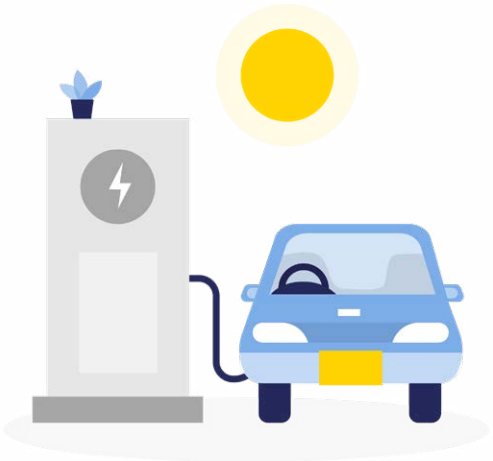
Faculté à promouvoir activement les principes de diversité et d'inclusion.

Esprit collaboratif et intelligence relationnelle :

Capacité à travailler avec l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur élargie.

Gestion de projet et innovation :

Aptitude à piloter des projets de manière globale, à repérer des leviers d'innovation et à définir des indicateurs de performance adaptés.



Département : R&D et innovation

Quelles compétences pour réussir sa transition écologique ?

Compétences techniques

Dynamisme entrepreneurial :

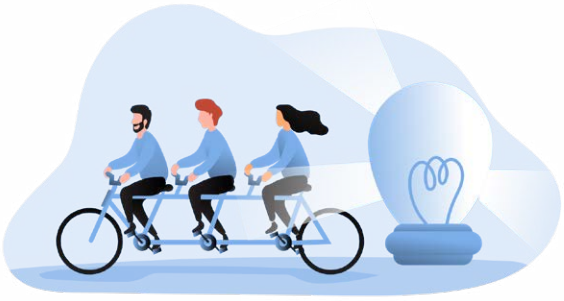
Aptitude à imaginer et structurer des démarches innovantes à impact, à piloter leur déploiement opérationnel et à tisser des synergies stratégiques avec des acteurs externes.

Écoute active et intelligence relationnelle :

Capacité à comprendre les attentes et la résistance au changement afin de créer du dialogue et d'accompagner les différentes équipes dans la transformation.

Influence positive et mobilisation collective :

Talent pour fédérer autour d'une vision commune, en interne comme en externe, afin de favoriser l'adhésion aux projets de transition.



Soft Skills

Capacité d'anticipation stratégique :

Aptitude à construire des visions prospectives et à ajuster les orientations de l'entreprise en fonction de futurs possibles.

Conception responsable :

Réinventer les produits et les procédés industriels pour en réduire l'impact environnemental dès la phase de création.

Pilotage de la transformation des offres et modèles :

Développement de portefeuilles produits robustes et conception de modèles économiques adaptés aux transitions en cours.

Approche innovante et sobre :

Imaginer des solutions efficaces, accessibles et économes en ressources.

Département : Marketing & Communication

Quelles compétences pour réussir sa transition écologique ?

Compétences techniques

Expertise critique en marketing responsable :

Capacité à remettre en question les approches classiques pour faire émerger un marketing aligné avec les enjeux éthiques, sociaux et environnementaux.

Repositionnement stratégique de l'offre :

Développement de produits et services pensés selon des principes d'écoconception, repositionnement des marques dans une logique durable, et réflexion sur l'accessibilité économique.

Réinvention de l'expérience client :

Création de récits mobilisateurs, valorisation des démarches durables et implication des parties prenantes autour de visions d'avenir plus sobres et attractives.

Communication engagée et narrative de la transition :

Création de récits mobilisateurs, valorisation des démarches durables et implication des parties prenantes autour de visions d'avenir plus sobres et attractives.

Soft Skills

Pilotage stratégique et sens de la coordination :

Aptitude à structurer et conduire des projets durables, avec une vision à long terme, en s'appuyant sur des indicateurs de performance adaptés aux enjeux environnementaux et sociaux.

Ouverture d'esprit et approche inventive :

Capacité à détecter les signaux faibles, à anticiper les évolutions réglementaires et sociétales, et à remettre en question les pratiques établies pour imaginer des modèles plus vertueux.

Force de conviction et communication engageante :

Talent pour incarner et diffuser les valeurs de responsabilité sociétale, tant en interne - auprès des équipes et de la direction - qu'en externe, en mobilisant les consommateurs et les partenaires.

03 Etape 3 : Établir un diagnostic précis des ressources existantes

Cette étape consiste à **cartographier les compétences déjà présentes** dans l'organisation, mais également à évaluer l'engagement « écologique » des collaborateur·trices.

Objectif ?

Identifier les écarts à combler et repérer les salarié·es naturellement motivé·es pour s'investir dans la transformation des métiers.

De l'évaluation de l'engagement (via par exemple un questionnaire), dépendra la rapidité et l'efficacité de la transition.

À la lumière du travail réalisé, les équipes RH sont alors en mesure de proposer à la direction :

- Une structuration de l'organisation autour des nouveaux métiers
- De nouvelles fiches de postes adaptées aux les changements et appétences
- Une liste des compétences à former, recruter ou supprimer.

04 Étape 4 : Construire des trajectoires de développement adaptées

Pour instaurer une culture environnementale partagée - et au regard de l'évaluation de l'engagement des collaborateur·trices, plusieurs approches complémentaires peuvent être mobilisées.

En présentiel, les ateliers comme la **Fresque du Climat** ou **l'Atelier 2tonnes** permettent aux équipes de comprendre collectivement les enjeux et d'identifier des solutions concrètes.

À distance, les formations structurées comme celles de **Climate School** ou de **l'ADEME** offrent des ressources adaptables aux besoins spécifiques de l'entreprise.

05 Étape 5 : Mesurer les progrès et ajuster l'approche

L'évaluation régulière des connaissances (six mois après les formations) et de l'engagement (tous les ans) est essentielle pour mesurer l'efficacité de la démarche et ajuster, si nécessaire, les actions.

Des indicateurs spécifiques pourront être mobilisés à cette fin, tels que le CO_2 évité par les déplacements professionnels, l'usage de véhicules individuels ou encore les matériaux utilisés.

Le Sulitest peut également être proposé comme outil pour mesurer, améliorer et certifier les connaissances en matière de durabilité.

2. Former et développer les compétences

Après la phase de diagnostic, vient le temps de l'action, c'est-à-dire la montée en compétences effective des équipes. L'intervention s'effectue à deux niveaux : collectif, pour forger une culture commune, et individuel, pour transformer les métiers clés.

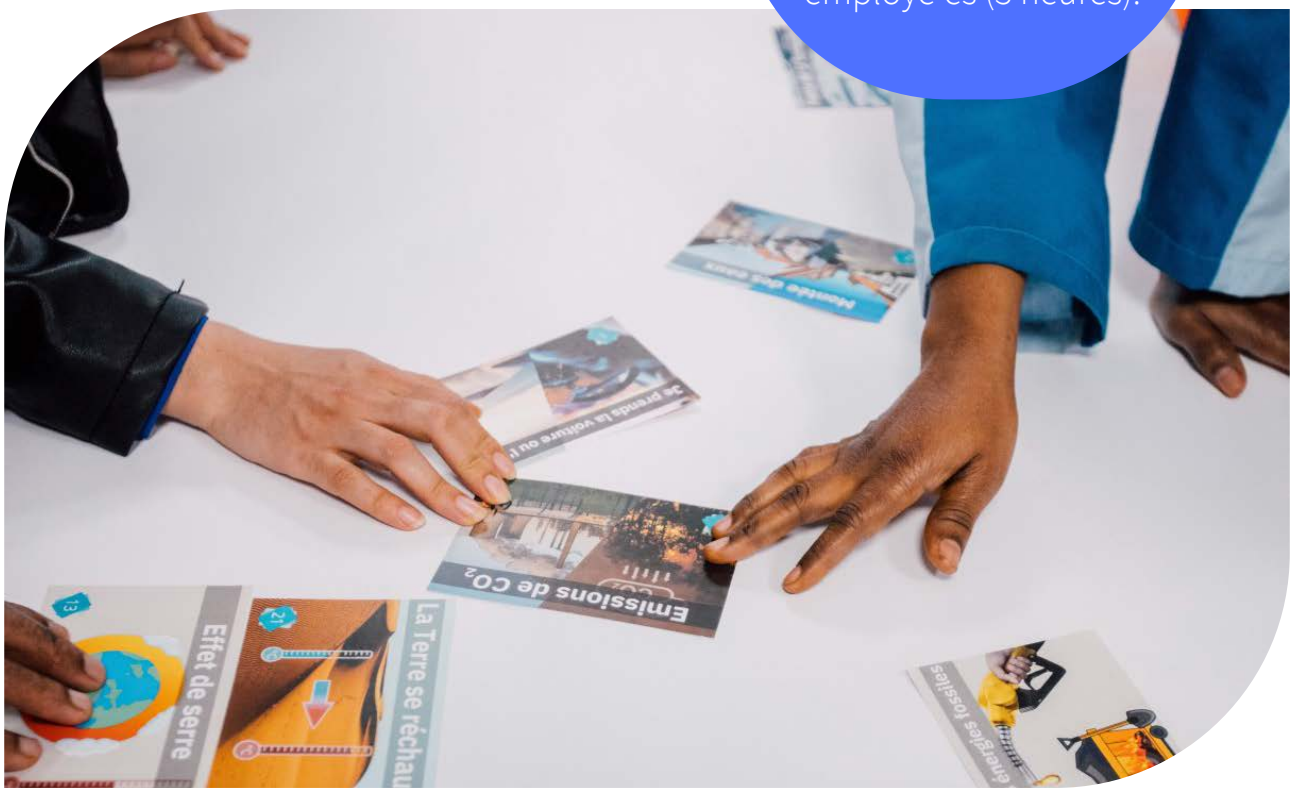
Du pré-skilling au reskilling : une approche stratifiée des besoins

La structuration de cette montée en compétences peut être envisagée par une approche progressive « 1 heure / 10 heures / 100 heures »[9].

1 heure - Sensibilisation (pré-skilling)

Cette première brique, qui concerne l'ensemble des collaborateur·trices, a un objectif : **créer un socle commun de connaissances sur les enjeux environnementaux.**

C'est en ce sens que des entreprises comme **EDF** ont rendu la **Fresque du Climat** obligatoire pour tous leurs employé·es (3 heures).



10 heures - Montée en compétences (Up-skilling)

Il s'agit ici de cibler les métiers identifiés lors de l'analyse préalable des besoins. Des formations de quelques jours, de 10 à 20 heures permettent aux collaborateur·trices concernés d'acquérir des compétences « dures » :

- **Équipes R&D** formées à l'écoconception,
- **Référent·es anti-greenwashing** au sein des équipes **marketing,**
- **Acheteurs·euses** devant maîtriser la directive sur le devoir de vigilance (CS3D),
- **Équipes financières** formées à la CSRD pour le reporting extra-financier, etc.

AXA Climate School
au cœur de l'onboarding

Étude de cas

Chez **AXA Climate,** une formation dédiée à la durabilité est intégrée dès le parcours d'onboarding des nouvelles recrues.

Les collaborateur·trices sont invité·es à suivre la **Climate School, un programme en ligne qui vise à transmettre les bases des enjeux environnementaux.**

La première partie, intitulée "Understand", aborde les fondamentaux du changement climatique et doit être complétée avant la fin de l'année passée, afin d'assurer un niveau de compréhension partagé par tous.

Ce programme combine des contenus scientifiques solides avec des formats pédagogiques variés - vidéos, quiz interactifs, modules de micro-learning - pour favoriser la sensibilisation et la mémorisation.

Ministère de l'économie
Formation des RH

Étude de cas

Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique s'est engagé à diminuer son empreinte carbone. Les nombreuses initiatives sont rassemblées dans **«Bercy Vert»,** programme qui matérialise toutes les actions du Secrétariat général et des directions (DGFiP, DGDDI, Insee, DGCCRF et Administration centrale).

Si certains métiers du ministère, comme **les achats et le numérique, ont engagé des actions dans le sens de la transition écologique,** il convenait d'examiner si et comment les ressources humaines pouvaient prendre leur part. C'est la raison pour laquelle la communauté des innovateurs RH du ministère a décidé de consacrer sa quatrième journée annuelle en septembre 2023, pendant la Semaine du développement durable, aux défis RH de la transition écologique avec un triple objectif : **sensibiliser aux enjeux, valoriser les bonnes pratiques et encourager les services à déployer leurs propres actions.**

« Des ateliers pratiques ont été animés autour de trois axes : décarboner ses usages numériques, construire la transition écologique de la filière RH, se former à l'écoresponsabilité et au numérique responsable grâce aux jeux numériques éthiques de l'IGPDE ou Ecolo box, développé par La Fabrique RH, laboratoire d'innovation RH de la préfecture d'Île-de-France. »

Élodie Fradet,
Conseillère en organisation du travail et innovation RH

100 heures - Reconversion / Re-skilling

Les formations longues, de 100 à 300 heures, sont destinées aux salarié·es qui souhaitent changer d'activité professionnelle.

> À l'image des bootcamps comme *Le Wagon* pour la transition digitale, des écoles comme *La Solive* pour la rénovation énergétique ou *L'Étincelle* pour les techniciens de la transition énergétique proposent des formats intensifs et professionnalisants.

57%

Selon une étude de Microsoft 57% des professionnel·le·s de la RSE ont été formés et recrutés en interne.

Face à la pénurie de compétences environnementales, la mobilité interne s'impose comme un levier de choix.

La clé est alors d'identifier les collaborateur·trices motivé·es et dont les compétences sont le plus facilement transférables, à l'image des contrôleurs·euses de gestion vers le reporting extra-financier.

Selon une étude de Microsoft[10], 57% des professionnel·le·s de la RSE ont été formés et recrutés en interne.

Avec cette approche à trois niveaux, les RH peuvent structurer efficacement la montée en compétences environnementales. Du socle commun de sensibilisation aux reconversions spécialisées, une réponse adaptée peut être apportée à chaque besoin identifié lors du diagnostic. L'enjeu pour les équipes RH est de trouver le juste équilibre entre développement des talents internes et recrutements externes stratégiques, en fonction des compétences critiques et des délais impartis.

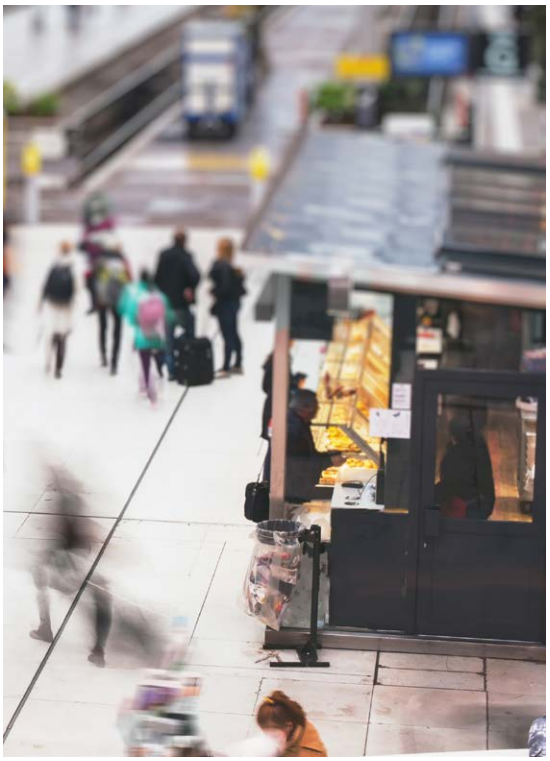
Lagardère :
Re-skilling / Up-skilling Green en Ecodesign

Étude de cas

Chez Lagardère Travel Retail, l'urgence climatique et les attentes des salarié·es, notamment les plus jeunes, imposent une transformation en profondeur. **Les RH jouent un rôle clé en renforçant la marque employeur et en fidélisant les talents grâce à des actions concrètes.** Le premier axe de la politique menée est la formation à l'écodesign pour les équipes opérationnelles.

Présent dans plus de **260 aéroports et gares,** le groupe s'engage à concevoir des boutiques à moindre impact environnemental. Cela passe par le **reskilling** ou **upskilling green** des collaborateur·trices concernés par la conception et la construction des points de vente. Face à une offre externe encore insuffisante en compétences vertes, **former les experts en poste devient un impératif.** Ces formations, internes ou assurées par des cabinets externes, permettent aussi de déconstruire les idées reçues comme « le vert est plus cher ».

Depuis 2021, plus de 100 collaborateur·trices dans 30 pays ont été formé·es. En complément, depuis 2023, 600 collaborateur·trices dans 42 pays participent à la Fresque du Climat, avec des ambassadeur·ices internes formés pour animer ces ateliers.



Arnaud Roland,
Directeur RSE du Travel retail chez Lagardère

Leroy Merlin :
Formation reconversion pour
“Responsable rénovation énergétique”

Étude de cas

Pour illustrer cette tension, il est intéressant de s’attarder sur le cas de Leroy Merlin. L’enseigne de bricolage a pris la décision stratégique de s’orienter vers **un accompagnement intégral de ses clients dans la rénovation énergétique.** Cet exemple est typique de ceux qui, sur base d’une décision stratégique long terme, demandent de se doter de nouveaux métiers, en l’occurrence celui de **« responsable de rénovation énergétique ».**

Depuis fin 2021, l’enseigne développe les compétences de ses équipes en rénovation énergétique **grâce à un programme de formation interne de 4 mois,** conçu avec **La Solive** et référencé par **France Compétences.** Ce parcours permet aux collaborateurs **d’acquérir de nouvelles expertises :**

- Diagnostic énergétique d’un bâtiment,
- Montage financier d’un projet,
- Définition d’une stratégie de rénovation (isolation, équipements)
- Suivi de l’impact énergétique des travaux.

Source : Leroy Merlin

5 catégories de formations pour la transition écologique

Au-delà de leur durée, les formations peuvent être envisagées en fonction de leurs contenus :

1

Sensibilisation :

Ateliers comme les diverses Fresques - Climat, Biodiversité, Numérique, Océane , etc.- l'atelier 2tonnes ou encore les sensibilisations à la mobilité décarbonée.

2

Mesure d'impact :

Analyse du cycle de vie des produits, indicateurs de performance environnementale, méthodes de calcul du bilan carbone.

3

Nouvelles pratiques et technologies :

Énergies renouvelables, gestion responsable des outils numériques, efficience énergétique, nouveaux matériaux.

4

Cadre réglementaire :

Droit de l'environnement, pilotage du passif environnemental, impacts sur la santé.

5

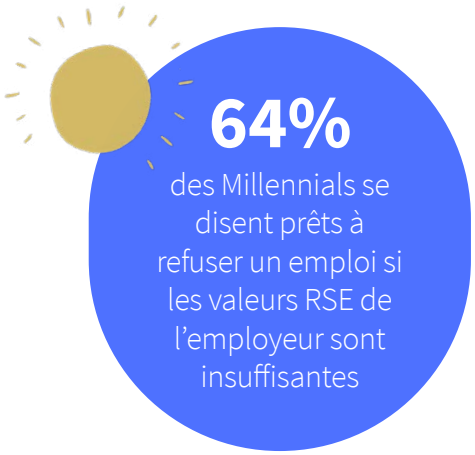
Certifications :

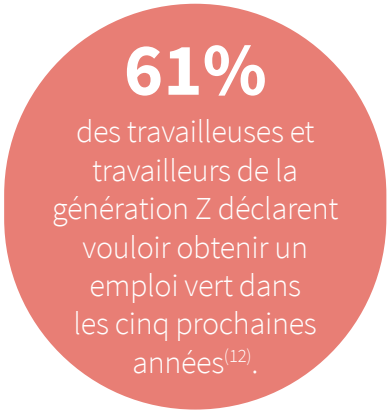
Certifications liées à l'efficacité énergétique industrielle, préparation à la norme ISO 14001, certifications sectorielles comme Effinature.

3. Recruter et fidéliser

Cœur de métier des ressources humaines, le recrutement et la fidélisation des talents revêtent une dimension stratégique dans le cadre d'une transformation de fond.

La dynamique est ici à double sens : si des recrutements ciblés se révéleront décisifs pour réussir la transition, celle-ci fait figure, en retour, d'argument de poids pour attirer des collaborateur·trices qualifié·es, et particulièrement les jeunes talents.





Adapter les recrutements aux enjeux de durabilité

La réussite des recrutements dépend de la précision de la cartographie des compétences – vertes – recherchées pour chaque fonction, par exemple connaissances des normes environnementales et de l'analyse du cycle de vie pour les Achats, prévention du greenwashing et écoconception pour le Marketing, etc.

Du fait de la rareté de certaines de ces compétences sur le marché, mieux vaut opter une stratégie différenciée au regard des postes ciblés.

Pour les fonctions stratégiques, Adapter les recrutements aux enjeux de durabilité malgré son coût, le recrutement externe de spécialistes peut s'avérer nécessaire. Pour les fonctions supports, la formation des équipes actuelles est souvent privilégiée.

Quant à certaines expertises techniques pointues, des partenariats avec des freelances spécialisé·es ou des cabinets de conseil représentent une alternative viable, qui est de fait une pratique en croissance.

Circul'R
Entretien centré sur les valeurs du candidat et de l'entreprise

Étude de cas

Dès le recrutement, le métier et la culture de l'entreprise attirent des candidat·es intéressés par la lutte contre le changement climatique.

À ce titre, un entretien centré sur les valeurs du candidat et de l'entreprise fait partie du processus de sélection et permet de s'assurer d'une bonne adéquation entre les deux. Ainsi, l'intérêt et l'engagement des collaborateurs pour la lutte contre le changement climatique est acquis dès le départ.

Toutes les politiques RH ont au cœur de leur ADN l'écologie et l'économie circulaire et ce d'autant plus qu'elles sont co-construites avec les collaborateurs qui naturellement s'engagent pour atténuer le dérèglement climatique.

« Pour chaque refonte d'une politique RH, nous faisons appel aux collaborateurs volontaires. Cela fait bouger les lignes et facilite la pertinence des politiques construites et l'adhésion des équipes. »

Par **Stéphanie Talevis,**
Directrice des relations humaines

Michael Page
L'éclairage marché

Étude de cas

Par **Hortense Pelpel,**
Experte en recrutement RSE, Michael Page

« 2025 est réellement une année charnière pour la RSE. Alors que de nombreuses organisations naviguent aujourd'hui dans un contexte complexe et connaissent des baisses de budgets, la sensibilisation et la formation des équipes en place sont plus que jamais cruciales pour accompagner la montée en compétences transverses.

Pour continuer à avancer dans une démarche de transition écologique et ce, **malgré les contraintes financières actuelles, les organisations peuvent et doivent capitaliser sur les salarié·es motivé·es et engagé·es** afin d'en faire de véritables ambassadeur·ices auprès des autres collaborateur·trices. Ils ont un rôle clé à jouer dans la diffusion de la compétence RSE en interne.

D'ailleurs, aujourd'hui, dans le cadre de nos recrutements de profils RSE, nous rencontrons de nombreux professionnel·le·s qui occupent un rôle avec une double casquette au sein de leur entreprise : ils sont expert·es RSE mais aussi en Finance, en Achats, en Marketing, en RH,...Souvent, ce sont elles et eux qui, grâce à leur appétence naturelle pour le sujet, ont su/pu faire évoluer les contours de leur poste initial vers une forte composante RSE.

Si ces candidat·es à double casquette sont de plus en plus nombreuses et nombreux sur le marché, peu d'entreprises proposent pour le moment ce genre de postes.

Là aussi, c'est une piste de réflexion intéressante à mener pour les entreprises qui souhaitent se doter d'une double expertise et avancer dans leur transformation. Ce sont souvent des profils avec une grande légitimité, capables d'intervenir de manière transverse. Du recrutement 2 en 1 !

La question de l'enjeu de la transition écologique n'est plus à démontrer. Aussi, malgré le climat actuel et les vents contraires qui soufflent sur leurs orientations stratégiques RSE, les entreprises doivent trouver des solutions et des pistes d'actions concrètes pour continuer à avancer. Leur survie, leur performances futures ainsi que notre avenir en dépendent. »

Attirer des profils sensibilisés aux enjeux environnementaux

Recruter les talents sensibles à la transition écologique suppose de repenser ses offres d'emploi, avec par exemple la mention explicite des engagements environnementaux chiffrés et l'intégration des missions liées dans chaque description de poste.

De même, le processus d'entretien lui-même est à adapter : un temps d'échange sur l'engagement environnemental permet d'évaluer les candidat·es que de présenter les actions concrètes de l'entreprise - **ce qui implique, en amont, une formation spécifique des recruteurs sur les thématiques concernées.**

Un autre levier efficace est l'intégration de collaborateur·trices déjà engagé·es comme ambassadeur·rices lors des événements de recrutement.
Leurs témoignages, dans les réseaux professionnels et les forums d'emploi, sur la manière dont ils contribuent concrètement à la transition, résonnent davantage auprès des candidat·es que les discours institutionnels.

Plus largement, la construction d'une marque employeur authentique intégrant la transition écologique est évidemment un levier d'attractivité majeur.

Une démarche qui exige cohérence et transparence : les engagements affichés doivent correspondre aux pratiques réelles sur le terrain, sous peine d'être perçus comme du greenwashing par des candidat·es toujours plus avertis.

Les engagements rse de + en + scrutés par les salaries et candidat·es

A quels moments les candidats s'attendent-ils à entendre parler de RSE ?

78%
Site internet de l'entreprise ou site carrière

53%
Entretien d'embauche

48%
Réseaux sociaux de l'entreprise

Moins d'1 salarié·e sur 10
pense que son entreprise déploie suffisamment d'actions en matière de RSE

Un peu plus de la moitié
d'entre elles et eux souhaiteraient pourtant participer activement à des actions RSE organisées par leur entreprise

Au moment de la recherche d'un nouvel emploi :

64% accordent de l'importance aux engagements RSE
des entreprises au moment de postuler à une offre d'emploi

Saint-Gobain
Transition écologique

Étude de cas

Chez Saint-Gobain, la transition écologique est un axe fort d'attractivité pour les talents en quête de sens. L'entreprise met en avant ses métiers liés à la rénovation énergétique, à la réhabilitation durable, et déploie des projets d'éco-conception permettant, par exemple, **le développement de vitrages intégrant jusqu'à 64 % de verre recyclé.**

Ces démarches mobilisent des équipes pluridisciplinaires et traduisent une **volonté d'agir concrètement pour un habitat plus durable.** Cette cohérence est portée par une marque employeur alignée sur sa mission : "Making the world a better home". Le site carrière de Saint-Gobain présente une section RSE structurée, où figurent les actions menées pour chacun des 17 Objectifs de Développement Durable.

Le groupe articule son engagement autour de six piliers qui irriguent toutes ses pratiques, et agit via sa fondation pour améliorer durablement les conditions de vie des plus vulnérables. Un centre de ressources donne également accès aux politiques, outils et résultats RSE, et le tableau de bord RSE. La transparence des résultats et des actions permet aux candidat·es d'évaluer concrètement l'engagement environnemental de l'entreprise.

Veiller à fidéliser et à engager les collaborateur·trices

La transition écologique ne peut réussir sans un engagement durable des collaborateur·trices. Au-delà du recrutement et de la formation, la fidélisation des talents sensibles aux enjeux environnementaux est un défi majeur pour les organisations.

Patagonia
Environmental Internship Program

Étude de cas

Aux États-Unis, Patagonia incarne une approche pionnière du lien entre engagement environnemental et politique RH audacieuse. Elle propose à ses collaborateur·trices le programme Environmental Internship Program, qui leur permet de consacrer jusqu'à deux mois par an, rémunérés, à une organisation environnementale de leur choix, tout en conservant leur salaire et leurs avantages. **En une année, 34 salarié·es, sur un effectif mondial d'environ 3 000 personnes, ont ainsi consacré près de 10 000 heures de bénévolat au profit de 43 structures,** soit en moyenne 36 jours par participant. Ce dispositif renforce la fidélisation des collaborateur·trices en leur offrant une expérience porteuse de sens, tout en nourrissant leur engagement et leur regard sur leur mission au sein de l'entreprise.

Aux États-Unis, où les congés payés sont très limités (10 à 15 jours par an en moyenne), des initiatives comme celle de Patagonia interrogent, par contraste, le modèle français. Avec déjà cinq semaines légales de congés par an, offrir un temps dédié à l'engagement environnemental implique un investissement plus important : une invitation à repenser avec subtilité l'équilibre entre performance, temps de travail et utilité sociale selon les contextes culturels et organisationnels.

Source : Patagonia

L'alignement de la performance avec les ambitions environnementales

Pour renforcer l'engagement, l'intégration des objectifs environnementaux dans les évaluations annuelles des salarié·es s'avère particulièrement efficace : réduction de l'empreinte carbone pour un acheteur, diminution des déchets pour un responsable de production ou sensibilisation des clients pour un commercial. Un autre vecteur puissant d'engagement est évidemment la rémunération. Un nombre croissant d'entreprises indexe désormais une part de l'intéressement (5 à 10%) sur des objectifs collectifs environnementaux, conformément aux recommandations du code AFEP/MEDEF.

Cette pratique, initialement réservée aux dirigeant·es, s'étend progressivement à l'ensemble des collaborateur·trices.

Étude de cas

Icade

intégrer les objectifs environnementaux au cœur de la performance

Acteur majeur de l'immobilier en France, Icade place la transition écologique au centre de sa stratégie.

L'intégration de critères RSE dans les accords d'intéressement, sur l'ensemble des métiers, traduit une volonté forte : faire de la performance environnementale un véritable levier de performance globale.

Cette dynamique se prolonge dans les évaluations individuelles. **Près de 100 % des managers et 80 % des collaborateur·trices disposent déjà d'un objectif RSE formalisé.** Dès 2025, cette démarche concerne l'ensemble des salarié·es, à travers la campagne d'entretiens annuels.

En inscrivant les enjeux écologiques dans les objectifs professionnel·le·s, Icade construit une culture commune de l'engagement et transforme ses ambitions en actions concrètes à tous les niveaux de l'organisation.

Source : Interview Climate School

La mesure d'une stratégie Green RH efficace

Pour évaluer la pertinence des actions, différents indicateurs clés peuvent être suivis : taux de candidatures consécutives aux communications RSE, mobilités internes vers des fonctions environnementales, taux d'attrition des collaborateur·trices formé·es aux compétences vertes ou encore résultats des questions environnementales dans les enquêtes d'engagement.

Un tableau de bord RH-RSE trimestriel permet d'ajuster la stratégie. La priorité peut être donnée à la cartographie des besoins en compétences vertes, à l'identification des postes clés environnementaux et au lancement d'un programme de mobilité interne.

Arkema
Compétences pour la transition

Étude de cas

Pour accélérer sa transformation écologique, Arkema a souhaité cartographier les besoins en compétences au sein de ses métiers et business units (BU), afin de proposer des parcours pédagogiques adaptés.

La démarche a commencé par la formation de deux membres de l'équipe RH au parcours « Climate & Entreprises » de la Carbone 4 Académie, facilitant ainsi un dialogue efficace avec les équipes RSE. Ensemble, ils ont mené cinq entretiens semi-directifs avec différentes BU, afin d'identifier les connaissances à renforcer pour réussir la transition. Ces retours ont été croisés avec les données issues de la plateforme AXA Climate School, permettant une analyse fine des besoins.
Un atelier de co-construction a ensuite permis de traduire ces enseignements en parcours pédagogiques sur étagère, conçus pour répondre aux réalités spécifiques de chaque métier et facilement déployables par les RH.

Source : Interne à AXA Climate

CONCLUSION

Appelés à jouer un rôle central dans la transformation des entreprises, les professionnel·les des RH doivent logiquement… se préparer eux-mêmes. Une étude de l'ANDRH[9] révèle ainsi que 90% des DRH prévoient d'intégrer davantage d'actions RSE dans leur politique, plaçant la maîtrise des enjeux environnementaux en tête de leurs besoins de développement.

L'acquisition d'une base solide de connaissances sur l'environnement est désormais indispensable pour tout professionnel RH. Cette formation personnelle se révèle déterminante tant pour comprendre les enjeux stratégiques, sélectionner les bonnes formations, répondre aux questions des candidat·es et piloter efficacement les initiatives Green RH.

Parmi les leviers mobilisables : la réalisation d'une veille réglementaire, l'auto-évaluation entre collègues sur les notions fondamentales, l'appui sur les collaborateur·trices les plus engagé·es, mais également un effort de compréhension des critiques externes sur la stratégie environnementale de l'entreprise.

Les responsables RH se placent en conditions de jouer un rôle de véritable catalyseur de la transition écologique, contribuant directement à la performance durable de l'organisation.

(9) Source : ANDRH https://www.formation-dialogue-social.com/8447/politique-rse-un-volet-bonus-pour-la-fonction-de-drh

QUI SOMMES NOUS ?

AXA Climate School

La Climate School est l'offre de formation en ligne de référence qui permet aux organisations de tout secteur de former leurs employé·es aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, ressources…) et à l'adaptation de leur métier à la transition écologique (IT, achats, RH, finance, juridique…). Elle est développée par AXA Climate. Lancée en 2021, disponible en une dizaine de langues, la Climate School est accessible aujourd'hui à quatre millions d'utilisateur·rices. Elle est déployée dans des entreprises comme Accor, Saint-Gobain, Schneider Electric et Ubisoft, et est accessible gratuitement aux particuliers et aux étudiant·es.

Pour en savoir plus : www.axaclimateschool.com

Contact : Marion Robert
Directrice de l'offre de formation Green RH – AXA Climate School
marion.robert@axaclimate.com

Forte d'un parcours de plus de 10 ans à la croisée des enjeux de durabilité, et de transformation des organisations, Marion Robert conçoit et déploie des formations à destination des directions des ressources humaines afin d'intégrer les enjeux environnementaux au cœur de leur mission.

PageGroup

Chez PageGroup, la relation humaine est au cœur de l'approche que nous proposons. Aussi, pour chacun de vos projets de recrutement, nous dessinons avec vous des solutions personnalisées en phase avec les enjeux de votre entreprise et ce, quelle que soit sa taille (start-up, PME, ETI, Groupe). Nous vous accompagnons sur tous types de contrats (CDI, CDD, intérim, freelancing, management de transition) et sur tous types de profils (du technicien au cadre dirigeant) via nos différentes marques :

Pour en savoir plus : www.page.com

PageExecutive

Executive search & recherche
de cadres dirigeants - En savoir plus.

PagePersonnel

Recrutement de cadres débutants,
employés & techniciens - En savoir plus.

MichaelPage

Recrutement de cadres confirmés
En savoir plus.

PageOutsourcing

Recrutements volumiques & RPO
En savoir plus.

Contact : Hortense Pelpel
Experte en recrutement RSE - Michael Page - hortensepelpel@michaelpage.fr

Après une formation en RSE, des expériences associatives à l'international et une mission de conseil au sein du département Philanthropie de Microsoft France, Hortense Pelpel a rejoint la division RSE de PageGroup. Elle est aujourd'hui en charge des recrutements RSE pour ses clients en France.

REMERCIEMENTS

Remerciements aux contributeurs de ce livre blanc

Laura Fontaine, Marion Tarneaud, Muriel Lubineau, Laurène Vernay, Marion Robert, Valentina Zajackowski, Philippe Parmentier

SOURCES

(1) Source : LinkedIn Green Skills Report (https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/Global-Green-Skills)
(2) Sources : AXA Climate, PageGroup & Le Lab RH (https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/files/2023-10/Ebook-Transition-ecologique-RH-2023.pdf) AXA Climate, Le Lab RH, PageGroup, & Renault Group (https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/files/2023-10/Ebook-Transition-ecologique-RH-2023.pdf)
(3) Source : Ademe (https://infos.ademe.fr/magazine-octobre-2021/dossier/transition-ecologique-et-emploi-un-cercle-vertueux/)
(4) Source : LinkedIn (https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/Global-Green-Skills-Report-2024.pdf)
(5) Source : CSA pour LinkedIn / ADEME (https://www.ademe.fr/presse/communique-national/etude-de-linstitut-csa-pour-linkedin-et-lademe-78-des-salaries-choisiraient-a-offres-equivalentes-de-rejoindre-une-entreprise-engagee-pour-la-transition-ecologique/)
(6) Source : APEC (https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/transition-ecologique---la-dynamique-de-verdissement-desmetiers-cadres-est-engagee.html)
(7) Source : Cegos (https://info.cegos.fr/rs/675-BZO-542/images/Etude_Cegos_2022_transformations_competences_learning.pdf)
(8) APEC (https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/transition-ecologique---la-dynamique-de-verdissement-des-metiers-cadres-est-engagee.html)