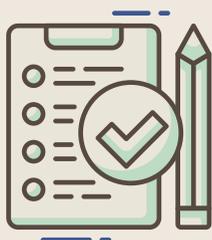


TRANSITION JUSTE



# COMMENT TRANSFORMER LES MÉTIERS DE DEMAIN EN ECO-MÉTIERS ?



GUIDE FORMATION  
À DESTINATION  
DES RH ET RSE



Observatoire  
de la responsabilité  
sociétale  
des entreprises



# SOMMAIRE

---

EDITO	5
INTRODUCTION	7
MÉTHODOLOGIE	10
REMERCIEMENTS	12
EXECUTIVE SUMMARY	14
I. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	26
1. Le besoin de chiffres et de projection	26
1.1. <i>Les études prospectives se développent</i>	
1.2. <i>Des analyses plus fines manquent</i>	
2. Des freins à lever qui nécessitent du temps, face l'urgence	36
2.1. <i>Le temps incompressible de la formation</i>	
2.2. <i>Investir dans la formation</i>	
2.3. <i>Lever les résistances au changement</i>	
2.4. <i>Un langage commun pour premier levier</i>	
II. COMMENT METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION ?	43
1. Cadrage	43
1.1. <i>Equipe projet</i>	
1.2. <i>Objectifs généraux</i>	
1.3. <i>Diagnostic</i>	
1.4. <i>Choix de la stratégie</i>	

2. Conception	57
2.1. Objectifs pédagogiques	
2.2. Cibles spécifiques	
2.3. Modalités	
2.4. Durée, moment et fréquence	
2.5. Intervenants	
2.6. Coût et financement	
3. Déploiement	109
3.1. Phase test	
3.2. Plan de communication	
3.3. Pilotage et suivi des actions	
III. PERSPECTIVES	117
1. L'enjeu des softs skills, crucial et peu appréhendé	117
2. Besoin de s'inscrire dans un temps long	122
2.1. <i>Le référentiel de compétences, un outil à faire vivre</i>	
2.2. <i>Une plus ample mobilisation de tous les acteurs</i>	
2.3. <i>L'enjeu territorial</i>	
CONCLUSION	142
ANNEXES	
1. Liste des acronymes	144
2. Bibliographie	146
3. Pour aller plus loin	148

# ÉDITO

---

## Un métier pour demain avec du sens.

À l'heure où l'on attend des entreprises qu'elles soient « régénératrices », respectueuses de la planète et du Vivant, n'oublions pas que nous formons un tout et que les êtres humains font partie de ce Vivant. Interrogeons-nous, à juste titre pour certains, sur leur capacité à vivre décemment non seulement en termes de santé mais plus globalement en termes de conditions de vie sans subir, en plus, les effets de la dégradation de l'environnement. Conditions de vie permises par le fait d'occuper un emploi d'avenir et durable.

C'est ce à quoi aspire ce nouveau guide méthodologique que publie l'Orse, qui porte sur la formation aux compétences en matière de Développement durable (DD) et de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il questionne les entreprises sur l'employabilité de leurs salariés demain et ce faisant, sur leur propre responsabilité en tant qu'employeur.

Il est le fruit d'un travail engagé à l'Orse depuis plusieurs années.

Dès 2023, dans son livre blanc « La RSE doit-elle être radicale ? », l'Observatoire enjoignait les différents acteurs qui le souhaitaient à être les ambassadeurs de ses 10 recommandations « pour faire bouger les cadres. » Trois d'entre elles portaient sur les enjeux de formation initiale et continue, et la 8<sup>ème</sup> plaidait plus particulièrement pour « mettre en place des formations aux métiers de demain en lien avec l'Observatoire national des emplois et des métiers de l'économie verte. »

En 2023, l'Orse a été partenaire de l'Ademe dans le pilotage d'une étude sur l'engagement écologique des salariés, baptisée « #Ecotaf. » Soulignant qu'un mouvement de fond était à l'œuvre au sein même des collectifs de travail, l'étude démontre l'envie grandissante de la part des collaborateurs de comprendre les enjeux environnementaux et plus encore : d'avoir la capacité d'agir. En un mot, ils souhaitent être formés afin de participer eux aussi à la transition, au travers même du métier qu'ils exercent. Un métier qui ait du sens, un métier à impact.

Puis en 2024, l'Orse publiait la note d'enjeux « Comment forger les compétences de la transition juste ? » qui appelait les acteurs de la formation à se coordonner pour prendre le sujet à bras le corps et réaliser en même temps que la transition écologique une transition sociale, un véritable changement de société. C'est tout

un écosystème de la formation, entreprises incluses, qui doit embarquer les salariés et plus largement les actifs, vers ces métiers durables ou « éco-métiers » comme nous pourrions aussi les appeler.

Le défi des fonctions RSE au sein de ces organisations quelles qu'elles soient, est de taille. Car il s'agit pour y parvenir, dans une société de plus en plus anxiogène, de créer un futur désirable et pour cela, de construire de nouveaux récits qui soient véritablement transformatifs.

Il existe des pistes. Dans son dernier ouvrage sur « Les nouveaux récits », l'Orse préconisait entre autres aux fonctions RSE de se repositionner afin de casser les silos en même temps que les codes des modes d'organisation classiques d'entreprise. Le travail collaboratif entre toutes les fonctions, particulièrement avec la fonction Ressources humaines (RH) sur le sujet de la formation, est essentiel pour porter la RSE au niveau stratégique des entreprises. Dialoguer ensemble pour coconstruire, embarquer les dirigeants comme les parties prenantes de l'entreprise, telle est la clé de voûte de la RSE. C'est ce qui permettra de bâtir le monde de demain, plus respectueux du Vivant, en imaginant de nouveaux modèles d'affaires pour de nouveaux modèles d'entreprise.

Le chemin est complexe et il faut faire comprendre que c'est parce qu'il se trace au fur et à mesure qu'il peut être ardu.

Pour atteindre ces objectifs, l'ensemble des acteurs qui portent la RSE au sein des entreprises, qu'ils soient dans une fonction dédiée ou sein des fonctions RH, financière, communication, juridique, achats... ont intérêt à monter en compétences et les entreprises peuvent les y accompagner.

Face à l'ampleur de la tâche qui est devant nous, ce guide méthodologique se veut être un premier pas sur le chemin.

**Géraldine Fort,**  
Déléguée générale de l'Orse

# Introduction

---

## Comment forger les compétences de la transition juste ?

Telle était la question - et le titre - de la note d'enjeux de l'Orse, publiée en octobre 2024. Elle met en exergue les difficultés rencontrées par les entreprises, mais aussi les pouvoirs publics et plus largement les acteurs de la formation, initiale comme continue, pour qu'étudiants et actifs soient mobilisés, et aient envie d'évoluer vers des métiers « à impact » qui soient attractifs et porteurs de sens pour eux.

Les travaux de l'Orse ont commencé en partant de trois besoins exprimés par ses membres.

Face au défi environnemental et son urgence, il fallait accélérer le mouvement et embarquer dirigeants et collaborateurs. Il était nécessaire de :

- sensibiliser certains collaborateurs, satisfaire les attentes d'autres, en leur apportant des clés de compréhension des enjeux environnementaux, voire en leur permettant de se former et/ou d'agir.
- former les métiers dits « clés », particulièrement dans un premier temps, ceux en lien avec les obligations de reporting de l'entreprise dans un contexte législatif fort et en perpétuelle évolution. En clair, les entreprises soumises à la CSRD transposée en droit français dès 2023, ont besoin de renforcer les compétences de leurs équipes RSE mais aussi de la conformité, juridiques, financières pour répondre à un exercice de transparence exigeant. L'ambition étant de piloter la politique RSE au plus haut niveau, en intégrant la stratégie et en mettant fin à tout green et social washing ;
- convaincre les dirigeants et leur permettre de décider à l'aune de critères financiers mais également extra-financiers, en prenant en compte les limites planétaires dans la nécessaire transformation des modèles d'affaires.

L'hétérogénéité de ces trois niveaux de demande souligne avant tout un besoin de méthode pour savoir comment former ? Car si les fonctions RSE ont l'expertise en matière de développement durable, il ne leur est pas nécessaire dans l'exercice de leurs missions au quotidien, de connaître l'ingénierie de la formation ; ce qui est l'apanage de fonctions RH.

Les termes forts employés pour exprimer ces besoins « convaincre », « embarquer » laissent entendre également un besoin de compétences qui ne relèvent pas que de compétences dures, techniques, des « hard skills » mais aussi de « soft skills », de compétences que l'on qualifie aussi de « comportementales. » Il s'agit de communication, de leadership, de conduite du changement, ...

Elles ne vont en effet pas forcément de soi pour des collaborateurs aux profils de juristes ou d'ingénieurs très experts dans leur domaine par exemple. Elles sont, en revanche, des compétences acquises pour des profils RH.

Finalement, c'est un besoin de coopération entre les fonctions RSE/ DD et RH (mais pas seulement : les fonctions juridiques, financières, etc.) qui transparait essentiellement.

Si la note d'enjeux « Comment forger les compétences de la transition juste » a permis de poser une problématique, elle ne permettait pas de traiter le sujet de manière opérationnelle et d'apporter des réponses concrètes aux membres de l'Orse.

Ainsi, ce guide, qui se veut méthodologique, doit permettre de franchir une première étape. Il vise à apporter les bases de l'ingénierie de la formation, notamment auprès d'un public RSE. Il ambitionne aussi d'apporter une plus grande compréhension des enjeux DD, plutôt auprès d'un public RH. Mais surtout, il a pour vocation de partager un langage qui doit devenir commun afin de faciliter le décloisonnement entre toutes les fonctions de l'entreprise et donc, de conduire le changement, de piloter la transition écologique de l'entreprise.

C'est ce sur quoi l'Orse concentre ses efforts et c'est ainsi que trois abécédaires ont vu le jour en 2024, dont un « Abécédaire RH et RSE. »

L'Orse est convaincu que les entreprises doivent changer leurs modèles économiques pour répondre aux enjeux environnementaux et limiter les externalités négatives de leurs activités parce que les limites planétaires et la finitude des ressources l'imposent.

Pour ce faire, il incombe aux entreprises d'anticiper la destruction, la transformation et la création de métiers. Des efforts seront plus particulièrement attendus sur l'identification et l'accompagnement des métiers véritablement « moteurs » de la transition qui pourront être prioritaires à s'adapter aux enjeux, par rapport à d'autres métiers. Mais dans tous les cas, chaque métier a un rôle à jouer dans la transition écologique. Il appartient aux entreprises, sans doute en collaboration avec les salariés eux-mêmes puisqu'ils sont ceux qui connaissent le mieux leurs pratiques professionnelles, de réviser ces dernières pour les rendre les plus vertueuses possibles au regard des enjeux environnementaux. Ils doivent aspirer à devenir des « éco-métiers » ; soit des métiers les plus éco-responsables possible. Au regard des évolutions sociales et sociétales, économiques, environnementales et technologiques aussi, les pratiques professionnelles de tous devront désormais sans cesse être pensées et revues, pour réduire l'empreinte environnementale de chaque métier, de chaque secteur d'activités.

Il faut un plan pour les entreprises ! Et cela passe par un Plan de développement des compétences (PDC), autrefois appelé plan de formation. C'est ce en quoi le présent guide doit les aider. Mais plus qu'un plan de formation, c'est un véritable travail de Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) qui doit être fait dans chaque entreprise, ainsi que dans chaque secteur, branche dans le cadre d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPC) entre filière et à l'échelle nationale. C'est ce qui facilitera une mise en œuvre locale d'une Gestion territoriale des emplois et compétences (GTEC) au niveau d'un bassin d'emplois, d'un bassin de vie, fort de ses ressources, de sa géographie, et de tout ce qui fait son attractivité.

### **Nous touchons ici au cœur même du concept de transition juste que l'Orse prône.**

L'idée selon laquelle la transition écologique ne pourra aboutir que si celle-ci est accompagnée socialement, en tenant compte des contraintes et difficultés des publics les plus fragiles. C'est d'ailleurs ainsi que l'Organisation internationale du travail (OIT) définit la transition juste, que l'Orse fait sienne : « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté. » Cela commence sans doute par cesser d'opposer « fin du mois » et « fin du monde ». Pour cela, la transformation des métiers doit autant que possible être privilégiée par la montée en compétences des salariés, leur employabilité et ainsi, favoriser leur maintien dans l'emploi. La destruction d'emplois, quand elle ne peut être évitée, doit être anticipée et accompagnée au mieux vers la création d'emplois, attractifs et valorisés en minimisant les ruptures de carrières.

Cela nécessite un travail en profondeur de « marketing métier » pour montrer que les métiers moteurs de la transition sont de véritables « métiers à impact », qui ont du sens, et les valoriser en tant que tels. Ce travail implique aussi un accompagnement de ses filières qui va au-delà de celui prévu dans le cadre d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), qui prévoit des indemnités et moyens supplémentaires de reconversion professionnelle ; l'idée étant bien d'éviter la perte d'emploi.

« Hundun » qui veut dire « chaos » en chinois signifie tout autant le désordre que l'opportunité. L'urgence environnementale appelle de grands changements, voire « bouleversements » qui peuvent sans doute faire peur mais elle peut aussi être perçue comme une opportunité de rebattre les cartes, un « New deal », vers une société plus soucieuse de la nature ainsi que des femmes et des hommes qui la composent. Vers une société plus égalitaire, plus inclusive, notamment par le travail et le métier que chacun pourrait y exercer, retrouvant du sens là où beaucoup aujourd'hui l'ont perdu.

# Méthodologie

---

Ce guide méthodologique est destiné à tous les acteurs de la RSE, au sens large : de ceux qui travaillent au sein des fonctions RSE/ DD, à ceux des fonctions ressources humaines, voire ceux des fonctions juridiques, conformité, financière, risques etc.

Au sein des fonctions RH, le guide vise particulièrement les personnes en charge de la formation mais aussi du dialogue social. De ce fait, les représentants du personnel, et plus largement les membres d'organisations syndicales sont aussi destinataires de ce guide.

D'une façon plus générale, tout collaborateur engagé sur les questions environnementales, curieux et désireux de monter en compétences peut commencer en consultant cet ouvrage.

La réalisation du guide repose avant tout sur les auditions des membres de l'Orse (cf. remerciements), notamment celles qui ont eu lieu dans le cadre du groupe de travail (GT) « Sensibilisation et formation aux compétences de la transition juste » pendant plus de deux ans, jusqu'en octobre 2024. Deux sessions ont complété le GT : un atelier avec le Lab SNCF Impact sur les softs skills ainsi qu'un focus group avec The Shift project sur la formation continue et la transition écologique.

Les premiers échanges au sein du GT ont permis d'aboutir à une note d'enjeu « Comment forger les compétences de la transition juste ? », pointant du doigt les différentes problématiques liées à la formation en vue de mener la transition écologique.

Mais l'ensemble de ces sessions a surtout permis de faire émerger à la fois les questionnements et les pratiques qui figurent dans le guide.

Ces éléments sont venus compléter une expertise forte de 10 ans de travaux de l'Orse sur les enjeux de sensibilisation et de formation, notamment sur les sujets de diversité et inclusion, en vue d'accompagner le changement et d'engager les collaborateurs, de leur donner des clés de compréhension et, ad minima, leur permettre d'acquérir des savoir-être professionnels.

Le parallèle entre les enjeux de transition écologique et de non-discrimination est ici pertinent. D'une part, car il est l'occasion de rappeler que les questions environnementales ne sont qu'un des trois piliers du développement durable, aux côtés du pilier économique et du pilier social, dont la diversité et l'inclusion

sont un des fondamentaux. D'autre part, car les acteurs mobilisés sont les mêmes puisque l'ingénierie de la formation est la même, seuls les degrés de mobilisation peuvent varier.

Cependant, nous soulignons ici une différence : la nécessaire transition écologique implique, au-delà de la sensibilisation et de la bonne compréhension du sujet par les collaborateurs, que l'ensemble des métiers évoluent. C'est un plan de développement des compétences auquel les entreprises doivent s'atteler. Issu de travaux prospectifs de GEPP, ce plan doit être cohérent avec une stratégie d'entreprise alignée avec des objectifs de développement durable.

On comprend ici que le guide se concentre donc sur la formation continue et non sur la formation initiale. La question est d'autant plus importante que, si le recrutement de nouveaux candidats sur le marché de l'emploi est une réponse au besoin de nouvelles compétences dites « RSE » des entreprises, la conservation des expertises métier afin de les faire évoluer grâce à l'acquisition de nouvelles compétences « RSE » est tout autant une réponse. Cette dernière assure l'employabilité des collaborateurs et renforce les engagements RSE de l'entreprise, qui agit ainsi comme un employeur responsable.

Le guide est donc un outil proposé aux collaborateurs des fonctions RSE, mais aussi des fonctions RH afin de travailler ensemble, à l'élaboration de plans de développement des compétences « RSE » ou développement durable. (Ici les 2 expressions seront employées sans distinction). Il décrit des méthodes et bonnes pratiques, signale des points d'attention afin de pouvoir construire ces plans du début et la phase de cadrage de projet, jusqu'à la fin avec l'étape essentielle de la mesure de l'impact.

# Remerciements

---

## L'Orse tient à remercier

- Les membres qui ont partagé leurs pratiques, principalement dans le cadre du groupe de travail actions de sensibilisation et de formation à la transition juste qui a servi à nourrir ce guide, ou qui ont été auditionnés par ailleurs :

- Cécile Mathivet, Adecco
- Franck Janowsky, Aéma Groupe
- Florence Brianceau, Aésio mutuelle
- Grégory Soudan, AG2R La Mondiale
- Laurence Berreby, Axa
- Emmanuelle Rigaudias, Caisse des dépôts lors des travaux sur la formation de l'Orse
- Carine Garchery, Caisse des dépôts
- Agnes Nusse, CCF
- Laure Pelletier, CFDT
- Madeleine Gilbert, CFE-CGC
- Gérard Mardiné, CFE-CGC
- Alice Dumont, Chambre de métiers et de l'artisanat d'Ile de France
- Nolwenn Lachaux, Chambre de métiers et de l'artisanat d'Ile de France
- Emmanuel Lemarchand, Covéa
- Sophie Noel, Crédit mutuel Arkéa
- Marion Keroulin, Domus Vi
- Laure Hervé, EDF
- Béatrice Layan, Fédération bancaire française
- Lilian Guillot, Fédération des entreprises d'insertion
- Quentin Maupou, Fédération nationale des Caisses d'épargne
- Cédric Turini, Fédération nationale des Caisses d'épargne
- Sandrine Cormier, France travail
- Alexia Miel, France Travail
- Hélène Rambourg, France Travail
- Séverine Coutel, HSBC continental Europe
- Thuy-Tien Gluck, HSBC continental Europe
- Thaël Huard, KPMG
- Laurence Roure, L'Ameublement français
- Quentin Pauchard, La Coopération Agricole
- Benjamin Perdreau, La Coopération Agricole lors des travaux sur la formation de l'Orse
- Claire Fraigneau Kung, La Poste
- Elizabeth Guillon, La Poste
- Lara-May Drole, Mobilize financial services
- Christophe Jouvel, Opco Atlas
- Erika Gaubert, Opco Atlas
- Sylvain Lambert, PwC France & Maghreb
- Sophie Coudron, RTE
- Sandrine Bouttier Streff, Sanofi
- Emma Garde, Sanofi
- Anne Lalechere-Gonzalez, Sanofi
- Daniele Bufano, Schneider Electric lors des travaux sur la formation de l'Orse
- Nathalie Perrier, Schneider Electric
- Marie Vézy, Schneider Electric
- Florence Cousin, SNCF
- Chantal Joie La Marle, SNCF
- Dominique Laleu, TotalEnergies

- Les différents partenaires tout au long du GT, qu'ils soient venus partager leurs expertises avec les adhérents de l'Orse ou qu'ils aient coanimé des ateliers :

#### Au Shift Project

- Damien Amichaud,
- Cécile de Calan,
- Vinciane Martin,
- Yannick Saleman,

#### Et

- Gaëtan Brisepierre, sociologue et auteur de l'étude #Ecotaf pour l'Ademe
- Antoine Poincaré, Axa climate school
- Antonin Decosse, LHH, filiale d'Adecco

Le présent guide a été rédigé par Lydie Recorbet, chargée de missions Engagement social et sociétal à l'Orse, sous la supervision de Géraldine Fort, Déléguée générale.

La conception graphique a été réalisée par Perrine Chassigneux.

# Executive summary

---

Ce guide est un outil méthodologique, qui doit permettre aux acteurs de la RSE dans l'entreprise de construire des plans de développement de compétences, auparavant appelés plans de formation, aux compétences dites de la RSE.

Par « acteurs de la RSE », nous entendons ici plus particulièrement les salariés au sein des fonctions RSE mais aussi les fonctions RH, dont le sujet de la formation relève de l'expertise et qui doivent être mobilisés sur le sujet. Il s'agit donc d'apporter les bases de de l'ingénierie de la formation, notamment auprès du public « RSE » mais également de donner une plus grande compréhension des enjeux DD, auprès du public « RH. »

## **Pour ce faire, il se décompose en trois parties**

La première donne des éléments de contexte par chiffres sur les perspectives d'emploi mais aussi rappelant les difficultés pour l'écosystème de la formation à répondre au défi de la transition écologique.

La deuxième partie est la partie méthodologique du guide et décrit les quatre étapes de construction d'un plan de développement des compétences, depuis sa phase de cadrage jusqu'à sa mise en œuvre.

- Le cadrage se fait par une équipe projet, elle-même à constituer, qui définit des objectifs généraux, réalise un diagnostic de l'existant et, en fonction de cela, élabore une stratégie.
- Il s'agit ensuite d'avancer vers la phase de conception à proprement parler. Ici, des objectifs pédagogiques plus précis que les objectifs généraux sont définis, précisant les compétences et niveaux d'acquisition souhaités pour quels types de profils de salariés. En découlent l'identification de cibles de salariés potentiellement bénéficiaires et une estimation de leur volume. Le choix des modalités de formation en termes de formats, contenus, méthodes pédagogiques peut alors être fait en fonction de ces cibles. On définit aussi la durée et la fréquence des sessions, le moment opportun pour les réaliser. L'entreprise anticipe le choix de ses intervenants en envisageant ou non, le recours à un prestataire externe. Selon les coûts estimés, l'entreprise finalise sa stratégie en fonction des moyens envisagés et différentes sources de financement (via son Opco par exemple).
- Avant de lancer le déploiement, il ne faut pas négliger la réalisation d'une phase de test pour valider ou corriger ces choix, avant la complète mise en œuvre des actions de formation. La mise en œuvre ne peut se faire sans être promue avec l'aide des fonctions communication. Les actions de formation peuvent d'ailleurs faire utilement l'objet d'une valorisation en interne comme en externe, ce qui permet

de partager des bonnes pratiques au plus grand nombre. La communication doit aussi permettre de rendre compte de l'état d'avancement du PDC. A cette fin, l'entreprise doit, dès la conception, penser à un système de suivi et définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour mesurer les progrès, l'efficacité et la qualité des actions de formation, il peut être pertinent de prévoir une évaluation à chaud ainsi qu'une évaluation à froid.

Enfin, la troisième partie du guide tente de dessiner des perspectives, au-delà d'expliquer des éléments de méthode. Elles sont l'occasion de souligner l'importance de l'acquisition de compétences comportementales afin de réussir à mener la transition écologique de l'entreprise. D'ailleurs avant même de parler de les acquérir, il est sans doute nécessaire de leur redonner tout leur rôle aux côtés des compétences techniques et savoir-faire. Il faut sans doute parler davantage de conscientisation des soft skills que d'acquisition.

Cette troisième partie insiste sur la nécessité de s'inscrire dans un temps long, malgré l'urgence de répondre aux problématiques environnementales, car toute conduite du changement prend du temps. Au-delà de la construction d'un PDC, il s'agit de saisir cette occasion pour mener un travail de plus grande ampleur, certes plus long et plus fastidieux, mais lui aussi nécessaire. C'est un vrai travail de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels qui doit conduire à la révision du référentiel de compétences, donc des fiches de postes. Logiquement, ce processus doit aboutir à la valorisation de nouveaux parcours de carrières, et de la grille de rémunération afférente. Cette action à l'échelle de l'entreprise doit être conduite également à un niveau sectoriel et croisé avec une analyse prospective similaire à l'échelle des territoires, afin de faire correspondre le plus finement possible, le besoin de formation et le besoin de compétences sur un même bassin de vie, fort de ses ressources, de sa géographie, et de tout ce qui fait son attractivité.

C'est pourquoi l'Orse appelle également à la mobilisation de tous les acteurs appartenant à l'écosystème de la formation pour réussir à conduire une transition écologique qui soit une transition juste, telle que la définit l'OIT. Pour l'Organisation internationale du travail, il est nécessaire de : « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté. »

### **C'est dans cette perspective que ce guide s'inscrit**

L'Orse est convaincu que les entreprises doivent changer leurs modèles économiques pour répondre aux enjeux environnementaux et limiter les externalités négatives de leurs activités. Pour cela, tous les métiers ont un rôle à jouer dans la transition écologique, chacun à leur niveau. Même si certains sont des leviers plus importants dans la transition, il est possible pour chacun d'entre eux d'adopter des pratiques professionnelles réduisant leur empreinte écologique, quitte au besoin à les inventer. Tous peuvent et doivent aspirer à devenir des « éco-métiers » ; soit des métiers les plus éco-responsables possible.

# FICHES MÉMO

## **ÉTAPE 1 • CADRAGE**

**COMPOSITION D'UNE ÉQUIPE PROJET**

**DÉFINITION D'OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

**RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC**

**CHOIX D'UNE STRATÉGIE**

## **ÉTAPE 2 • CONCEPTION**

**DÉFINITION D'OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES**

**DÉSIGNATION DE CIBLES SPÉCIFIQUES**

**SÉLECTION DES MODALITÉS**

**CHOIX DU MOMENT, DE LA DURÉE ET DE LA FRÉQUENCE**

**CHOIX DES INTERVENANTS**

**AJUSTEMENTS DES COÛTS ET FINANCEMENTS**

## **ÉTAPE 3 • DÉPLOIEMENT**

**RÉALISATION D'UNE PHASE TEST**

**PRÉPARATION DU PLAN DE COMMUNICATION**

**PILOTAGE ET SUIVI DES ACTIONS**

## ÉTAPE 1 • CADRAGE

### COMPOSITION D'UNE ÉQUIPE PROJET

- Constituer un binôme RH et RSE.
- Pour compléter cette collaboration, réunir une équipe pluridisciplinaire avec chacun sa compétence au sein d'un comité de pilotage. Des profils variés apprennent les uns des autres au fil du temps et montent en compétences, acquièrent un même langage.
- Nommer un chef de projet ou un binôme pilote RH et RSE.

#### L'équipe projet / comité de pilotage peut se composer d'un :

- RH ou responsable formation : apporte l'expertise pédagogique, gère les volets logistiques et administratifs
- directeur ou responsable DD/RSE : est expert du sujet
- membre de la direction générale : garantit la cohérence de la démarche d'ensemble
- directeur/responsable communication : fait connaître la démarche
- représentant des décideurs : facilite l'acceptabilité et la mobilisation de moyens
- responsables hiérarchiques des cibles à former : identifient les besoins opérationnels et les résultats attendus
- représentants du personnel : identifient les besoins, mobilisent les acteurs. Leur présence permet une meilleure articulation avec le calendrier du dialogue social de l'entreprise.

### DÉFINITION D'OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- Déterminer ce que l'on vise, en réponse à enjeu identifié, afin de prioriser les actions.

#### Bien distinguer sensibilisation et formation.

#### Les deux participent à l'évolution de la culture d'entreprise.

- les premières, plus courtes, visent essentiellement à donner des clés de compréhension.
- les secondes doivent permettre le renforcement ou l'acquisition de compétences, c'est-à-dire de réaliser une tâche avec les outils et selon les méthodes nouvellement apprises.

## RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC

- Confirmer les pistes de salariés bénéficiaires, cibles des actions de formation, par rapport à leurs besoins identifiés en amont.
- S'inscrire dans un exercice de Gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Le diagnostic est la réalisation d'une cartographie permettant de distinguer les compétences métier déjà présentes de celles qui restent à acquérir et cela, selon les métiers.

### L'équipe projet dispose de plusieurs outils comme :

- se servir des Opco et de leurs observatoires de branche
- se servir d'études que peuvent réaliser les fédérations professionnelles et autres chambres de métiers
- produire sa propre étude documentaire (chiffres clés, politique « maison »)
- conduire des entretiens individuels avec quelques salariés représentants des métiers cibles
- réaliser un diagnostic des outils et des Plans de développement des compétences (PDC) déjà déployés au sein de l'entreprise
- faire un recensement des actions similaires
- benchmarker ce que font les autres entreprises, en se servant de contacts au sein de réseaux professionnels (tels que l'Orse).

## CHOIX D'UNE STRATÉGIE

- Prioriser les actions en prévoyant d'aller de l'acculturation à l'acquisition de compétences transverses RSE jusqu'à ce qu'elles soient totalement intégrées en tant que compétences métier.
- Faire attention à inscrire cette stratégie en cohérence avec les feuilles de route et les calendriers des différentes directions (marketing, communication, achats, ...) pour tenir compte des contraintes opérationnelles.
- Tenir compte de l'agenda du dialogue social de l'entreprise pour éviter tout délit d'entrave.

Le plan de développement aux compétences RSE est l'occasion de réviser le référentiel de compétences et les fiches de postes qui sont des outils vivants dans l'entreprise. L'entreprise sera aussi attentive à la valeur qu'elle accorde à ces nouvelles compétences critiques, et nouveaux métiers moteurs de la transition. Une fiche de poste s'inscrivant dans un chemin de carrière et une grille de rémunérations, il est important de penser cette stratégie dans le cadre d'une politique de développement RH globale. Il est nécessaire d'anticiper les budgets de formation sur plusieurs années et voir ces coûts comme des investissements.

## ÉTAPE 2 • CONCEPTION

### DÉFINITION D'OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Préciser les objectifs généraux de façon mesurable, en fonction du différentiel entre les compétences dont l'entreprise a besoin et de celles dont elle dispose déjà.
- Peser les pour et les contre d'une certification de la formation?

### DÉSIGNATION DE CIBLES SPÉCIFIQUES

- Décider des types d'actions de sensibilisation ou de formation dont peuvent bénéficier les salariés ou métiers, selon les catégories cibles définies. Action de sensibilisation et de formation peuvent s'adresser à l'ensemble des salariés mais l'entreprise peut utilement cibler des populations bénéficiaires en priorité. Elle peut choisir de ne rendre accessibles les différentes actions qu'à ces cibles. Selon le niveau de connaissances ou de compétences visées, elle peut aussi décider de laisser les actions de sensibilisation ouvertes à tous et que les formations soient réservées à des publics spécifiques.

#### **L'équipe projet peut s'interroger sur les besoins particuliers de sensibilisation ou de formation des populations suivantes :**

- décideurs : membres de Comex, Codir et CA
  - métiers aux compétences critiques pour la transition écologique mais aussi fonctions clés, actrices de la RSE dans l'entreprise qui participent à son pilotage, qu'il s'agisse de fonctions dédiées DD/ RSE ou d'autres fonctions comme les DRH, les directions commerciale, achats, ... Elles doivent pouvoir intégrer ces notions à leurs processus et pratiques métiers.
  - salariés ambassadeurs, engagés en faveur de la transition écologique
  - représentants du personnel afin qu'ils disposent d'un socle de compétences de base et faciliter le dialogue social pour répondre aux obligations les concernant
- 
- S'interroger aussi sur la nécessité de sensibiliser ou former :
    - > les managers afin qu'ils perçoivent l'importance des enjeux et encouragent leurs équipes à y adhérer
    - > les lignes fonctionnelles qui peuvent se trouver éloignées des centres de décision
    - > des salariés qui sont en relation avec les partenaires, la clientèle tels que les commerciaux, ...
    - > des hauts potentiels que l'entreprise a identifiés et qu'elle souhaite voir évoluer en son sein, pour répondre à leur quête de sens au travail et pour qu'ils puissent devenir des rôles modèles.
    - > les nouveaux salariés dans le cadre de leur parcours d'intégration
    - > les alternants et stagiaires afin qu'ils partagent les mêmes valeurs que leurs collègues.

## SÉLECTION DES MODALITÉS

- Définir si les actions relèvent de la sensibilisation ou de la formation selon les cibles et si la sensibilisation est un préalable avant de suivre une formation.
- Déterminer les formats de chaque action.

### **Pour déterminer le format adéquat, l'entreprise considère les éléments suivants :**

- actions spécifiques à l'entreprise ou non
- obligatoire ou non
- en présentiel, à distance, ou en mix-blended
- individuel ou collectif

Etudier la logistique et les coûts pour ces deux derniers points

Penser à la composition des groupes dans le dernier cas

- Déterminer le contenu des actions de sensibilisation et de formation. Cela peut aller des enjeux de la RSE en général aux enjeux spécifiques pour l'entreprise, de ses positions (valeurs, engagements, vision) à des solutions concrètes en faveur du développement durable.

Envisager la possibilité de mettre à jour facilement le contenu de la formation, notamment pour tenir compte des évolutions législatives.

- Déterminer les méthodes pédagogiques.

## CHOIX DU MOMENT, DE LA DURÉE ET DE LA FRÉQUENCE

- Travailler avec la direction de la communication afin de déterminer le moment le plus opportun.

Il peut s'agir de sessions :

- > ponctuelles soit à part entière, soit en écho à des événements externes tels que la Journée de la Terre,...
- > intégrées dans les processus RH de l'entreprise : au moment du recrutement et de l'intégration du collaborateur, en amont d'une promotion afin d'accéder à un poste, ...
- > conçues comme point dans l'ordre du jour de réunions de travail diverses (conseils d'administration, de direction), ou de conférences, forums, réunions annuelles, dans le cas de sensibilisations.

L'entreprise veille à proposer régulièrement des actions de formation. Le changement n'est pas un processus linéaire et requiert souvent des boucles itératives entre les phases de prise de conscience et d'acquisition des compétences. Les mécanismes de résistance au changement exigent de revenir régulièrement sur les engagements pris et de revisiter les compétences correspondantes.

## ÉTAPE 2 • CONCEPTION

### CHOIX DES INTERVENANTS

- Choisir entre des intervenants internes ou externes selon l'objectif des actions. Pour être prise en charge au titre par l'Opco (ou être financée par d'autres fonds publics émanant de l'Etat ou de la région) la formation doit être délivrée par un formateur certifié Qualiopi.

#### Il peut s'agir de :

##### En interne

- formateurs internes : garants de la pédagogie, ayant été formés eux-mêmes
- dirigeants : porteurs du message (ex. lors des vœux annuels, en ouverture des séminaires...)
- managers, responsables RH : témoins du lien avec la réalité terrain, apportant exemples et illustrations des problématiques concrètes spécifiques à chaque équipe
- directeurs RSE / DD et référents : experts du sujet, apportant exemples et illustrations des problématiques concrètes spécifiques à chaque équipe
- équipe de communication : impliquée dans le choix et la conception des supports.

##### En externe

- cabinets de conseil : experts du sujet
- réseaux professionnels, associations, ... : porteurs de bonnes pratiques
- membres des Comex d'autres entreprises : témoins de l'impact « business » de ces démarches
- universités
- organismes de formation

## **AJUSTEMENTS DES COÛTS ET FINANCEMENTS**

- Ajuster les options à l'objectif de changement visé et au contexte organisationnel afin de réduire le plus possible les ressources nécessaires à la démarche.
- Confirmer les formats de formation retenus et l'étendue des cibles à mobiliser. Le coût d'une action de sensibilisation ou de formation varie fortement selon ces deux critères, particulièrement les supports choisis (par exemple, s'il s'agit d'un contenu intégré à des réunions existantes versus le développement d'un serious game spécifique, d'un atelier ou d'un webinaire, ...)
- Penser les actions de formation comme des investissements à long terme et non des centres de coûts à court terme.

### **Les actions de sensibilisation et de formation peuvent être financées de différentes manières et par différentes sources :**

- l'entreprise : la participation des employeurs à la formation de leurs salariés ; via les branches professionnelles, par les Opco
- des organismes publics tels que France travail, la mission Format Dialogue de l'INTEFP, l'Anact/ Aract et collectivités publiques : régions, départements, municipalités
- des financements européens.

## ÉTAPE 3 • DÉPLOIEMENT

### RÉALISATION D'UNE PHASE TEST

- Anticiper le temps nécessaire au test des actions prévues auprès d'un échantillon du public cible afin de s'assurer qu'elles répondent aux attentes, tant des salariés, que de l'entreprise.
- Si besoin, ajuster, améliorer, voire trouver une nouvelle formule de formation avant tout lancement.

### PRÉPARATION DU PLAN DE COMMUNICATION

- Travailler avec la direction de la communication afin de coordonner les acteurs du projet de formation entre eux. Pour cela, il est recommandé qu'un représentant de cette direction fasse partie de l'équipe projet.
- Informer les bénéficiaires ciblés par le plan de formation et mobiliser les salariés qui souhaiteraient profiter des actions volontaires s'il y en a.
- Prévoir chaque étape du plan de communication :
  - > lors du lancement du Plan de développement des compétences (PDC)
  - > lors de la publication des premiers résultats
  - > pour capitaliser sur ces réussites – des "quick wins" ou petites victoires – grâce à ces premiers résultats
  - > pour annoncer des actions complémentaires, le cas échéant
  - > pour créer finalement une dynamique et entretenir la motivation.

En conduite du changement, la communication est cruciale. Pour un PDC, elle permet de communiquer tout au long de la mise en œuvre et de le faire rapidement sur de petites victoires.

### PILOTAGE ET SUIVI DES ACTIONS

- Prévoir un suivi afin de répondre à deux objectifs. Le premier est d'évaluer les actions de formation. Le second est de valoriser les progrès réalisés.

#### Evaluation

- Penser en amont l'évaluation des actions de sensibilisation, en termes d'outils et de personnes en charge de ce suivi. Le suivi de l'avancée du déploiement des actions est un levier pour entretenir une dynamique positive.
- Prévoir des critères d'évaluation « à chaud » et « à froid » des actions. Cette seconde vague permet d'obtenir et comparer les réponses fournies en ayant du recul sur la séance.

### **Deux types d'indicateurs peuvent être envisagés :**

- des indicateurs de moyens, plus quantitatifs qui démontrent l'effort fourni : nombre de bénéficiaires, nombre d'heures en moyenne de formation, nombre d'heures par salarié, nombre d'actions de sensibilisation ou de formation, nombre de personnes se rendant sur le site Intranet et/ou Internet dédié... Ces indicateurs peuvent être générés afin de s'assurer du même accès à la formation et des possibilités d'évolution professionnelle entre les femmes et les hommes. Les indicateurs peuvent spécifier les catégories professionnelles bénéficiaires ou les zones géographiques dans lesquelles les programmes sont les plus dispensés.
- des indicateurs de résultats, plus qualitatifs : la satisfaction des participants, l'atteinte des objectifs de sensibilisation et de formation annoncés dans le programme (à rappeler en début de séance) ainsi que les acquis, transferts et effets des actions, qui sont généralement plus complexes à suivre, mais qui fournissent des données qui intéresseront davantage les publics internes comme externes.

### **Valorisation**

- Ancrer le changement de culture d'entreprise et les pratiques professionnelles nouvelles, plus « éco-responsables. »
- Inscrire la démarche dans la durée et de reconnaître les efforts fournis par les salariés.

### **Dans cette perspective, l'entreprise peut :**

- approfondir les réflexions autour du partage de la valeur. L'intégration de critères RSE dans les parts variables des salariés. Pour ceux qui ne disposent pas de part variable individuelle, les accords d'intéressement ou de participation sont une manière de récompenser les progrès auxquels les uns et les autres ont finalement contribué collectivement.
  - s'interroger sur la mesure de son impact sociétal, de son ancrage territorial.
- S'investir sur un temps long en animant le sujet. La conception et la mise en œuvre d'un plan de développement des compétences est l'occasion de travailler sur une gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnels (GEPP) en lien avec la transition écologique. Pour cela, tout plan de formation doit être en cohérence avec le référentiel de compétences et les fiches de poste qui doivent être revus à l'aune de ces enjeux. Ce processus doit aboutir à la valorisation de nouveaux parcours de carrières et la grille de rémunération afférente pour être complet.



## ELÉMENTS DE CONTEXTE

Pour expliquer les niveaux de maturité très hétérogènes des entreprises, il convient tout d'abord de les replacer dans leur contexte en livrant de premiers éléments de réflexion sur les freins à la mise en œuvre d'actions de sensibilisation et de formation face à l'enjeu que représente l'urgence climatique et plus largement environnementale.

### 1. LE BESOIN DE CHIFFRES ET DE PROJECTION

Des données manquent encore aujourd'hui sur l'évolution des métiers tenant compte de la transition écologique et de son impact sur l'emploi. Des acteurs publics comme privés ont essayé depuis quelques années de définir des trajectoires, plutôt macroéconomiques.

#### 1.1 Les études prospectives se développent

Par exemple, Eurofound, en juillet 2024 estimait à 40% des travailleurs seraient touchés par la transition écologique au sein de l'Union européenne, d'une part à cause des dérèglements climatiques subis et l'adaptation du travail et d'autre part, par l'évolution des pratiques professionnelles allant de pair avec l'évolution des métiers.

Pour autant, France stratégie et le Secrétariat général à la planification écologique, ou The Shift Project ont travaillé à l'élaboration de projection en termes de création, évolution, destruction de l'emploi. France stratégie a conduit de premières analyses en tenant compte de l'attractivité des territoires sur des métiers identifiés comme clés pour la transition écologique. D'autres, comme l'Apec sont venus asseoir et compléter les tendances publiées mais la granulosité reste macro : les volumes de formation, les priorités d'action et les compétences à mettre en face sont peu déterminés encore.

#### The Shift project

En 2022, le Shift project publiait son « Plan de transformation pour l'économie » proposant une analyse sectorielle des perspectives de l'évolution des emplois nécessaire pour atteindre les objectifs de neutralité carbone de la France en 2050. Menés d'abord sur 11 secteurs d'activité, et en excluant les incidences économiques et questions de financement, le Shift project poursuit son travail en le complétant par de nouveaux secteurs étudiés.

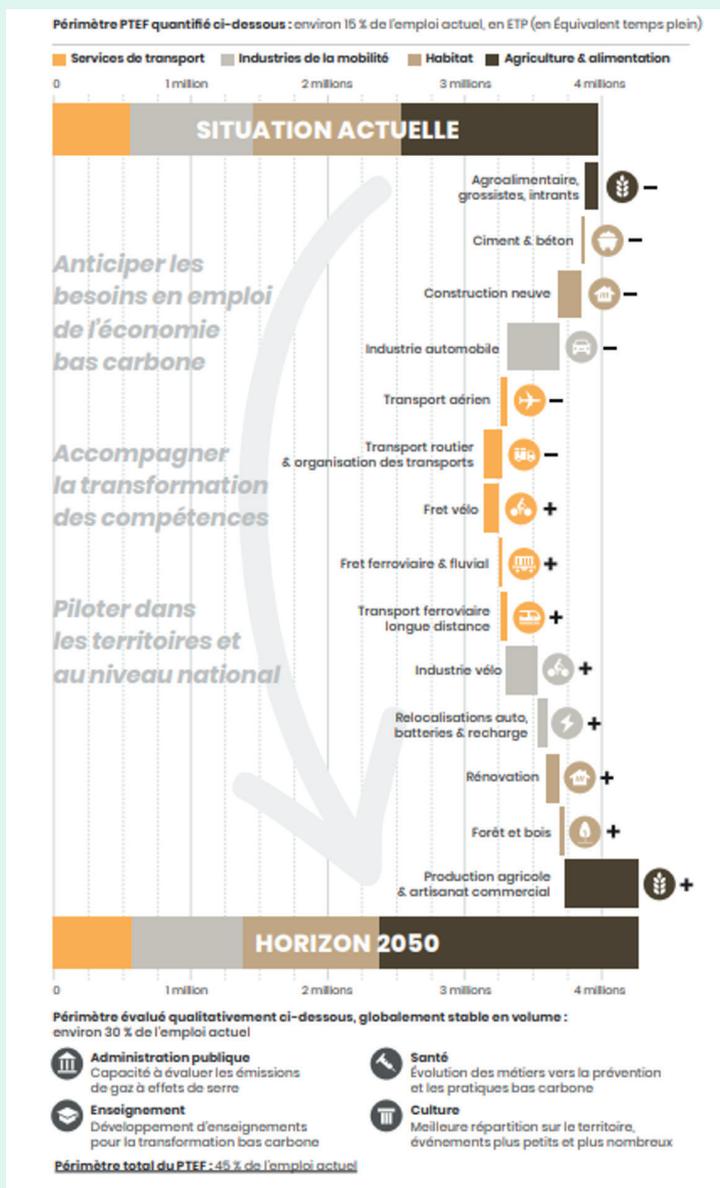
## Evolution du besoin en main d'œuvre après décarbonation des secteurs (périmètre PTEF étudié)

Secteur	Emploi actuel	Emplois créés	Emplois détruits	Emploi après transformation	Évolution nette	Dont aval
 Agriculture et alimentation	1 453 000	+ 541 000	- 90 000	1 904 000	+ 451 000 (+ 31 %)	- 90 000
 Forêt et bois	171 000	+ 34 000	- 4 000	201 000	+30 000 (+ 18 %)	Non évalué
 Ciment et béton	45 000	-	- 17 000	28 000	- 17 000 (- 37 %)	Non évalué
 Industrie automobile	875 000	+ 61 000	- 373 000	563 000	- 312 000 (- 35 %)	- 178 000
 Industrie du vélo <sup>28</sup>	19 000	+ 232 000	-	251 000	+ 232 000 (+ 1 221 %)	+ 187 000
 Fret	465 000	+ 127 000	- 130 000	462 000	- 3 000 (- 1 %)	Non évalué
 Mobilité longue distance (dont industrie ferroviaire) <sup>29</sup>	123 000	+ 44 000	- 38 000	129 000	+ 6 000 (+ 5 %)	Non évalué
 Logement	889 000	+ 103 000	- 189 000	803 000	- 86 000 (- 10 %)	Non évalué
 Administration publique	4 460 000	-	-	Stable	-	N/A
 Santé	2 653 000	-	-	Stable	-	N/A
 Culture	291 000	-	-	Stable	-	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>11 444 000</b>	<b>+ 1 142 000</b>	<b>- 841 000</b>	<b>11 745 000</b>	<b>+ 301 000 (+ 2 %)</b>	

NB : ce tableau n'inclut pas 500 000 emplois couverts par le PTEF mais non quantifiés, issus des secteurs de l'après-première vie, de l'énergie et de la chimie.

Source : Shift project, Plan de transformation de l'économie française.

## Evolution de l'emploi dans les secteurs étudiés en priorité



Source : Shift project, Plan de transformation de l'économie française.

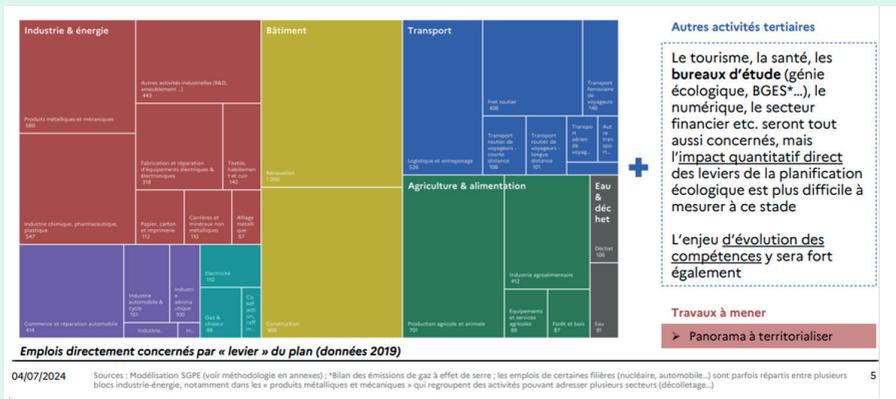
Dans son rapport intermédiaire « Former les actifs pour la transition écologique » de 2024, le Shift Project met en exergue le cas des PME pour qui « la contrainte monétaire peut être vécue comme d'autant plus bloquante que les sources de financement (comme le FNE- Formation, Fonds national de l'emploi) sont souvent méconnues. » Confronté à l'impossibilité de faire un état des lieux quantitatif des formations continues « vertes et verdissantes » par manque de données, le Shift project constate « l'impréparation face à la suppression d'emplois, qui semble être un tabou. »

## Secrétariat général à la planification écologique

La version actualisée de la « Stratégie emploi et compétences pour la planification écologique » parue en juillet 2024 fait état de plus de 2 810 000 de personnes à former d'ici 2030 dans des secteurs prioritaires dont 90% d'employés d'ouvriers. Les plans d'actions sont proposés par secteur prioritaire : l'industrie, le transport, le bâtiment, les énergies, l'agriculture. Elle souligne des taux de couverture inégaux par région et par secteur de la formation professionnelle initiale et formule des propositions vis-à-vis des différents dispositifs à mobiliser pour accompagner les actifs, par le biais de la transition professionnelle, le conseil en évolution professionnelle et la mobilisation du compte personnel de formation, les parcours Pro A, soit l'équivalent de l'alternance pour adulte.

### FOCUS

## 8M d'emplois dans le secteur privé sont dans les secteurs concernés directement par les leviers de la PE



Source : Secrétariat général à la planification écologique, Stratégie emploi et compétences pour la planification écologique

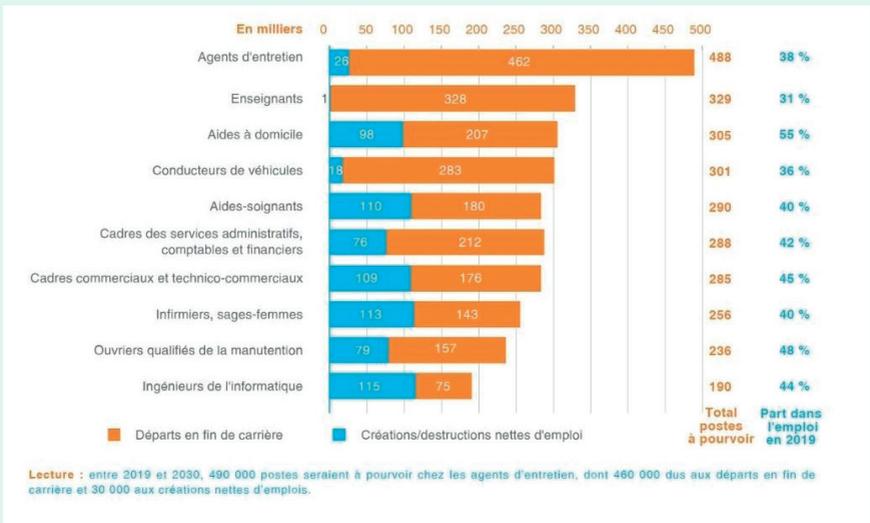
## France stratégie

Selon le scénario de référence retenu par France Stratégie dans son rapport sur Les métiers en 2030, sorti en 2022, devront être créés entre 2019 et 2030 :

- 410 000 postes de médecins, infirmiers, professions paramédicales, aides à domicile et aides-soignants
- 180 000 postes dans les métiers de l’informatique et de la recherche
- 135 000 postes d’ouvriers de la manutention
- 120 000 postes dans les métiers du bâtiment (dont la moitié de cadres)
- 45 000 postes dans les métiers industriels. »

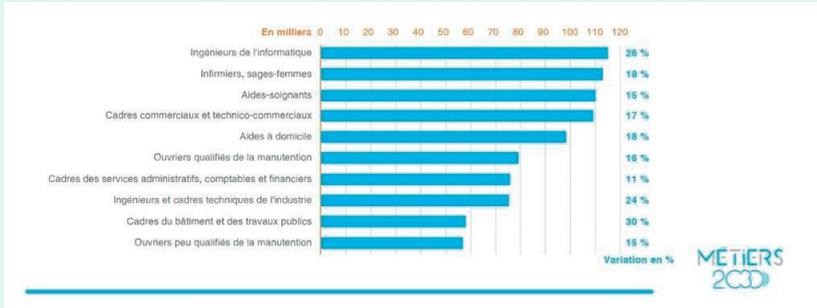
## FOCUS

### Les métiers comptant le plus de postes à pourvoir dans le scénario de référence entre 2019 et 2030

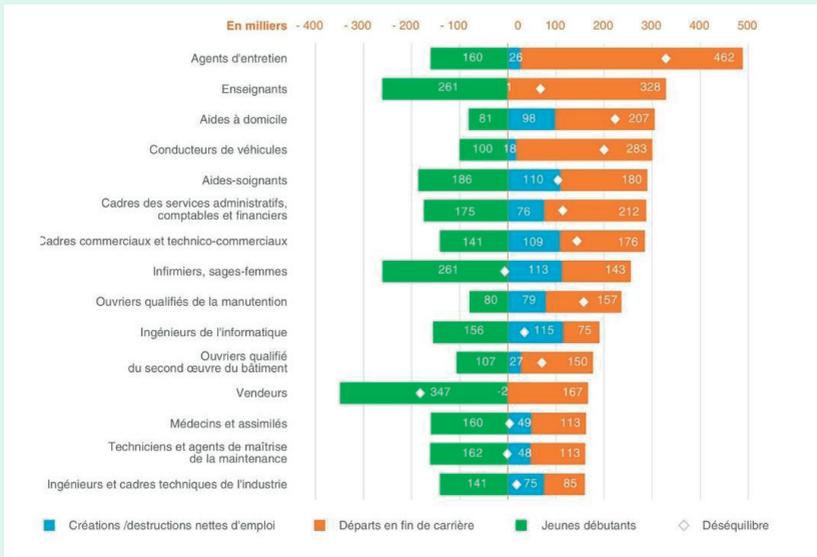


Source : France Stratégie, Les métiers en 2030.

## Les métiers en plus forte expansion entre 2019 et 2030



## Les déséquilibres potentiels des métiers ayant les besoins de recrutement les plus élevés



Source : France Stratégie, Les métiers en 2030.

## Apec

Selon l'Apec, les métiers verts ou verdissants représentent moins de 1% de l'emploi cadre. L'Apec publie le baromètre « Transition écologique et emploi cadre » sur la base des offres d'emplois figurant sur son site, sur une population de cadres mais aussi de non-cadres. Le baromètre constate une évolution de nombre d'offres d'emploi « à finalité environnementale » de 56%, détaille les régions les plus dynamiques et les filières les plus demandées.

## FOCUS

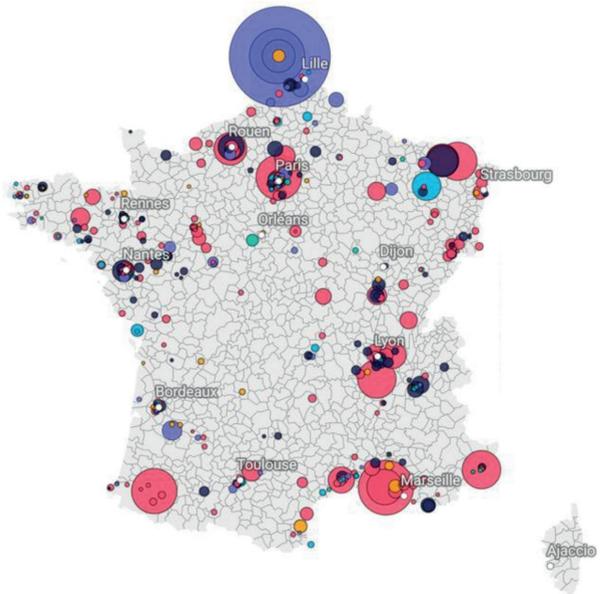
### En 2023, les investissements dans le développement durable sont répartis inégalement sur le territoire

#### > Localisation et montants investis par filière

##### Filières

- Agritech & bio
- Bâtiment durable & éco-matériaux
- Batteries & véhicules électriques
- Divers & mixtes
- Énergies renouvelables
- Recyclage & déchets

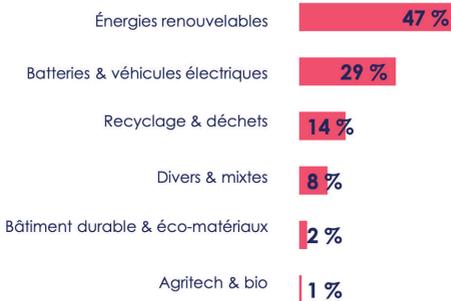
##### Montants investis



Source : Apec, Transition écologique et emploi cadre.

## Au global, ces investissements dans le développement durable en 2023 ont généré plus de 17 000 emplois salariés

### > Répartition des emplois salariés (cadres et non-cadres) créés par filière d'investissement



→ En 2023, le domaine des énergies renouvelables a été le principal contributeur à la création d'emplois, suivi de près par le secteur des batteries et véhicules électriques.

→ Les autres secteurs, tels que le recyclage et les déchets, ainsi que les emplois divers et mixtes, ont également joué un rôle important, bien que moindre.

Source : Apec, *Transition écologique et emploi cadre*.

## 1.2 Des analyses plus fines manquent

Selon les acteurs, et l'écosystème de la formation en compte un certain nombre, les périmètres varient. Il est donc difficile pour l'entreprise de comparer les études et les trajectoires les unes avec les autres.

### Sur les volumes d'emplois concernés

En France, de l'aveu même de Frédéric Jobert, Secrétaire général adjoint à la planification écologique lors de la troisième conférence des métiers organisée en octobre 2024, les opérateurs de l'Etat n'ont pas les mêmes chiffres selon les périmètres qu'ils retiennent d'une part et d'autre part, un éventuel partage des données poserait la question de l'interopérabilité des bases de données. De plus, la question reste posée de définir ce qu'on entend par métier « vert » ou métier de la transition écologique. L'exemple mentionné ce jour-là est celui de l'éleveur, mais de visons...

Les entreprises s'emparent peu du sujet de la formation selon les derniers chiffres publiés par la Dares en 2024. Dressant le bilan de la négociation en entreprise sur l'exercice 2022, elle dénombrait seulement 1,8% des entreprises ayant engagé une négociation sur la formation professionnelle et cela, sans détailler si la formation professionnelle tenait compte de l'impact de la transition écologique sur l'évolution des métiers.

## Sur l'identification même des compétences

En 2022, la liste des « métiers verts », basée sur le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (Rome) de France Travail et la nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Insee en dénombrait seulement neuf et comptait également entre 69 et 76 professions verdissantes. Seuls sont référencés des métiers en lien direct avec l'environnement. La liste ne tient pas compte de métiers situés dans des secteurs identifiés comme clés ou bien encore, de fonctions – à l'instar des fonctions RSE/ Développement durable – à la vocation transformatrice dans la transition écologique, ni même de l' « écologisation » du travail et donc des métiers.

Le Rome est en cours de révision par France Travail en vue de proposer en 2025 un « Rome 4.0 » permettant d'identifier pour chaque fiche métier, les missions et compétences répondant à la transition écologique. Les descriptifs métiers sont revus, clarifiant les compétences socles et les compétences additionnelles, et facilitant les passerelles entre métiers grâce à des compétences transférables. Le nouvel Observatoire Emploi et compétences va apporter une vision infra régionale des postes et formations disponibles par secteurs et filières.

Cela va dans le sens des recommandations que le Conseil économique, social et environnemental (Cese) préconise dans son Avis « Métiers en tension », paru en 2022 : « dégager, à des fins de planification nationale, les orientations stratégiques des trajectoires professionnelles prévisibles intra et intersectorielles (automobile, construction et transports, agriculture, soins et aide à domicile...) en s'appuyant sur une prospective partagée des besoins en compétences transversales. »

Le Cese recommande aussi « d'engager un travail de fond, en collaboration avec les branches professionnelles et leurs observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, pour que l'évolution à venir des compétences tienne compte de l'usage généralisé du numérique et de l'impératif écologique. »

Les Opérateurs de compétences (Opco) sont les organismes, regroupés par branches professionnelles, chargés d'assurer le financement des formations, mais non plus la collecte des taxes d'apprentissage et contributions à la formation professionnelle des entreprises depuis la dernière réforme. Ils collectent uniquement les contributions volontaires des entreprises et conventionnelles à la formation. En fonction d'études prospectives issues de leurs Observatoires des métiers, ils les accompagnent aussi dans la mise en place de formation, notamment pour ce qui est des Petites et moyennes entreprises (PME). Or à l'heure de la rédaction du présent guide, cinq Opco sur 11 publient sur leur site des études prospectives sur le sujet des compétences et métiers de demain.

## EXEMPLE OPCO ATLAS

Les dernières études conduites par l'Opco Atlas estiment que 50% des métiers seront rapidement impactés par la transition écologique. Le catalogue de formation « campus Atlas » a été enrichi en conséquence mais les entreprises comme les salariés sont libres de choisir une formation plutôt qu'une autre. L'Opco propose une prestation conseil RH auprès des PME qui peuvent bénéficier d'un consultant pour une durée d'un à six jours. Cette offre est bâtie plus largement autour de l'approche RSE et permet plus spécifiquement aux entreprises de se concentrer sur la transition écologique au besoin. Son déploiement s'accompagne d'une montée en compétences des conseillers emploi-formation. De plus, il faut animer un réseau sur tout le territoire et auprès des plus petites entreprises pour qui parfois même l'organisation et la mobilisation des salariés pour une journée en formation est compliqué.

## EXEMPLE FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

La Fédération bancaire française (FBF) et l'Observatoire des métiers de la banque (qui est un outil de l'Association française des banques) se sont penchés très tôt sur la façon dont la RSE allait impacter et transformer leurs métiers. En 2018, l'observatoire rendait public une première étude « Croissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable » recensant de premières formations dans le secteur. L'étude estimait déjà que 2/3 des collaborateurs du secteur bancaire verr[ai]ent leurs compétences ou leur mise en œuvre impactées. L'étude insistait sur le rôle central de la formation, devant « permettre aux collaborateurs de concevoir comment devenir acteur de la transition verte, chacun dans sa fonction et placer les savoir-être au centre de l'exercice du métier (innovation, recul, responsabilité). Enfin, certains savoir-faire de spécialistes devront être renforcés par des formations aux spécificités Green. » En 2023, l'étude « Attractivité du secteur bancaire : le rôle de la RSE » plaidait pour accélérer le mouvement, argumentant que la RSE était un « must have » pour la marque-employeur désormais et plus seulement un « nice to have. » Constatant en quelques années que le secteur de la formation au DD se structurait de plus en plus.

L'Observatoire lance en 2025 une nouvelle étude sur les compétences RSE de la banque afin de fournir un cahier des charges complet et accompagner au mieux les entreprises du secteur.

## 2. DES FREINS À LEVER QUI NÉCESSITENT DU TEMPS, FACE L'URGENCE

Qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, les freins à lever sont multiples : le temps de la formation mais aussi son coût, rarement perçus comme un investissement en font partie. Mais les plus importants et les plus complexes à cerner restent sans doute les freins psychologiques : la peur de l'inconnu et l'instinct de conservation sont les principales résistances au changement.

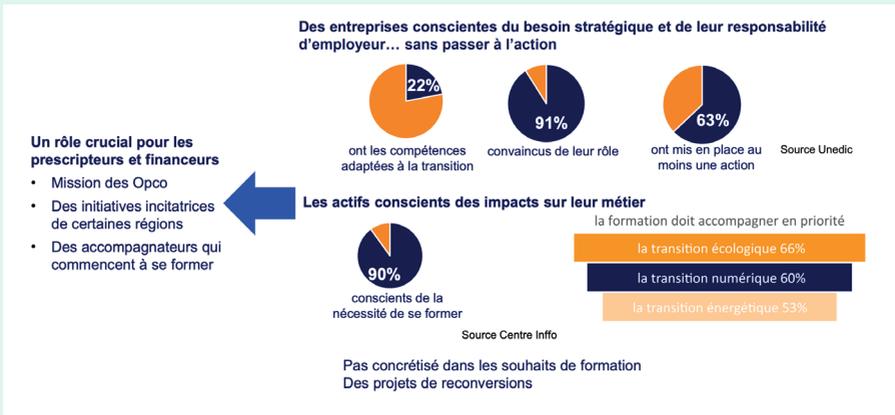
### 2.1 Le temps incompressible de la formation

La note d'enjeux de l'Orse « Comment forger les compétences de la transition juste ? » soulignait les paradoxes de la nécessité de former pour répondre aux enjeux de la transition écologique

Le temps de la formation n'étant pas le même que celui de l'urgence écologique. S'il faut former dès à présent, les enseignants et formateurs doivent être formés eux-mêmes, les salariés, étudiants, stagiaires de la formation continue doivent être orientés judicieusement et accompagnés. Si les offres de formations - initiales comme continue - se multiplient, la majorité restent généraliste et non spécifique à un secteur d'activité.

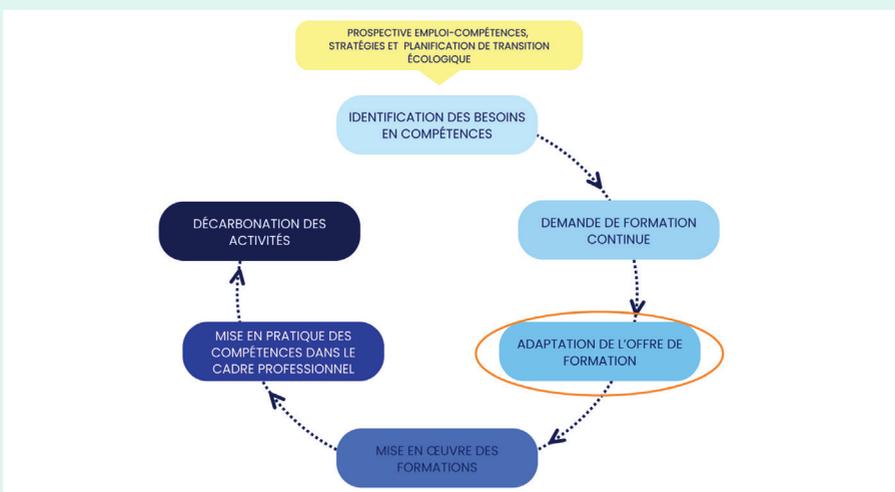
Même lorsque la prise de conscience des enjeux de transition écologique, du besoin de former pour transformer les métiers a eu lieu, la transmission des savoirs ne s'inscrit pas par automatisme dans les cursus de formation, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue. En clair, comprendre les mécanismes physiques à l'œuvre pour expliquer le dérèglement climatique peut être une bonne base mais ne suffit pas pour détecter toutes les implications sur les activités des entreprises, et en réviser les pratiques professionnelles.

## Etat des lieux : une demande en retard sur la conscience exprimée



« L'élément critique est la temporalité quand on sait que l'ingénierie de la formation nécessite plusieurs mois pour être mise en place, et plusieurs années pour des formations certifiantes. »

## Schéma systémique de la mise en œuvre d'une action de formation, où se situent les principaux décalages entre besoin, demande et offre de formation de la transition écologique



Source : Shift project, Former les actifs pour la transition écologique.

## 2.2 Investir dans la formation

Pour réaliser la transition écologique en transformant les métiers, le financement de la formation doit faire l'objet de toutes les attentions. Il doit avant tout être vu par les acteurs publics comme par les entreprises, comme un investissement sur le long terme et non comme un centre de coût.

De plus, la formation a un coût caché. Le temps des salariés passé en formation, qui peut d'ailleurs être perçu comme un temps non travaillé alors que la formation s'effectue bien dans un cadre professionnel, représente en tout cas un temps non productif du salarié et donc, du temps perdu.

Le rapport de Selma Mahfouz et Jean Pisani-Ferry « Les incidences économiques de l'action pour le climat », qui calcule le coût de l'inaction climatique, a bien démontré qu'aussi important que soit le coût de l'action climatique, il reste bien inférieur à celui que nous paierons tous, en ne faisant rien.

Malgré ces différentes prises de positions et avertissements, repenser leur modèle d'affaires n'est pas chose aisée : l'approche doit être plus globale car c'est tout le système économique et ses interdépendances qu'il faudrait faire évoluer.

Des initiatives telles que l'éco-conditionnalité dans les contrats d'affaires pourraient permettre de rétablir un équilibre dans la perception du temps de formation du collaborateur. Revaloriser le fait que le service ou le produit soit conçu avec des pratiques révisées plus vertueuses en termes d'environnement, permettrait de trouver une forme de retour sur investissement dans les actions de formations menées.

### FOCUS

En 2022, le Conseil économique social et environnemental (Cese) a émis plusieurs recommandations relatives à l'attractivité des métiers en tensions. La première porte sur les rémunérations et l'attractivité des métiers qui recrutent difficilement, sachant que ce sont aussi les métiers qui recruteront le plus à horizon 2030, comme le montre France Stratégie.

Il recommande aussi aux comités de filières de souscrire des Engagements de développement des compétences (Edec) et, lors du renouvellement de leurs contrats, de les conditionner à la prise en compte des emplois et des compétences nécessaires à la transition écologique et à la transformation numérique des métiers.

Il s'agira :

- de promouvoir des efforts de formation et d'emploi aux métiers de demain ;
- d'accompagner les reconversions sectorielles dans une logique de transition juste ;
- de veiller aux compétences transversales et transférables particulièrement nécessaires aux transitions et aux transformations de l'économie en cours.

Source : Cese, *Avis Métiers en tension*.

L'ensemble de ces éléments, externes à l'entreprise, explique pour partie le temps que prennent la construction de nouveaux référentiels métiers et l'acquisition de compétences.

### 2.3 Lever les résistances au changement

Conduire le changement n'est pas facile car celui-ci fait peur. C'est vrai dans la société en règle générale comme dans l'entreprise. Il est synonyme d'inconnu et par réflexe, le cerveau préférera rester en terres connues. C'est une forme d'instinct de survie et c'est pourquoi, par nature, il y a toujours des résistances au changement.

Les salariés étant des citoyens comme les autres, il faut savoir convaincre les plus réticents à la nécessité de ce changement avant de les « embarquer. »

De plus, force est de constater que quel que soit son modèle d'organisation, très vertical et hiérarchisé ou horizontal en « mode projet », les entreprises restent très compartimentées entre fonctions, chacune avec ses propres objectifs, et avec pour rajouter aux difficultés rencontrées, des zones de friction et jeux de pouvoir pouvant être puissants parfois.

La mise en œuvre de la CSRD est un exemple d'organisation en silos. Alors qu'il s'agit de l'obligation légale pour l'entreprise soumise de réaliser un reporting extra financier exhaustif (nécessitant d'ailleurs, pour cela des compétences), les DRH (Directions des ressources humaines) doivent y prendre part afin de compléter le reporting sur les indicateurs concernant les salariés dans l'entreprise. Or, l'étude de l'Orse, Deloitte et ANDRH « 2024, cap sur la CSRD, quel niveau de maturité de la fonction RH ? » montre que les DRH sont peu préparées, voire peu informées de ce qu'est la CSRD et des enjeux qu'elles représentent pour elles.

#### FOCUS

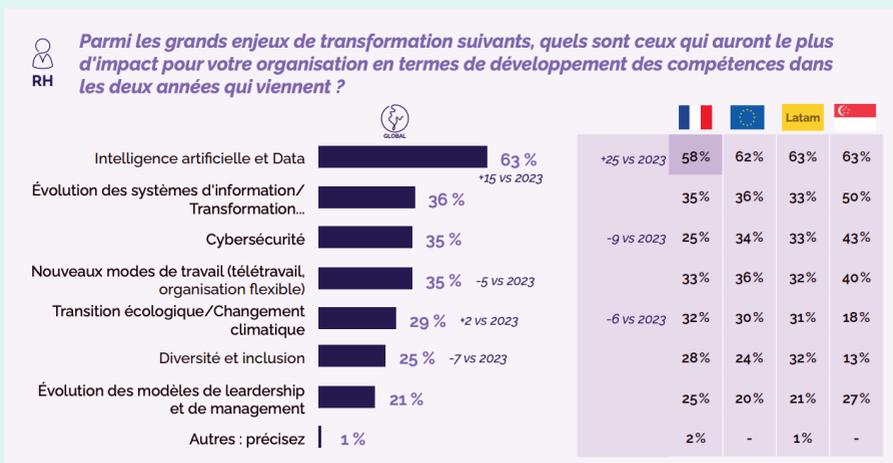
34% des entreprises répondantes ne savent pas si elles sont soumises à la CSRD : ce qui souligne un manque d'information et de communication. 24% estiment avoir un niveau de compréhension élevé de la norme sociale et de ses exigences ; ce qui peut marquer un manque d'engagement et/ ou de formation sur le sujet. Manque de formation ou d'individus possédant les compétences puisque même lorsqu'elles comprennent la norme imposée par la CSRD, 49% des DRH estiment avoir les ressources internes nécessaires pour se préparer aux nouvelles exigences de transparence. Les entretiens conduits lors de cette enquête ont pointé le besoin de formation exprimé par les répondants. Parmi le public RH et représentants syndicaux, il faut même noter que le recours à des formations communes fait partie des formules exprimées.

*Source : Deloitte, Orse et ANDRH, Cap sur la CSRD, quel niveau de maturité de la fonction RH ?*

Pour autant, les enjeux de transition écologique, bien qu'identifiés, ne sont pas une priorité pour les DRH. Selon le baromètre international 2024 du cabinet spécialiste de la formation Cegos, « bien qu'en légère hausse, la transition écologique ne figure toujours pas dans les priorités formation des DRH (29% ; 32% en France). Ces résultats illustrent leurs difficultés à traduire et inscrire cette thématique urgente dans leur stratégie Learning & Development. »

## FOCUS

### Les enjeux de transformation impactant le plus l'entreprise selon les DRH



« Dans un contexte de transformations accélérées (technologique, climatique, sociétale...), 76% des collaborateurs sondés (69% en France) anticipent une évolution du contenu de leur travail. Autre point marquant de l'étude, 31% des salariés (23% en France), et notamment les ouvriers (38%; 27% en France), s'attendent à une disparition de leur métier. D'ailleurs, 27% des salariés interrogés (22% en France) pensent qu'ils n'ont ou n'auront bientôt plus les compétences nécessaires pour exercer leur métier convenablement.

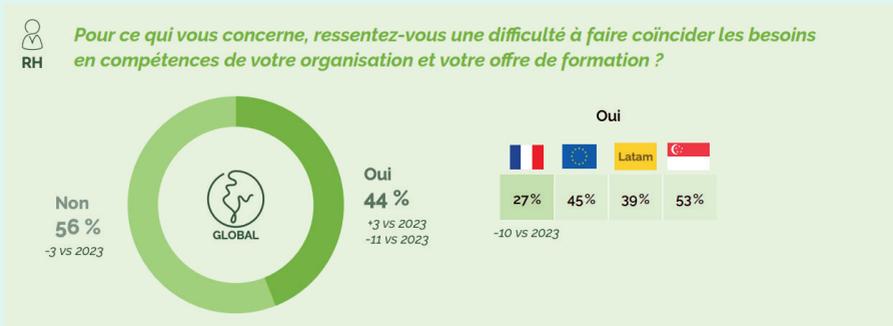
Pour les DRH, plus optimistes que les salariés à ce sujet, seul un emploi sur cinq présente (16% en France) un risque d'obsolescence des compétences dans les trois années à venir. Ce risque reste stable par rapport à l'an passé. Pour faire face à l'impact des transformations à l'œuvre, les DRH privilégient donc la montée en compétences des collaborateurs sur leur poste actuel (62%, +5 points vs 2023). L'upskilling est aussi le premier levier activé par les DRH français (77%, +15 points vs 2023). Le recrutement de nouveaux profils (59%; 63% en France) auquel ils ont recours de manière croissante depuis deux ans (+3 points vs 2023; +13 vs 2022).

Source : Cegos, Baromètre international 2024

En revanche, l'accompagnement des reconversions professionnelles est à la traîne (47% à l'international et en France), avec un traitement qui reste ponctuel et individuel. »

Dans la pratique, 44% des DRH avouent rencontrer des difficultés à aligner les besoins en compétences et leur offre de formation (+3 points vs 2023). Seuls les DRH des entreprises de plus de 2 000 collaborateurs tirent un peu mieux leur épingle du jeu puisqu'ils ne sont que 36% à partager ce ressenti (17% en France). »

## Ecarts entre les besoins et offres de formation



Source : Cegos, Baromètre international 2024

L'ensemble de ces éléments montrent bien qu'elles peuvent être les zones de friction entre les fonctions RH et RSE, qui pourraient tout autant être considérées comme des zones de coopération. Mais le manque de compréhension des enjeux, le manque de vision ainsi que le manque de temps et la fixation d'objectifs autres, limitent la prise en compte de la RSE dans les entreprises. Elle demeure un enjeu connexe au modèle d'affaires de l'entreprise plutôt que d'en être le sujet stratégique.

De fait, cela ne permet pas non plus à la formation et l'acquisition de compétences « RSE » de devenir un sujet prioritaire, ne pouvant toujours pas en faciliter la compréhension. En bref, le serpent se mord la queue...

## 2.4 Un langage commun pour premier levier

Ces difficultés rencontrées par les entreprises soulignent deux besoins auxquels la mise en place de la formation doit répondre.

- Le premier est clairement exprimé : celui d'acquérir des compétences « dures », techniques, de savoirs solides afin de piloter la transition écologique dans l'entreprise, requérant toujours plus de technicité pour répondre à des enjeux complexes et à législation qui se durcit.
- Le second n'est pas forcément conscientisé, ni formulé comme tel, mais apparaît en filigrane : celui de disposer de compétences plus « soft », de savoir être plutôt que de savoir-faire, afin de convaincre et de mobiliser. Autant dire qu'il s'agit de compétences de management, de conduite du changement, davantage considérées comme des expertises RH. La professionnalisation de la fonction RSE n'y accorde pas toujours une grande place par rapport à des compétences plus techniques d'ingénierie environnementale ou juridiques, ou de gestion du risque par exemples. Celles-ci sont jugées plus critiques et donc prioritaires en termes de développement de formation.

Parvenir à décloisonner les fonctions, particulièrement entre les fonctions RH et RSE, est clé pour lever les freins précités.

Les Directeurs RSE (DRSE) ou Directeurs du développement durable (DDD) comme les DRH visionnaires qui travailleront à cela seront ceux qui permettront à leur entreprise d'entamer une véritable transition écologique et, in fine, permettront son développement.

Car il faut pour cela parler un même langage (et donc l'apprendre) : ce que recouvre les concepts de développement durable, de transparence pour les uns par exemple, et de d'inclusion ou d'employabilité pour les autres.

C'est un début afin de mieux de comprendre les enjeux de chacun à court, moyen et long termes afin de déterminer ceux qui sont communs, et ceux qui sont nouveaux, ainsi que leur degré de priorité.

C'est tout le sens du Club Dialogues que l'Orse a initié en vue de proposer aux collaborateurs de chacune de ses organisations membres de s'acculturer aux enjeux sociaux et au enjeux environnementaux, en vue de mieux cerner les impacts sociaux de la nécessaire transition écologique et de savoir en activer tous les leviers.

Comme nous le verrons dans le deuxième chapitre de ce guide, l'attention portée ainsi aux mots, permet aussi en termes de méthode, dans le pilotage de tout projet de préciser le besoin et de cadrer plus finement la/les réponses à y apporter. C'est aussi le cas dans la définition et le montage d'un plan de développement de compétences.

Ainsi, par exemple, il convient de distinguer ce qui relève d'actions de sensibilisation, d'actions de formation, la différence entre upskilling et reskilling, et même ce qui relève de connaissance ou de compétence, ce que nous précisons plus loin.



## COMMENT METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION ?

Le présent guide liste, étape par étape, ce que les entreprises doivent faire pour élaborer un cahier des charges et mettre en place des actions de sensibilisation et de formation, en recensant toutes les questions à ne pas négliger.

La méthodologie est la même quel que soit le sujet, qu'il s'agisse d'acquérir des compétences dures ou d'acquérir des savoir être professionnels en donnant des clés de compréhension du sujet en question. Cela est particulièrement vrai quand il est question de conduite de changement et d'obtenir l'adhésion des collaborateurs sur des thématiques de dimension sociétale telle que la transition écologique et à l'instar des questions de diversité et inclusion. Toutes contribuent à un développement durable de nos sociétés.

Profitions-en ici pour rappeler que les sujets de diversité et inclusion sont des enjeux RSE, au même titre que l'environnement...

En résumé, nous pouvons distinguer trois grandes étapes à la construction d'un plan de formation ou plan de développement de compétences :

1. le cadrage du projet,
2. sa conception,
3. son déploiement incluant son suivi.

### 1. CADRAGE

La première étape doit s'assurer du pilotage du projet par les personnes les plus concernées et disposant des compétences requises. Celles-ci doivent dès le départ s'accorder sur un diagnostic partagé et des objectifs généraux.

#### 1.1 Equipe projet

Comme tout projet, la mise en place d'un plan de développement des compétences va nécessiter de coordonner un ensemble d'activités, sollicitant différents acteurs, pour atteindre des objectifs précis, dans des délais et avec des moyens définis.

Constituer une équipe ou un comité de pilotage est recommandé. La présence d'un responsable, issu des ressources humaines, particulièrement si celui-ci est en charge de la formation, est indispensable sur ce sujet. Il en est de même d'un responsable issu de la fonction RSE et maîtrisant ces sujets, compte tenu des compétences souhaitées. Ad minima, ces deux fonctions doivent être présentes dans le comité de pilotage et collaborer main dans la main.

Le rapport des Nouveaux géants sur la transformation des métiers pour la transition écologique dans les entreprises souligne la difficulté que représente « le fait de cantonner les sujets RSE à un département [qui] 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. » Et de rajouter que « le besoin d'expertise multidisciplinaire (sciences humaines, juridique, physique, etc.) et à la coopération entre des profils et métiers variés » est une plus-value. « 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.

Pour autant, la mixité des profils ne répond aux difficultés liées à la surcharge de travail et au manque de temps. Mais constituer des binômes RSE avec d'autres fonctions dont l'expertise est requise peut les réduire tout en accélérant l'apprentissage réciproque des deux collègues constituant ainsi une paire. »

*Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.*

### **Les ressources humaines en renfort !**

Dans l'étude de Birdeo « Compétences & durabilité, de nouvelles compétences pour des métiers plus durables », 43% des professionnels de la RSE interrogés considèrent que les freins à l'intégration de la durabilité au niveau des métiers résident dans le fait que les RH ne proposent aucune aide.

L'Observatoire des métiers de la banque démontre bien également que c'est l'ensemble de leurs processus qui est impacté par la transformation des métiers dus à la transition écologique. Ainsi, la fonction RH doit être l'une des premières à monter en compétences sur les enjeux de RSE et à bénéficier du plan de formation, ainsi que toutes les fonctions identifiées comme motrices de la transformation dans l'entreprise.



## Comment le Green impactera le cycle RH ?



Source : Observatoire des métiers de la banque, Croissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable

La Climate school, filiale d'Axa, propose un cursus spécifique aux RH pour « se verdier. » Il cible les collaborateurs des ressources humaines afin qu'ils transforment leur métier en vue de transformer celui des autres. Il s'agit de la formation « Green RH. »

« Sensibilisés aux enjeux de RSE, la formation « Green RH » doit leur permettre d'en maîtriser tous les aspects impactant leurs missions. Elle se compose d'un module d'onboarding, un autre sur la légitimité et la confiance ; la réduction des impacts environnementaux des activités RH ; la prévention des risques physiques du changement climatique sur la santé sécurité des salariés ; l'anticipation de l'évolution des métiers et besoins de compétences ; l'instauration d'une culture environnementale et l'engagement des salariés, enregistrer ainsi qu'un module pour définir sa feuille de route. »

*Source : Axa Climate school ; Formation green RH, agir et repenser son métier à l'heure de la transition écologique.*

### Réunir les expertises au sein d'un comité de pilotage

Réunir une équipe pluridisciplinaire avec chacun sa compétence, permet dans un premier temps de pallier cette pénurie de profils possédant des compétences en « T-shaped », soit un socle de compétences « métier » solide complété par des compétences additionnelles formant une expertise spécifique pointue (cf. partie 2.1. de ce chapitre). C'est tout l'intérêt de constituer une équipe projet aux profils variés sur les sujets de formation. Les profils se complétant, ils apprennent les uns des autres au fil du temps et montent en compétences, acquièrent un même langage (ou deviennent bilingues dans deux métiers).

Parmi les différents acteurs sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer, nous pouvons citer :

- un membre de la direction générale : garant de la cohérence de la démarche d'ensemble, sa présence permet de lever de potentiels freins de la part des fonctions métiers ;
- un DRH ou responsable formation : apporte l'expertise pédagogique, gère les volets logistiques et administratifs ;
- un directeur ou responsable DD/RSE : est expert du sujet ;
- un directeur/ responsable de la communication ;
- voire, un représentant des décideurs : facilite l'acceptabilité et la mobilisation de moyens ;
- des responsables hiérarchiques des cibles à sensibiliser ou à former : identifient les besoins opérationnels et les résultats attendus ;
- des représentants du personnel : identifient les besoins, mobilisent les acteurs. Leur présence permet une meilleure articulation avec le calendrier du dialogue social de l'entreprise.

## EXEMPLE PWC

Le plan de formation de PwC a été une réponse à son plan stratégique à horizon 2030 en termes de besoins humains. Le développement durable étant une des quatre priorités mondiales de PwC, des moyens importants ont été alloués. L'objectif était de se doter à la fois d'une culture forte sur le sujet mais aussi d'augmenter fortement le nombre des équipes intervenants chez les clients sur ces questions. Assez vite, il est apparu que le recrutement externe ne serait qu'un canal minoritaire (environ 30% de la satisfaction des besoins) et que la formation serait un axe majeur de développement des compétences. D'autant que les besoins identifiés pouvaient correspondre à des compétences déjà présentes mais non identifiées sur le sujet, comme par exemple les équipes « Technologie et data », déjà fortes au sein de PwC mais sans expertise « développement durable » à l'origine.

Un cadre général supervisé par la direction générale a été fixé intégrant dès l'origine les budgets de production des formations mais aussi les temps correspondants à la participation à ces formations. Les objectifs, le caractère optionnel ou obligatoire, le programme, le choix d'aller jusqu'à la certification, les modalités d'évaluation ont été tranchées au plus haut niveau.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La nomination d'un chef de projet au sein de l'équipe de pilotage facilite la coordination entre les membres de l'équipe de pilotage.

Il peut notamment s'agir d'un profil RH pour son expertise en ingénierie de la formation, secondé alors par un profil RSE/DD qui possède l'expertise afin d'alimenter en contenus les « blocs » ou « briques » du parcours de formation, selon les niveaux de compétences définis.

L'inverse est également valable.

L'entreprise peut également envisager de recourir à un prestataire externe et l'intégrer dès la phase de cadrage du projet ou plus en aval, lors de la définition des conditions de mise en œuvre du plan de formation. Le prestataire apporte notamment son expertise (sur le fond, sur la pédagogie...), des benchmarks de pratiques inspirantes et une capacité de recul, etc.

Dans tous les cas, il faudra penser à organiser des points réguliers et un suivi des actions réalisées.

## 1.2 Objectifs généraux

La première tâche de l'équipe projet est d'identifier les changements de pratiques ou de comportements à obtenir, compte tenu de la stratégie RSE de l'entreprise et des incidences sur la politique RH. A ce stade, il s'agit d'objectifs généraux : il s'agit de déterminer ce que l'on vise, en réponse à un enjeu identifié.

### Distinguer sensibilisation et formation

Parmi ces enjeux, l'entreprise peut souhaiter acculturer l'ensemble de ces collaborateurs. La formation participe à l'évolution d'une culture d'entreprise plus soucieuse des questions environnementales mais il faut distinguer ce qui relève d'actions de sensibilisation, plutôt à destination de volumes importants de collaborateurs, des actions de formations, qui sont plus ciblées.

Les actions de sensibilisation visent à faire prendre conscience de la problématique, à fournir des grands repères sur le sujet, à donner du sens au projet et à créer des déclics incitant les équipes à passer à l'action. Dans le cadre d'actions de sensibilisation aux enjeux RSE et DD, on peut notamment viser à ce que les participants :

- comprennent l'importance du sujet ;
- comprennent les obstacles empêchant une entreprise et ses collaborateurs de participer à la transition juste ;
- connaissent l'engagement de l'organisation en matière de problématiques de DD, partagent un socle commun de valeurs et contribuent à faire évoluer la culture de l'entreprise afin qu'ils respectent davantage ces engagements.

Les actions de formation sont faites, elles, pour professionnaliser les différents publics (managers, responsables RH, référents développement durable, ...) en développant les compétences nécessaires au déploiement de la RSE, qu'il s'agisse de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être à mettre en œuvre en situation professionnelle. A l'issue des formations, les participants pourront par exemple avoir la capacité de :

- analyser, d'adapter ou de construire de nouveaux processus de promotion d'enjeux RSE ;
- concevoir des plans d'actions lié au changement climatiques ou aux inégalités sociétales ;
- connaître les exigences réglementaires liées à ces thématiques et suivre leur évolution ;
- acquérir et faire évoluer les pratiques professionnelles de leur métier ;
- sensibiliser et de fédérer leurs équipes autour de valeurs communes d'enjeux RSE.

« La formation, notamment lorsqu'elle est menée de façon collective au sein d'une organisation, est un vecteur de transformation culturelle permettant une compréhension partagée des enjeux, l'assimilation d'un vocabulaire commun et d'outils d'analyse ou de mise en œuvre. Cela permet de lever les principales résistances à changer les pratiques.

Les métiers évoluent pour intégrer des compétences spécifiques à la transition écologique. Il s'agit du besoin le plus tangible dans la pyramide des compétences, sans retirer le fait que les compétences transverses et l'acculturation sont également indispensables. Ceci peut amener la modification de gestes métier, ou plus largement de l'activité professionnelle qui implique une recomposition plus ou moins importante des compétences. De nouvelles pratiques professionnelles ont déjà émergé, mais pour beaucoup, elles s'appuient sur des compétences qui restent à massifier ».

### Développer les compétences nécessaires à la transition écologique



Source : Shift project, *Former les actifs pour la transition écologique*.

## Prioriser les objectifs et les actions

Pour définir les objectifs généraux, l'entreprise doit se demander comment accompagner au mieux les salariés pour qu'ils sachent quels sont les enjeux principaux de la RSE (réchauffement climatique, évolution réglementaire, etc.) afin de comprendre comment l'entreprise et leur poste seront impactés par ces problématiques et de prioriser les actions.

Des métiers ou des compétences peuvent être identifiées comme critiques pour des moteurs de la transition. Les changements souhaités peuvent être catégorisés en fonction de leur urgence et de leur ampleur. Cette analyse fournit des pistes intéressantes pour déterminer a priori le type d'actions à conduire (sensibilisation ou formation) et le degré de mobilisation requis. Elle permet également d'avoir une première idée des différentes cibles qui doivent être impliquées pour atteindre les résultats souhaités (par métier, niveau hiérarchique, périmètre géographique...), ainsi que des thèmes à aborder.

Si nous reprenons le cas des fonctions RH à « verdir » (cf. partie 1.1. de ce chapitre), il s'agit de prioriser leur montée en compétences en termes de pilotage de la stratégie RSE. A partir de cela, elles seront plus à même avec les fonctions RSE, de définir concrètement des compétences selon les familles professionnelles présentes dans l'entreprise. Par exemple, pour une entreprise du BTP, au regard des besoins en rénovation des bâtiments, en efficacité énergétique, elles seront plus à même de travailler avec les métiers pour identifier à quoi correspondent les nouvelles compétences métier d'un plaquiste ou d'un couvreur ? Elles sauront déterminer le différentiel de compétences pour élaborer le plan de formation selon qu'il s'agit de nouvelles compétences à acquérir ou simplement d'évolution de celles-ci. Dans le premier cas, on parle de reskilling alors que dans le second, on parle d'upskilling.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La législation peut évoluer rapidement sur les sujets de RSE et se trouve complexifiée par les différences juridiques selon les périmètres pris en compte : national, européen ou extraterritorial. L'entreprise devra se montrer agile afin de mettre en place des formations dont le format et le contenu permettent aux collaborateurs de bénéficier de mises à jour régulières.

### 1.3 Diagnostic

Cette étape doit confirmer les pistes de cibles et leurs besoins, identifiés en amont avec les objectifs généraux. Elle est constitutive d'un exercice de GEPP.

Le diagnostic est la réalisation d'une cartographie permettant de distinguer les compétences métier déjà présentes de celles qui restent à acquérir et cela, selon les métiers. Pour réaliser ce diagnostic ou cette cartographie, l'équipe projet dispose de plusieurs outils comme :

- se servir des Opco et de leurs observatoires de branche ;
- de servir d'études que peuvent réaliser les fédérations professionnelles et autres chambres de métiers ;
- produire sa propre étude documentaire (chiffres clés, politique « maison ») ;
- conduire des entretiens individuels avec quelques salariés représentant des métiers cibles ;
- réaliser un diagnostic des outils et des PDC déjà déployés au sein de l'entreprise ;
- faire un recensement des actions similaires comme sur l'égalité femmes/hommes, ou traitant de thématiques ciblées sur le bilan carbone de l'entreprise, son impact sur la biodiversité, sa méthode de reporting, ... Cet état des lieux comporte également une évaluation de l'efficacité de ces actions ;
- benchmarker ce que font les autres entreprises, en se servant de contacts au sein de réseaux professionnels, tels que l'Orse par exemple.

Une analyse croisée de ces outils peut aider à affiner la cartographie des compétences dont l'entreprise a besoin.

#### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La réalisation d'entretiens individuels prend du temps mais ceux-ci apportent des informations qualitatives éclairantes telles que l'identification de freins psychosociaux aux actions de formation proposées.

La réalisation d'entretiens avec des parties prenantes externes peut compléter la photographie. Ce peut être comme une recherche de pratiques inspirantes auprès d'autres entreprises dans des secteurs transposables ou en interne, dans d'autres services, dans d'autres pays pour les groupes internationaux, ou bien encore auprès des représentants du personnel et des organisations syndicales.

### EXEMPLE OPCO ATLAS

L'accompagnement RH d'un à six jours que propose l'Opco Atlas auprès des PME leur permet d'analyser l'écart de compétences dont l'entreprise a besoin et de mettre en place un plan de développement des compétences. L'entreprise ressort de cet accompagnement conseil avec un plan d'actions complet et des préconisations en matière de gestion des ressources humaines. Parmi ces dernières, la formation est un levier important, au travers du catalogue de l'Opco ou bien auprès de l'écosystème formation au sens large.

### EXEMPLE CHAMBRE DE METIERS DE L'ARTISANAT ILE DE FRANCE

La Chambre de métiers de l'artisanat Ile-de-France (CMA IDF) a identifié deux objectifs principaux dans le cadre du pilier économique, en complément des piliers sociaux et environnementaux :

1. créer des formations adaptées aux besoins RSE actuels et futurs.
2. collaborer avec les collectivités pour développer durablement l'emploi local et l'économie de proximité.

Cartographier les compétences nécessaires pour chaque entité ou fonction visée est essentiel pour adapter les actions aux populations concernées et ainsi :

- orienter les objectifs pédagogiques et fixer la durée de l'action de formation ;
- s'assurer que le degré de progression attendu est réaliste au regard du temps alloué ;
- proposer un contenu pertinent qui au-delà des notions conceptuelles, tient compte des représentations opérationnelles ;
- déterminer les modalités à privilégier, par exemple la composition des groupes, le format (e-learning ou présentiel), les outils pédagogiques...

## 1.4 Choix de la stratégie

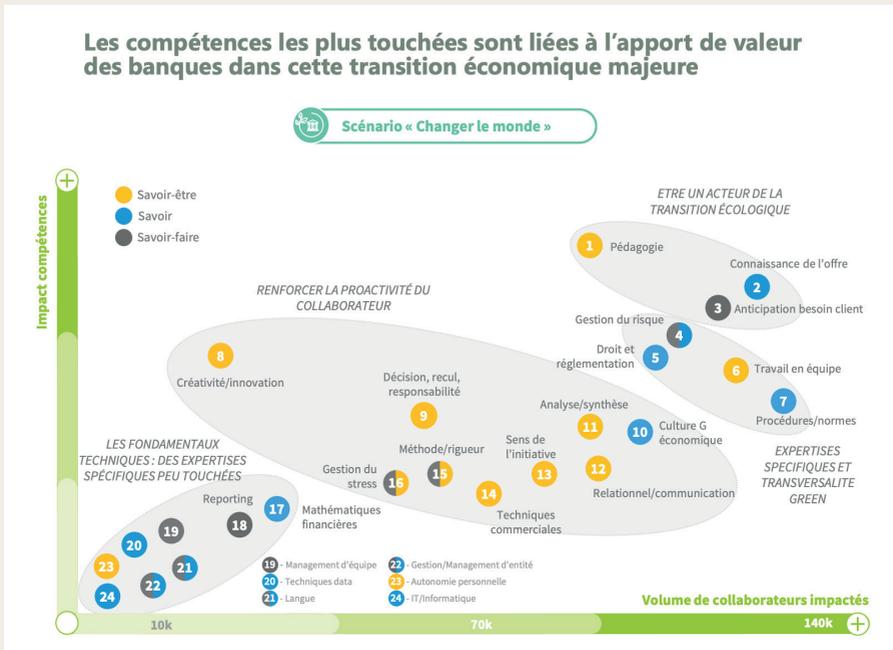
Après l'étape du diagnostic, il est alors possible de déterminer la stratégie de formation la plus adaptée aux objectifs visés et aux besoins précis des collaborateurs concernés.

Afin de limiter les coûts financiers et de temps de travail, le comité de pilotage veillera à optimiser le déploiement par la combinaison de plusieurs actions. Par exemple, il pourra être opportun de commencer par sensibiliser tous les employés aux enjeux de RSE et de réserver la formation aux aspects techniques concernant le reporting, l'environnement ou les questions sociétales par exemple aux métiers nécessitant une montée en compétences plus rapide sur une thématique spécifique comme directeurs RSE, DRH, directeur financier, ...

La BFB et l'Observatoire des métiers de la banque ont réalisé un travail similaire, croisant volume de salariés impactés et criticité des compétences, en distinguant savoir, savoir-faire et savoir être.

### EXEMPLE FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

#### Les compétences sont impactées de manière différenciée



Source : Observatoire des métiers de la banque, Croissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable

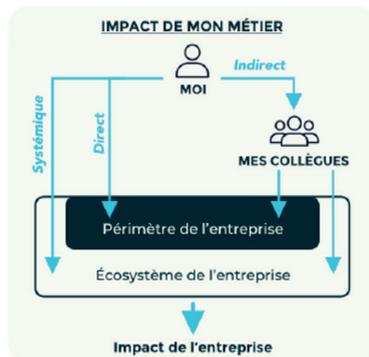
Le rapport intermédiaire des Nouveaux géants « La transition écologique au cœur de chaque métier, comment transformer les métiers pour concrétiser et accélérer la transition écologique dans les entreprises ? » propose une méthodologie afin de prioriser les métiers à transformer – donc à former – en fonction de leur impact et contribution à la transition écologique.

## FOCUS

Les Nouveaux géants suggèrent de distinguer trois types d'impact pour chaque métier, en se posant les questions suivantes :

- « zone d'action directe » : 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 ?
- « zone d'action indirecte » : 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 œuvre pour les inciter à effectuer leur propre transition écologique ?
- « zone d'action 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 œuvre pour les inciter à effectuer leur propre transition écologique ? »

### Identification de l'impact de son métier pour contribuer à la transition écologique de l'entreprise



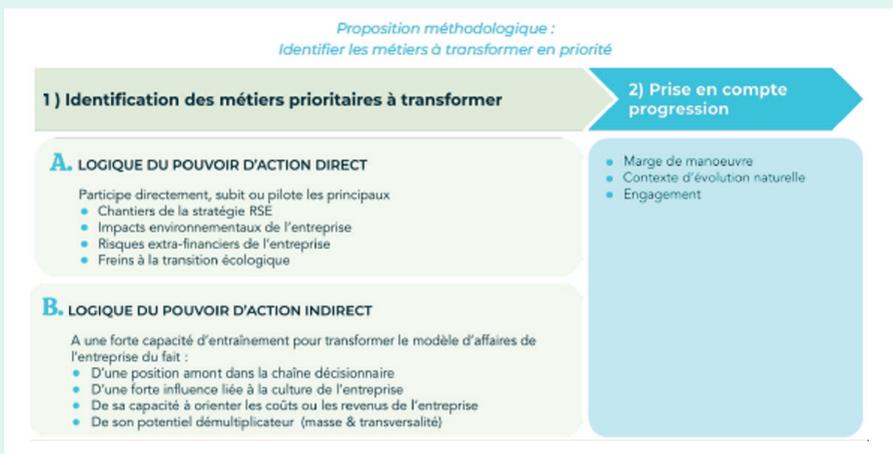
Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.

« A partir de cette cartographie, il est possible de prioriser selon deux manières, qui ne s'excluent pas l'une l'autre.

- La première suit une logique selon le potentiel d'action direct sur la réduction d'impact environnemental.
- La seconde prend en compte l'influence dudit métier au sein de l'entreprise ».

A cela, Les nouveaux géants suggèrent de rajouter une « variable d'ajustement pour tenir compte du potentiel de progression des différentes fonctions priorisées ».

## Synthèse des logiques de priorisation



Source : Nouveaux géants, *La transition écologique au cœur de chaque métier.*

Des retours d'expériences issus du groupe de travail de l'Orse, il faut noter un frein important que les participants ont pointé. Il s'agit du manque de temps, perçu comme un doublement du manque de moyens.

Former nécessite d'allouer le temps des collaborateurs à se consacrer, d'une certaine façon, à autre chose que la réalisation des objectifs assignés. La formation peut être perçue comme optionnelle, voire « ornementale » selon les propos de participants.

La mise en œuvre d'un plan de formation est pourtant un exercice clé, qui vise à organiser la transformation des métiers. Comme le souligne le Secrétariat à la planification écologique, l'exercice est d'autant plus ardu qu'il faut pouvoir penser les métiers à horizon 2030, qui permettront la transition mais qui ne sont pas tout-à-fait les mêmes que ceux à horizon 2050, qui sont censés stabiliser la transition.

Cela rend d'autant plus important la révision régulière du référentiel de compétences et des fiches de postes qui sont des outils vivants dans l'entreprise. L'entreprise sera aussi attentive à la valeur qu'elle accorde à ces nouvelles compétences critiques, et ces nouveaux métiers moteurs de la transition écologique. Une fiche de poste s'inscrivant dans un chemin de carrière, la grille de rémunérations afférente doit être revue également (cf. partie 3.3 de ce chapitre).

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est important de penser cette stratégie dans le cadre d'une politique de développement RH globale en anticipant les budgets formation sur plusieurs années, et de voir ces coûts comme des investissements.

Le temps passé en formation représente également un coût caché pour l'entreprise. Il est recommandé de s'inscrire en cohérence avec les feuilles de route et les calendriers des différentes directions (marketing, communication, achats, ...) pour tenir compte des contraintes opérationnelles (cf. partie 2.6. de ce chapitre).

Il est aussi recommandé de tenir compte de l'agenda du dialogue social de l'entreprise pour tenir compte du moment où les Instances représentatives du personnel (IRP) sont informées et consultées sur des projets stratégiques de l'entreprise ayant des impacts environnementaux, ce qui est une obligation de l'employeur depuis la loi Climat et résilience

De plus, des négociations peuvent être prévues, portant sur la formation et la GEPP. En effet, la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels fait partie des thèmes de négociation obligatoire dans l'entreprise de 300 salariés et plus, tous les trois ans faute d'accord mentionnant d'autres dispositions.

## 2. CONCEPTION

Cette étape est opérationnelle. A partir des éléments de cadrage, il s'agit de définir plus spécifiquement les objectifs pédagogiques et les cibles spécifiques, le choix des intervenants, les modalités (moment, format, supports pédagogiques), la durée et fréquence des actions ainsi que le financement.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Une description détaillée des avantages et inconvénients des scénarios choisis peut être pertinente pour convaincre les décideurs. Au fil de l'avancement du projet, ce plan sera complété par des moyens développés pour mesurer l'efficacité du dispositif et des actions pour ancrer le changement dans le temps.

### 2.1 Objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques sont beaucoup plus précis que les objectifs généraux identifiés à l'étape de cadrage. Ils expriment de façon mesurable ce qui doit être acquis à la fin de chaque séquence. Ces objectifs sont définis en fonction du différentiel entre les compétences dont l'entreprise a besoin compte tenu de celles dont elle dispose déjà.

Le choix des thématiques à aborder pendant les sessions de formation dépend de la maturité de l'entreprise sur ces sujets mais aussi de la législation en vigueur dans chaque pays afin d'y adapter ce contenu.

Le Shift project souligne dans son rapport intermédiaire sur la formation continue, les avantages et inconvénients que la législation peut avoir sur une politique de formation.

### FOCUS

Parmi les avantages de la réglementation, le Shift project identifie « sur le plan environnemental, [...] que l'introduction de nouvelles obligations stimule la formation a minima pour préparer leur mise en œuvre (comme dans le cas récent de la CSRD), en imposant un nouveau contenu dans le référentiel de formation (par exemple l'écoconduite dans le transport routier) ou la détention d'une certification (ainsi des labels « Reconnu garant de l'environnement » (RGE) qui ont stimulé la création d'une offre de formation dédiée et soutenue). »

Mais le Shift project avertit aussi que « l'imposition d'une exigence par la loi est une arme à double tranchant qui peut également générer une forme de rejet, ou une

conformité de façade. Sans adhésion en profondeur aux besoins de changement des pratiques professionnelles, les acquis de la formation pourront peiner à se mettre en place de façon réellement transformative. Ainsi des obligations de la norme européenne sur la CSRD qui selon les interlocuteurs peuvent susciter soit la production de reporting déconnecté du terrain, soit la mise en discussion au sein de l'entreprise ainsi qu'avec ses parties prenantes amont et aval, les efforts de formation n'étant évidemment pas les mêmes selon l'option retenue. Le levier des opportunités économiques paraît plus durable, en relais de l'incitation réglementaire qui impulse le passage à l'action. »

*Source : Shift project, Former les actifs pour la transition écologique.*

Les membres de l'Orse ont souvent mis en exergue le rôle de la sensibilisation et de la formation comme une réponse à la vague de défiance à l'égard de diffusion du savoir scientifique, notamment à cause de l'importance que prennent les réseaux sociaux et leur rôle dans la diffusion de fausses informations à un niveau massif. C'est une difficulté sur deux plans : la crédibilité de la démarche même de l'entreprise et la qualité de formation délivrée, voire de l'expert qui l'a délivrée.

Deux éléments de réponses peuvent y être apportées. D'abord, c'est ici l'intérêt que peut représenter le fait de passer par des prestataires externes, qui doivent être certifiés Qualiopi depuis la dernière réforme de la formation qui garantit la robustesse d'un contenu. Ensuite, penser les actions de formation dans le cadre d'un parcours et donc, d'un véritable plan de développement des compétences, et attester à l'issue de la formation des compétences acquises, en les certifiant par exemple, permet de confirmer le niveau atteint et la robustesse, une fois encore, de la formation délivrée.

## FOCUS

Si certification il y a, l'entreprise devra penser à ses conditions de validité et devra établir si le salarié peut la faire valoir dans une autre entreprise et / ou sur un autre poste ?

Reconnaître les compétences acquises sous-entend aussi que ces nouvelles compétences ouvrent des perspectives d'évolution. En effet, ces nouveaux « potentiels » que l'entreprise a formés, sans perspective, pourraient alors préférer une mobilité externe.

Pour y remédier, l'entreprise doit penser à réviser les parcours de carrières et revoir les fiches de poste en vue de « verdir » les métiers et fonctions, et in fine, opérer la transformation du business.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Ces sujets auront plus de succès s'ils sont abordés directement par des collaborateurs, non pas forcément spécialisés en RSE, en les traitant sous l'angle du management ou en mettant l'accent sur l'impact des enjeux RSE, ...

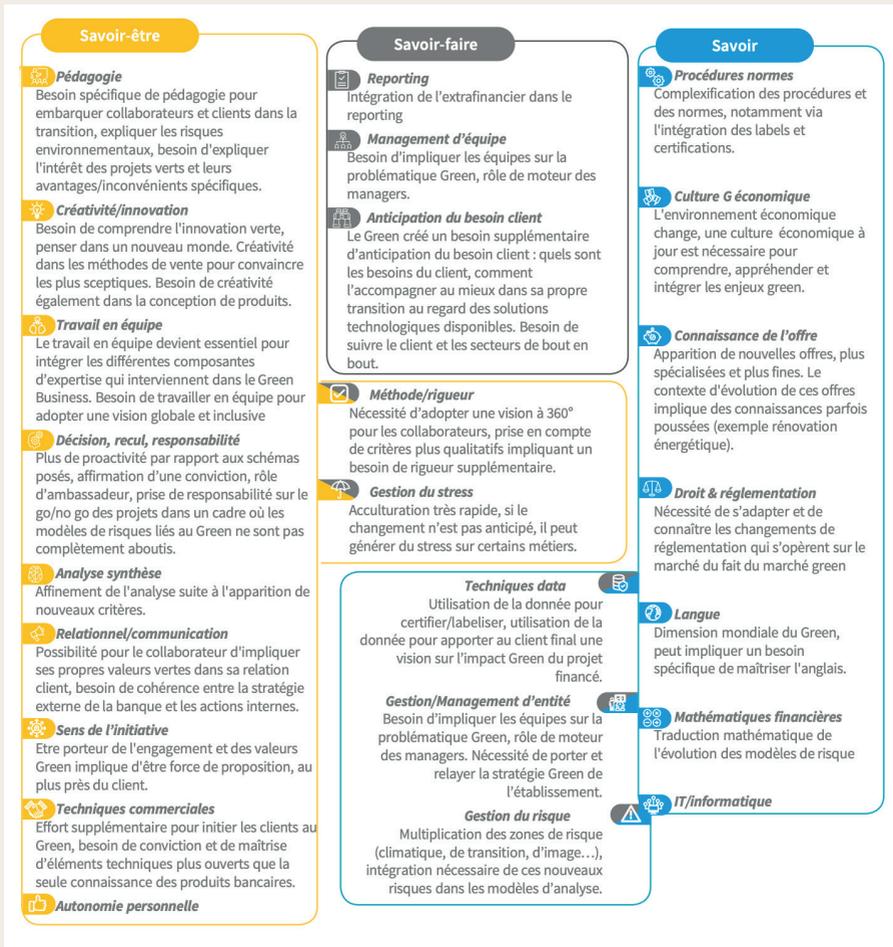
Pour déterminer et formuler ces objectifs, il est préconisé de se placer du point de vue de l'apprenant, non de celui de l'entreprise ou de l'animateur.

Le travail de cartographie des compétences réalisé dans la phase de diagnostic sert à réviser le référentiel de compétences de l'entreprise et ses fiches de poste. Ajuster régulièrement, ces outils font partie du processus de gestion des emplois et des parcours professionnels, exercice d'anticipation des compétences métier essentiel à l'entreprise.

Pour répondre aux enjeux de transition juste, tous les métiers doivent acquérir des compétences RSE suffisantes afin que leurs pratiques professionnelles soient plus éco-responsables (cf. partie 1.4 de ce chapitre et 2. du chapitre III). Tous les métiers doivent devenir des éco-métiers à leur échelle. Pour autant, certains métiers et fonctions sont plus moteurs que d'autres et leur développement des compétences RSE est à prioriser.

## EXEMPLE FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

Le Green Business affecte de manière parfois discrète mais certaine les compétences des collaborateurs du secteur bancaire, en particulier les savoirs être



Source : Observatoire des métiers de la banque, Croissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable

Soulignant dans son étude suivante que « tous les besoins de compétences à venir sont déjà présents mais leur organisation et leur niveau évolueront », l'Observatoire affine au fur et à mesure de ses travaux l'identification des compétences RSE pour les métiers de la banque de demain.

# Cartographie des métiers et macro-compétences RSE

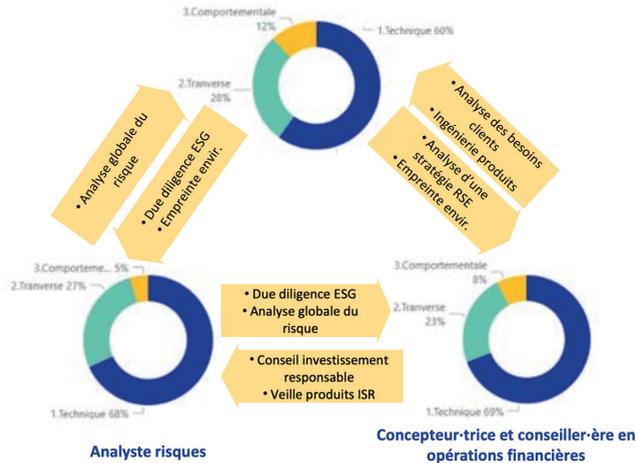
## 81 compétences RSE recensées dont les professionnel·les de la Banque ont besoin

Analyser la stratégie RSE d'une organisation	Exploiter et restituer les données d'un bilan carbone
Animer une réunion de sensibilisation aux enjeux et impacts environnementaux	Exploiter les principaux outils de données disponibles sur la RSE (environnement, corruption etc.)
Cartographier les consommations de ressources d'une organisation (énergie, eau, papier etc.)	Faire le lien entre les activités opérationnelles et les émissions GES
Coordonner la labellisation d'un actif et son intégration dans les métiers bancaires	Cartographier et hiérarchiser l'ensemble des parties prenantes en conduisant une analyse détaillée de leurs attentes et de leurs enjeux
Concevoir et déployer un plan stratégique RSE adapté à la stratégie de la banque	Identifier et expliquer les impacts métiers d'un plan d'actions RSE
Construire et rédiger une charte de déontologie et accompagner les acteurs dans sa déclinaison opérationnelle	Identifier les adaptations possibles d'un modèle d'affaires à partir de l'analyse RSE
Construire un référentiel d'éthique et accompagner la mise en place de actions opérationnelles en interne	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour de la biodiversité
Coordonner un reporting ou un rating extra-financier	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour de l'énergie (renouvelables, fossiles etc.)
Coordonner une due diligence ESG (Environnemental Social Governance)	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour des ressources primaires (eau, denrées etc.)
Créer et former des rôles de correspondants RSE dans chacune des entités de l'organisation	Mettre en place des dispositifs de compensation carbone
Définir des KPIs RSE adaptés aux différents métiers de la banque	Mettre en place des pratiques d'achats eco-responsables (circuits courts etc.)
Définir une stratégie de communication extra-financière	Organiser le recueil, la consolidation et la traçabilité des informations contenues dans la DPEF
Déployer un pré-diagnostic d'empreinte environnementale d'un financement ou d'un produit bancaire	Piloter et suivre les indicateurs d'avancement du plan d'actions RSE
Déterminer le périmètre d'un Bilan Carbone® et justifier des exclusions le cas échéant	Pré-analyser l'empreinte environnementale (dont carbone) d'un patrimoine immobilier
Déterminer l'opportunité de recourir à un certificateur tiers pour évaluer la performance de la démarche RSE de l'organisation	Provisionner un risque lié à l'aléa environnemental (ex : exposition aux événements climatiques extrêmes répétés)
Dimensionner et allouer les moyens nécessaires à l'activité RSE de la banque	Provisionner un risque RSE lié au portefeuilles d'actifs (ex : corruption pays, droits de l'homme)
Elaborer des notes d'analyse et documents de communication sur les produits RSE proposés	Réactualiser des diagnostics, audits ou notations RSE selon les référentiels des parties prenantes
Estimer des émissions de GES à l'aide des outils logiciels	Réaliser et formaliser une analyse des risques et opportunités en matière environnementale (climat, eau, sols etc.)
Établir un pré-diagnostic RSE d'ensemble sur un actif	Réaliser et restituer une analyse de matérialité RSE
Établir un pré-diagnostic du niveau de maturité RSE d'une organisation	Réaliser un benchmark des innovations et des meilleures pratiques RSE
Réassurer le devoir de respect des droits de l'homme sur les activités de la banque et de ses parties prenantes	Mener une veille réglementaire et normative et en déterminer les exigences applicables
Réassurer le devoir de vigilance d'une organisation	Mettre à jour des tableaux de bord de suivi d'indicateurs RSE
Rédiger et publier la Déclaration de Performance Extra-Financière de l'organisation (DPEF)	Mettre en place une stratégie et des actions marketing pour une marque durable
Rédiger une charte RSE d'une organisation	Monitorer le déploiement d'un plan d'actions sur le plan social (ex : QVT, HSE)
Scénariser l'empreinte environnementale (dont climat)d'un portefeuille d'actifs	Organiser des processus métiers intégrant la RSE (ex : accueil client)
Valoriser les actions de la démarche RSE auprès des parties prenantes par l'obtention de certifications et de labellisation	Participer à la coordination d'un plan de continuité d'activité en cas de crise
Analyser et hiérarchiser l'ensemble des risques groupe (ESG, géopolitique, cyber, réputation etc.)	Piloter un projet en lien avec la RSE
Animer des réunions autour de la RSE en langue anglaise	Préparer un audit de certification, y participer et répondre aux observations le cas échéant
Anticiper puis évaluer l'impact d'actions préventives ou correctives en matière de RSE	Réaliser périodiquement des revues de processus métiers, avec les parties prenantes internes et externes
Concevoir les dispositifs et les outils de formation et de sensibilisation auprès des parties prenantes internes de l'organisation	Réaliser un diagnostic stratégique (ex : SWOT)
Concevoir un plan de prévention ou de gestion de crises pour protéger l'organisation sur le plan réputationnel	S'assurer de la conformité de ses propres pratiques en matière de RSE
Consolider les bonnes pratiques RSE et les déployer au sein d'une organisation	Travailler en mode projet sur un sujet RSE
Créer un dispositif de pilotage de la démarche RSE (enquêtes, tableaux de bord, comités, réunions d'information)	Adopter une posture d'audit, de diagnostic ou de conseil en interne
Décliner une stratégie RSE au sein des métiers et activités bancaires	Coordonner des parties prenantes à l'International
Définir les actions et les sous-actions RSE prioritaires d'un plan d'action opérationnel	Favoriser la prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et éthiques de l'activité de l'organisation
Élaborer des plans de communication externe et interne	Influencer et convaincre
Faire un reporting de l'avancement du plan d'actions opérationnel RSE	Initier et mener une démarche d'innovation
Formaliser, hiérarchiser et budgéter des préconisations	Organiser l'écoute et les dialogues des parties prenantes de l'organisation
Identifier des écarts de processus et analyser les causes	Organiser et prioriser son activité et celle de son service
Intégrer un indicateur RSE dans la politique de rémunération de la performance de l'entreprise	Prendre la parole en public sur des sujets transverses
	Rendre son savoir accessible et le transmettre

## Zoom sur l'articulation de 3 métiers de l'investissement

Exemples d'apports mutuels de compétences techniques entre 3 métiers-repères de la Banque

### Chef-fe de projet investissement responsable



Source : Observatoire des métiers de la banque, L'attractivité du secteur bancaire et rôle de la RSE dans cette attractivité.

Les métiers identifiés comme prioritaires doivent devenir des profils souvent qualifiés en management de « T-shaped. », voire « H-shaped » Experts dans un champ de compétences, ils doivent avoir suffisamment de connaissances dans d'autres champs pour faire évoluer leur métier, et ainsi permettre à l'entreprise de transformer son modèle d'affaire pour être plus vertueux. Cet apprentissage leur permet d'être plus agiles, d'être aussi plus à l'écoute des besoins des autres métiers dont ils ont acquis des savoirs. Il fournit donc au passage des bases de soft skills sur lesquelles capitaliser pour conduire le changement que la transition écologique impose.

C'est ce que démontre l'Apec, dans sa note « Stratégie écoresponsable dans les entreprises, parcours réussis de cadres qui s'y engagent. » Celle-ci se fait l'écho de témoignages de cadres engagés dans la RSE. « Cela s'est fait soit par une création de poste soit par l'introduction progressive des enjeux de durabilité dans un poste cadre déjà existant. Selon ces cadres, leurs expériences précédentes, leurs connaissances fines de l'entreprise et du secteur d'activité, ont été des atouts précieux pour se démarquer des autres candidats et candidates et obtenir leur poste. Evoluant sur des sujets nouveaux, ils ressentent la nécessité de se former continuellement. Le manque de formation correspondant concrètement à leurs besoins, ou l'absence de réel appui de leur direction, les poussent à une forme d'autodidactisme qui nécessite un investissement en temps important. »

L'Apec liste différentes compétences pour « bâtir une stratégie écoresponsable » parmi lesquelles des compétences techniques et transverses ainsi que des compétences comportementales.

### Principales compétences pour bâtir une stratégie écoresponsable

Compétences techniques et transverses (hard-skills)	Compétences comportementales (soft-skills)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enjeux sociétaux, sujets environnementaux, ODD</li> <li>■ Gestion de projets transverses</li> <li>■ Ressources humaines et formation</li> <li>■ Management environnemental</li> <li>■ Analyse de double matérialité : financière et d'impact</li> <li>■ Techniques de communication interne et externe</li> <li>■ Reporting extrafinancier</li> <li>■ Collecte et analyse de données, suivi d'indicateurs</li> <li>■ Réglementations environnementales appliquées à un domaine d'activité</li> <li>■ Achats durables</li> <li>■ Economie et finance durables</li> <li>■ Modes de gouvernance</li> <li>■ Mesure de la performance</li> <li>■ Critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)</li> <li>■ Dialogue social</li> <li>■ Droit du travail : égalité H/F, inclusion, etc.</li> <li>■ Conduite du changement</li> <li>■ Connaissance des labels et référentiels (ex : ISO 14001, ISO 26000, ISO 20400, B Corp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Esprit d'équipe</li> <li>■ Autonomie et adaptabilité</li> <li>■ Gestion du stress</li> <li>■ Force de conviction</li> <li>■ Sens de l'écoute</li> <li>■ Curiosité</li> <li>■ Sens de la communication</li> <li>■ Humilité</li> <li>■ Créativité, innovation</li> <li>■ Esprit de synthèse</li> <li>■ Intelligence émotionnelle</li> <li>■ Leadership</li> <li>■ Pédagogie</li> <li>■ Persévérance</li> <li>■ Ethique</li> <li>■ Pensée systémique</li> </ul>

Source : Apec, *Stratégie écoresponsable dans les entreprises, parcours réussis de cadres qui s'y engagent.*

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Face à l'hyper technicisation des métiers acteurs de la RSE exigée par la mise en œuvre de législation telle que la CSRD, l'entreprise doit rester attentive au développement des compétences comportementales. La RSE ne doit pas être perçue comme une « affaire de spécialistes » éloignée des activités opérationnelles. Au contraire, toutes les activités de l'entreprise doivent se l'approprier et pour cela, les acteurs qui portent la RSE, au sein de fonctions dédiées ou au sein des départements achats, RH... doivent avoir la capacité d'embarquer leurs collaborateurs. Des clés pour savoir faire preuve de leadership peuvent s'apprendre, comme on peut le voir lors d'évolutions professionnelles vers des postes d'encadrement.

Le concept de compétences en T-shaped est une métaphore utilisée en recrutement pour décrire les aptitudes des salariés. La barre verticale de la lettre T représente le niveau d'expertise et de compétences dans un domaine, alors que la barre horizontale est l'aptitude à collaborer dans d'autres domaines avec des experts et d'appliquer un savoir et des connaissances transverses dans des domaines d'expertise autres que les siens.

### Les compétences T-shaped



Source : [Edhec business school.fr](http://Edhec.business.school.fr)

Les compétences en « H-shaped » ou « M-Shaped » sont des expressions moins courantes dans le domaine du recrutement, mais peut-être plus adaptées que l'expression T-shaped. Pour les compétences de « forme H », les barres verticales de la lettre représentent la profondeur des compétences et de l'expertise dans deux disciplines, tandis que la barre horizontale représente la capacité à combiner ces disciplines pour créer de la valeur. Le principe est le même avec la lettre « m » et pourrait se décliner en théorie à l'infini, autant de barres représentant le niveau d'expertise dans tout autant de domaines.

## Les formes variantes des compétences en T-Shaped

I - SHAPED

Expert dans un domaine



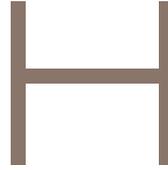
I - SHAPED

Polyvalent et expert dans un domaine



Capacité à combiner 2 expertises

**H - SHAPED**



I - SHAPED

Expert dans un domaine



I - SHAPED

Polyvalent et expert dans un domaine



Capacité à combiner 2 expertises



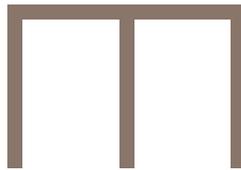
Capacité à combiner 2 expertises

I - SHAPED

Polyvalent et expert dans un domaine



**M - SHAPED**



Source : [Edhec business school.fr](http://Edhec business school.fr)

Pour l'Edhec business school, les collaborateurs T-shaped (ou autres formes de lettre...) sont « en phase de devenir l'un des profils les plus convoités par les recruteurs parce que leurs capacités d'adaptation, de flexibilité et d'agilité au sein d'équipes

transversales sont très recherchées. Le monde du travail évolue rapidement, et les besoins des entreprises en termes de talents et de compétences aussi. » D'après une étude menée par l'Institut pour le futur et la société Dell, 85% des emplois qui existeront en 2030 n'ont pas encore été inventés.

De plus, leur capacité à collaborer et à jouer les complémentarités au sein d'une équipe, permet de « casser les silos métiers » pour gagner en productivité. Ils sont plus en phase avec l'organisation de l'entreprise de demain, organisation en mode projet, plus agile et composée de petites équipes pluridisciplinaires en modèle de « squads », à l'instar de modèles d'organisations de plateforme. Les squads sont des petites équipes de 10 personnes maximum, autonomes, auxquelles on assigne un objectif principal.

Birdeo dans son étude « Compétences & durabilité, de nouvelles compétences pour des métiers plus durables » évoque les « métiers fortement concernés par les enjeux de RSE » et propose la révision de cinq d'entre eux dans une conception semblable à celle des compétences « T-shaped. » Il s'agit des métiers des achats et de la chaîne de sous-traitance, de ceux de la finance, de la recherche et développement et de l'innovation, du marketing et de la communication ainsi que de ressources humaines.

Cette vision d'un plan de formation met en exergue le fait que les objectifs sont élaborés en corrélation avec les cibles envisagées.

## 2.2 Cibles spécifiques

Les actions de sensibilisation et de formation concernent potentiellement l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise car elles conditionnent la culture « maison. »

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les bénéficiaires de formation peuvent être des personnes identifiées comme relais ou comme réfractaires, consciemment ou non. Il faut alors les amener à travailler sur l'évolution de leurs comportements et gestes professionnels.

Une formation doit permettre aux stagiaires qui en bénéficient de faire évoluer leurs pratiques professionnelles et pour les métiers moteurs de la transition écologique, de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Sur ce sujet comme sur tant d'autres, il est nécessaire de mettre l'accent sur la formation du management intermédiaire ainsi que sur certaines populations identifiées comme étant clés pour conduire un changement structurel et déployer la politique RSE à tous les niveaux de l'organisation.

Le cabinet spécialisé Ecolearn distingue ainsi trois niveaux de compétences à développer selon le niveau des responsabilités des acteurs dans l'entreprise.

## FOCUS

# Niveaux des fonctions concernées par le référentiel

On distinguera trois niveaux de compétence durable professionnelle à acquérir, correspondant aux niveaux de responsabilité des acteurs, s'agissant des fonctions au sein de la gouvernance, de la direction et du management de l'entreprise :

### NIVEAU ÉLABORÉ À JOUR

pour les professionnels ayant une responsabilité de **stratégie de durabilité**

EXPERTISE OPÉRATIONNELLE ÉLEVÉE

- Directions DD spécialisées, directions stratégie
- Administrateurs en charge des comités DD/RSE
- Conseils, investisseurs spécialisés ISR
- Responsables d'organisations dédiées au DD et coalitions

### NIVEAU GÉNÉRAL

pour les dirigeants et acteurs opérationnels qui ont une responsabilité **d'accompagnement pro-actif de la durabilité**

EXPERTISE GÉNÉRALE

- Directions générales
- Administrateurs
- Directions fonctionnelles et opérationnelles
- Gestionnaires de fonds
- Conseils

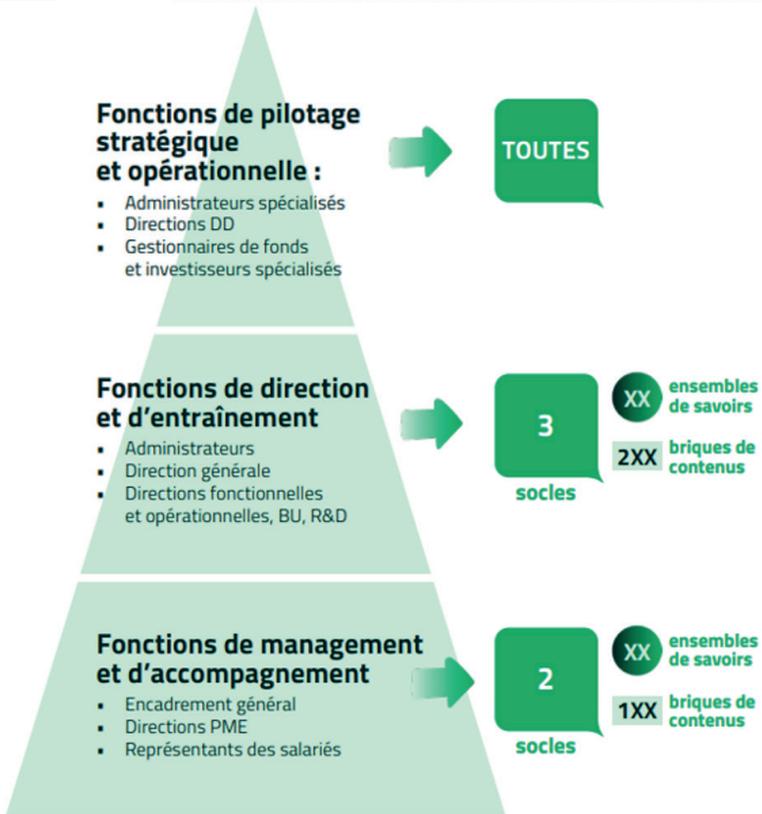
### NIVEAU DE BASE PROFESSIONNELLE

**nécessaire pour les acteurs débutants et ceux concernés et impliqués qui doivent soutenir la durabilité**

FONDAMENTAUX DE LA DURABILITÉ

- Cadres d'entreprise, fonctions opérationnelles et BU
- Dirigeants PME
- Représentants des salariés
- Tous conseils
- Diplômés écoles de management et de gestion

Source : Ecolearn, Référentiel de compétences professionnelles de transformation durable des organisations



Source : Ecolearn, *Référentiel de compétences professionnelles de transformation durable des organisations*



## A | LES FONDAMENTAUX SCIENTIFIQUES DE LA DURABILITÉ

- 1 LIMITES PHYSIQUES DES RESSOURCES PLANÉTAIRES
- 2 DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE
- 3 MÉCANISMES DE LA BIODIVERSITÉ ET DU VIVANT
- 4 SYSTÈMES ÉNERGÉTIQUES ET LEURS DIVERS IMPACTS
- 5 MÉCANISME DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES
- 6 MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET DURABLE
- 7 ENTREPRISES ET LEUR PLACE DANS LE DÉVELOPPEMENT
- 8 GESTION DES REVENUS ET DES INÉGALITÉS DANS LE MONDE
- 9 TRAITÉS ET CADRES DE RÉGULATION GÉOPOLITIQUES DES MARCHÉS
- 10 THÉORIES DE LA GESTION INCLUSIVE DE L'ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DU CAPITALISME DANS LE MONDE



## B | LES ENJEUX SOCIÉTAUX DE LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ECO-SYSTÈME GÉNÉRAL

- 1 THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET SA GESTION
- 2 DROITS HUMAINS APPLICABLES À L'ENTREPRISE ET PAR L'ENTREPRISE
- 3 QUESTION SOCIALE, DROITS SOCIAUX ET ATTENTES SOCIALES
- 4 RESPONSABILITÉ JURIDIQUE ÉLARGIE DE L'ENTREPRISE & GROUPES
- 5 RESPONSABILITÉ VOLONTAIRE ET CONSTRUCTION DE LA RSE
- 6 ENJEUX D'INCLUSION ET DE RELATION AUX TERRITOIRES
- 7 CONSTRUCTION DE LA RÉGULATION INTERNATIONALE ET MARCHÉS
- 8 ENJEUX D'ÉTHIQUE ET DE RELATIONS D'AFFAIRE
- 9 SPÉCIFICITÉS DES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT NATIONAUX
- 10 PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LE SYSTÈME POLITIQUE



## C | LES SYSTÈMES D'ACTION SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE

- 1 MESURE DES IMPACTS (MATÉRIELS) ET ENJEU DE TRANSPARENCE/REDEVABILITÉ DES IMPACTS
- 2 SUIVI DE LA PERFORMANCE SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉS EXTRA-FINANCIÈRES
- 3 BONNE GOUVERNANCE ET MISSION DU CA EN DURABILITÉ
- 4 PROBLÉMATIQUE GLOBALE DE RÉPARTITION DE LA VALEUR
- 5 MANAGEMENT RESPONSABLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES POPULATIONS FRAGILES
- 6 FINANCE DURABLE, ISR ET DIALOGUE INVESTISSEURS
- 7 CIRCULARITÉ, CONSOMMATION ET MARKETING RESPONSABLE
- 8 PRISE EN CHARGE DE LA CHAÎNE DE VALEURS (RELATIONS FOURNISSEURS) ET ACHATS RESPONSABLES
- 9 INNOVATION ET LA GESTION DURABLE DES ACTIVITÉS – SPM/TAXINOMIE
- 10 GESTION DU CHANGEMENT ET SON ACCOMPAGNEMENT INTERNE ET EXTERNE



## D | LES OUTILS OPÉRATIONNELS DE LA DURABILITÉ

- 1 PROCESS DE DÉCARBONATION ET D'EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE
- 2 SUIVI DES ODD DANS LA SPHÈRE DE L'ENTREPRISE
- 3 PRODUCTION CIRCULAIRE, DE LA RESSOURCE AU RECYCLAGE/ACV, ACVS
- 4 GESTION DES INDICATEURS & NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES
- 5 SUIVI DES RÉFÉRENTIELS ET PARTICIPATION AUX COALITIONS
- 6 NOUVELLE CULTURE DE DURABILITÉ ET SES CONSÉQUENCES POTENTIELLES
- 7 CHOIX DES LABELS ET IMPLICATION SECTORIELLE
- 8 PARTENARIATS TERRITORIAUX ET COLLABORATION PUBLIQUE-PRIVÉ
- 9 COMMUNICATION D'ENGAGEMENT
- 10 SPÉCIFICITÉS DES MODÈLES DURABLES DES GRANDS SECTEURS

Compétences 2022  
Entreprise Durable

EcoLearn

Action de sensibilisation et de formation peuvent s'adresser à l'ensemble des salariés mais l'entreprise peut utilement cibler des populations bénéficiaires en priorité. Elle peut aussi choisir de ne rendre accessible les différentes actions qu'à ces cibles. Selon le niveau de connaissances ou de compétences visées, elle peut également décider de laisser les actions de sensibilisation ouverte à tous et que seules les formations soient réservées à des publics spécifiques.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Dans le cas de formation ouverte à tous, l'entreprise pourra veiller à concevoir des parcours de carrière en amont, sinon la démarche peut s'avérer décevante et le coût de la formation pourrait ne pas être maîtrisé si une sélection d'un public clés pour qui la formation est obligatoire ou recommandée vient s'ajouter.

Parmi les publics spécifiques qui peuvent suivre des sensibilisations ou des formations, se trouvent :

- les membres des Comités exécutifs (Comex) et des Comités de direction (Codir) ainsi que les membres du Conseil d'administration (CA, dont les administrateurs salariés) afin qu'ils portent ces sujets en interne ;
- les DRH pour qu'ils intègrent ces notions à leurs processus et pratiques métiers ;
- d'autres directions qui doivent comprendre leur rôle spécifique dans la démarche : par exemples, les acheteurs qui doivent s'assurer que les sous-traitants et fournisseurs partagent des pratiques RSE, la communication qui peut valoriser les bonnes pratiques en externe, ou le marketing qui assure la cohérence des messages entre la communication interne et externe (dont la publicité...) ;
- les managers afin qu'ils perçoivent l'importance des enjeux et encouragent leurs équipes à y adhérer ;
- les lignes fonctionnelles qui peuvent se trouver éloignées des centres de décision, voire dans d'autres pays et ont à relayer ces dispositions localement ;
- les Instances représentatives du personnel et représentants syndicaux pour qu'ils contribuent à la démarche dans une approche partenariale ;
- les nouveaux salariés dans le cadre de leur parcours d'intégration ;
- les alternants et stagiaires afin qu'ils partagent les mêmes valeurs que leurs collègues ;

Des actions de formation pourront plus particulièrement viser des publics en fonction des compétences à développer. Il s'agit :

- des décideurs membres de Comex, Codir et CA ;
- des acteurs de la RSE dans l'entreprise qui participent à son pilotage, qu'ils soient issus de fonctions dédiées DD/ RSE ou d'autres fonctions ;
- des collaborateurs des ressources humaines qui sont amenés à renseigner les indicateurs sociaux issus de la CSRD, trouver les profils requis et réaliser une GEPP

afin de mener une transition juste, mais aussi à engager les salariés et conduire le changement ;

- des responsables de la communication interne et externe qui assureront la promotion des actions déployées et des résultats obtenus, en travaillant sur de nouveaux récits pour rendre la transition écologique désirable. Ils participeront aussi, sans les dévoyer, à la vulgarisation des informations ;
- des personnes en relation avec les fournisseurs et les clients afin qu'elles évaluent la performance des partenaires de l'entreprise sur ces thématiques et fassent la promotion des principes choisis aux fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes ;
- des IRP afin qu'ils disposent un socle de compétences de base sur la transition écologique afin de faciliter le dialogue social et répondre aux obligations les concernant (cf. plus loin dans cette partie) ;
- des salariés de la direction achats qui ont à répondre à des appels d'offres dont le cahier des charges intègre des clauses RSE ;
- des salariés qui sont en relation avec la clientèle tels que les commerciaux, ... ;
- des hauts potentiels que l'entreprise a identifiés et qu'elle souhaite voir évoluer en son sein, pour répondre à leur quête de sens au travail et pour qu'ils puissent devenir des rôles modèles sur les questions de RSE et ancrer les bonnes pratiques dans la culture de l'entreprise.

## EXEMPLE HSBC CONTINENTAL EUROPE

HSBC pilote une communauté d'animateurs formés à l'animation de la Fresque du climat, ouverte à tous les collaborateurs : 17 fresqueurs et fresqueuses ont été ainsi formés en 2024 en France et plus de 550 participants ont participé à des ateliers pour cette même année. Pour faire vivre la communauté, les fresqueurs se retrouvent régulièrement pour échanger sur leurs bonnes pratiques, les difficultés rencontrées, etc. En 2024, la Fresque du climat a également été déployée à Malte, en Allemagne et en Italie, toujours par des collaborateurs animateurs de ces différents marchés. Dans la continuité de la Fresque du climat, la banque a également formé des collaborateurs HSBC en France à l'animation de l'Atelier 2 tonnes, pour faciliter le passage à l'action et au changement de comportements. D'autres fresques sont également proposées en interne, notamment la Fresque de la diversité qui porte sur des enjeux sociaux d'inclusion, animée également par des collaborateurs, la Fresque de la biodiversité, la Fresque du numérique et l'atelier « Compte-gouttes », autour des enjeux de l'eau.

La Sustainability academy est une plateforme créée par la banque afin d'informer et de sensibiliser les collaborateurs à l'ensemble des enjeux inhérent à l'ESG. L'accès à cette plateforme est libre et se fait depuis l'intranet de la banque. Les collaborateurs peuvent y retrouver des articles sur l'actualité de l'ESG, des données par secteur d'activité, un calendrier d'événements, des vidéos explicatives de la stratégie climat du groupe ainsi que des formations en e-learning adaptées selon les fonctions et les métiers de la banque. Sur ces 11 modules d'e-learning, tous les collaborateurs

doivent en réaliser obligatoirement deux, cet objectif faisant partie des critères environnementaux du calcul d'intéressement 2024. Pour aller plus loin, les collaborateurs peuvent également s'inscrire à des formations certifiantes, prises en charge par la banque, telles que celle de l'AMF (Autorité des marchés financiers) et du CBI (Charter banker institute), qui permettent de valoriser les collaborateurs les plus impliqués. Enfin, les seniors managers de la banque ont la possibilité d'intégrer le Sustainability leadership programme au sein de l'Impérial business school.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est à la fois important d'adapter les actions de formation aux différentes cibles mais aussi dans certains cas, de mélanger les publics bénéficiaires des actions pour permettre une confrontation d'idées entre salariés. Ces mélanges peuvent concerner les métiers, les profils (salariés/IRP), les niveaux de connaissance, etc....

### Une attention particulière aux décideurs

Il est important que les membres de la direction soient inclus parmi les cibles à sensibiliser et à former aux enjeux de la transition écologique car ils doivent faire figure d'exemples pour crédibiliser et porter cette démarche. Nombreux sont les membres de l'Orse à cibler par des actions spécifiques leurs décideurs, pivots essentiels du déploiement de la stratégie RSE et de la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise.

## EXEMPLE SANOFI

L'intégration de la RSE dans la stratégie et le business de l'entreprise passe par un changement culturel. Sanofi a choisi d'intégrer son engagement sociétal dans le parcours de développement de ses leaders. Le programme « From leaders to citizen », lancé fin 2022, a pour but d'amener les leaders de Sanofi à prendre une part active dans des sujets RSE, et dans l'intégration de ses principes dans toutes les activités et les prises de décisions de l'entreprise. Ce programme de développement est construit en deux étapes : la première s'appuie sur un module de sensibilisation au rôle essentiel de la RSE, pour la société et pour Sanofi, ainsi qu'un rappel des engagements de Sanofi. La seconde est une mise en pratique : chaque leader est encouragé à « vivre une expérience RSE » qui consiste à repenser son approche du business au quotidien en y intégrant autant que possible des composantes sociales, sociétales, environnementales. Un exemple illustrant cette démarche est l'approche sur l'Intelligence artificielle (IA) responsable mise en place en 2023.

Aujourd'hui, près de 70% des Senior leaders ont complété ce programme, et soutiennent le déploiement de la feuille de route RSE de Sanofi.

## EXEMPLE AG2R LA MONDIALE

---

AG2R La Mondiale est un groupe de protection sociale doté d'une gouvernance paritaire et mutualiste. Il compte 15000 collaborateurs et 1000 administrateurs et délégués répartis sur tout le territoire. Ces derniers doivent avoir une bonne connaissance des enjeux RSE, comprendre les impacts de l'activité du groupe tout en tenant compte des évolutions réglementaires.

Pour cela, AG2R La Mondiale leur propose une formation de trois heures, sous un format hybride où se rencontrent intervenants internes et externes. Les notions de RSE sont toujours abordées en lien avec les métiers de l'assurance. De plus, les thématiques sont changées à chaque session afin de ne pas être redondant et de diffuser une information qui couvre l'ensemble du développement durable.

## EXEMPLE AEMA

---

L'évolution de la réglementation, la CSRD établissant la responsabilité juridique du Conseil d'administration, mais aussi la SFRD ou la CS3D, rend la formation des décideurs aux enjeux de RSE indispensable et Aéma s'assure de leur dispenser à tous la session construite pas les équipes RSE du groupe.

Aéma est né du rapprochement de la Macif et d'Aésio mutuelle afin de créer le premier groupe mutualiste de protection sociale français. Ainsi l'ensemble de ses administrateurs est élu parmi les sociétaires. La formation doit être abordée sous l'angle des métiers : ce qui correspond en fait à parler de la matérialité des enjeux pour l'entreprise telle que définie par la CSRD. Cela permet de capter l'intérêt à traiter des sujets de développement durable, en en faisant comprendre les impacts de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel et la manière dont cet environnement affecte son développement et sa performance.

Compte-tenu des contraintes d'agenda et de déplacements des administrateurs, la plupart en province, la formation se déroule sur une journée en présentiel. Elle s'articule autour de trois temps : faire intervenir une personnalité qualifiée de la société civile ou d'une partie prenante externe ; démontrer avec les expertises techniques internes les axes de travail ; demander une contribution aux administrateurs via des ateliers, tables rondes, une restitution.

## Focus métiers aux compétences critiques

Comme il a déjà été mentionné, des fonctions de l'entreprise jouent un rôle plus prépondérant que d'autres pour mener la transition écologique. Il appartient à chaque entreprise de déterminer quels métiers relèvent de compétences critiques à maintenir et à développer.

Des échanges réalisés dans le cadre de son rapport, Les Nouveaux géants conclut qu'« à l'exception de la direction générale et de la fonction stratégie, aucune fonction n'est prioritaire dans l'absolu. L'ordre de priorité des différentes fonctions dépend du contexte de l'entreprise, notamment des chantiers qu'elle souhaite opérer et de son historique en matière de conduite du changement. Par ailleurs, la priorisation obtenue [...] est moins symptomatique de l'importance du rôle du métier dans la transition écologique que du niveau de conscientisation de ce rôle. »

### FOCUS

« Identifier les métiers clés qui impactent ces enjeux, en considérant à la fois les métiers qui y participent directement et ceux qui en ont la responsabilité en amont. 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 déterminent donc en plus grande partie le volume de cette source d'impact. Lorsqu'il s'agit des risques, les métiers à identifier peuvent être ceux qui subissent ces risques, ainsi que ceux qui les pilotent. Par exemple : les risques liés à la chaleur affectent les métiers en entrepôt (comme la logistique), mais certaines des actions qui permettent de les atténuer ou de les maîtriser sont entre les mains des ressources humaines (comme l'organisation du temps de travail). »

*Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.*

## EXEMPLE PWC

---

Trois populations sont ciblées par le plan de formation aux compétences développement durable de PwC :

- Population 1 : l'ensemble des collaborateurs avec un objectif de bonne culture générale sur le sujet passant par des Massive open online course (Mooc) donnant une vision stratégique, géopolitique et technique du développement durable et de certains sujets (climat, biodiversité, droits humains, ...). Chaque Mooc durant environ une heure, le programme de base est d'environ quatre heures et certaines sessions optionnelles ;
- Population 2 : le management pouvant interagir avec des clients sur le sujet passe par le programme destiné à la « Population 1 » auquel sont rajoutées des sessions plus précises, par industrie ou thématique ;
- Population 3 : l'ensemble des équipes développement durable de PwC dans le monde (12 000 personnes) passe par une académie dédiée combinant une semaine de présentiel par an et des sessions en distanciel couvrant la culture générale, des sujets réglementaires, techniques, des interventions de clients et d'académiques. Cette académie est structurée en fonction du niveau dans l'entreprise : les jeunes consultants jusqu'aux consultants seniors, les membres du management de cinq à huit ans d'ancienneté et les membres du management les plus expérimentés. Les programmes sont adaptés à ces niveaux.

## EXEMPLE SCHNEIDER ELECTRIC

---

Très tôt Schneider Electric a compris que non seulement ses métiers seraient moteurs de la transition énergétique mais qu'il était également essentiel de faire évoluer ses métiers pour transformer la manière d'opérer pour aller vers toujours plus de soutenabilité et de résilience. Les équipes se sont donc attelées à un travail de gestion prévisionnelle des parcours professionnels afin d'identifier les écarts entre les compétences d'aujourd'hui et celles de demain, et combler cet écart pour ne pas être en déficit de compétence et être leader sur le marché. Une fois ces critical skills identifiées, un plan de développement des compétences a été mis en place et est régulièrement révisé. Au-delà des compétences techniques, qui permettent d'acquérir des pratiques métiers, les formations sont de plus en plus affûtées pour donner à comprendre l'ensemble des enjeux du développement durable : le climat, les avancées en termes de compréhension de la biodiversité, mais aussi la réglementation, les impacts sociaux des questions environnementales, ... A travers cette démarche, Schneider Electric souhaite que ses collaborateurs puissent aller plus loin en s'engageant et en agissant y compris en tant que simple citoyen car l'entreprise est convaincue que c'est en embarquant le plus grand nombre que nous arriverons à être à la hauteur de ces enjeux de manière durable et pérenne.

Constituer un focus groupe avec des personnes représentatives des métiers ciblés permet d'avoir une vision globale de leurs besoins, de leurs freins, et d'affuter ainsi les niveaux de compétences métier requis. Tester les formations avant leur déploiement (cf. partie 3.1. de ce chapitre) est essentiel pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins identifiés. En plus des besoins, recourir à des focus groupe permet de :

- confirmer /compléter la cartographie des outils existants dans l'entreprise, réalisée en phase de diagnostic (dont les fiches de postes, les référentiels de compétences, les PDC existants). Il peut s'agir d'en identifier de nouveaux. Par exemple, les salariés participants au focus groupe pourront partager les actions de sensibilisation ou de formation dont ils ont déjà bénéficié, dans le cadre professionnel ou dans un cadre personnel.
- recueillir les souhaits des collaborateurs, de plus en plus en demande de sens au travail. Aujourd'hui, les salariés sont de plus en plus regardants des politiques environnementales ainsi que de diversité et inclusion des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Plus qu'un « nice to have », c'est devenu un « must have » constitutif de sa marque employeur.

Cet exercice fait partie intégrante d'une gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels classique. La GEPP étant un outil vivant de la gestion des ressources humaines, il s'agit désormais pour l'entreprise de réaliser ce même exercice itératif à l'aune de la transition écologique.

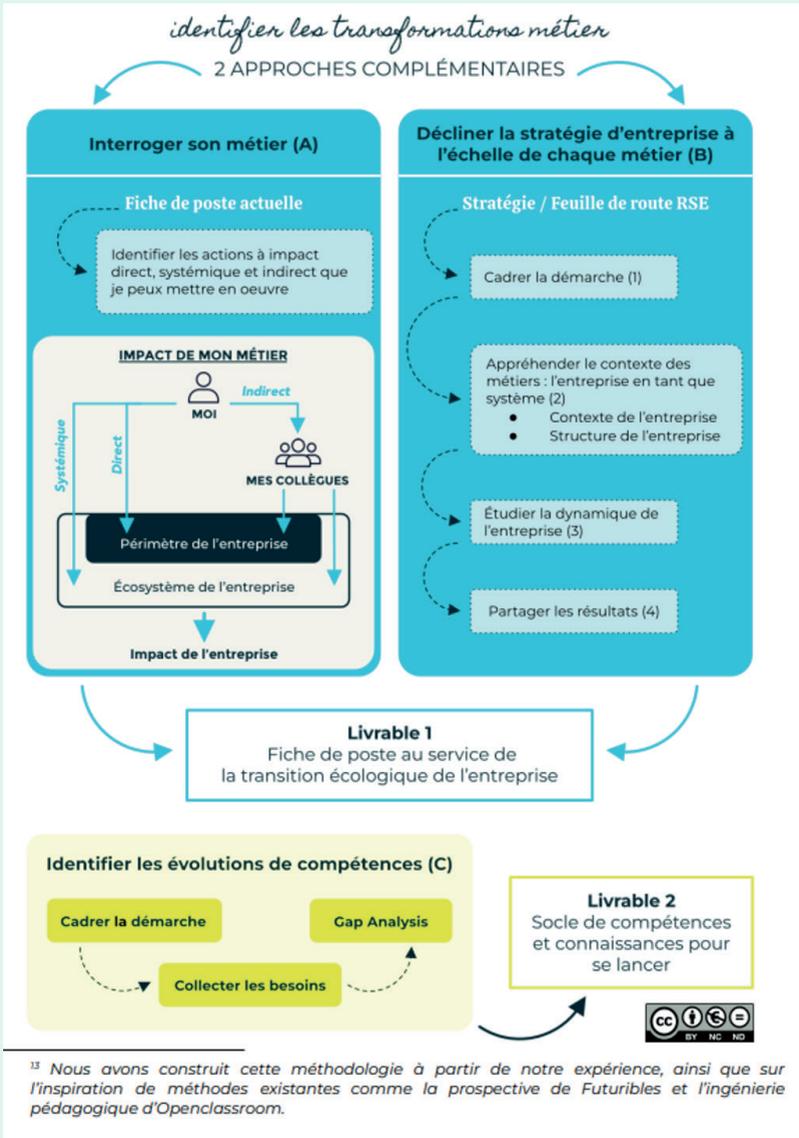
Les Nouveaux géants proposent une méthodologie afin de permettre aux acteurs de la RSE, où qu'ils soient dans l'entreprise, pour s'emparer de cet outil de GEPP et définir des compétences RSE dont l'entreprise a besoin. La démarche des Nouveaux géants a le mérite de pousser l'exercice jusqu'à la révision des fiches de poste. Répéter régulièrement l'exercice, c'est s'assurer d'anticiper les compétences et donc les emplois de demain.

## FOCUS

Pour les Nouveaux géants, pour identifier les compétences RSE clés dont l'entreprise a besoin, il faut :

- « déterminer les métiers dont on souhaite réviser le socle de compétences et connaissances ;
- rappeler l'objectif pour ces métiers, c'est-à-dire les évolutions de missions attendues ou souhaitables dans le cadre de la transition écologique ;
- identifier les compétences et connaissances nécessaires pour que les métiers puissent accomplir leurs nouvelles missions ;
- discerner le socle de nouvelles compétences : heureusement, de nombreuses compétences nécessaires pour la transition écologique sont déjà maîtrisées par les collaborateurs ! Pour pouvoir concentrer ses efforts sur les nouvelles compétences à acquérir et cibler les actions de formation, il s'agit d'évaluer la progression des collaborateurs sur les différentes compétences identifiées. »

## Méthode d'analyse des écarts de compétences en vue d'aller d'un métier vers un éco-métier



Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.

## Exemple de fiche de poste révisée à l'aune de l'acquisition de nouvelles compétences RSE

Pour mettre la <b>prospective</b> au service de la transition écologique	
<p><b>CONNAISSANCES</b> <i>Comprendre...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Tendances</b> environnementales et sociales &amp; motivations des utilisateurs.</li> <li>↳ Prospective &amp; <b>Futurs souhaitables</b>.</li> <li>↳ <b>Nouveaux récits</b>.</li> <li>↳ Bases des <b>sciences sociales et humaines</b>.</li> </ul>	<p><b>HARDSKILLS</b> <i>Être capable de...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Identifier les <b>risques</b> en lien avec les enjeux sociaux et environnementaux.</li> <li>↳ Identifier comment l'entreprise peut contribuer à soutenir le <b>vivant</b> et l'<b>écosystème</b> environnemental.</li> <li>↳ Évaluer la place actuelle du <b>techno push</b> dans la stratégie d'innovation, et définir la place qu'on souhaite lui donner.</li> <li>↳ Définir et choisir un <b>futur souhaitable</b>.</li> <li>↳ Évaluer la compatibilité d'un futur avec la raison d'être de l'entreprise, les limites planétaires et le plancher social.</li> <li>↳ Réviser le positionnement de l'entreprise pour qu'il soit moteur du futur souhaitable.</li> </ul>
<p><b>SOFTSKILLS</b> <i>Faire preuve de...</i></p> <p><b>Créativité</b> <b>Curiosité</b></p>	
<p><b>QUELQUES OUTILS</b> <i>qui peuvent m'aider</i></p> <p>Scénarios de transition</p>	
Pour questionner les besoins en profondeur	
<p><b>SOFTSKILLS</b> <i>Faire preuve de...</i></p> <p><b>Audace</b> <b>Ecoute active</b></p>	<p><b>HARDSKILLS</b> <i>Être capable de...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Challenger mon prescripteur &amp; questionner l'<b>usage</b> attendu.</li> <li>↳ Distinguer les besoins apparents des <b>besoins sous-jacents</b>.</li> <li>↳ Évaluer la <b>durabilité</b> d'un besoin dans le temps et son niveau de <b>priorité</b>.</li> </ul>
<p><b>QUELQUES OUTILS</b> <i>qui peuvent m'aider</i></p> <p>Pyramide de Maslow</p>	

Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.

Pour réduire l'impact des offres et communiquer à ce propos

**CONNAISSANCES**

*Comprendre...*

- ↳ Répartition des **impacts des offres** sur lesquelles je travaille.
- ↳ Propriétés techniques des matériaux utilisés dans ces offres.
- ↳ Méthodologies permettant de limiter les impacts des produits :
  - **Eco-socio-conception**
  - **Biomimétisme**
  - **Low tech / no tech**
  - **Innovation frugale.**
- ↳ Pour innover à plusieurs, à l'échelle d'un territoire ou d'une filière par exemple :
  - **Ecologie industrielle et territoriale**
  - **Open innovation.**
- ↳ **Greenwashing** & principes de la communication responsable.

**HARDSKILLS**

*Être capable de...*

- ↳ Explorer les **attentes** et les **freins** de mes clients en matière d'écologie.
- ↳ **Interpréter** les **résultats** d'ACV ou d'une autre mesure d'impact produit, et repérer les **contributeurs clés**.
- ↳ Identifier et opérer les **renoncements** possibles.
- ↳ Identifier des solutions permettant de répondre à un besoin **sans produit neuf** (serviciel, circulaire)
- ↳ **Eco-socio-concevoir** une offre.
- ↳ Définir des tests de performance associés aux nouveaux **critères ESG** dans le **cahier des charges**
- ↳ **Expliquer** les impacts d'un produit et en fournir des preuves.

**SOFTSKILLS**

*Faire preuve de...*

Esprit **d'initiative**

**QUELQUES OUTILS**

*qui peuvent m'aider*

Roue de Brezet  
SR : refuser, réduire, réutiliser, recycler, rendre à la terre  
ACVs de référence.

Pour contribuer à la **mesure d'impact**

**CONNAISSANCES**

*Comprendre...*

- ↳ **Référentiels** de mesure d'impact et leurs limites.

**HARDSKILLS**

*Être capable de...*

- ↳ Choisir un **outil** de mesure d'impact.

**SOFTSKILLS**

*Faire preuve de...*

**Rigueur**

- ↳ Réaliser une **analyse de cycle de vie**, et notamment :

- Identifier, collecter et manipuler les **données extra-financières** dont j'ai besoin.
- Utiliser les **outils de mesure d'impact** en autonomie.

**QUELQUES OUTILS**

*qui peuvent m'aider*

Analyse de cycle de vie : méthodologie, logiciels, bases de données.

- ↳ **Cartographier** les impacts de mes familles de produit.

Source : Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier.

## S'appuyer sur des salariés ambassadeurs volontaires

A l'instar des sujets de diversité et inclusion et comme d'autres dès lors qu'il s'agit de faire évoluer des pratiques et des savoirs-être professionnels, les entreprises peuvent s'appuyer sur des réseaux d'ambassadeurs ou de rôles modèles, de leaders de la thématique.

L'étude « #Ecotaf » de l'Ademe et dont l'Orse est partenaire montre que des collectifs de salariés volontaires émergent dans les entreprises pour promouvoir le développement durable, en parallèle des fonctions RSE. L'étude montre que ces collectifs adoptent une posture plutôt constructive. S'ils cherchent à constituer un cadre d'influence, ils se présentent comme des « pour-pouvoir » plutôt que comme des contre-pouvoirs.

De ce fait, les fonctions RSE peuvent capitaliser sur leur volonté de manière opportune, pour en faire de véritables alliés, relayant la RSE dans l'entreprise auprès de l'ensemble de salariés. Cela d'autant plus que les formations sont parfois plus crédibles lorsqu'elles ne viennent pas de la fonction RSE, mais qu'elles sont délivrées par un collègue ou un expert externe, qui a le même profil, ou possède un parcours similaire aux autres.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La mise en place d'un « réseau d'ambassadeurs » semble être un levier pour démultiplier les formations et les diffuser plus massivement dans l'entreprise, en plus d'un levier de proximité susceptible d'apporter du crédit supplémentaire à la formation.

### EXEMPLE HSBC CONTINENTAL EUROPE

Le Climate action network (CAN) est un réseau de collaborateurs qui se mobilisent pour mettre en œuvre des actions environnementales et sociales pour accompagner HSBC dans le déploiement de sa stratégie ESG en interne et vis-à-vis des clients. Les équipes se forment au gré de la volonté des collaborateurs pour porter des projets qui leur tiennent à cœur. Elles constituent un réseau mondial, et pour la région Europe continentale, 21 initiatives ont été recensées à 2024.

D'autres entreprises peuvent construire un réseau d'ambassadeurs professionnels, experts dans leur domaines et formés pour ainsi parvenir à créer une véritable filière transverse dans l'entreprise.

## EXEMPLE EDF

EDF propose un parcours E&S « Environnement et société » pour des salariés ayant une séniorité d'environ 10 ans dans un poste « en lien avec la RSE. » Cette formation se déroule sur six mois totalisant un volume de 56 heures et en mix blended. Les sessions en présentiel permettent entre autres de constituer un réseau professionnel pour les participants et une « filière RSE » pour l'entreprise, disséminée dans toutes les entités du groupe. Jusqu'à présent il y a eu trois promotions de 26 participants, sélectionnés par la direction RSE sur proposition du management des candidats. Forts de toute leur expérience professionnelle sur les thèmes abordés lors de ce parcours, les participants partagent leur expertise sur les thèmes abordés dans la formation, enrichissant ainsi le contenu par des échanges concrets et pragmatiques. Il s'agit de formation action.

A l'issue du parcours, une certification Afnor proposé aux participants. Elle nécessite la rédaction et soutenance d'un mémoire.

### Le rôle des représentants du personnel

L'entreprise portera une attention particulière aux instances représentative du personnel et plus globalement aux Organisations syndicales (OS) présentes dans chacun de ses établissements mais aussi, sur le plan national, européen dans le cadre d'un comité d'entreprise européen le cas échéant, voire international.

Le nouveau rôle qu'attribue en France la loi Climat et résilience aux représentants du personnel, imposant à l'entreprise d'informer et de consulter le CSE de tout projet stratégique ayant un impact environnemental, nécessite que ceux-ci montent en compétence sur ces mêmes sujets. Il en va de même de la DRH, particulièrement la direction des relations sociales quand il y en a une, puisqu'elle siège et représente l'employeur au CSE.

De même, la transposition de la CSRD en droit français est venue préciser que l'instance de représentation du personnel adéquate auprès de laquelle l'entreprise doit présenter son rapport de durabilité est le CSE.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'entreprise fera attention :

- d'une part, à la bonne articulation entre ses différentes IRP (au sein des établissements, au niveau national, européen, ...) et son comité parties prenantes, si elle en a. A cette fin, il est d'ailleurs recommandé que des représentants du personnel participent au comité parties prenantes.
- d'autre part, à être à jour de ces obligations vis-à-vis des IRP en termes d'information-consultation, ainsi que de négociation, en coordination avec les fonctions juridiques, RH et RSE. Par exemple, la GEPP est l'objet de négociation tous les trois ans dans les entreprises d'au moins 300 salariés sauf dispositions contraires dans l'entreprise. L'entreprise veillera aussi, par exemple, à être en conformité avec les obligations de participation des IRP dans la construction des systèmes d'alerte dans le cadre du devoir de vigilance.

## FOCUS

Que ce soit au niveau national ou européen, le droit en matière de responsabilité sociétale des entreprises est en constante évolution, renforçant le rôle des représentants du personnel dans la définition et la mise en œuvre des politiques RSE.

- depuis la loi du 16 avril 2013 relative à l'indépendance de l'expertise en matière de santé et d'environnement et à la protection des lanceurs d'alerte, le CSE dispose d'un droit d'alerte « environnemental » au même titre que le droit d'alerte économique.
- la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre du 17 mars 2017 dispose que les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise soient concertées afin d'établir un « mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques » relatifs au respect des droits humains.
- la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019 modifie la définition de l'objet social de l'entreprise dans le Code de commerce pour offrir la possibilité aux entreprises volontaires de se doter d'une raison d'être, et crée la qualité juridique de société à mission. Les entreprises adoptant le statut de société à mission doivent mettre en place un comité de suivi des missions que l'entreprise s'est données. La composition des conseils d'administration évolue pour être plus représentative : deux administrateurs salariés (à partir de huit administrateurs) aux entreprises ayant un conseil d'administration.
- la loi Climat et résilience du 22 août 2021 impose désormais à l'employeur une obligation d'information-consultation du CSE « sur les conséquences environnementales des différents projets que l'entreprise est susceptible de mettre en place. » La mise en œuvre de cette obligation nécessite, pour les partenaires sociaux, de

définir quels projets sont susceptibles d'avoir des conséquences environnementales, les faisant de facto, entrer dans le périmètre de l'obligation « d'information - consultation. » La Base de données économiques et sociales (BDES) devient la BDESE, le « E » d'environnement venant compléter l'acronyme. Les « conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise » y sont ajoutées autour de trois axes : la politique environnementale de l'entreprise, l'économie circulaire ; et le changement climatique, impliquant la réalisation d'un Bilan de gaz à effets de serre (BGES)

- l'ordonnance du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales a transposé la CSRD en droit français. La CSRD implique qu'afin de définir les IRO (Impacts, risques, opportunités) matériels pour l'entreprise, ses parties prenantes, dont les instances représentatives du personnel font partie, peuvent être sollicitées selon leur expertise en amont. La CSRD transposée, applicable en France dès 2025 sur un exercice 2024, va donner accès à tout public - sous couvert de « matérialité » - à potentiellement plus de 1100 indicateurs extra-financiers sur la gouvernance et les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de l'entreprise. Elle porte obligation de présenter le rapport de durabilité auprès du CSE.

Les organisations syndicales et professionnelles ont bien compris cet enjeu de formation et propose des outils de sensibilisation à leurs adhérents et militants par le biais de webinaires ou de guides à la négociation. Elles proposent de plus en plus à leurs élus des formations spécifiques.

## EXEMPLE CFDT

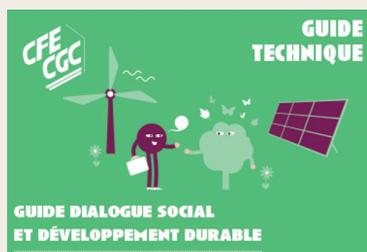
La CFDT met à disposition de ses adhérents plusieurs outils, accessibles depuis une page de son intranet et intitulée « Au travail pour le climat ». C'est un espace de mise en réseau entre militants sur les questions écologiques (comme le réseau des « Sentinelles vertes ») et de partage d'informations et de documentation. On y retrouve des outils telles que des fiches de synthèse pour mener à bien une négociation sur les mobilités durables ou sur les leviers du CSE pour la transition écologique, ainsi que la « boîte à outils Transition juste » réalisée en coopération avec d'autres organisations européennes. Cette boîte à outils contient des informations et des liens concernant la transition juste au niveau européen et français, des bonnes pratiques, un glossaire et des outils d'analyse sur la situation économique, sociale et environnementale de l'entreprise, sur la relation aux travailleurs et sur la situation

du territoire à disposition des équipes syndicales afin de prioriser leurs actions. Les « Sentinelles vertes » ont créé une fresque du « Pouvoir d'agir au travail » qui présente l'ensemble des leviers individuels et collectifs pour la mise en œuvre de la transition écologique juste, atelier à destination en priorité des militants CFDT.

Enfin, la page intranet est un accès vers les formations proposées par la CFDT. La première vise les syndicalistes en charge des sujets de transition écologique aux différents niveaux de l'organisation syndicale (fédérations professionnelles et unions régionales interprofessionnelles), la deuxième s'adresse aux élus et représentants syndicaux dans les entreprises et administrations. La troisième, dispensée par le Cned (Centre national d'enseignement à distance) est à disposition des adhérents. Elle inclut les enjeux de biodiversité en plus du climat.

## EXEMPLE CFE-CGC

Le guide dialogue social et environnement de la CFE-CGC, est un outil de sensibilisation destiné aux adhérents du syndicat. Il présente les nouvelles prérogatives des CSE en matière d'environnement lors des consultations et les outils à disposition des représentants du personnel : la base de données économiques, sociales et environnementales, le recours à un expert ainsi que les autres leviers à disposition pour intégrer les questions environnementales dans le dialogue social. Ce guide aborde la question de manière globale, et traite des sujets allant de la mobilité au droit d'alerte, jusqu'à la réflexion sur la raison d'être de l'entreprise.



La CFE-CGC propose également des formations RSE de deux niveaux aux militants ainsi qu'à ses adhérents. La CFE-CGC propose en complément une journée d'information en présentiel sur Paris sur les questions de biodiversité. Elle est la première organisation syndicale à se positionner sur ce sujet. Au premier semestre 2024, six sessions de 20 personnes avaient eu lieu sur la RSE et le développement durable. La CFE-CGC est reconnue comme « Partenaire engagé pour la nature », un label attribué par l'Office français de la biodiversité (OFB). Actuellement, dans le cadre de cette reconnaissance, 30 personnes par an doivent être formées à la biodiversité, ceci contribuant ainsi à renforcer l'engagement de l'organisation en faveur de la préservation de l'environnement.

Les actions de sensibilisation et de formation organisées par l'entreprise et par les organisations syndicales sont complémentaires. C'est pourquoi des dispositifs de financement étatique existent en vue de financer des formations communes - représentants du personnel et représentants de l'employeur - afin de faciliter le dialogue social (cf. partie 2.6. de ce chapitre).

## Impliquer les partenaires commerciaux et sous-traitants

Les actions de sensibilisation peuvent être adressées aux publics externes afin de valoriser les engagements et réalisations de l'entreprise en termes d'enjeux RSE et d'inciter les partenaires et autres parties prenantes à partager des principes communs :

- les agences de communication dans le but de réduire le green/ social/ X washing et d'accorder les messages à la fois internes et externes de l'entreprise avec sa stratégie RSE ;
- les étudiants, lycéens, collégiens pour attirer de futurs candidats dans des métiers moteurs de la transition écologique mais dont nous avons vu qu'ils étaient pour la plupart en tension sur le marché du recrutement ;
- les partenaires associatifs qui peuvent accompagner l'entreprise dans la mise en place de sa politique dans le but de renforcer les liens existants, voire créer et porter de nouvelles actions de mobilisation de la société civile ;
- les fournisseurs et sous-traitants qui sont des leviers pour l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs de réduction carbone sur toute sa chaîne de valeur ;
- les clients, avec pour ces deux derniers l'idée de renforcer toujours les liens existants et de créer de nouvelles opportunités d'affaires plus vertueuses en matière de transition juste.

### EXEMPLE LVMH

---

LVMH travaille sur l'ouverture à ses fournisseurs de son catalogue de formation sur la transition environnementale afin de les accompagner et de leur faire gagner du temps sur un certain nombre de sujets. Ces formations seront gratuites dans un esprit de collaboration et de soutien à la transition.

### EXEMPLE LA COOPERATION AGRICOLE

---

Le Mooc « RSE et agroalimentaire » est tout ouvert à tous les étudiants et salariés de coopérative. Il inclut un examen final en vue d'évaluer les acquis pédagogiques.

Le bloc de formation et de conseil « Diag 3D » s'adresse à des membres de comités de direction ou de conseils d'administration. Organisé sur une journée, il se compose de trois étapes : une première de formation, une deuxième de diagnostic afin d'établir un état des lieux en matière de RSE, et une dernière étape consacrée à la définition d'un plan d'actions.

« Solutions Plus », organisation spécialisée dans le développement et le déploiement de solutions innovantes à destination des coopératives agricoles, propose deux formations à la RSE : l'une en présentiel sous la forme d'un parcours RSE, et l'autre en ligne dans un Corporate online open course (Cooc) RSE, un cours en ligne à destination des administrateurs cadres dirigeants et managers des coopératives.

## 2.3 Modalités

La mise en place d'actions de sensibilisation et de formation soulève de nombreuses questions pour les acteurs impliqués dans la démarche (entreprises, organisations syndicales, réseaux professionnels, associations, ...). Par exemple :

- les actions de sensibilisation sont-elles un préalable obligatoire aux actions de formation ? Une formation sur ces thématiques peut-elle être mise en place sans passer par une sensibilisation ?
- quels sont les sujets qui se prêtent plutôt à des actions de sensibilisation et quels sont ceux qui doivent être traités en formation ?
- est-ce préférable d'aborder les sujets de RSE de façon globale ou de faire des focus sur chacune des thématiques (environnement, social, gouvernance) ?

La principale question reste de savoir où placer le curseur entre ce que l'on considère relever de la formation par rapport à de la sensibilisation. Cette précision relève d'éléments d'ingénierie de la formation (validation des acquis, financement, ...) et il reviendra plus facilement aux responsables de formation au sein des DRH de savoir positionner ce curseur et articuler sensibilisation et formation selon les publics visés.

Actions de sensibilisation et actions de formation sont deux leviers complémentaires et essentiels afin de conduire le changement (cf. partie 1.2. de ce chapitre).

Une des craintes exprimées par les entreprises est celle d'être accusées de green / social / X washing en ne répondant pas aux attentes des salariés et se contentant d'actions de sensibilisation. Ces dernières sont mobilisatrices, et incitent les salariés à passer à l'action, mais il faut avoir anticipé ce deuxième temps de la mobilisation. Ne pas penser les étapes suivantes du cheminement des collaborateurs équivaut à prendre le risque de susciter l'intérêt, puis d'être déceptif. Ce passage à l'action passe par l'évolution des pratiques professionnelles qui passe elle, par la proposition de formation et l'acquisition de nouvelles « compétences RSE. » Conduire une action de sensibilisation est ainsi souvent nécessaire en premier lieu afin de créer un socle commun de repères. Ce n'est parfois qu'après cette phase de partage que le travail pédagogique réalisé dans le cadre des formations peut prendre tout son sens.

## Format

Parmi les modalités des actions de sensibilisation et de formation à définir, se trouve celle du format. Très concrètement, le comité de pilotage se posera les questions suivantes :

- doivent-elles être obligatoires ou facultatives ? Ces conditions doivent-elles s'appliquer à quelques populations cibles seulement ? Un accompagnement personnalisé et ciblé est-il préférable ? Dans quelles conditions ?
- est-il plus efficace que les actions se déroulent en présentiel, à distance, ou en mix-blended (c'est-à-dire alliant les deux solutions) ?
- comment organiser la logistique : par exemple la venue des stagiaires si les actions ont lieu en présentiel ? Quels besoins cela génère-t-il en termes de trajets d'hébergement, voire pourquoi pas dans certains cas, de mode de gardes d'enfants ?
- combien coûtent chacune de ces solutions par rapport à la facilité d'accès qu'elles représentent et une capacité de déploiement massif ? En combien de temps le déploiement peut-il être réalisé ? Si une solution en ligne est envisagée, a-t-on pensé à l'accès aux salariés ne travaillant pas depuis un ordinateur ?

Un débat persiste sur l'obligation de suivre les formations mises en place entre les membres de l'Orse réunis en groupe de travail. La plupart semble penser que la formation devrait reposer sur le volontariat, afin qu'elle ne soit pas vue comme « une tâche à accomplir. »

Cependant, pour certains postes clés, la sensibilisation pourrait être obligatoire car leur bonne compréhension des enjeux RSE est primordiale dans leur diffusion. De même, face à la croissance des obligations réglementaires et l'arrivée de la CSRD, les directions RSE anticipent de travailler en collaboration avec d'autres directions métiers, à l'instar des RH et de la finance pour coordonner le reporting de durabilité. Pour celles-là, la formation pourrait être obligatoire.

Rendre l'action de sensibilisation et de formation obligatoire présente aussi l'avantage d'une mise à niveau globale et rapide des cibles formées que l'entreprise est ainsi assurée de toucher. Mais cela présente également quelques risques qu'il faut prendre en compte : en étant imposée, l'adhésion des personnes qui suivent ces actions peut être moindre. Si l'intervenant est trop éloigné de leurs réalités, cela peut aller jusqu'à développer une résistance au changement, voire de l'hostilité de leur part.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il faut veiller à la qualité de l'intervenant, à la pertinence du contenu qu'il utilise, à la compréhension qu'il a des besoins et réalités de la cible formée et à la capacité qu'il a de recourir à la méthode expérientielle ou participative (c'est-à-dire reposant sur le vécu professionnel).

Rendre l'action facultative permet d'identifier et de former des « ambassadeurs » internes sur lesquels s'appuyer pour déployer la stratégie RSE durablement. L'inconvénient est qu'elle ne risque de toucher que ceux qui s'intéressent déjà au sujet et ils peuvent sans doute compléter leurs connaissances par ce biais. Par conséquent, ceux qui en auraient le plus besoin, eux, ne sont pas incités à suivre une sensibilisation ou une formation.

A la question « faut-il opter pour le e-learning ou pour le présentiel ? », les membres de l'Orse soulignent que les formations « classiques » en salle – restent à privilégier notamment dans le cas de populations de salariés ne travaillant pas sur ordinateur, qui ne peuvent donc pas suivre un module en ligne, même si elles sont plus complexes à mettre en place et a fortiori plus coûteuses (prise en charge supplémentaire des frais potentiels de déplacement, voire de garde d'enfants, etc.).

Ils soulignent aussi un autre point d'attention : celui des salariés rencontrant des difficultés avec la maîtrise de la langue, particulièrement à l'écrit. Que l'entreprise ait des implantations en France ou à l'international, elle devra se poser cette question.

Mixer formation en présentiel et formation en ligne présente des avantages. Demander aux stagiaires bénéficiaires de la formation de suivre un module e-learning en amont de leurs journées de formation présentielle leur permet notamment de :

- se familiariser avec le sujet ;
- s'approprier les éléments de savoir simple ;
- s'interroger sur leurs pratiques avant de réfléchir à la façon dont ils pourront les faire évoluer ;
- s'adresser à des salariés qui travailleraient dans un établissement éloigné du lieu de formation.

Si l'option présentielle est retenue, il est important de :

- bien réfléchir à la composition des groupes (partage d'expériences entre participants, création de la cohésion sociale...) ;
- veiller au plan de communication pour justifier le temps consacré ;
- bien calibrer les coûts (temps, distance, ...) ;
- pouvoir démontrer l'efficacité des formations en présentiel par rapport au mode virtuel ;
- assurer la conciliation vie professionnelle/vie privée dans le choix des horaires et de l'endroit où la formation se déroule. Par exemple, l'entreprise pourra prendre en charge les surcoûts liés au recours à une personne extérieure au foyer pour garder les enfants. Attention : pour les salariés à temps partiel, il n'est pas toujours facile de pouvoir suivre une formation à temps plein.

## EXEMPLE EDF

---

Le parcours de formation « Environnement et société » mixe des séances en présentiel, qui facilite la constitution d'une communauté de leaders RSE, des classes virtuelles et webinaires, des e-learning et vidéos apprenantes. De plus, via Teams, une communauté de compétences a été créée afin de renforcer les liens, multiplier les échanges et faciliter la mise à disposition de ressources.

## EXEMPLE FEDERATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

---

Dans le cadre du label RSEi, « Responsabilité sociétale des entreprises inclusives », la fédération des entreprises d'insertion propose un accompagnement à la labellisation RSEi. L'entreprise qui s'engage doit au préalable réaliser un autodiagnostic et nommer un animateur RSEi. Ce parcours d'un an comprend : un atelier Fresque du climat (présentiel), six demi-journées (distanciel) animées par un cabinet conseil pour structurer la démarche, complétés par six ateliers thématiques (distanciel) animés par des délégués régionaux de la fédération, qui permettent d'approfondir les thématiques et d'échanger sur des bonnes pratiques. L'animateur RSEi assiste aux sessions et peut inviter certains de ses collaborateurs selon les thématiques (par exemple : un accompagnatrice/teur socio-professionnel sur le sujet « mission d'inclusion »). A l'issue de ce parcours, l'entreprise forme (exigence du référentiel) un auditeur interne (formation organisée par la fédération). La fédération offre aussi à ses adhérents une prestation d'audit à blanc, pour s'assurer du niveau de maturité avant l'audit de labellisation réalisé par Afnor Certification.

## Avantages et inconvénients des différentes modalités de formation

Modalité	Actions de sensibilisation et de formation	
	Description	Avantages et limites
Présentiel ou virtuel ?	<b>mode présentiel</b>	
	<p>Actions nécessitant la présence des participants, tels que des événements, réunions, ateliers...</p>	<p>Format plus adapté au transfert des compétences. Permet l'interaction et donc facilite le traitement des objections et suscite souvent plus d'entrain. Nécessite davantage de temps en termes de ressources humaines si un déplacement est nécessaire. A privilégier si la population est réticente au sujet ou si certaines thématiques sont délicates.</p>
Présentiel ou virtuel ?	<b>mode virtuel</b>	
	<p>Formation en ligne généralement de façon individuelle, via des e-learning, serious game</p>	<p>Plus facile à organiser pour des cibles qui sont éloignées géographiquement (international, forces de vente...). Cependant, le coût lié à la conception des outils est souvent élevé, surtout si l'on souhaite davantage d'interaction.</p>
Individuel ou collectif ?	<b>individuel</b>	
	<p>Intervention réalisée de façon individuelle, par exemple lors d'un entretien annuel ou de l'accueil d'un nouveau salarié</p>	<p>Le contenu peut être adapté aux besoins de chacun et est donc généralement très efficace. Toutefois, cette approche rallonge le déploiement. Les relais qui démultiplient l'action ne sont pas nécessairement experts du sujet. Peut-être pertinent en deuxième approche afin de traiter les freins résiduels.</p>
Individuel ou collectif ?	<b>collectifs</b>	
	<p>Action visant plusieurs personnes à la fois, par exemple lors d'un séminaire d'équipe</p>	<p>Plus efficace en termes de mutualisation des ressources, de mobilisation d'intervenants de qualité, de partage de bonnes pratiques.</p>

<b>Spécifique à l'entreprise ?</b>	<b>intra-entreprise</b>	
	Groupes constitués des équipes de l'entreprise uniquement	Possibilité d'avoir un contenu sur mesure, adapté aux spécificités de l'entreprise. Le coût est généralement plus élevé si la population ciblée est peu nombreuse
	<b>inter-entreprises</b>	
	Action visant plusieurs entreprises simultanément	Le coût est mutualisé entre plusieurs sociétés et un échange d'expérience est souvent riche en apprentissage. En revanche, certains sujets spécifiques à la réalité de l'entreprise peuvent être négligés. Intéressant comme première approche, surtout si la population visée est restreinte.
<b>Composition des groupes (inter services ou par cellule naturelle de travail) ?</b>	<b>approche mixte</b>	
	Supports communs à l'ensemble des cibles visées	Moins coûteux à réaliser mais contenu souvent peu adapté aux spécificités de chacun, surtout dans un contexte international. Convient bien en première approche afin que tous partagent des valeurs communes. Possibilité d'avoir un tronc commun au groupe et une partie spécifique à chaque entité qui peut être pilotée par les chefs d'équipe directement.
	<b>approche spécifique à l'équipe</b>	
	Contenu spécifique aux besoins de l'équipe visée (filiale, site, service, niveau hiérarchique...)	Permet d'aborder des problématiques spécifiques à chaque équipe (responsabilités métiers, lois nationales...), d'utiliser une terminologie adaptée... Mais plus exigeant en termes de ressources. Est important dans un contexte international ou pour des équipes ayant une responsabilité spécifique sur ces sujets (ex.RH)

<b>Obligatoire ou volontaire ?</b>	<b>obligatoire</b>	Garantit que tous aient un niveau de connaissance de base sur le sujet. L'obligation d'assister à une telle action peut provoquer des réactions hostiles de la part de certains participants, pouvant se traduire par des manifestations racistes, sexistes ou homophobes. Cette approche est préférable si l'on doit par exemple répondre à des exigences réglementaires à court terme
	<b>volontaire</b>	Permet d'avoir une stratégie de mobilisation par « foyers contaminants », en s'appuyant sur des personnes motivées qui pourront inciter d'autres à participer par la suite. A privilégier si l'on veut générer de l'enthousiasme sur une thématique suscitant des freins. Le changement doit être moins urgent à déployer et l'on doit accepter que certains n'y participent pas.
<b>Intégration des modules de formation dans le cursus de professionnalisation ou non ?</b>	<b>dans le cursus de professionnalisation</b>	Permet d'intégrer de manière plus « naturelle » le sujet dans le cadre plus large de l'acquisition des compétences spécifiques au métier. Suppose que les formateurs des autres modules soient formés à la RSE et au développement durable Rend difficile de renseigner le nombre d'heures de formation dédiées
	<b>module indépendant</b>	Permet d'accorder une place plus importante au sujet (sujet dédié, plus de temps, ...). En revanche, risque d'être perçu comme étant un sujet à part, « en dehors » des processus de management classiques.
<b>Réalisé dans les locaux de l'entreprise ou non ?</b>	<b>dans les locaux</b>	Permet de gagner du temps, de faciliter l'intervention de dirigeants en ouverture ou en clôture. Plus économique
	<b>à l'extérieur</b>	Permet de prendre de la distance par rapport au contexte quotidien, de ne pas être happé lors des pauses. Permet des mises en situation « outdoor »

Source : Orse, Comment mener des actions de sensibilisation et de formation à la l'égalité professionnelle et à la diversité. (tableau revu et adapté aux enjeux DD)

## Contenu

Les contenus peuvent couvrir un large spectre de sujets, des enjeux de la RSE en général aux enjeux spécifiques pour l'entreprise, de ses positions (valeurs, engagements, vision) à des solutions concrètes en faveur du développement durable dans sa gestion quotidienne.

Plus précisément, les programmes de formation peuvent contenir des informations liées :

- à la législation en vigueur. Il faut pour cela, prévoir que le contenu des formations puisse être révisé afin que les collaborateurs bénéficient régulièrement de sessions d'upskilling ;
- à la politique de l'entreprise en matière de RSE. Le contenu fait le lien entre l'activité de l'entreprise et son impact sur l'environnement et inversement, en expliquant en quoi le DD impacte le modèle d'affaires de l'entreprise ;
- aux facteurs qui touchent le plus aux enjeux environnementaux et sociaux (facteurs structurels, ...) ;
- aux dispositifs et outils déjà mis en place (de manière unilatérale ou négociée, formalisée sous forme d'un accord) qui visent la prise en compte des enjeux RSE (par exemple, sur les mobilités) ;
- aux spécificités locales, selon le besoin comme sur l'adaptation de l'organisation du travail au dérèglement climatique afin de préserver la santé des travailleurs par exemple ;
- aux définitions des différents termes tels que climat, environnement, météo, ou bien encore adaptation, réduction etc...

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Avant de construire ses propres supports pédagogiques, il est recommandé de se renseigner sur les supports déjà proposés par d'autres acteurs. Une économie de temps et d'efforts sera ainsi réalisée.

## EXEMPLE AG2R LA MONDIALE

---

Avec la montée en puissance de la finance durable et l'évolution de la législation, il est indispensable pour AG2R La Mondiale de former l'ensemble de ses administrateurs et collaborateurs. Pour ce faire, le groupe a déjà organisé plusieurs séances de formation. L'objectif : décrypter les enjeux de RSE au travers d'un contenu en lien avec l'impact du développement durable sur les métiers de l'assurance et inversement. Celui-ci doit aussi être diversifié pour couvrir l'ensemble des champs du développement durable. Par exemple, la première session était articulée autour des objectifs de développement durable et abordait également les perspectives pour le Groupe en termes de protection sociale et patrimoniale. La deuxième se concentrait sur le concept de transition juste, la question de l'emploi et du dialogue social, ainsi que les moyens de financer cette transition. La dernière était orientée autour du climat et du plan de transition bas carbone, de la sobriété énergétique d'AG2R La Mondiale et de sa stratégie d'investissement.

## EXEMPLE EDF

---

Le parcours « Environnement et société » est un parcours participatif avec un tronc commun, qui vise à actualiser une ou plusieurs compétences déjà détenues ou à élargir le panel de compétences des apprenants. Il se compose également de modules optionnels selon leurs besoins et des projets « témoins » viennent illustrer les thématiques abordées dans le cadre du parcours. Le tronc commun est composé de 17 modules répartis en quatre thématiques : les fondamentaux RSE, avec notamment des modules sur la raison d'être du groupe EDF, le devoir de vigilance ou la performance ESG ; les relations avec les parties prenantes et les territoires ; la communication et les réseaux sociaux et enfin les impacts avec par exemple le climat, l'eau, la biodiversité ou encore l'économie circulaire.

## EXEMPLE HSBC CONTINENTAL EUROPE

---

Sur la plateforme de la Sustainability academy, 11 formations dispensées en e-learning sont disponibles, essentiellement autour de la gestion des risques liés au climat et à la nature : introduction au risque climatique ; gestion du risque climatique au sein de HSBC ; données sur le risque climatique ; paysage du reporting et des réglementations concernant le risque climatique ; analyse des scénarios climatiques, risque climatique pour la ligne de métier Global banking and markets et la ligne de métier Commercial banking ; les fondamentaux de l'empreinte biodiversité, empreinte biodiversité et reporting pour les institutions financières ; approche de la durabilité par HSBC ; création d'opportunités commerciales.

La nature et l'économie circulaire sont des thématiques récentes. Rester à jour sur toute les évolutions réglementaires demeurent l'un des principaux enjeux de l'offre de formation.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'entreprise sera attentive à que le contenu des formations évolue pour « rester à la page » d'une part, parce que la réglementation est très fluctuante sur les enjeux de transition écologique, d'autre part car les connaissances mêmes sur le climat, la biodiversité, les limites planétaires avancent. Sans que cela ne les remette en cause, les progrès des connaissances scientifiques permettent de mieux comprendre les impacts de l'entreprise et d'éclairer ses choix stratégiques. Il faut accepter, et faire comprendre, que les solutions mises en place puissent évoluer, voire être corrigées. Cela ne doit pas empêcher d'agir. Toute démarche RSE est une démarche de progrès et à l'instar de la roue de Deming, il s'agit de définir des actions, de les déployer, de les mesurer, de les améliorer (en bénéficiant de nouvelles informations, de nouvelles découvertes), et de redéfinir de nouvelles actions...

Ou comme le dit l'adage, « c'est en trébuchant que l'on apprend à marcher. »

L'entreprise veillera à :

- tenir compte des spécificités culturelles dans le déploiement aux entités internationales ;
- articuler différentes approches (ex. blended learning, également appelé formation mixte, dispositif de formation alliant différents modes de formation en ligne et présentiel) ;
- la qualité et la pertinence des contenus des programmes ainsi qu'aux risques d'interprétation des messages délivrés lors de la formation ;
- communiquer auprès des salariés cibles sur l'intérêt de suivre la formation proposée ;
- tester la formation à l'aide d'une formation pilote avant de l'appliquer à tous les salariés ou les cibles visées.

L'entreprise sera aussi attentive au ton des formations. C'est une autre des difficultés relevées par les membres de l'Orse au cours du groupe de travail sur la formation. Il faut lever les a priori sur ce qu'est la RSE. Tout d'abord, parce que la RSE est perçue comme un sujet de spécialistes, qui ne concernent que les fonctions idoines alors que toutes les fonctions ont leur rôle à jouer. Il faut démontrer qu'il ne s'agit ni d'un simple devoir de conformité et de reporting, ni d'une volonté de « donner des leçons » aux fonctions métiers sur « comment le faire mieux. » Impliquer d'autres fonctions afin de déployer la politique RSE de l'entreprise ne doit pas non plus être perçu comme l'ajout de contraintes, voire d'injonctions, encore moins si celles-ci viennent en conflit avec la bonne exécution des métiers.

Les fonctions RSE doivent à tout prix éviter une posture de « prêcheur » et pensant bien faire, penser à la place des autres. Cela ne leur permet pas de s'approprier les enjeux ni d'y adhérer, le risque étant même de proposer des solutions qui seront mal adaptées aux métiers et à l'activité de l'entreprise qui les braqueraient. C'est pour cette raison que le fondement de toute politique RSE repose sur un dialogue multi parties prenantes, afin de croiser les regards et comprendre les besoins, envies et freins de tout un chacun.

C'est aussi comme cela que les individus sont incités à s'engager. L'engagement repose sur une relation de confiance, d'écoute. Il est aussi nécessaire de faire la preuve que le dialogue est utile, que les choses progressent. En termes de management, c'est ce que l'on appelle des « quick wins », des « petites victoires » sur lesquelles il est possible d'amorcer une dynamique positive (cf. partie 3.2. de ce chapitre).

Dans ce sens, nous entendons de plus en plus dire qu'« il faut rendre la RSE désirable », ou « qu'il faut réenchanter la RSE. » Sans renier la réalité des limites planétaires et l'ampleur des enjeux de développement durable, il faut montrer des alternatives, montrer que la transition juste est possible et développer un discours réaliste mais optimiste. Au concept de « nouveaux récits » qui s'étend, l'Orse dans son livre blanc « Des nouveaux récits, pourquoi faire ? » préfère plaider pour la production de « récits transformatifs. »

Ancrer ces récits en mettant en avant des petites victoires limitera les risques de green washing. L'entreprise devra être attentive à ce que les actions de sensibilisation et de formation qu'elle met en place, concourent à ces récits transformatifs et instaurent une culture d'entreprise plus durable.

## Méthodes pédagogiques

Il existe une grande variété de méthodes pédagogiques, qui permettent un degré différent d'interactivité avec les publics-cibles, et qui sont à choisir en fonction de l'objectif de l'action.

Parmi ces outils pédagogiques, citons :

- e-learning sur Intranet ;
- tests pour connaître ses propres connaissances quant aux thématiques constituant la RSE et leurs enjeux (social, environnemental, gouvernance). Ils peuvent servir de sensibilisation ou venir confirmer l'acquisition d'un savoir ou savoir-faire à l'issue d'une action de formation ;
- exercices, études de cas, jeux de rôle, mises en situation ;
- serious games ;
- tables rondes, débats, webinaires ;
- podcasts
- ateliers collaboratifs et ludiques ;
- partage de bonnes pratiques entre pairs ou non. Croiser les regards et les différentes expertises entre collaborateurs peut permettre d'enrichir la formation (cf. partie 1.1. de ce chapitre) ;
- codes de conduite ou charte de déontologie ;
- fiches pratiques sur les sujets abordés lors de la formation ;
- guides (à destination des managers, des partenaires sociaux, de acteurs mobilisés sur le reporting de durabilité) ;
- etc.

Les formats d'ateliers collaboratifs se multiplient, telles que les Fresques (du climat, de la biodiversité, etc.). Comme les fresques, beaucoup d'entre eux s'appuient sur des techniques d'apprentissage ludiques mais ceux-ci relèvent davantage d'actions de sensibilisation que de formation.

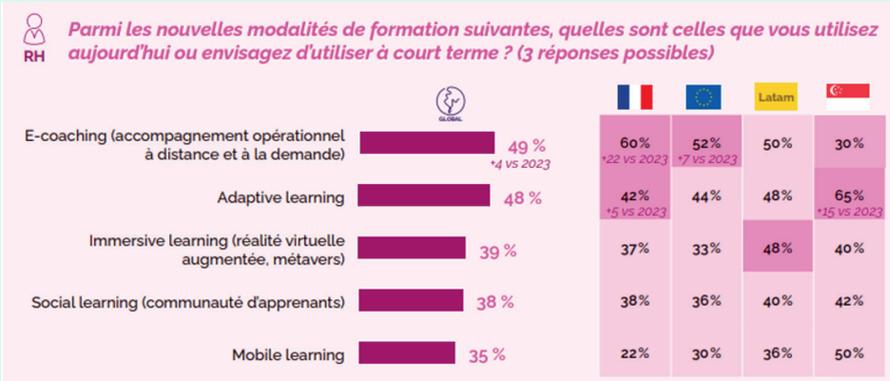
Ils dispensent des informations mais ils ne valident pas un niveau de connaissances acquis à l'issue de l'action, et ne permettent pas non plus de se servir du savoir acquis à ce stade pour réaliser ses tâches et missions dans l'exercice de son métier. C'est le propre d'une compétence (cf. partie 2.3. de ce chapitre), et l'acquisition de compétences ou le maintien d'une compétence est le propre de la formation.

Plusieurs membres de l'Orse ont témoigné recourir à des Fresques du climat ou Ateliers 2 tonnes (pour ne citer que les plus connus), des Mooc, podcasts, applications et animation de communauté via des outils tels que WhatsApp, mais aussi des serious games. Ces derniers suscitent beaucoup d'interrogation de la part des membres de l'Orse qui soulignent le poids environnemental (et sociétal) du numérique, particulièrement avec le déploiement de solutions en réalité virtuelle et ceci, sans parler de leur coût.

Le cabinet Cegos souligne l'importance que le numérique et l'intelligence artificielle ont déjà prise dans les solutions d'apprentissage en développant l'« adaptive learning », soit des formations adaptatives – plus personnalisées – intégrant des technologies basées sur l'IA.

Les solutions d' « adaptive learning » sont citées en seconde position (pour 48% des DRH et 42% en France) parmi les modalités pédagogiques les plus utilisées.

### Les modalités de formation les plus utilisées et leurs axes d'amélioration



« Ces souhaits sont bien intégrés par les DRH qui placent l'individualisation (44% ; 43% en France) et surtout la dimension interactive et ludique (49% ; + 13 points, 58% en France) en tête des évolutions à apporter à l'offre de formation. Autant d'atouts pour faciliter et maintenir l'engagement du collaborateur dans son parcours de formation. »

Source : Cegos, baromètre international 2024.

Le cabinet Birdeo mentionne quant à lui, le rôle du « peer-learning » pour intégrer des compétences en durabilité, à traduire comme l' « apprentissage entre pairs. »

## FOCUS

L'enquête auprès des professionnels de la RSE démontre que ceux-ci recourent à trois types d'outils pour monter en compétences et/ou rester à jour :

- « 75% des répondants privilégient des démarches personnelles (littérature, conférences, colloques, Mooc, etc.) ;
- 45% font le choix de la formation continue grâce à un accompagnement RH au sein de l'entreprise ;
- 35% se forment grâce à la collaboration avec les pairs (aussi appelée peer-learning) et parties prenantes. »

Birdeo explique ainsi que le « peer-learning » trouve un écho particulier parmi les professionnels, surtout lorsqu'il s'agit de changer les pratiques en intégrant des connaissances et des compétences en RSE et développement durable. »

*Source : Birdeo, Compétences & durabilité, de nouvelles compétences pour des métiers plus durables.*

Les méthodes pédagogiques peuvent être élaborées en interne par les différentes directions qui participent à la mise en place d'une telle action ou avec l'aide d'un consultant externe. Dans ce cas, elles peuvent prendre la forme de supports :

- proposés par un consultant ;
- mis à disposition par des réseaux professionnels tels que l'Orse, ou bien auprès d'institution de défense des droits humains comme le Défenseur des droits, ou des organisations de protection de l'environnement comme l'OFB... ;
- élaborés par les branches professionnelles ;
- élaborés par d'autres acteurs : institutions publiques comme France stratégie, France travail, des associations, ...

## 2.4 Durée, moment et fréquence

La durée n'est pas un élément différenciant à lui tout seul entre les actions de sensibilisation et de formation, même si en général les actions de sensibilisation sont plus courtes que les actions de formation.

Les éléments qui participent à cette différenciation sont plutôt :

- le niveau d'acquisition de compétences visé ;
- les moyens pédagogiques mis à disposition (un module de e-learning d'une demi-heure axé sur l'acquisition d'une compétence bien définie, dans un cadre qui se rapproche des situations réelles peut être considéré comme étant une formation).

Les actions de sensibilisation ou de formation durent souvent entre une demi-journée et une journée. Ces durées peuvent paraître courtes et peu au regard des représentations à changer et des compétences à développer en termes de savoir-faire et de savoir-être, ce qui nécessitent un vrai temps d'appropriation. L'entreprise doit penser ces actions comme étant la première marche au sein d'une dynamique à enclencher, au cours de laquelle d'autres marches à gravir doivent se succéder.

Les actions montées pour entretenir la dynamique devront être :

- suffisamment éloignées pour ne pas être perçues comme répétitives ;
- suffisamment rapprochées pour garder une continuité par rapport aux séances précédentes.

L'entreprise pourra réfléchir aussi à des dispositifs qui permettront de répondre (pendant six à 12 mois) aux possibles interrogations des participants à la suite de ces actions.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Rappelons que le changement n'est pas un processus linéaire et requiert souvent des boucles itératives entre les phases de prise de conscience et d'acquisition des compétences. Les mécanismes de résistance au changement exigent de revenir régulièrement sur les engagements pris et de réviser les compétences correspondantes.

Afin de déterminer le moment le plus opportun, il sera utile de se rapprocher des équipes de communication si celles-ci ne font pas déjà partie de l'équipe projet au même titre que les fonctions RSE et RH (cf. partie 1.1. de ce chapitre).

Les actions de sensibilisation et de formation peuvent être :

- conçues comme des sessions ponctuelles soit à part entière, soit en écho à des événements externes tels que la Journée de la Terre, ou une Conférence of parties (Cop), Journée internationale des droits des femmes, etc.... Dans le cas d'actions de sensibilisation, s'appuyer sur ces événements permet de bénéficier de leur écho médiatique pour mobiliser davantage de personnes ;

- intégrées dans les processus RH de l'entreprise : au moment du recrutement et de l'intégration du collaborateur, en amont d'une promotion afin d'accéder à un poste, ... ;
- conçues comme point dans l'ordre du jour des réunions de travail diverses (conseils d'administration, de direction), ou de conférences, forums, réunions annuelles, dans le cas de sensibilisations.

## 2.5 Intervenants

Les intervenants sont les acteurs qui délivrent le message que l'entreprise veut faire passer à travers ces actions, d'où l'importance de veiller à la maîtrise qu'ils ont du sujet. Le panel d'intervenants peut être très large, constitué de collaborateurs de l'entreprise et/ou de consultants externes, selon l'objectif des actions.

Il peut s'agir de :

En interne

- formateurs internes : garants de la pédagogie, ayant été formés eux-mêmes ;
- dirigeants : porteurs et sponsors du message (ex. lors des vœux annuels, en ouverture des séminaires...)
- managers, responsables RH : témoins du lien avec la réalité terrain, apportant exemples et illustrations des problématiques concrètes spécifiques à chaque équipe ;
- directeurs RSE / DD et référents : experts du sujet ;
- équipe de communication : impliquée dans le choix et la conception des supports.

En externe

- cabinets de conseil : experts du sujet ;
- réseaux professionnels, associations, ... : porteurs de bonnes pratiques ;
- membres des Comex d'autres entreprises : témoins de l'impact « business » de ces démarches ;
- universités ;
- organismes de formation.

Il est recommandé de veiller à ce que les consultants qui accompagnent l'entreprise dans l'élaboration du cahier des charges ne deviennent ses prestataires. Il faut aussi veiller à la qualité du transfert de l'ingénierie pédagogique lorsque la formation va être déployée en interne par ceux qui auront eux-mêmes à animer des actions de sensibilisation et de formation. Au-delà de la transmission d'un contenu, le rôle d'un formateur d'adultes est surtout de proposer des situations qui vont permettre l'apprentissage, en s'appuyant sur les compétences actuelles du groupe.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Si l'option d'un prestataire externe est retenue, un choix pourra être fait parmi les différents prestataires offrant ce type de service : cabinets conseil, associations, organismes de formation, écoles, free-lance...

Lors de la sélection d'un formateur, il est important de s'assurer qu'il :

- maîtrise le contenu : est-il reconnu dans le domaine ciblé ? A-t-il contribué à des groupes de travail / ouvrages sur le sujet ? Propose-t-il un contenu adapté à l'objectif poursuivi ?
- comprend les besoins de la cible : est-il souvent intervenu auprès de ce type de population ? A-t-il l'habitude d'utiliser des méthodes pédagogiques adaptées à cette cible ? Sait-il repérer les clés de succès et points de blocages classiques par rapport au sujet ?
- maîtrise les techniques d'animation : a-t-il une bonne connaissance des principes de l'andragogie (pédagogie adaptée à l'adulte) ? Dispose-t-il d'une expérience terrain suffisante ? Est-il en mesure de proposer une trame articulée autour des messages clés à transmettre ? Suggère-t-il des méthodes pédagogiques répondant aux différents styles d'apprentissage ?
- adapte-il le contenu de la formation pour qu'il corresponde aux comportements et gestes du milieu professionnel dans lequel ils sont ?
- dans le cas d'un déploiement international, connaît-il les particularités locales à prendre en compte par rapport au sujet ? Prévoit-il une phase de diagnostic avant de procéder à l'ingénierie ?

Certaines entreprises ont construit les premiers cursus de base de leur « école » ou « académie » sur le développement durablement grâce à l'Axa climate school qui propose des contenus en ligne, en différentes langues, et en marque blanche.

### EXEMPLE SCHNEIDER ELECTRIC

Depuis 2022, Schneider Electric s'est doté de sa propre Sustainability school qui permet aux collaborateurs de passer de la compréhension des enjeux climatiques à ceux de la soutenabilité afin de l'intégrer dans leurs métiers. Pour ce faire, Schneider Electric propose les contenus de l'Axa climate school enrichis de deux éléments clés pour l'entreprise :

- des modules sur les enjeux sociétaux étant convaincus que les défis environnementaux et sociétaux sont les deux faces d'une même médaille et que donc la transition ne pourra se faire sans une Transition Juste ;
- des modules présentant comment Schneider Electric, à travers sa stratégie RSE, contribue à relever ces défis.

Cette Sustainability school est disponible dans de nombreuses langues afin de pouvoir être déployable largement à l'international dans le groupe.

Les parcours ne sont pas obligatoires, cette obligation étant laissée à l'appréciation des directeurs d'entité selon leurs priorités. Cependant, afin de pousser au déploiement et donc avoir de l'impact, de nombreuses initiatives ont été mises en place au fil du temps pour amener les employés à se former – par exemple : certification interne (bronze, argent, or), challenges entre équipes, vidéos utilisées en « snacking » dans la communication des membres du Comex et du P-DG...

Même si cette Sustainability school représente plusieurs dizaines d'heures de formation, chaque sujet est traité en une ou deux heures ce qui, étant donné la complexité des sujets, ne laisse pas le temps de donner aux apprenants les méthodes et outils pour transformer en profondeur et durablement leurs métiers. C'est pour cette raison que, fin 2023, l'entreprise a décidé d'enrichir la Sustainability school avec une Sustainability academy pour aller vers des parcours plus experts. Celle-ci a été lancée dans sa première version en 2024 et de nombreux efforts seront encore déployés sur les mois et années pour l'enrichir au support de la stratégie et des ambitions RSE toujours plus poussées du groupe.

## EXEMPLE LVMH

---

La formation appelée « The essentials » est une formation généraliste à destination de l'ensemble des collaborateurs. Elle permet le partage d'une vision globale des enjeux environnementaux (le changement climatique, l'érosion de la biodiversité et la raréfaction des ressources) afin d'établir un socle commun de connaissance que tout collaborateur doit connaître et maîtriser. Conçue sur mesure, elle aborde à la fois les fondamentaux et la stratégie environnementale du groupe. Elle est animée en binôme par une experte externe de ces sujets et une experte interne à la direction environnement.

Les formations « The expertise » sont des formations ajustées aux caractéristiques des métiers : à titre d'exemple, la formation à l'écoconception des produits pour les stylistes, les développeurs et les fonctions marketing ; au sourcing responsable pour les acheteurs. Elaborées par des experts internes, elles font également appel à des experts externes pour être délivrées. Au-delà de l'apprentissage, elles visent le passage à l'action ; elles sont souvent associées à l'étude de cas concrets et au partage des bonnes pratiques.

Toucher les résistances individuelles fait partie du processus de sensibilisation et de formation aux enjeux de transition écologique, et plus largement de toute transformation de modèle. Nous pourrions aussi l'appliquer aux sujets de diversité. L'intervenant doit être capable de gérer les situations de conflits potentiels et permettre aux collaborateurs de déculpabiliser et leur donner envie d'agir.

L'Orse dans sa note sur l'éco-anxiété, constate que sensibiliser et former à la transition écologique peut générer de l'angoisse de la peur, ... C'est ce que l'on appelle l'éco-anxiété. L'intervenant portera une attention particulière à l'expression des émotions des participants et à sanctuariser un temps, notamment lors d'actions de sensibilisation, sur l'identification de leviers d'action individuels et collectifs, professionnels tout autant que personnels.

Rappelons que pour être pris en charge au titre par l'Opco (ou être financée par d'autres fonds publics émanant de l'Etat ou de la région, par exemple) la formation doit être délivrée par un formateur certifié Qualiopi. Obligation créée par loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, cette certification par un tiers répond à des exigences en termes d'acquisition de compétences basées sur un référentiel national unique, de retour d'expérience et de mesure de satisfaction.

Ainsi, les indicateurs de suivi sont à penser dès à présent (cf. partie 3.3 de ce chapitre).

## 2.6 Coût et financement

Le coût d'une action de sensibilisation ou de formation aux enjeux de la RSE varie fortement en fonction de l'étendue de la cible à mobiliser, du format (par exemple, s'il s'agit d'un contenu intégré à des réunions existantes versus le développement d'un serious game spécifique...) et des supports choisis (par exemple, un atelier ou un webinaire versus l'organisation d'une journée thématique pour tous les salariés à l'échelle mondiale).

Il est important d'ajuster les options à l'objectif de changement visé et au contexte organisationnel afin de réduire le plus possible les ressources nécessaires à la démarche.

Une analyse du coût global de l'action doit être réalisée au regard des gains attendus, incluant le budget lié à la conception des outils et aux intervenants, le temps des participants qui constitue un coût caché, ... Les actions de formation doivent être pensées comme des investissements de long terme et non des centres de coûts de court terme. L'entreprise veillera à prendre en compte les effets connexes tels que l'engagement des salariés, l'attractivité de la marque employeur... dans son analyse. Pour ce faire, des indicateurs et outils de suivi adéquats doivent être mis en place (cf. partie 3.3. de ce chapitre).

Les entreprises et les partenaires sociaux peuvent prévoir des dispositions spécifiques de financement des actions de formation à travers le plan de développement des compétences annuel et l'accord de GEPP, dont la négociation est obligatoire ad minima tous les 3 ans dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

Les actions de sensibilisation et de formation peuvent être financées de différentes manières et par différentes sources :

- l'entreprise : la participation des employeurs à la formation de leurs salariés ; via les branches professionnelles, par les Opcv ;
- des organismes publics tels que France travail, Format dialogue et l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), l'Anact/ Aract et collectivités publiques : régions, départements, municipalités ; L' INTEFP est un établissement public placé sous la tutelle du ministre chargé du travail qui via la mission Format dialogue propose un site internet dédié à l'accompagnement au financement de formations communes sur le dialogue social ;
- des financements européens.  
Le Fonds Social Européen + qui soutient les politiques nationales et territoriales de l'emploi, de la formation professionnelle et de la lutte contre les exclusions. En France, le FSE+ finance les projets au niveau national ou local des acteurs publics et/ou privés (État, collectivités locales, chambres consulaires, entreprises, associations, etc.) portant des projets au bénéfice des personnes les plus exposées à des difficultés d'insertion professionnelles et sociales.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est recommandé de tenir compte de l'agenda du dialogue social de l'entreprise afin d'anticiper les besoins de formation de la direction des relations sociales ou du responsable des relations sociales au sein de la DRH voire de l'ensemble des partenaires sociaux dans le cadre d'une formation commune.

À cette fin, l'État a créé un nouveau service dédié : « Format Dialogue. » Le dispositif est présenté comme une marque du ministère du Travail « pour contribuer au déploiement des formations communes au dialogue social », composée d'une équipe dédiée chargée d'informer et d'accompagner dans l'identification de formations communes éligibles à une demande de subvention, depuis leur mise en place et la constitution du dépôt de la demande. Le service dispose de son propre site internet afin d'instruire toute demande.

Comme le souligne le Shift project, « depuis la loi fondatrice de 1971, le système a été réformé à de nombreuses reprises (en 2004, 2009, 2014 et 2018) créant un contexte d'incertitude qui entrave sa compréhension par les utilisateurs et la capacité des acteurs à délivrer. L'empilement et la variabilité des dispositifs qui apparaissent, changement de noms et de critères d'éligibilité, puis disparaissent, génèrent une difficulté de lisibilité pour les professionnels et a fortiori les actifs : seuls 52% de ces derniers se sentent bien informés sur la formation [...]. Cette instabilité freine le recours aux formations existantes. Le délai nécessaire à la diffusion d'information sur un nouveau dispositif risque d'être supérieur à sa durée de vie » [...]. Le remaniement des institutions de la formation à un rythme soutenu ne leur permet pas de fonctionner avec une pleine efficacité, car beaucoup d'énergie doit être consacrée à la définition de nouveaux fonctionnements et feuilles de route dans leurs premières années avant de pouvoir investir un pilotage plus stratégique de leurs missions. »

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les principaux changements de la réforme de la formation professionnelle de 2019 portent essentiellement sur les droits à la formation de chaque individu avec la création du Compte personnel de formation (CPF), la création d'un régulateur national France compétences, la réorientation du rôle des organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) en Opco, l'évolution des flux financiers et la régulation du marché par une évaluation de leur qualité pour les organismes formateurs.

- le CPF, est un dispositif permettant à chaque personne d'acquérir des droits de formation et de se former tout au long de sa vie professionnelle, quelle que soit sa situation ou son contrat de travail. Le compteur d'heures a laissé place à un compteur en euros, crédité à hauteur de 500 € par an (800 € pour les moins qualifiés), jusqu'à un plafond de 5 000 € au bout de dix ans (8 000 € pour les moins qualifiés). Seules les formations qualifiantes/certifiantes sont prises en charge. Une plateforme en ligne, permet d'activer son CPF et d'identifier l'ensemble des offres de formation éligibles.
- les Opco, regroupés au nombre de 11, n'ont plus la charge de collecter les contributions financières des entreprises d'une branche professionnelle donnée dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue. L'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) l'est. Gérés par les partenaires sociaux, ils ont la charge de financer les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, d'aider les branches dans leur mission de certification individuelle et d'assurer un service de proximité auprès des TPE-PME dans la définition de leurs besoins en formation.
- les organismes de formation se voient fixer un cadre général pour travailler sur le marché conventionnel qui exige d'eux une certification par un tiers mais étend la définition d'une action de formation au coaching, séminaires, et « toute autre forme permettant de développer des approches pédagogiques nouvelles telles que les formations en situation de travail. »

Source : *service public.fr*.

## FOCUS

« 46% des collaborateurs considèrent la participation obligatoire de 100 euros désormais demandée lorsqu'ils recourent au CPF, comme un frein. Cette réticence est plus marquée chez les employés (53%) que chez les cadres (37%) et plus forte dans les organisations de plus de 2 000 salariés (50%) où les solutions de formation sont souvent plus facilement financées. En conséquence, 39% des salariés affirment que s'ils mobilisent leur CPF, ils demanderont un abondement à leur entreprise. »

Source : Cegos, Baromètre international 2024.

Pour les entreprises qui pourront choisir d'intégrer des modules en lien avec la RSE dans leur formation existantes, elles devront se poser la question de leur financement et du recours au financement par leur Opcv. L'Opcv devra pour cela valider que la formation correspond bien aux différents critères d'éligibilité qu'il a établi, notamment que son contenu est bien en lien avec les axes prioritaires en matière d'emploi.

Les Opcv, via les Fonds national de l'emploi – Formation (FNE Formation), permettent aux entreprises qui subissent de fortes mutations ayant une profonde incidence économique, d'obtenir une aide à la gestion des ressources humaines et à la GEPP, ainsi qu'à la formation de leurs salariés. Cependant, ces fonds sont davantage mobilisés pour face aux mutations digitales, plus encore aujourd'hui l'IA que pour répondre aux mutations induites par la transition écologique.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

La Contribution à la formation professionnelle (CFP) finance les dispositifs d'accès à la formation continue des salariés et des demandeurs d'emploi. Elle est collectée par l'Urssaf via la Déclaration sociale nominative (DSN). Le taux de cette contribution dépend de l'effectif de l'entreprise et du secteur d'activité (il existe des taux spécifiques dans certains secteurs d'activité tels que sont le travail temporaire, les Bâtiments et travaux publics (BTP) et le spectacle). En cas d'emploi de salariés en Contrat à durée déterminée (CDD), une contribution spécifique (CPF-CDD) doit être versée par l'employeur.

Des versements supplémentaires peuvent être prévus pour le financement de la formation. Ces versements peuvent avoir lieu dans le cadre d'un accord professionnel national. On parle de « contribution conventionnelle à la formation. » C'est par exemple le cas des entreprises de la branche de l'industrie des jeux et du jouet.

Les contributions conventionnelles supplémentaires de formation professionnelle sont versées aux Opérateurs de compétences (Opcv) qui financent l'apprentissage, apporte leur aide pour élaborer les certifications professionnelles et pour définir les besoins en formation des entreprises.

L'entreprise peut également décider de faire des versements volontaires supplémentaires pour le financement de la formation.

Le taux de la contribution légale de formation professionnelle dépend du nombre de salariés de l'entreprise.

La contribution conventionnelle à la formation professionnelle représente donc un levier efficace pour renforcer l'accès à la formation et à la qualification des salariés de l'entreprise.

Elle ouvre droit à des financements supplémentaires qui s'ajoutent aux fonds mutualisés du plan de développement des compétences dont l'entreprise peut bénéficier si elle emploie moins de 50 salariés, et à l'investissement formation, si l'entreprise emploie 50 salariés et plus.

*Source : service public.fr.*

### 3. DÉPLOIEMENT

Pour favoriser le déploiement des actions de formations, il convient de l'accompagner. Tout d'abord, il faut anticiper le temps nécessaire au test desdites actions. Ensuite, il faut prévoir la communication afin de les promouvoir. Puis après lancement, il faut s'assurer de la bonne organisation des formations et de leur bon pilotage. A cette fin, il faut être en capacité de les évaluer.

#### 3.1 Phase test

Cette phase permet de tester l'action auprès d'un échantillon du public cible afin de s'assurer qu'elle répond aux attentes, tant des salariés, que de l'entreprise.

Des améliorations, des ajustements ou, dans des situations radicales, une nouvelle formule, peuvent être envisagés avant de lancer l'action auprès de l'ensemble des salariés (cf. partie 2.2. de ce chapitre).

Cette approche permet de diminuer les éventuels coûts liés à une inadéquation du module pilote et d'envisager sereinement le passage à l'échelle.

#### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Pour des questions de coûts et/ou de temps, les entreprises renoncent régulièrement à cette phase « oubliée »

Lorsqu'elle est réalisée, il convient de prévoir l'observation de la session pilote par des membres de l'équipe projet.

#### 3.2 Plan de communication

L'un des gages de réussite de la démarche réside dans son appropriation par l'ensemble des parties impliquées et par la responsabilisation de chacune d'entre elles. La communication est cruciale tout au long de la mise en œuvre du plan de développement des compétences. Elle permet, d'une part, de coordonner les acteurs projet de formation entre eux, et de restituer les premiers résultats. D'autre part, elle permet de mobiliser les bénéficiaires de la formation, qu'ils soient désignés comme étant une cible ou qu'ils se manifestent volontaires. Enfin, elle permet de vulgariser les informations et concepts transmis, qui peuvent s'avérer parfois techniques.

L'implication de la fonction communication est donc essentielle :

- lors du lancement du PDC ;
- lors de la publication des premiers résultats ;

- pour capitaliser sur ces réussites – des « quick wins » ou petites victoires – grâce à ces premiers résultats ;
- pour annoncer des actions complémentaires, le cas échéant ;
- pour créer finalement une dynamique et entretenir la motivation.

En management, c'est sur la base de cette dynamique positive, qui incite les collaborateurs à adhérer au projet d'entreprise et à s'engager que l'on conduit le changement et que l'on parvient à transformer l'entreprise de l'intérieur.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

En conduite du changement, la communication est clé, il faut pouvoir communiquer rapidement sur de petites victoires, y compris acquises avec peu de moyens afin de montrer qu'une dynamique est lancée. Capitaliser sur ce début pour poursuivre le mouvement, jusqu'à faire « boule de neige » est ce qui permet de lever petit-à-petit les résistances au changement. Il faut montrer que le changement est possible pour convaincre car le changement ne va pas de soi et il est l'objet de multiples résistances. Les « quick wins » sont des leviers. Au fur et à mesure, la valorisation de plus grandes victoires permet de lever les plus grandes et dernières résistances.

**On peut représenter les freins individuels en trois catégories** (modèle mis au point à partir des travaux de Gregory Bateson qui donne une représentation structurée en partant du niveau le plus concret, souvent verbalisé, jusqu'aux aspects les plus intérieurs et complexes à gérer) :



- **je ne veux pas** : je refuse de changer, je ne veux pas remettre en cause mes habitudes, ce qu'on me demande de faire est contraire à la représentation que je me fais de ma mission, de la mission de mon entreprise, contraire à mes valeurs.
- **je ne peux pas** : je n'ai pas les moyens, par la latitude, pas le temps, pas les ressources.
- **je ne sais pas** : je n'ai pas pris conscience, je ne sais pas qu'il faut faire différemment, je ne sais pas faire.

**L'objectif pour celui qui accompagne le changement est d'identifier le niveau de freins pour chacune des cibles concernées.**

*Source : Des enjeux et des hommes et Comité 21, La mobilisation des équipes pour le développement durable.*

De même, le fait que ce message soit « incarné », de recourir à du story telling, en complément / ou à la place d'une parole « descendante » de l'entreprise, est plus efficace, car cela facilite l'identification. On comprend ainsi que les actions de sensibilisation et de formation sont un des éléments constitutifs à la production de « nouveaux récits » pour la RSE et la transition écologique, la rendant plus désirable.

La communication sur les actions de sensibilisation et de formation que conduit l'entreprise valorise ces actions et donc l'engagement de l'entreprise. En interne, elle peut viser les bénéficiaires de ces actions, leurs managers directs et plus globalement l'ensemble des collaborateurs. Cela peut se faire au travers :

- de panneaux d'affichage
- d'un journal interne
- de l'Intranet, lettre d'information électronique
- réseaux sociaux d'entreprise, communautés sur des plateformes telles que WhatsApp,...
- des rapports présentés dans les réunions des Comex, Codir, CSE ou CSE de groupe .

L'entreprise peut également communiquer sur les actions de sensibilisation et de formation qu'elle a mises en place en externe auprès des différentes parties prenantes comme des investisseurs, des clients, médias généralistes ou spécialisés, des réseaux de promotion de la RSE tels que l'Orse.

Cette communication pourra prendre la forme de :

- dossiers de presse présentant la politique de l'entreprise, les actions concrètes mises en œuvre, les points d'amélioration ;
- un article sur le site Internet de l'entreprise comprenant les objectifs du PDC et sa mise en œuvre ;
- rapports annuels : de gestion, de durabilité,...
- de publicité ou publi-reportage ;
- de prise de parole au sein de réseaux inter-entreprises ou réseaux professionnels RSE ou RH, de réseaux impliqués dans la transition écologique.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'entreprise veillera à ce que les équipes en charge de la communication soient formées aux enjeux de RSE afin de garantir la cohérence entre le fond et la forme des messages véhiculés, afin d'éviter tout social washing.

L'entreprise veillera à ne pas confondre, dans ses supports de communication, le fait qu'elle a conduit auprès d'un volume conséquent de salariés des actions de formation alors qu'il s'agissait d'actions de sensibilisation. Cette tentation peut être grande quand l'entreprise s'est donnée pour objectif de sensibiliser l'ensemble des salariés au risque de faire de ces démarches une finalité et non un moyen.

Les salariés peuvent exprimer une certaine lassitude quant à la répétition des messages portant sur un même thème (cf. partie 2.4. de ce chapitre). Pour autant la sensibilisation et la formation passe par l'itération des informations. L'entreprise devra veiller au rythme de ses communications, identifier les moments opportuns (ex. journée de la Terre, ...) et communiquer à intervalles réguliers pour mobiliser sans saturer.

### 3.3 Pilotage et suivi des actions

Les projets de déploiement sont souvent conséquents et échelonnés dans le temps. L'implication du chef de projet et du comité de pilotage sera précieuse jusqu'au terme de l'opération.

Le pilotage de projet ne peut se faire sans avoir anticipé le suivi par la fixation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et pensé le processus de collecte. Les modalités de suivi (fréquence des réunions, reporting aux décideurs, ...) varient en fonction de l'ampleur du projet. Un suivi efficace permet de s'assurer de la progression du déploiement et de l'atteinte des objectifs comme de lever les éventuelles difficultés rencontrées et de réajuster le contenu des actions au regard des cibles visées.

Le suivi des actions est aussi un des premiers leviers pour entretenir une dynamique positive du PDC. Il s'agit de faire connaître les avancées tant sur le déploiement des actions que sur les premiers résultats obtenus (cf. partie 3.2. de ce chapitre).

#### Evaluation et suivi des actions

L'évaluation des actions de sensibilisation et de formation doit avoir été pensée en amont, dès la phase de conception en termes d'outils et de personnes en charge de ce suivi.

L'entreprise devra alors se poser les questions suivantes : comment évaluer isolément les actions de sensibilisation et de formation mises en place ? Dans le cadre d'une succession d'actions, comment évaluer leur efficacité de manière globale ?

Deux types d'indicateurs peuvent être envisagés.

Les premiers, les indicateurs de moyens, plutôt de type quantitatif, démontrent l'effort fourni :

- nombre de bénéficiaires ;
- nombre d'heures en moyenne de formation ;
- nombre d'heures par stagiaire bénéficiaire ;
- nombre d'actions de sensibilisation ou de formation ;
- nombre de personnes se rendant sur le site intranet et/ou internet dédié ;
- ...

Ces indicateurs peuvent être genrés afin de s'assurer du même accès à la formation et aux possibilités d'évolution professionnelle entre les femmes et les hommes. Les indicateurs peuvent spécifier les catégories professionnelles bénéficiaires ou les zones géographiques dans lesquelles les programmes sont les plus dispensés.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les travaux de l'Orse sur l'égalité professionnelle mettent en avant l'inégale accès des femmes aux sessions de formation par rapport aux hommes. Considérées comme moins disponibles pour y participer, du fait des responsabilités familiales et domestiques qui leur incombent encore largement, les femmes se voient moins proposées de formation.

Cette inégalité se répercute sur leurs opportunités de carrière dans l'entreprise et, in fine, participe à la persistance des écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes.

*Source : Orse, Tout savoir sur l'égalité professionnelle.*

Les seconds, les indicateurs de résultats, plutôt de type qualitatif, portent sur :

- la satisfaction des participants ;
- l'atteinte des objectifs de sensibilisation et de formation annoncés dans le programme (à rappeler en début de séance)
- les acquis, transferts et effets des actions.

Ces derniers indicateurs sont généralement plus complexes à suivre, mais ils fournissent des données qui intéresseront davantage les publics internes comme externes.

Il est recommandé que des indicateurs de résultats qualitatifs, au travers qu'enquêtes auprès des stagiaires par exemple, se déroulent en deux temps : le premier pour obtenir un retour d'expérience de la session de formation « à chaud » et le second, plusieurs mois plus tard, pour dresser un bilan « à froid. » Cette seconde vague d'entretiens permet d'obtenir et comparer les réponses fournies en ayant du recul sur la séance. Elle permet aussi d'interroger les bénéficiaires de formation sur les actions mises en place après, et mesurer les progrès des pratiques professionnelles pour répondre aux enjeux de RSE.

Parmi les outils à mettre en place, citons :

- les fiches d'évaluation à chaud de la satisfaction, de l'atteinte des objectifs et des acquis à l'issue de la formation qu'ils soient cognitifs (connaissances assimilées, articles de loi mémorisés, ...), ainsi que des intentions de comportement (compréhension des enjeux de transition écologique) ;
- les enquêtes à froid, quelques mois après l'action pour savoir ce que les salariés ont retenu des messages qui leur ont été communiqués et ce qu'ils ont mis en œuvre effectivement (comportements) ;
- les baromètres sociaux qui peuvent être révisés pour inclure des questions permettant d'évaluer l'évolution de l'engagement des salariés, de leur motivation à faire évoluer leurs pratiques ;
- les audits afin de mesurer dans le temps les progrès.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les évaluations a posteriori sont sujettes à caution car on ne sait pas comment les personnes se comportaient avant. L'idéal étant de rapprocher les résultats obtenus avec ceux d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation. Cette formule est facilitée si :

- les outils d'évaluation sont pensés dès la phase de conception du projet ;
- les actions de sensibilisation et de formation ont lieu de manière séquencée (ce qui est souvent le cas). En effet, les pratiques du groupe de salariés sensibilisés ou formés en dernier (et qui ne l'a donc pas encore été) servent de témoin et permettent de mesurer l'évolution des gestes professionnels des groupes précédents, aux différentes étapes de la démarche.

## FOCUS

Une analyse des effets concrets que ces actions ont sur le fonctionnement de l'organisation est particulièrement intéressante, car elle met en exergue la façon dont les processus dans l'entreprise (production, achats, RH, etc.) et donc les pratiques professionnelles des différents acteurs ont évolué.

Les acquis qui peuvent être mesurés « à chaud » à la fin d'une action de mobilisation (ex. pourcentage de salariés ayant compris les engagements de l'entreprise en termes de diversité)

Les transferts qui peuvent être évalués sur le terrain après une intervention (ex. nombre de recruteurs ayant fait la promotion des actions réalisées auprès des candidats potentiels)

Les effets, qui démontrent la contribution de l'action aux objectifs généraux de l'entreprise (ex. réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes, nombre de personnes en situation de handicap...)

Source : Orse, *Comment mener des actions de sensibilisation de sensibilisation et de formation à la l'égalité professionnelle et à la diversité ?*

Le Shift project dans son rapport sur la formation continue souligne les limites des systèmes d'évaluation.

## FOCUS

À la suite des auditions qu'il a menées, le Shift project constate le peu de retours à froid des entreprises pour évaluer leurs formations. Mais il observe des changements moins quantifiables :

- les retours positifs des participants,
- l'adoption d'écogestes,
- l'évolution des discours,
- la mise en œuvre effective des projets sans retour en arrière. »

Parmi les indicateurs de suivi mentionnés, il liste :

- le succès commercial des formations proposées
- le nombre de personnes formées, en prenant en compte l'accès de personnes plus éloignées de cet emploi (qualification initiale, genre, handicap)
- la satisfaction des stagiaires et leur propension à la recommander (Net promoter score)
- des évaluations sommatives des connaissances attestées ad minima par la réussite à un quizz et jusqu'à l'obtention d'un diplôme ou titre
- la construction d'un plan d'actions, d'une feuille de route par les participants
- le retour à l'emploi, ou la mise en œuvre de la reconversion projetée
- une réduction des consommations énergétiques suite à une formation technique sur ce sujet.

Les évaluations des actions de formation se renforcent en France, notamment sous l'effet de la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui a renforcé les exigences de qualité des organismes de formation pour bénéficier de financements. Pour autant, elles se limitent souvent au suivi des moyens mobilisés ou à des questionnaires de satisfaction. Elles peuvent encore paraître comme inutiles, coûteuses, subjectives, voire menaçantes pour l'animateur.

### FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les décideurs et membres du comité de pilotage du projet doivent avoir conscience que le suivi des avancées est souvent frustrant, car les croyances et les habitudes sont profondément ancrées et les changements potentiellement longs à se mettre à place. L'organisation pourra introduire dans l'entretien annuel d'évaluation des managers la mesure de l'impact des actions de sensibilisation et/ou de formation.

Mais attention, les objectifs et leurs modalités d'évaluation devront, au préalable, être clairement définis. Ils ne devront pas reposer uniquement sur les résultats relatifs à la RSE dans le baromètre social, qui relèvent de la perception des salariés mais également sur d'autres critères RH plus objectivement mesurables.

Les Nouveaux géants abondent également en faveur de l'intégration de critères environnementaux et sociaux aux Indicateurs de performance clés (KPI, Key performance indicators) des collaborateurs. Pour eux, « au traditionnel suivi de la qualité de service, du respect des réglementations, de l'efficacité et la performance « métier », de la performance économique et de l'engagement des collaborateurs et de l'écosystème, vient s'ajouter le suivi de la performance « impact. » »

### **Valorisation des actions pour accompagner le changement**

L'écho externe qui sera donné aux avancées contribuera à l'ancrage du changement. Cette reconnaissance par les parties prenantes (agences de notation, institutionnels, médias...) peut se faire également par l'obtention de labels. Il en existe désormais plusieurs, généralistes ou spécialisés : RSE, environnement, diversité, ...

L'exercice de transparence exigée par la CSRD, doit être vu comme une opportunité de valoriser ce que l'entreprise fait de bien, sur la base d'un reporting solide et robuste, dont l'ambition in fine est d'en finir avec tout X washing.

La valorisation des actions permet d'inscrire la démarche dans la durée et de reconnaître les efforts fournis par les salariés. Dans cette perspective, l'entreprise pourra :

- approfondir les réflexions autour du partage de la valeur. L'intégration de critères RSE dans les parts variables des salariés ainsi que dans les accords d'intéressement ou de participation. Pour ceux qui ne disposent pas de part variable individuelle, les accords d'intéressement ou de participation sont une manière de récompenser les progrès auquel les uns et les autres ont finalement contribué collectivement
- s'interroger sur la mesure de son impact sociétal, de son ancrage territorial. Des indicateurs globaux en matière de pilotage, extraits de la CSRD par exemple, peuvent paraître moins pertinents pour une valorisation des actions à une échelle plus locale et micro, pesant sur l'acceptabilité des activités de l'entreprise ou « license to operate. » Il sera utile de s'interroger sur la pertinence d'indicateurs plus qualitatifs, rapportant une réalité plus proche du terrain, voire peut-être plus incarnée au travers de témoignages et de récits... récits transformatifs que l'Orse appelle de ses vœux (cf. partie 3.2. de ce chapitre).



## PERSPECTIVES

Si le présent guide ambitionne de donner des éléments de méthodes aux acteurs de la RSE, issus des fonctions dédiées ou issus des DRH, force est de constater que le DD reste un sujet complexe et encore émergent dans les entreprises. De la même manière, la formation dépend d'un travail de gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnels, lui aussi complexe, difficile à maîtriser totalement. Le guide met donc en avant des axes d'amélioration sur lesquels il convient de revenir.

### 1. L'ENJEU DES SOFTS SKILLS, CRUCIAL ET PEU APPRÉHENDÉ

Lorsque les membres de l'Orse, largement composés de directeurs ou responsables RSE font part de leur besoin de convaincre leurs dirigeants et le reste des salariés de leur entreprise, qu'ils en aient conscience ou non, ils expriment un besoin qui relève de compétences comportementales. Ces compétences sont sans doute multiples : communication, leadership, empathie, ...

Dans sa note sur les parcours de cadres s'engageant dans la RSE, l'Apec identifie plusieurs compétences sur la base des témoignages recueillis pour exercer de telles fonctions. Elle confirme le besoin de compétences techniques et transverses, et donc de profils T-shaped (cf. partie 2.1. du chapitre II). Elle souligne également le besoin de compétences comportementales telles que la persévérance, le sens du collectif, l'humilité, l'autonomie et l'adaptabilité, ...

Bien qu'intangibles et informelles contrairement aux compétences techniques, les compétences comportementales sont pourtant essentielles et déterminent la façon dont une personne interagit avec les autres et s'adapte à son environnement. Ces compétences peuvent se développer, au fil des années par l'expérience mais aussi par la formation.

Souvent perçues comme innées, et confondues avec les traits de caractère d'une personne, les soft skills s'acquièrent au fil du temps, encore faut-il pouvoir les identifier et comme le souligne Chantal Joie La Marle, directrice du Lab SNCF Impact, chercheuse et psychologue clinicienne. Avant même cela, il s'agit souvent de pouvoir les conscientiser. « Soft skills, définition, conscientisation et impact dans un contexte de transformation », est le titre de sa thèse, et c'est ainsi qu'au cours de ses travaux de recherches, Chantal Joie La Marle a conçu des ateliers ad hoc pour les entreprises, particulièrement à destination des décideurs et salariés à des postes d'encadrement.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

« Il est primordial de bien distinguer les soft skills des autres notions. Contrairement à la personnalité, stable et innée, ce sont des compétences durables qui se développent avec le temps. Par exemple, demander qu'un candidat soit « dynamique » reflète un trait de personnalité, alors qu'une « capacité à communiquer efficacement » est une soft skill. Les émotions, elles, sont temporaires. Confondre ces notions peut entraîner des erreurs d'évaluation et, parfois, des pratiques discriminatoires. »

*Source : Stéphane Varisellaz, Content manager RH chez Parlons RH*

Ces ateliers, bien qu'ils puissent être adaptés, sont conçus comme un cheminement autour de la connaissance et de la reconnaissance des soft skills dans les missions professionnelles quotidiennes des collaborateurs (ou de leur équipe). Ils commencent par un travail d'identification des soft skills, puis de conscientisation de la mobilisation de soft skills, notamment pour déjouer les freins à la transformation et mobiliser les leviers à la portée des collaborateurs (ou de l'équipe). C'est grâce à cette phase d'« empowerment » qu'il est possible, ensuite, de travailler à l'élaboration d'une stratégie d'influence dans l'entreprise, pour faire bouger les lignes.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Les travaux de Chantal Joie-La Marle montrent que prendre conscience de leurs soft skills permet aux salariés d'augmenter leur capacité à s'adapter et leur conviction qu'il peuvent mobiliser leurs ressources pour atteindre leurs objectifs. De nombreux travaux montrent que cette conviction favorise la persévérance, le bien-être au travail, et au final la performance. Avant même de développer les soft skills, les conscientiser et les valoriser est une stratégie efficace pour allier agilité, performance et bien-être !

Le retour d'expériences des membres de l'Orse quant à cet atelier confirme qu'il permet de travailler sur la posture du responsable RSE et plus largement des acteurs qui portent la RSE.

Il leur a également permis de réaliser qu'il manquait à leur équipe une matrice de compétences pour pouvoir construire une stratégie d'influence et convaincre, plutôt que d'imposer. La tentation étant parfois grande...

L'atelier a été l'occasion d'exprimer une certaine frustration face à l'engagement des participants sur les sujets de transition écologique, voire de l'épuisement face à la nécessité de devoir convaincre. En se focalisant sur les soft skills, il est intéressant de souligner que la séance a permis de remettre l'humain au centre des réflexions.

Elle a permis de remettre du sens dans les missions et objectifs de chacun, et d'insister sur le fait d'entretenir son capital psychologique.

Tout comme pour les hard skills, cela ne peut se faire qu'à la condition, pour l'organisation, de savoir les nommer et en partager la définition ainsi que les niveaux de maîtrise attendus.

Chantal Joie la Marle, a formalisé une taxonomie d'une centaine de softs skills à partir de toute la revue de littérature qu'elle a menée. Au cours de ses ateliers, son équipe en a en fait travailler une vingtaine, particulièrement mobilisées pour mener des transformations, telles que l'anticipation, l'assertivité (soit la capacité à s'exprimer, à défendre ses droits, son opinion, sans empiéter sur ceux des autres), la coopération, l'esprit critique, l'empathie, la flexibilité mentale, la gestion du stress, le respect, la tolérance à l'imprévu ou bien encore à l'urgence, etc.

Le cabinet de solutions RH Elevo a publié une bibliothèque de 50 soft skills au sein d'une matrice de compétences comprenant des définitions pour chacune des compétences identifiées et des niveaux de réalisation de tâches attendus en fonction du degré d'expérience junior, intermédiaire et senior.

**Exemple de compétences comportementales, incluant une définition et selon les niveaux, les capacités attendues**

 <b>NOM</b>	<b>DEFINITION</b>	<b>JUNIOR</b>
<p><b>Curiosité</b></p>	<p>La curiosité est la soif d'apprendre et d'innover, poussant à explorer de nouvelles idées et solutions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pose des questions pertinentes pour élargir sa compréhension des tâches et des projets en cours.</li> <li>• Se montre ouvert aux nouvelles idées et aux différentes manières de faire lors de l'exécution de ses tâches.</li> <li>• Recherche activement des opportunités pour apprendre de nouvelles compétences en lien avec son rôle.</li> </ul>
<p><b>Déléguer</b></p>	<p>Déléguer est l'acte d'assigner des responsabilités à d'autres tout en leur accordant l'autorité nécessaire pour accomplir des tâches spécifiques, en favorisant leur développement et l'efficacité organisationnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les tâches appropriées à déléguer et choisit les collaborateurs adéquats en fonction de leurs compétences et de leur charge de travail.</li> <li>• Communique clairement les attentes, les échéances et l'importance de la tâche, en assurant un suivi régulier.</li> <li>• Soutient les collaborateurs dans les tâches déléguées, en reconnaissant leurs efforts et leurs réussites.</li> </ul>
<p><b>Diplomatie</b></p>	<p>La diplomatie est l'art de gérer les interactions avec tact, sensibilité et prudence, afin de naviguer efficacement dans les relations interpersonnelles et organisationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute attentivement et montre de l'empathie lors des échanges, en évitant les conflits inutiles.</li> <li>• Exprime ses opinions et préoccupations de manière respectueuse, en tenant compte des autres perspectives.</li> <li>• Reconnaît et respecte les différences culturelles et individuelles au sein de l'entreprise.</li> </ul>

## INTERMEDIAIRE

- Explore de manière proactive de nouveaux domaines de connaissances qui peuvent avoir un impact sur son travail.
- Intègre les compétences acquises pour améliorer les processus et les approches dans son domaine d'activité.
- Partage ses nouvelles connaissances avec ses collègues, contribuant ainsi à l'apprentissage collectif.

- Évalue les compétences et la préparation des membres de l'équipe pour prendre en charge des responsabilités plus complexes.
- Fournit les ressources nécessaires et l'autonomie pour permettre aux collaborateurs d'innover dans les tâches déléguées.
- Analyse et ajuste régulièrement la répartition des tâches pour atteindre les objectifs de manière plus efficace.

- Anticipe les points de friction potentiels et les désamorce de façon proactive par le dialogue.
- Facilite la communication entre les parties en conflit pour trouver un terrain d'entente et promouvoir l'harmonie.
- S'adapte aux divers contextes sociaux et professionnels, en ajustant son approche pour maintenir des relations positives.

## SENIOR

- Poursuit un développement personnel continu à travers l'étude de sujets avancés et la veille stratégique dans son domaine.
- Favorise un environnement où la curiosité est encouragée.
- Transforme sa curiosité en innovation pour le bénéfice de l'organisation, en identifiant et en exploitant de nouvelles opportunités d'affaires ou d'amélioration des processus.

- Anticipe les besoins en délégation pour des projets à grande échelle.
- Développe la capacité de prise de décision des collaborateurs, en les préparant à des rôles de leadership.
- Mesure l'efficacité de la délégation via des évaluations de performance, et ce afin d'améliorer les pratiques de gestion.

- Construit et maintient des réseaux de relations à tous les niveaux de l'organisation.
- Intervient dans des situations complexes avec une stratégie réfléchie pour préserver les intérêts de l'organisation.
- Forme les salariés dans le développement de leurs compétences diplomatiques.

Source : Elevo, *Votre bibliothèque de soft-skills, 50 soft skills pour créer ou faire évoluer vos matrices.*

La résistance au changement est un frein exacerbé par la perte de quelque chose, qui déstabilise car le changement pousse à quitter une situation, un environnement connu pour aller vers l'inconnu.

Le développement de compétences en « T-shaped » ou « H-Shaped », incluant la maîtrise de compétences comportementales est essentiel pour lever ces résistances, bien naturelles. Or, le développement des acteurs de la RSE tend à une « hyper technisation » des compétences DD tournées vers l'environnement au détriment de softs skills et d'expertises du champ social, telles que l'inclusion, afin de ne laisser personne exclu de la transition écologique. La transition écologique devra être juste pour être acceptée socialement. Embarquer le plus grand nombre dans la transition écologique relève aussi de telles compétences.

C'est tout l'enjeu de pouvoir construire de nouveaux récits, rendant le projet de transition écologique désirable (cf. partie 2.3.2. et 3.2. du chapitre II). Ou comme le dit encore l'Ademe : « en intégrant à la fois des dimensions rationnelles et émotionnelles, les récits permettent alors d'infuser des imaginaires et de nous mettre en mouvement pour mener à bien des projets collectifs. »

L'Orse qui a conduit un groupe de travail sur les nouveaux récits, préfère parler de « récits transformatifs. » Pour nous aider à construire de nouveaux imaginaires, les récits n'ont pas besoin tant d'être nouveaux que de nous aider à la transformation réelle des entreprises, avec toute la difficulté que représente le fait de prouver que le récit, et donc la transformation, sont vrais...

## **2. BESOIN DE S'INSCRIRE DANS UN TEMPS LONG APPRÉHENDÉ**

La prise en compte des enjeux constituant la RSE bouscule les repères et les habitudes. Elle demande aux différents acteurs de revisiter leur façon de penser et d'agir. Comme tout projet de changement, elle lève des résistances. Ces mutations résultent d'un va-et-vient entre la prise de conscience collective et individuelle, le dialogue et l'action. Il convient de soutenir ce processus de changement et d'investir sur un temps long.

Cela passe tout d'abord par le fait de suivre et de mesurer l'efficacité de ces actions pour pouvoir (cf. partie 3.3. du chapitre II) :

- les corriger, les adapter afin de les réitérer et d'ancrer le changement durablement dans la culture de l'entreprise ;
- les valoriser, en interne comme en externe, afin de faciliter leur ancrage ;
- évaluer la capacité des actions de sensibilisation et de formation ;
  - > permettre l'acquisition d'un savoir ;
  - > inciter à passer à l'action.

En cela, les fresques et autres types d'atelier peuvent laisser un sentiment d'inachevé, voire de frustration si l'entreprise n'a pas anticipé, à leur suite, de faciliter ce passage à l'action des salariés, notamment dans l'exercice leur métier, ou tout au moins dans le cadre professionnel (comme permettre le tri sélectif sur le lieu de travail).

Les actions de sensibilisation et de formation ne peuvent se contenter d'être ponctuelles pour obtenir des changements profonds et pérennes. Elles sont nécessaires mais pas suffisantes et l'entreprise doit s'assurer de reconduire régulièrement - sans lasser- ces actions. Ce sera de manière assez opportune pour les sessions de formation, l'occasion de mises à jour des compétences des collaborateurs et donc de maintien de leur employabilité.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Il est utile d'instaurer des cycles dans le plan de développement des compétences pour ancrer les acquis et lutter contre la déperdition des connaissances sur la durée.

### 2.1 Le référentiel de compétences, un outil à faire vivre

La conception d'actions de sensibilisation et de formation aux compétences dites RSE permet à l'entreprise de s'interroger sur les formations « métier » dans leur ensemble (cf. parties 1.4 et 2.1. du chapitre II). Certains métiers joueront un rôle plus ou moins moteur dans la production de services et de produits et tout au long de la chaîne de valeur. Mais tous, à différents niveaux, sont impactés par la dimension RSE, ne serait-ce que dans une perspective de réduction de l'empreinte carbone des pratiques professionnelles.

Si de la construction des supports pédagogiques jusqu'à la délivrance des formations aux cibles identifiées prioritaires, l'exercice de conception de modules dédiés est complexe, il est aussi l'occasion de revoir les plans de développement des compétences en profondeur, sur l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Très concrètement, il s'agit de réviser le référentiel de compétences et donc de revoir les fiches de postes sur des court, moyen et long termes. Cet exercice est supposé être fait régulièrement afin de permettre à l'entreprise de rester compétitive. L'urgence de la transition écologique exige de le faire désormais à l'aune des impacts de la RSE. De ce point de vue, tout plan de formation doit être cohérent avec le référentiel de compétences.

## Valoriser le processus de GEPP pour favoriser l'employabilité et valoriser les carrières

Pour les fonctions RH, en révisant le référentiel de compétences, il s'agit aussi de valoriser leur promesse employeur de maintien dans l'emploi des salariés par un accès régulier à la formation et in fine, à la promesse d'une évolution ascendante de carrière.

Que cela se fasse dans le cadre d'une mobilité interne ou externe à l'entreprise, c'est le concept même d'employabilité.

L'exercice de GEPP, qui permet la révision du référentiel de compétences en identifiant les compétences métier sur lesquelles l'entreprise peut déjà capitaliser et celles dont elle aura besoin, ainsi que la construction d'un PDC, doit logiquement aboutir à la valorisation de l'acquisition de nouvelles compétences en proposant aussi des parcours de carrières.

Construire de nouveaux parcours de carrières permet aux salariés de se projeter dans un avenir, et avant eux, les candidats lors du recrutement. Cela est aussi valable pour les étudiants dans le choix d'une filière ou d'une autre, afin d'offrir des perspectives d'avenir désirable (cf. partie 2.3. et 3.2. du chapitre II et 1. de ce chapitre). C'est donc proposer un avenir sûr dans un métier « durable », au sens premier du terme, c'est à dire permettre le maintien dans l'emploi, et ce alors que nous serons tous amenés à changer de poste voire de métier au moins une fois au cours de notre vie. L'idée est de réduire le risque de rupture dans le parcours professionnel du salarié, synonyme de durée de chômage prolongée, de reconversion totale et bien souvent de salaire moins favorable dans le poste suivant.

### EXEMPLE FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

Dans l'étude « Attractivité du secteur bancaire : le rôle de la RSE », on note qu'en dehors des collaborateurs exerçant des métiers directement en lien avec ce que l'on appelle communément la finance verte, les autres n'identifient pas souvent les missions qui découlent de la stratégie RSE de l'entreprise. Il y a un déphasage entre ce qui est perçu comme de la communication institutionnelle et la pratique métier qui démontre que les collaborateurs s'approprient peu les sujets de RSE, sans doute car ils n'identifient pas leurs impacts dans leur travail au quotidien.

Parmi les questions posées par les membres de l'Orse lors du groupe de travail sur la formation, se trouvait la suivante. Comment valoriser compétences acquises par des salariés engagés et qui se sont formés de manière autodidacte ? Etre engagé ne signifie pas automatiquement être compétent sur le sujet, et l'entreprise peut se poser la question si elle le souhaite, de la mesure et de la validation des connaissances qu'ils ont acquises. Certains d'entre eux peuvent faire partie de réseaux d'ambassa-

deurs (cf. partie 2.2. du chapitre II), à l'initiative des entreprises, et peuvent donc être inclus dans les plans de formations à la RSE. D'autres salariés peuvent manifester de l'intérêt au point d'écouter des podcasts, visionner des documentaires, ou lire voire animer des blogs, etc.) et à partir de là, vouloir acquérir une expertise plus fine. D'autres salariés encore peuvent aussi se constituer en réseaux de leur propre chef avec la volonté d'agir, bénéficiant au passage des recommandations de leurs comparses pour monter en compétences.

C'est aussi une interrogation mentionnée dans l'étude #Ecotaf pilotée par l'Ade-me et dont un des dispositifs de mobilisation qui y est particulièrement étudié est précisément le regroupement de salariés en collectif. L'étude souligne à quel point ce sont souvent des salariés au profil très engagé. Ils sont très informés des enjeux globaux de développement durable, et par leurs propres compétences techniques, sont très au fait de l'impact sur leur métier et force de proposition quant à la révision de leurs pratiques professionnelles.

### EXEMPLE HSBC CONTINENTAL EUROPE

En plus des contenus et des formations diffusés au travers de la Sustainability academy, le groupe HSBC a constitué, en France, un réseau d'ambassadeurs ESG autour d'une charte de droits et de devoirs. Ils ont ainsi acquis une expertise liée à la finance durable, accèdent à des informations et contenus privilégiés, des formations et certifications, voire peuvent animer des sessions de formations pour d'autres collaborateurs. En contrepartie, lorsqu'ils sont sollicités sur ces sujets, ils doivent accompagner les demandes internes ou clients, accompagner la montée en compétence de leurs équipes et participer à des RDV clients en binôme, au besoin. Depuis trois ans, ils sont environ une vingtaine par an ayant cette double casquette.

Facteur clé de succès de ce système, le manager sait que son collaborateur se forme en vue d'être ambassadeur. De ce fait, il s'engage à lui donner le temps nécessaire pour tenir son engagement climat, même si à ce jour cela n'est pas nécessairement s'inscrit dans sa fiche de poste.

Mais si donner de la visibilité sur les parcours de carrières possibles ainsi que sur les plans de développement des compétences disponibles est un exercice crucial pour permettre aux collaborateurs comme aux candidats au recrutement ou aux étudiants de se projeter, il est important de le faire pour l'ensemble des salariés et des métiers de l'entreprise afin que la transition écologique soit une transition acceptée en interne.

L'entreprise sera attentive aux professions et catégories socioprofessionnelles possédant le moins de qualification, comme les ouvriers ou les Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) souvent peu identifiés comme « haut potentiels » ou au « potentiel évolutif » dans l'entreprise. Ainsi, l'entreprise investit souvent moins sur eux, en termes de coût comme de temps de formation. Les métiers avec le

plus d'impact et moteur de la transition écologique se situent dans des secteurs tels que l'énergie, les transports, avec une forte proportion de main d'œuvre ayant ces caractéristiques.

Des profils diplômés sont aussi les plus à même d'orienter leur carrière et d'identifier les formations les plus porteuses sur le marché de l'emploi. Très « employables » et ayant conscience de leur valeur, ils sont aussi très volatiles. C'est particulièrement eux, que l'entreprise cherche à attirer puis à fidéliser au travers de sa marque employeur. Elle se demande moins comment fidéliser des salariés considérés comme moins employables et pourtant potentiellement plus fidèles. A l'heure d'aujourd'hui...

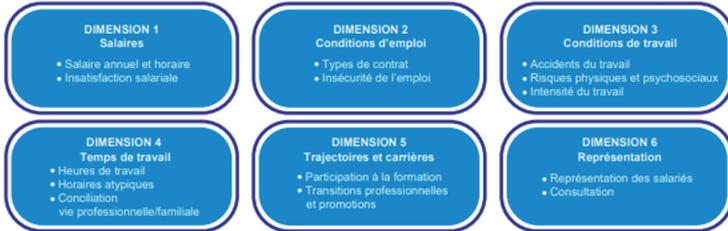
### **Ne pas faire de la GEPP et de l'employabilité des synonymes de mobilité externe**

Alors que la transition écologique est trop souvent associée à la seule destruction d'emplois, il faut travailler sur des projections de création d'emplois et d'accompagnement vers la transformation d'emplois qu'elle générera aussi.

Ceci est une opportunité de travailler sur des secteurs d'activités ou branches entières aux parcours de carrières peu valorisés, parce que faiblement qualifiés, parce que pénibles, et donc parce que moins rémunérés, et dont nous aurons pourtant besoin pour réussir la transition écologique. Cette réflexion peut même s'étendre au niveau des filières, voire entre filières dont les chaînes d'activités présentent des similitudes, de l'usage des matières premières en passant par le produit et l'usage qu'en a l'utilisateur final.

Dans sa note de 2023 sur la « Qualité de l'emploi : une question de métiers ? », France stratégie fait le lien entre attractivité des métiers et qualité des emplois qu'ils proposent. Sur la base de six critères que sont les salaires, les conditions d'emploi, les conditions de travail, les horaires, les perspectives de carrière, et la représentation collective, France stratégie met en exergue la faible qualité de l'emploi dans les métiers de première et seconde lignes, dans les secteurs industriels, de l'agriculture ou du transport pour ne citer qu'eux. Or, ce sont ces mêmes métiers qui, alors qu'ils sont les plus émissifs, sont aussi identifiés comme « moteurs » de la transition écologique. Travailler sur leur « marketing métier » apparaît comme vital. Comme l'Orse le soulignait déjà dans sa note « Comment forger les compétences de la transition juste ? », comment encourager les jeunes à s'engager dans ces filières, si peu valorisées jusque-là ? Le taux de rupture des contrats d'apprentissage montre bien que leur orientation professionnelle est plus subie que choisie.

## Les six dimensions de la qualité de l'emploi et du travail



Lecture : la dimension « Conditions de travail » inclut quatre sous-dimensions : la fréquence des accidents du travail, l'exposition à des risques physiques, l'exposition à des risques psychosociaux et l'intensité du travail.

Source : France Stratégie, adapté de Amossé T., Béatriz M., Erhel C., Koubi M. et Mauroux A. (2021), « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise du Covid-19 », *op. cit.*

### La qualité de l'emploi en six dimensions : forces et faiblesses des six groupes de métiers

	Salaires	Conditions d'emploi	Conditions de travail		Temps de travail	Trajectoires et carrières	Représentation collective	Effectifs salariés (en millions)
			Accidents et risques physiques	Risques psychosociaux et intensité				
Groupe 1	++	++	++	-	●	++	+	2,9
Groupe 2	+	++	+	●	+	+	+	7,5
Groupe 3	-	-	--	+	+	--	-	3,1
Groupe 4	--	-	+	+	●	--	--	4,9
Groupe 5	--	-	-	+	--	--	--	3,0
Groupe 6	●	●	●	-	--	+	++	2,3

Lecture : les groupes 1 et 2 ont des conditions d'emploi plus favorables que les autres groupes. Les groupes 3, 4 et 5 ont des résultats moins favorables en matière de perspectives de carrière que les autres groupes.

Source : France stratégie, *Qualité de l'emploi : une question de métiers ?*

## Scores obtenus sur les six dimensions par les principaux métiers

GROUPES DE MÉTIERS	DIMENSION 1	DIMENSION 2	DIMENSION 3	DIMENSION 4	DIMENSION 5	DIMENSION 6	Effectifs FAP
	Salaires	Conditions d'emploi	Conditions de travail	Temps de travail	Trajectoires et carrières	Représentation	
1	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	■	■	■	■	■	623 760
	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	■	■	■	■	■	582 468
	Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	■	■	■	■	■	476 427
	Personnels d'études et de recherche	■	■	■	■	■	340 952
	Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	■	■	■	■	■	315 841
	Cadres de la banque et des assurances	■	■	■	■	■	271 937
Cadres du bâtiment et des travaux publics	■	■	■	■	■	156 539	
2	Enseignants	■	■	■	■	■	1 089 070
	Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	■	■	■	■	■	678 398
	Attachés commerciaux et représentants	■	■	■	■	■	502 540
	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	■	■	■	■	■	468 590
	Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	■	■	■	■	■	460 278
	Ingénieurs de l'informatique	■	■	■	■	■	436 915
	Professions intermédiaires adm. de la fonction publique (cat. B et assimilés)	■	■	■	■	■	411 317
	Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	■	■	■	■	■	308 145
	Employés de la comptabilité	■	■	■	■	■	289 240
	Professions paramédicales	■	■	■	■	■	280 324
	Techniciens et agents de maîtrise du bâtiment et des travaux publics	■	■	■	■	■	276 137
	Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques	■	■	■	■	■	255 612
3	Employés de la banque et des assurances	■	■	■	■	■	236 630
	Techniciens et agents de maîtrise des industries de process	■	■	■	■	■	223 223
	Ouvriers qualifiés de la maintenance	■	■	■	■	■	198 437
	Techniciens de la banque et des assurances	■	■	■	■	■	182 008
	Professionnels de la communication et de l'information	■	■	■	■	■	179 884
	Techniciens de l'informatique	■	■	■	■	■	178 893
	Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme	■	■	■	■	■	175 725
	Secrétaires de direction	■	■	■	■	■	140 005
	Ouvriers qualifiés de la réparation automobile	■	■	■	■	■	125 295
	Techniciens et agents de maîtrise de l'électricité et de l'électronique	■	■	■	■	■	124 524
	Agents d'exploitation des transports	■	■	■	■	■	106 167
	Ouvriers qualifiés de la manutention	■	■	■	■	■	503 884
Ouvriers non qualifiés de la manutention	■	■	■	■	■	379 834	
Ouvriers qualifiés des industries de process	■	■	■	■	■	306 533	
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	■	■	■	■	■	280 007	
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	■	■	■	■	■	250 623	
Ouvriers non qualifiés des industries de process	■	■	■	■	■	192 554	
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics	■	■	■	■	■	186 343	
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	■	■	■	■	■	163 134	
Ouvriers qualifiés travaillant par formage de métal	■	■	■	■	■	126 377	
Ouvriers qualifiés de la mécanique	■	■	■	■	■	122 164	
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	■	■	■	■	■	121 905	
Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal	■	■	■	■	■	104 344	
4	Agents d'entretien	■	■	■	■	■	1 305 007
	Vendeurs	■	■	■	■	■	876 828
	Assistants maternels	■	■	■	■	■	428 033
	Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	■	■	■	■	■	395 080
	Secrétaires	■	■	■	■	■	390 539
	Employés administratifs d'entreprise	■	■	■	■	■	356 138
	Professionnels des arts et des spectacles	■	■	■	■	■	277 897
	Marichers, jardiniers, viticulteurs	■	■	■	■	■	250 178
	Employés de maison	■	■	■	■	■	174 611
	Formateurs	■	■	■	■	■	119 673
Coiffeurs, esthéticiens	■	■	■	■	■	116 888	
5	Conducteurs de véhicules	■	■	■	■	■	768 616
	Aides à domicile et aides ménagères	■	■	■	■	■	578 522
	Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	■	■	■	■	■	422 106
	Cuisiniers	■	■	■	■	■	378 860
	Cassiers, employés de libre service	■	■	■	■	■	313 319
	Agents de gardiennage et de sécurité	■	■	■	■	■	223 104
	Bouchers, charcutiers, boulangers	■	■	■	■	■	188 259
	Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	■	■	■	■	■	134 086
6	Aides-soignants	■	■	■	■	■	737 217
	Infirmiers, sages-femmes	■	■	■	■	■	547 528
	Professionnels de l'action sociale et de l'orientation	■	■	■	■	■	366 192
	Armée, police, pompiers	■	■	■	■	■	361 787
	Médecins et assimilés	■	■	■	■	■	212 126
							23 803 912

Lecture : les couleurs correspondent aux indicateurs synthétiques sur une échelle de couleur reposant sur une gradation de rouge foncé à vert foncé. Celle-ci prend en compte la distribution et la variation des valeurs enregistrées pour l'ensemble des métiers.

Source : France Stratégie

Source : France stratégie, Qualité de l'emploi : une question de métiers ?

La transition écologique synonyme de destruction d'emplois est d'ores et déjà un stéréotype qu'il faut déconstruire. Car si le risque est bien réel, ce récit qui est en train de devenir prédominant oublie les opportunités de création et de transformation d'emplois. Ce faisant on en « oublierait » presque de travailler dessus, et d'y concentrer les efforts en termes de formation.

En cela, le processus de GEPP est clé et à revaloriser car lui-même souffre d'une image négative. L'exercice est non seulement technique et difficile mais bien souvent dans les entreprises, son acronyme est rapidement associé à celui de PSE. En effet, faisant le point sur les compétences que l'entreprise a déjà ou dont l'entreprise a besoin, il permet aussi de faire le point sur les compétences qui sont obsolètes et dont l'entreprise n'a plus besoin. C'est ainsi que s'explique le rapprochement entre la GEPP et un plan de sauvegarde de l'emploi.

Mais si l'entreprise peut ne plus avoir besoin de certaines compétences, cela ne signifie pas qu'elle n'a plus besoin des salariés qui possèdent ces compétences. L'essence même de l'exercice de GEPP est de permettre à ses salariés de valoriser leurs autres compétences ou de leur permettre d'en acquérir de nouvelles avant d'envisager qu'ils puissent quitter l'entreprise.

## FOCUS

Une procédure de licenciement collectif, qui s'applique dans la cas de licenciements de moins de 10 salariés ou dans la cas de licenciements collectifs de 10 salariés ou plus dans des entreprises de moins de 50 salariés, ne nécessite donc pas la mise en place d'un PSE.

Un plan de sauvegarde de l'emploi doit d'abord être homologué par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) dans son rôle d'inspection du travail, pour être mis en œuvre.

Pour cela, il doit répondre à certaines conditions, dont la mise en place d'actions de formations favorisant le reclassement en interne des collaborateurs dont le poste va être supprimé ou le reclassement externe des collaborateurs licenciés.

Ces actions relèvent donc d'obligations légales pour mettre en place un PSE et ne relèvent donc pas de pratiques proactives de l'entreprise. Elles répondent à un exercice de conformité et non à des pratiques RSE extra-légales.

« La mise en place d'un PSE est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés lorsque l'entreprise envisage d'effectuer un licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une période de 30 jours. Pour être validé par l'inspection du travail, il doit prévoir les actions suivantes et être signés par les syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 50% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles du CSE :

- actions visant au reclassement interne en France des salariés, sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent

(ou, sous réserve de l'accord écrit des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure) ;

- actions favorisant la reprise de tout ou partie des activités en vue d'éviter la fermeture d'un ou de plusieurs établissements ;
- créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;
- actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise (notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi) ;
- actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;
- actions de formation, de Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;
- mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail et des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière ;
- conditions de mise en œuvre du congé de reclassement ou du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ;
- plan de reclassement visant notamment les salariés âgés ou les salariés présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

Le PSE peut également prévoir des mesures facultatives comme par exemple :

- primes d'incitation au départ volontaire ;
- mesures pouvant tenir compte des problèmes spécifiques de certains salariés et notamment des personnes handicapées et des femmes enceintes ;
- actions de bilan-évaluation destinées à permettre aux intéressés de mieux se situer sur le marché de l'emploi en fonction de leurs capacités professionnelles acquises et potentielles. ».

Source : [Service-public.fr](http://Service-public.fr)

## 2.2 Une plus ample mobilisation de tous les acteurs

Les acteurs qui composent l'écosystème de la formation sont nombreux. Comme nous le remarquons dans la note « Comment forger les compétences de la transition juste ? » ; leur nombre peut être un frein tant sur le plan de leur identification, que de la compréhension de leur rôle respectif par le tout à chacun, ou que sur leur coordination. Dès lors, la mise en ordre de marche en vue de répondre aux enjeux de la transition écologique reste compliquée et longue même si nous l'avons constaté en partie I de ce guide, cette mise en marche a bien eu lieu. Nous observons la publication de travaux prospectifs sur les besoins en emploi et en compétences afin de mener la transition écologique. Les acteurs se sont emparés de ce sujet petit à petit et leur mobilisation ne doit pas faiblir mais bien au contraire, s'amplifier.

### Dans l'entreprise, le rôle des partenaires sociaux

Les législations se renforçant en matière de RSE, de nouvelles obligations incombent à l'employeur en matière de dialogue social (cf. partie 2.2. du chapitre II). Entre autres, s'il est recommandé que les représentants du personnel soient inclus en tant que partie prenante dans la construction de la matrice de matérialité de l'entreprise pour répondre à ces obligations de reporting de durabilité, il est désormais nécessaire pour les entreprises qui sont y soumises, de présenter leur rapport de durabilité au CSE. En France, cela relève du processus de « consultation. »

Mais les questions de GEPP en entreprise et de formation qui y affèrent, font déjà l'objet d'un dialogue social réglementé qui, lui, relève d'un processus de « négociation. »

## FOCUS

Le terme consultation, selon qu'il concerne le dialogue parties prenantes ou le dialogue social tel que la législation française l'encadre, peut être confusant et cela, d'autant plus s'il s'agit de représentants du personnel. Cela résulte également de la traduction des textes européens en anglais.

En France, le dialogue social s'effectue entre l'employeur et les instances représentatives du personnels. Il prévoit trois modalités de dialogue :

- l'information : au sens strict, il s'agit de fournir des éléments précis aux IRP dans un domaine donné afin d'annoncer un événement, une mesure à venir ou déjà effective. L'information simple n'implique pas de discussions ou d'échanges obligatoires entre les parties.
- la consultation : la consultation est une prérogative du CSE. Elle consiste à recueillir un avis sur une mesure qui n'a pas encore été prise mais qui est sérieusement envisagée, sur une décision projetée, sur un document à l'état de projet. La consultation doit être précédée de l'information du CSE sur le projet afin que celui-ci soit en mesure de rendre un avis. À noter que, dans la quasi-totalité des

cas, la loi n'exige pas d'avis favorable pour que le projet soit mis en place. L'avis est donc consultatif.

- la négociation : la négociation se fait en vue d'un accord entre l'employeur et délégués syndicaux, ou salariés mandatés, au sein des instances de représentation du personnel (à défaut les salariés peuvent directement donner leur avis par voie référendaire sur un texte proposé). La négociation suppose une information préalable. La loi fixe plusieurs thèmes de négociations obligatoires dans les entreprises. Si à l'issue des négociations un accord ne peut être conclu, un procès-verbal de désaccord est rédigé et acté par les deux parties.

Dans une démarche de RSE où le dialogue avec les parties prenantes y inclut des représentants du personnel, au même titre que d'autres représentants de parties prenantes externes à l'entreprise, ce dialogue relève d'une « participation. » Telle que définit dans le cadre du dialogue social, cela relève - au mieux - d'une « consultation » car les parties prenantes peuvent émettre des avis négatifs, même s'il n'est nul besoin réglementaire de le formaliser par écrit.

Dans la réalité, sauf pratiques extra-légales de l'entreprise, les échanges se situent entre les modalités d'information et de consultation.

C'est le cas lorsque l'entreprise invite les parties prenantes qu'elle aura identifiées à participer au processus d'élaboration de la matrice de matérialité de l'entreprise dans le cadre de la CSRD. Cette dernière ne précise pas le mode de participation des parties prenantes, qui peut prendre la forme d'un questionnaire par exemple.

La présentation du rapport de durabilité aux instances représentatives du personnel adéquates relève bel et bien d'une obligation. La transposition de la CSRD en droit français a défini ces instances adéquates comme étant le CSE dans un processus d'information-consultation des instances, c'est-à-dire avec la nécessité de requérir formellement leur avis.

Enfin, concernant le devoir de vigilance des entreprises, telle que la loi française le prévoit pour le moment et dans l'attente d'une directive européenne, les représentants du personnel doivent être consultés. L'élaboration des systèmes d'alerte permettant de recueillir toute atteinte aux droits humains et à l'environnement doit faire l'objet d'une concertation. Ici, on pourrait presque se rapprocher d'un processus de co-construction.

En France, les entreprises d'au moins 300 salariés ont l'obligation de négocier sur leur gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnelles en vue d'aboutir à un accord tous les trois ans, sauf si l'entreprise a prévu des dispositions contraires dans un accord de méthode.

Dès lors, compte tenu de l'ensemble de ces obligations légales, il serait souhaitable que les partenaires sociaux s'emparent davantage des enjeux de RSE, qu'ils se situent côté représentant de l'employeur ou côté représentants des salariés, et s'enquière

de ces obligations pour monter en compétences sur ces sujets. Une expertise affûtée permet d'enrichir le dialogue et toute négociation qui pourrait, par le biais d'accords, établir des droits plus favorables aux salariés que ne le dispose la loi.

A l'heure actuelle, organisations syndicales comme responsables des relations sociales, reconnaissent avoir besoin de formation et regrettent le manque de temps et de moyens. C'est ce que souligne l'enquête réalisée par Deloitte, l'Orse et l'ANDRH (cf. partie 2.3. du chapitre I), sur leur niveau d'appropriation des European sustainability reporting standards (ESRS) S1 de la CSRD.

Pour autant, la négociation sur la GEPP prend peu en compte les enjeux environnementaux. Cette même lacune est constatée par le Shift project dans ses travaux sur la formation des actifs pour réussir la transition écologique, soulignant que c'est le processus même de GEPP qui pâtit d'une faible qualité de négociation.

## FOCUS

« Ce décalage ne semble pas spécifique à la thématique écologique, mais plutôt relever d'un désinvestissement général des démarches prévisionnelles d'emploi et de compétences. Alors que c'est un sujet de négociation obligatoire dès 300 salariés, seules 37% des entreprises sont dotées d'une démarche de GEPP et à peine 56% dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, selon une récente enquête auprès de 200 responsables de formation aguerris [...].

Les partenaires sociaux pourraient se saisir des enjeux environnementaux par plusieurs moyens, récapitulés dans un accord national interprofessionnel signé par les syndicats patronaux et deux syndicats de salariés, et étendu :

- information et consultation sur les conséquences environnementales des mesures entrant dans le champ de compétences des CSE : gestion des emplois et parcours professionnels, conditions de travail, etc. ;
- ajout d'indicateurs environnementaux à la base de données économiques, sociales et donc dorénavant environnementales ;
- possibilités de formation des élus et de mobilisation d'experts, qui sont jusqu'à présent mobilisées dans à peine un quart des entreprises ;
- mise en place d'une commission environnement du CSE

Le bilan des pratiques montre que les partenaires sociaux s'emparent jusqu'à présent peu des enjeux écologiques. De plus, les moyens pour s'en saisir cités ci-dessus ne sont pas applicables aux plus petites entreprises. Là où l'environnement est un objet de dialogue, il reste centré sur les enjeux de transition énergétique et les champs réglementés (décarbonation, tri des déchets). »

*Source : Shift project, Former les actifs pour réussir la transition écologique.*

Il en est de même des partenaires sociaux au niveau des branches professionnelles puisqu'elles doivent aussi négocier sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de leur secteur d'activité, au moins tous les trois ans, en vue de répondre notamment aux enjeux de transition écologique.

## FOCUS

Soulignons ici que la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, en réformant la formation, a revu la dénomination de la GPEC pour les entreprises afin de souligner l'importance d'offrir de la visibilité sur des trajectoires de carrière. C'est ainsi qu'on a nommé le processus en GEPP pour gestion des emplois et des parcours professionnels. L'appellation de GPEC reste valable pour les branches professionnelles, qui regroupent les entreprises proposant les mêmes produits ou services.

Notons aussi que la loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets de 2021 a modifié le Code du travail en matière de GPEC pour mentionner l'importance de la transition écologique.

En son article L. 2241-12, le Code du travail dispose donc que :

« Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, au moins une fois tous les trois ans, pour négocier sur les conditions de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, et sur la prise en compte des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels énumérés à l'article L. 4161-1.

La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut se décliner à l'échelle du territoire et s'appuie sur les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications mis en place par la commission paritaire nationale de l'emploi au niveau de chaque branche, tout en veillant à l'objectif de mixité des métiers. Cet observatoire porte une attention particulière aux mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et énergétique. »

Comme nous le voyons, la loi souligne le rôle de la négociation au niveau des territoires, négociation facilitée par le travail sectoriel des branches réalisé par les observatoires ad hoc. L'analyse prévisionnelle que permet la GPEC au niveau des branches nourrit la GEPP des entreprises affiliées à ce même secteur d'activités. Mais elle nourrit aussi, comme nous le verrons plus loin (cf. partie 2.3 de ce chapitre), la capacité pour un bassin d'emploi, de réaliser ce même exercice de GPEC au niveau d'un territoire (GPEC T) ou Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), en collaboration avec les établissements selon leurs activités et selon la zone géographique où ils se situent.

## Favoriser les approches sectorielles

Ainsi, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises au cours de cet ouvrage, Opco, branches professionnelles, organismes de formations sont essentiels pour identifier les métiers de demain et les quantifier. Aux côtés des entreprises, particulièrement des plus petites qui ne disposent pas forcément de services RH idoines, ils sont indispensables pour flécher des parcours de formations, selon les compétences et les niveaux attendus pour occuper un poste.

### EXEMPLE FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

L'Observatoire de métiers de la banque ajoutait dans son « Etude de l'attractivité du secteur bancaire et du rôle de la RSE dans cette attractivité » trois fiches métiers correspondant à « chargé(e) de mission RSE », « chef(fe) de projet finance durable » et « responsable RSE. »

L'Ecole supérieure de la banque a révisé les cursus de ses formations – initiale et continue – pour inclure les sujets de RSE propres au secteur bancaire. Par exemples, accessibles en formation continue et éligible au CPF, elle propose la formation diplômante de « responsable conformité / compliance officer » et en formation inter ou intra entreprise un « ESG parcours Expert certifiant »

Si parmi les métiers, il faut pouvoir distinguer les métiers moteurs de la transition écologique de ceux ayant un impact plus relatif, il ne faut pas négliger ces derniers pour autant. Les salariés doivent pouvoir trouver du sens dans leur travail et comprendre qu'ils jouent un rôle positif à leur niveau. Mentionnons cet exemple ressorti au cours du groupe de travail animé par l'Orse : un graphiste pourrait à l'avenir apprendre à composer des visuels tout aussi créatifs et correspondant à la demande, à recourant moins à certaines polices de caractères plus polluantes à l'impression, particulièrement si elles apparaissent en gras. Un « éco-graphiste pourrait désormais apprendre à moins recourir au vert, l'une des couleurs les plus polluantes, pour être plus « vertueux. » Si l'exemple peut sembler anecdotique en comparaison aux évolutions des métiers du secteurs de l'énergie, du bâtiment ou du transport, par exemple, il n'en démontre pas moins que chacun peut revoir ses pratiques professionnelles en vue de contribuer à l'objectif généralisé de réduction de l'empreinte carbone.

Dans tous les cas, la question reste posée de pouvoir accompagner les filières dans l'identification des compétences dont elles auront besoin demain. Comme nous le soulignons déjà dans la Note d'enjeux « Comment forger les compétences de la transition juste ? », dans les métiers de la maintenance comme du bâtiment, par exemples, s'il est certain que des savoirs resteront fondamentaux dans leur apprentissage, qu'est-ce qui caractérise le mécanicien ou le plombier de la transition ? Le plaquiste ne sera-t-il pas appelé à l'avenir à avoir des compétences de thermiste afin de rénover et isoler un bâtiment pour le rendre moins énergivore ? Ou bien encore, quelles nouvelles compétences le technicien conseil agricole devra-t-il acquérir pour accompagner les agriculteurs vers la transition écologique ?

## EXEMPLE LA COOPERATION AGRICOLE

Le secteur agricole et agroalimentaire fait face à des enjeux majeurs et doit répondre à des attentes de plus en plus fortes des consommateurs ainsi qu'à un contexte réglementaire en évolution constante. De plus, un emploi sur deux est jugé difficile et 50% des agriculteurs seront à la retraite en 2034. Pour La Coopération agricole, la RSE est un élément de réponse et un levier de différenciation sur les marchés : la fédération propose depuis 2006 des outils RSE adaptés à son secteur, sur la base du référentiel harmonisé proposé dans la norme ISO 26030. Parmi ces outils figurent notamment un Mooc « RSE et agroalimentaire », c'est-à-dire un cours en ligne pour sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux de la RSE dans ce secteur, un bloc de formation et de conseil au travers de l'outil de diagnostic 3D – Destination Développement durable et également une formation plus complète proposée par l'organisme Solutions Plus.

Pour cette raison, l'approche sectorielle et le travail des branches professionnelles sont fondamentaux. C'est dans cet esprit que la loi Climat et résilience de 2021 attribue aux Opco la mission « d'informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et de les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences. »

Ces évolutions prennent du temps et les freins sont nombreux et cela d'autant plus que pour beaucoup d'acteurs de la formation, comme beaucoup d'individus, sont encore dans une étape de prise conscience et de mesure des enjeux.

## FOCUS

A propos des travaux prospectifs des branches, le Shift project regrette certaines limites :

- « la variabilité de la volonté politique des branches professionnelles pour aborder les enjeux écologiques, elle-même dépendante de la conscience de ces enjeux, du portage par les entreprises qui s'y rattachent [...]
- une approche excessivement pilotée selon les demandeurs
- la difficulté à trouver des prestataires experts tant sur le champ des ressources humaines que sur l'écologie, ce qui réduit la portée de certains travaux. Ainsi le niveau d'analyse n'est pas toujours assez fin [...]
- un angle mort sur les risques de suppression d'emplois liés à la transition écologique : ils sont rarement évoqués dans les accords d'Engagement de développement de l'emploi et des compétences (Edec) [...] » passés entre l'Etat et les branches professionnelles. »

Pour les acteurs de la formation que sont les Opco, il faut tenir compte des financements qui font l'objet d'une convention d'objectifs et de moyens avec l'Etat tous les trois ans. Les marchés publics doivent suivre afin de pouvoir déployer une offre. Disposer d'une offre de formation signifie disposer de formateurs agréés Qualiopi, et qui plus est des formations adaptées au secteur d'activité afin de transformer les métiers.

## EXEMPLE OPCO ATLAS

Il a fallu un peu moins d'un an aux Opco pour se préparer à la mise en œuvre opérationnelle de leur nouvelle mission issue de la loi Climat et résilience : informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique. Dans la pratique, cette nouvelle mission n'a pas été intégrée dans la convention d'objectifs et de moyens conclue avec l'Etat pour la période 2023/2025. Les Opco ont dû s'organiser sans ressource complémentaire.

Dans un premier temps, Atlas a réalisé une grande étude prospective pour identifier les enjeux des branches professionnelles de son périmètre en matière de transition écologique et pour adapter et densifier son offre d'accompagnement.

Dans un second temps, l'Opco a développé une offre de service clé en main pour les entreprises, différenciée selon les secteurs et leurs enjeux (à noter : les Opco sont soumis au Code de la Commande publique, ce qui garantit le respect d'un certain nombre de règles mais qui peut dans le même temps, alourdir voire ralentir la sélection de prestataires.)

Aujourd'hui, Atlas dispose d'une offre de services permettant de massifier l'accès à la formation pour accélérer la transition écologique des entreprises et d'un réseau de 75 conseillers emploi formation au contact des entreprises, dans les territoires.

## Les pouvoirs publics

En étudiant de plus près le fonctionnement de l'écosystème des acteurs de la formation, il est évident qu'une volonté forte des pouvoirs publics est déterminante afin de donner l'impulsion nécessaire, ne serait-ce qu'en termes de financement. Il est aussi le régulateur qui peut coordonner les acteurs et le marché de la formation.

Au travers de France stratégie ainsi que du Secrétariat général à la planification écologique et l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev) placés sous l'égide du ministère de la Transition écologique, de plus en plus de travaux prospectifs rendent publics les tendances en matière d'évolution des emplois au regard de la transition écologique (cf. partie 1.1. du chapitre I). Les ministères du Travail ainsi que celui de la Transition écologique, coopèrent afin d'apporter plus de finesse à ces données, en termes de secteurs mais aussi de territoires et les rendre les plus accessibles possible au travers de cartographies, auprès des entreprises de toutes tailles.

A cette fin également, France travail révisé le Répertoire opérationnel des métiers et emplois (cf. partie 2.2. du chapitre I). L'institution publique lance aussi "France Travail Pro" avec l'ambition de mieux accompagner les entreprises dans leurs recrutements.

## EXEMPLE FRANCE TRAVAIL

En parallèle de la révision du Rome 4.0, France travail lance « France travail pro » qui se veut être une task force entreprise déployée dans chaque bassin d'emploi et visant à mieux faire connaître l'offre de service auprès des employeurs locaux. Conseil en rédaction des offres d'emploi et leurs critères de recrutement, suivi des offres, présélection de candidats, proposition d'une méthode de recrutement et / ou de formation plus adaptée à leurs besoins de compétence... Ce sont des services peu connus sur lesquels France travail souhaite s'appuyer pour apparier à des fins de recrutement et demande d'emploi d'une part et le faire en direction des métiers d'avenir d'autre part.

Mais rappelons surtout que des politiques publiques fortes sont attendues en termes de revalorisation des métiers dont nous aurons le plus besoin afin de réussir la transition écologique, alors que ces métiers sont déjà en tension. En effet, à l'instar des métiers de la première et de la seconde lignes tels qu'ils avaient été baptisés pendant la période de circulation du Covid, la plupart correspondent à des métiers faiblement qualifiés, donc avec des grilles de salaires basses, proposant de faibles perspectives d'évolution alors que ce sont des carrières pénibles.

Côté entreprise, nous recommandons de revoir les référentiels de compétences et les fiches de postes et d'aller jusqu'au bout de l'exercice en travaillant sur les possibles parcours professionnels. Cela signifie que les grilles de rémunération afférentes de ces parcours doivent aussi être revues. En effet, l'ensemble de ces outils doit être conçu et révisé en parallèle afin d'avoir un fonctionnement cohérent. Il est donc logique que l'acquisition de nouvelles compétences soit valorisée. Tout d'abord, au sens premier du terme, car la polyvalence que le salarié formé acquiert, peut être reconnue financièrement (cf. partie 3.3. du chapitre II). De plus, cette reconnaissance permet d'envisager l'opportunité d'une progression dans l'entreprise.

L'entreprise n'est pas la seule à devoir travailler sur son marketing RH, sa marque employeur. Cette même réflexion serait utile sur un « marketing métier » de certaines branches professionnelles voire de filières entières, compte tenu de leur manque d'attractivité. Ce travail pourrait se focaliser particulièrement lorsqu'elles incluent des secteurs d'activités émissifs, ou dits « bruns », qui représentent des secteurs clés à verdir afin de réussir la transition écologique.

Le marketing RH ne marche qu'en offrant des perspectives réelles de carrières, d'évolution professionnelle (et donc d'évolution de rémunération), sinon l'entreprise ne tient pas sa « promesse employeur » faite au recrutement. Le procédé permet d'attirer des candidats, des talents, mais il ne les fidélise pas surtout que ceux-ci, conscients de leur employabilité, sont très volatiles. Or, le *turn over* peut coûter cher à une entreprise et la fuite de talents, synonyme de perte de capacité d'innovation. Du point de vue du salarié, à quoi bon se former, s'il n'y a pas de perspectives d'évolution derrière ? Cela est encore plus vrai dans le domaine de la transition juste, où les salariés engagés qui suivront les formations, en attendront de pouvoir changer les pratiques de leur métier pour avoir plus d'impact positif.

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

En construisant son plan de développement des compétences et en révisant son référentiel de compétences et ses parcours de carrières, l'entreprise pourra utilement s'appuyer sur un focus group de salariés représentatifs des cibles du PDC.

Elle veillera aussi à ce que ce groupe soit composé de façon mixte afin d'identifier et lever tous les freins à la formation que les femmes connaissent plus que hommes.

Sur les questions liées sur à l'accessibilité des métiers et l'évolution professionnelle, prendre en compte les enjeux de genre et plus largement, les enjeux d'inclusion par l'emploi des publics défavorisés, relève de l'équité. Dans le cas de la transition écologique, il s'agit de justice sociale vis-à-vis de ceux qui seront les premières victimes des dérèglements climatiques. La transition écologique ne peut réussir que si elle est accompagnée de mesures sociales qui permettront d'en faire une transition juste.

Dans ces filières où la majorité des postes est faiblement qualifiée, les choix de carrière se font très jeunes, souvent dès le collège en vue d'être orienté en lycée professionnel. Souvent, c'est un choix par défaut, faute de meilleure opportunité. Or, comment faire pour que cette orientation ne se fasse pas par dépit et soit subie, multipliant les décrochages au bout de quelques années, accumulant au passage des difficultés de jeunes, déjà en difficulté par ailleurs, à s'insérer dans l'emploi ? C'est déjà un enjeu que nous pointions dans la note « Comment forger les compétences de la transition juste ? » et c'est un enjeu dont les filières et les branches professionnelles, avec en leur sein les partenaires sociaux, doivent s'emparer. Mais face à son ampleur, ceux-ci ne peuvent le faire seuls. Une volonté et une implication fortes de la part des pouvoirs publics sont absolument nécessaires.

## 2.3 L'enjeu territorial

La notion de proximité est à prendre en compte (cf. partie 2.2. du chapitre II), car cela permet aux salariés de se reconnaître et de s'identifier à la personne qui donne la formation, transmet le message. En cela, s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs pour démultiplier les formations est un levier important. C'est un dispositif particulièrement intéressant si l'entreprise dispose de plusieurs établissements sur différents territoires pour faciliter la diffusion de la formation. Qui plus est, le salarié-formateur en sera d'autant plus crédible qu'il sera plus à même d'adapter au contexte de l'établissement, de son activité et même, de sa géographie (pour parler ressources, ou mobilités par exemple).

C'est pourquoi croiser les enjeux de formation avec la question des bassins d'emploi est crucial afin de toucher également les entreprises de plus petite taille. Les travaux de France stratégie (cf. partie 1.1. du chapitre I), le démontrent bien. 80% de l'économie française est générée par les PME (Petites et moyenne entreprises) dans les régions.

Ainsi, les Opco et les branches professionnelles ou autres chambres des métiers ainsi que les organismes de formations sont des acteurs essentiels de la formation et de sa diffusion sur un maillage territorial fin. Leurs représentations au niveau régional, et les relais qu'ils y trouvent grâce aux représentants d'employeurs et représentants syndicaux, font d'eux des acteurs en première ligne pour permettre aux gérants de petites entreprises de connaître les opportunités de formation de leurs salariés afin d'assurer la pérennité de leur activité. Faciliter l'essaimage des formations, en les faisant coïncider avec les besoins spécifiques à chaque bassin d'emplois, fait partie de leurs attributions et à ce titre, la transition écologique doit devenir une de leurs priorités.

### EXEMPLE CHAMBRE DE METIERS DE L'ARTISANAT D'ILE-DE-FRANCE

La CMA IDF joue un rôle crucial dans la formation et le développement des compétences professionnelles, contribuant ainsi à l'économie de proximité. L'implication active des artisans et micro-entrepreneurs favorise le développement économique des territoires. La CMA IDF accompagne les entreprises de leur création à leur transmission et, à travers CMA Formation, elle se positionne comme un acteur économique et social global.

En 2023, la CMA IDF a créé un pôle qualité performance et RSE. Pour 2024, les actions prioritaires incluent :

- sensibilisation des apprentis à la RSE : organisation d'ateliers sur le climat dès la rentrée.
- accompagnement de la transition écologique : collaboration avec les collectivités pour promouvoir l'emploi local et l'économie de proximité.

- création de formations RSE : développement de programmes de formation répondant aux besoins RSE actuels et futurs.

De nombreuses entreprises artisanales manquent de temps et de ressources pour former leurs salariés. La CMA IDF dispose d'un réseau de conseillers environnementaux et de conseillers en développement économique pour accompagner les artisans dans l'évolution de leurs métiers et la transition écologique. Les secteurs de formation couvrent une large gamme de métiers, du bâtiment aux services, en passant par la production, l'alimentation et le bien-être.

En 2024, 36 managers de la CMA IDF ont été formés aux enjeux de la RSE pour mieux accompagner leurs collaborateurs dans la mise en place de démarches RSE.

Les partenaires sociaux, au fait des questions d'emplois doivent représenter des atouts dans la construction d'échanges sur ces sujets. Ils y dialoguent et négocient sur les difficultés et besoins aussi bien au niveau de l'entreprise, que du secteur ou bien au niveau national, ayant des représentations à chacun de ces échelons.

Enfin, si cela ne peut se faire sans l'appui des pouvoirs publics nationaux, ce sont les régions qui attribuent des financements à la formation en tant que relais de l'Etat via les Plan régionaux d'investissement en compétences (Pric), précisément dans le but de répondre au mieux aux besoins des territoires.

Dans son rapport sur la formation des actifs, le Shift project explique qu'« un repérage des besoins est également réalisé au niveau de chaque région en prise avec ses stratégies économique et de développement du territoire. Le conseil régional élabore un contrat de plan régional de développement de l'orientation et de la formation professionnelle pour la durée de son mandat en concertation avec les collectivités. » Le Shift project précise que : « selon le niveau de centralisation de chaque acteur impliqué (tels que les Opco, ou les services déconcentrés de l'administration de l'emploi), la cohérence est plus ou moins assurée, le rôle fort de pilotage politique revenant en priorité à la région. Si cette dernière a fait de la transition écologique un axe fort, l'impulsion et la mise en cohérence des initiatives peut être très effective. »

Ainsi, l'implication et la coordination de l'ensemble de ces acteurs de l'écosystème de la formation cités, à tous les échelons du territoire, publics comme privés, est fondamentale dans la conduite de la transition écologique.

# Conclusion

---

Le présent guide méthodologique sur la formation aux compétences dites « RSE » a pour ambition d'être une première marche franchie pour les fonctions RSE et RH, en vue d'accompagner la montée en compétences de leurs collaborateurs vers des métiers durables, ou ad minima, vers des métiers ayant des pratiques professionnelles plus soucieuses des questions environnementales.

Le principal objectif de l'ouvrage est en fait double. Il est de permettre aux fonctions RSE de comprendre comment fonctionne l'ingénierie de la formation en entreprise et, aux fonctions RH, de saisir l'ampleur des enjeux environnementaux et leur rôle moteur dans la transition écologique afin que celle-ci ait aussi un impact social et sociétal bénéfique.

L'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi sont des enjeux de développement durable, au même titre que les enjeux écologiques, à la main des DRH. Certains peuvent se demander si l'environnement ne prendrait pas, à l'heure actuelle, le pas sur les enjeux sociaux. C'est la fameuse opposition fataliste entre « fin de mois » et « fin du monde » qui ne laisse voir aucune solution et est prétexte à l'inaction.

Par la publication de ce guide, l'Orse souhaite interpeller les entreprises à démontrer le contraire, convaincu que les enjeux écologiques ne peuvent trouver de réponse viable au détriment des enjeux sociaux, sans quoi les deux échoueront. C'est bien pourquoi le développement durable se compose de trois piliers : économique, écologique et social pour être à l'équilibre.

Or, le courage peut-il s'apprendre ?

Car au regard de nos observations, il est une compétence nécessaire à mettre en œuvre si nous voulons que les entreprises soient actrices d'une transition écologique qui soit juste socialement, et c'est bien celle de courage.

S'il était un message à retenir de ce guide, ce serait d'appeler directeurs RH comme directeurs RSE / DD, prendre la mesure de leurs responsabilités sans plus tarder. Ensemble, ils doivent avoir le courage de conjuguer leurs expertises et leurs talents pour travailler à cette ambition.

Ils doivent apprendre pour ce faire, à parler le même langage et comprendre leur fonctionnement, leurs objectifs respectifs. C'est en partant de ce diagnostic qu'ils pourront travailler de concert à la définition de nouveaux objectifs qui leur seront communs et un plan de réalisation afin de les atteindre. Au cœur de ce projet, le plan de développement des compétences devra figurer en tête des priorités.

C'est dans cette langue commune qu'ils auront la capacité d'embarquer les dirigeants, de mobiliser les équipes et d'insuffler un changement de paradigme. C'est également grâce à cette langue commune qu'ils pourront raconter la nouvelle histoire de leur entreprise. Une entreprise et avec elle, des métiers qui se transforment.

Les entreprises engagées dans le développement durable cherchent des nouveaux récits afin de dessiner un chemin vers futur plus désirable et possible. Comme toute démarche RSE, cela ne peut se faire que dans une démarche de progrès, coconstruite avec ses parties prenantes.

Mais pour y parvenir, les entreprises ont-elles essayé de coconstruire avec la première de leurs parties prenantes et que sont leurs salariés, les « éco-métiers » ?

Au-delà de l'écart de compétences entre leur actuel emploi et un emploi « plus durable » à l'avenir, serait-il possible pour l'entreprise, comme pour l'ensemble des acteurs de la formation d'aider les salariés à se projeter dans des métiers véritablement désirables, et pourquoi pas ? Des métiers de « rêves ? »

Et si pour réussir la transition juste, il fallait justement créer de nouveaux récits sur les métiers de cette transition pour les rendre, eux, plus désirables et réenchanter ainsi la société dans laquelle nous vivons ? Ce pourrait-il que le chemin commence par-là ?

# ANNEXES

## LISTE DES ACRONYMES

---

- AMF** Autorité des marchés financiers
- BDESE** Base de données économiques, sociales et environnementales
- BTP** Bâtiments et travaux publics
- CBI** Charter banker initiative
- CBM** Commercial banking
- CDD** Contrat à durée déterminée
- CEP** Conseil en évolution professionnelle
- Cese** Conseil économique social et environnemental
- CFP** Contribution à la formation professionnelle
- CMA** Chambre de métiers de l'artisanat
- Cned** Centre national d'enseignement à distance
- Codir** Comité de direction
- Comex** Comité exécutif
- COOC** Corporate online open course
- COP** Conference of parties
- CPF** Compte personnel de formation
- CQP** Certificat de qualification professionnelle
- CSE** Comité social et économique
- CSP** Contrat de sécurisation professionnelle
- CSRD** Corporate sustainability reporting directive
- CS3D** Corporate sustainability due diligence directive
- DD** Développement durable
- DG** Direction générale
- DDD** Direction du développement durable
- DRSE** Direction de la responsabilité sociétale des entreprises
- DRH** Directions des ressources humaines
- Dreets** Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- DSN** Déclaration sociale nominative
- Edec** Engagement de développement de l'emploi et des compétences
- ESG** Economie, social, gouvernance
- ESRS** European Sustainability Reporting Standards
- Etam** Employés, techniciens et agents de maîtrise
- FBF** Fédération bancaire française
- FNE- Formation** Fonds national de l'emploi - Formation

**GB&M** Global banking and markets  
**GEPP** Gestion des emplois et parcours professionnels  
**GPEC** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
**GTEC** Gestion territoriale des emplois et compétences  
**GT** Groupe de travail  
**IA** Intelligence artificielle  
**INTEFP** Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle  
**IRO** Impacts, risques, opportunités  
**IRP** Instances représentatives du personnel  
**KPI** Key performance indicators, indicateurs de performance clés  
**Mooc** Massive open online course  
**OFB** Office français de la biodiversité  
**OIT** Organisation internationale du travail  
**Onemev** Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte  
**Opco** Opérateurs de compétences  
**OS** Organisations syndicales  
**PCS** Professions et catégories socioprofessionnelles  
**PDC** Plan de développement des compétences  
**PDG** Président directeur général  
**PME** Petites et moyennes entreprises  
**Pric** Plan régionaux d'investissement en compétences  
**PSE** Plan de sauvegarde de l'emploi  
**PTEF** Plan de transformation de l'économie française  
**RGE** Reconnu garant de l'environnement  
**RH** Ressources humaines  
**RNCP** Répertoire national des certifications professionnelles  
**Rome** Répertoire opérationnel des métiers et des emplois  
**RSE** Responsabilité sociétale des entreprises  
**SGPE** Secrétariat général à la planification écologique  
**SFDR** Sustainable finance disclosure regulation  
**Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales  
**VAE** Validation des acquis d'expérience

# ANNEXES

## BIBLIOGRAPHIE

---

Afpa, Ministère du travail de la santé et des solidarités, Les métiers de la RSE, état des lieux et perspectives, note exploratoire 2024

Ademe, Transitions 2050, choisir maintenant, agir pour le climat, 2024

Apec, Stratégie écoresponsable dans les entreprises, parcours réussis de cadres qui s’y engagent, 2024

Axa climate school, Formation green RH, agir et repenser son métier à l’heure de la transition écologique, document de présentation, 2024

Birdeo, Bartle, Essec business school, Compétences et durabilité, de nouvelles compétences pour des métiers plus durables, 2024

Cegos, Baromètre international Transformations, compétences et learning, 2024

CFE-CGC, Guide technique Dialogue social et développement durable, 2024

Collectif Plus jamais ça !, Pas d’emplois sur une planète morte, 2021

CNRS, Birdéo, Etude des professionnel.le.s du développement durable, restitution des premières tendances, 2023

Des enjeux et des hommes et Comité 21, Guide sur la mobilisation des équipes pour le développement durable ; 2009

Ecolearn, Référentiel de compétences professionnelles de transformation durable des organisations ,2023

Elevo, Votre bibliothèque de soft-skills, 50 soft skills pour créer ou faire évoluer vos matrices, 2024

France Stratégie, Les métiers de 2030, 2022

France Stratégie, Qualité de l’emploi : une question de métiers ?, 2023

Gallay Anne-Laure, Zulfikarpasic Adelaïde, Fondation Jean Jaurès, Enquête climat : les Européens et leur connaissance du changement climatique , 2024

Ghorra-Gobin Cynthia, Fondation Jean Jaurès, Comment faires des métropoles un levier pour la planification écologique et solidaires ?, 2024

Les Echos, Le guide des jobs à impact positif, édition 2024/2025, 2024

Les Nouveaux géants, La transition écologique au cœur de chaque métier,

comment transformer les métiers pour concrétiser et accélérer la transition écologique dans les entreprises ?, rapports intermédiaire et final, 2024

Monster, The future of work, 2024

Observatoire des métiers de la banque, Nouvelles fiches métiers de l'Observatoire de la banque, 2023

Observatoire des métiers de la banque, Etude de l'attractivité du secteur bancaire et du rôle de la RSE dans cette attractivité, 2023

Observatoire des métiers de la banque, Croissance verte : Faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable, 2018

Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte, Emplois et métiers de l'économie verte – Synthèse des connaissances en 2023, 2023

Opco 2i, Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie, 2022

Opco Atlas, Transition écologique : anticiper les besoins en compétences et en emplois sur le périmètre des services financiers et du conseil, et renforcer les missions de l'Opco Atlas, 2024

The Shift project, Former l'ingénieur du 21ème siècle, 2022

The Shift project, Former les acteurs de l'économie de demain, 2022

The Shift project, Former les actifs pour la transition écologique, rapport intermédiaire, 2024

The Shift project, Former pour une finance au service de la transition, 2022

The Shift project, Plan de transformation de l'économie française, 2022

The Shift project, L'emploi : moteur de la transformation bas carbone, 2021

Syndex, Loi Climat, décodage Syndex pour les IRP, pour bien comprendre les nouvelles prérogatives des CSE, 2022

Veolia, La revue de l'Institut Veolia – Facts reports n°25, 2023

# ANNEXES

## POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez les ouvrages cités dans ce guide, à retrouver en accès libre sur le site de l'Orse :



LIVRE BLANC DES NOUVEAUX RECITS  
POUR QUOI FAIRE ?  
5 PROPOSITIONS POUR AGIR  
2025



ABECEDAIRE  
RH ET RSE  
2025



RESULTATS DU QUESTIONNAIRE  
SUR L'ESRS S1 DE LA CSRD ORSE  
- DELOITTE - ANDRH  
2024



NOTE ECO-ANXIETE,  
SOLASTALGIE : LA SANTE  
PSYCHIQUE A L'EPREUVE  
DU CHANGEMENT CLIMATIQUE  
2024



#ECOTAF : ETUDE ADEME -  
ORSE - C3D - EPE - A4MT SUR  
LA MOBILISATION ECOLOGIQUE  
DES SALARIES  
2024



COMMENT FORGER LES  
COMPETENCES DE LA  
TRANSITION JUSTE ?  
2024



LA RSE DOIT-ELLE ETRE  
RADICALE ?  
2023



COMMENT MENER DES ACTIONS DE  
SENSIBILISATION ET DE FORMATION A  
L'EGALITE PROFESSIONNELLE ET A  
LA DIVERSITE ?  
2014

# NOTES

# NOTES

# NOTES

 Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

 Observatoire de la RSE