

Les métiers de la RSE

Etat des lieux et perspectives

Note exploratoire



Mars **2024**

Table des matières

Etat des lieux	3
Démarche RSE	3
Les grandes tendances de la RSE	6
La place de la formation dans les démarches RSE	7
La structuration d'une « filière » des métiers de la RSE	11
Le périmètre des métiers de la RSE	11
Les métiers du pilotage de la RSE	11
Les métiers avec des compétences RSE expertes	12
Des métiers qui se « colorent » RSE ?	13
Les signes d'une structuration d'une filière des métiers de la RSE	13
Un pilotage de la RSE de plus en plus près des instances de direction	13
Un marché de l'emploi RSE qui progresse	15
Le profil des professionnels de la RSE	16
La formation aux métiers et compétences de la RSE	17
Éléments de perspective	20
Annexe – Exemples de référentiels de compétences transversales	21
Bibliographie	24
Remerciements	28

Les métiers de la RSE

La RSE – responsabilité sociale ou sociétale des entreprises – est un sujet qui concerne de plus en plus d’entreprises, que ce soit par conviction, obligations réglementaires, ou pression des parties prenantes, et les postes ou missions estampillés RSE se multiplient sur les portails de recherche d’emploi. Que recourent ces « métiers de la RSE » ? Pour appréhender ce sujet, nous faisons dans cette note exploratoire l’hypothèse d’une filière des métiers de la RSE en structuration. Après avoir dressé un état des lieux de la RSE, nous allons interroger cette notion de filière, esquisser son périmètre et répertorier les signes d’une telle structuration. Y a-t-il un impact de la RSE sur l’emploi, les métiers et les compétences ? Faut-il adapter les formations pour répondre à un nouveau « besoin RSE » ?

État des lieux

Définition, enjeux, cadre réglementaire et grandes tendances, un rapide état des lieux de la RSE.

Démarche RSE

Définition et enjeux

Qu’est-ce que la RSE ? Selon le baromètre Cegos 2021¹, 70% des collaborateurs connaissent désormais la notion de RSE. Toutefois, seuls 29% d’entre eux savent « précisément de quoi il s’agit », avec de fortes disparités selon le statut. Pour ce travail, nous retiendrons la définition de la Commission européenne qui indique que la RSE, responsabilité sociétale des entreprises, également appelée responsabilité sociale des entreprises, est « l’intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

Concrètement, la RSE est une démarche menée par une entreprise pour atteindre des objectifs sociaux et/ou environnementaux préalablement définis. Les enjeux d’une démarche RSE sont propres à chaque entreprise, selon différentes variables (taille, secteur d’activité, gouvernance...).

¹ Enquête réalisée auprès de 1.000 collaborateurs et 204 Directeurs ou Responsables de la RSE, d’entreprises ou d’organisations de plus de 100 collaborateurs des secteurs privé et public.

Repère - La norme ISO 26.000

Créée en 2010, la norme ISO 26.000 est un standard international qui établit des lignes directrices pour toutes les entreprises voulant instaurer une démarche RSE.

Cette norme définit le périmètre de la RSE autour de sept thématiques centrales pouvant se décliner en de nombreux enjeux :

- la gouvernance de l'organisation : question de la transparence des prises de décisions et de la circulation des informations, meilleure répartition du pouvoir entre les différents acteurs... ;
- les droits de l'homme : lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité, respect de l'individu... ;
- les relations et conditions de travail : relation employeur/employé, protection sociale, santé et sécurité au travail, dialogue social... ;
- l'environnement : prévention de la pollution, limitation de son impact négatif sur l'environnement, volonté d'impact positif sur l'environnement, protection de la biodiversité... ;
- la loyauté des pratiques : lutte contre la corruption et la concurrence déloyale, engagement politique responsable... ;
- les questions relatives aux consommateurs : conduites loyales en matière de commercialisation et d'information, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, protection des données et de leur vie privée, assistance et résolution des réclamations et litiges... ;
- les communautés et le développement local : implication auprès des communautés, création d'emplois et accroissement des compétences...

Comme toutes les normes, l'ISO 26.000 est facultative et les entreprises n'ont aucune obligation réglementaire à s'y conformer. En revanche, cette norme représente un consensus mondial autour de la RSE et dresse des lignes directrices que les organisations peuvent suivre quelle que soit leur taille ou leur localisation.

Le cadre législatif de la RSE

La France a commencé à se doter d'un cadre législatif et réglementaire pour prendre en compte la responsabilité sociétale des entreprises dès 2001. Si les entreprises n'avaient pas – et n'ont toujours pas – d'obligation à instaurer de démarche RSE, dès la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, les entreprises cotées en bourse sont tenues d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Depuis, les obligations se sont élargies et de plus en plus d'entreprises sont concernées par les différentes mesures. La loi d'août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte puis l'ordonnance de juillet 2017 et, dernière en date, la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui entre en vigueur en 2024, sont ainsi venues renforcer les obligations de reporting extra-financier.

Le cadre législatif et réglementaire dépasse largement ces obligations de reporting. Il a également instauré des mesures pour lutter contre le gaspillage au sein des entreprises et encourager leur transition vers une économie plus circulaire, pour réduire l'empreinte environnementale du numérique, ou encore pour que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux.

Repère - Le cadre réglementaire

Article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques : il prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement : il fixe comme programme d'action de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes ; d'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux ; de développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités ; de soutenir le développement de labels permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises ; d'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable ou encore d'intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux.

Loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (loi Grenelle II) : elle a introduit les articles 225 (depuis modifié) sur la responsabilité sociétale des entreprises et 224 (depuis modifié) sur l'investissement socialement responsable.

Loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte : elle renforce les obligations de reporting en matière d'enjeux climato-énergétiques, d'économie circulaire et de gaspillage alimentaire.

Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre : elle impose aux entreprises multinationales d'établir et publier un plan de vigilance pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains et de corruption sur leurs propres activités, leurs filiales, leurs sous-traitants et leurs fournisseurs.

Ordonnance du 19 juillet 2017 sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF) : elle transpose la directrice européenne de 2014 relative au reporting extra-financier des entreprises. Les grandes entreprises doivent désormais fournir une « déclaration de performance extra-financière » (DPEF) dans leur rapport de gestion, déclaration qui doit être disponible librement sur leur rapport internet dans un délai de 8 mois à compter de la clôture de l'exercice et pendant 5 ans minimum.

Loi PACTE du 22 mai 2019 : elle a fait entrer en vigueur de nouvelles dispositions pour renforcer la RSE. Elle a notamment modifié le Code civil afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux et que soit reconnue la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts. Le statut d'entreprise à mission a également été créé.

Loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire : elle vise à encourager la transition vers une économie plus circulaire en encourageant notamment la réduction des déchets, la réduction de l'utilisation des emballages, en favorisant le réemploi, en luttant contre le gaspillage alimentaire et l'obsolescence programmée. Cette loi concerne toutes les entreprises.

Loi REEN du 15 novembre 2021 : elle vise à réduire l'empreinte environnementale croissante du numérique et s'adresse à tous (professionnels du secteur, acteurs publics, consommateurs). Elle s'articule autour de cinq objectifs : faire prendre conscience de l'impact environnemental du numérique ; limiter le renouvellement des appareils numériques ; favoriser des usages numériques écologiquement vertueux ; promouvoir des datacenters et des réseaux moins énergivores ; promouvoir une stratégie numérique responsable dans les territoires.

Directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) de décembre 2022 : elle entrera en vigueur à partir de 2024 et viendra en partie remplacer la déclaration de performance extra-financière (DPEF), notamment en élargissant son champ d'application et en renforçant les exigences en matière de reporting extra-financier. A partir de 2026, toutes les entreprises de plus de 250 employés qui ont également un bilan supérieur à 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros seront ainsi concernées par les exigences de reporting extra-financier.

Les grandes tendances de la RSE

De plus en plus d'entreprises concernées par la RSE

Ces dernières années, de plus en plus d'entreprises se sont lancées dans des démarches RSE, notamment les plus grandes. Parmi elles, 75% ont désormais une feuille de route RSE pluriannuelle formalisées et 84% se fixent des objectifs quantitatifs, selon le 4^e bilan annuel du reporting ESG (environnemental, social et gouvernance) d'une sélection de 100 grands groupes français établi par le Medef, Deloitte et EY et publié en 2022. Ce bilan précise que 90 entreprises (sur les 100 étudiées) publient des analyses de matérialité, que 41 activent des critères ESG dans des solutions de financement et que 97 ont des objectifs de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre. Le baromètre open-source RSE de 2022 dresse un constat similaire et indique que 100% des grands groupes interrogés auront réalisé leur bilan carbone fin 2022 et que 88 % des entreprises sondées concernées par l'obligation de mesurer leur index égalité l'ont fait. Si les plus grandes entreprises sont celles qui ont mis en place le plus d'actions structurées sur l'ensemble des thématiques RSE (78% des grands groupes sont considérés comme Actifs ou Très actifs), les TPE et PME ne sont pas en reste : 44% des TPE sont Actives ou Très actives, et 40% des PME, selon le baromètre open-source RSE 2022.

Au-delà des convictions des équipes de direction et/ou du ou de la cheffe d'entreprise ou encore de l'inscription de certaines valeurs dans l'ADN de l'entreprise, plusieurs facteurs combinés peuvent expliquer cette tendance à la multiplication des démarches RSE :

- Les exigences réglementaires

Loi de juillet 2017 sur le reporting DPEF, loi Pacte, remplacement en 2024 de la DPEF par la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)... Tous les acteurs du champ de la RSE le reconnaissent aisément : le sujet réglementaire reste « un puissant moteur d'action » pour les entreprises et les pousse à engager des démarches RSE.

- L'influence des parties prenantes

- **Les salariés et futurs salariés.** Selon les différents baromètres traitant de la RSE, l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE attire les futurs salariés et est un critère de maintien dans l'entreprise pour les salariés en poste. Est-ce à dire que la RSE est un facteur d'attractivité sur le marché de l'emploi ? La RSE pourrait-elle être un moyen pour les entreprises de retenir les talents ?
- **Les clients et plus généralement la société civile.** Les publics expriment de nouvelles attentes qui poussent les entreprises à faire évoluer leurs pratiques, par exemple avec des pratiques d'écogestes lors de grands événements. Au-delà de gestes symboliques, est-ce que cette « pression » des parties prenantes entraîne des changements en profondeur dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- **Les actionnaires et partenaires économiques.** Ils demandent de plus en plus d'engagements aux entreprises.
- **Les commanditaires / donneurs d'ordre.** Que ce soit en direction de fournisseurs ou sous-traitants, dans un appel d'offre, les commanditaires ou donneurs d'ordre demandent de plus en plus d'engagements RSE.

Ainsi que le résume l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, dans une partie intitulée « pourquoi agir maintenant » de son étude *Attractivité du secteur bancaire : le rôle de la RSE*, outre le rôle de l'environnement réglementaire et des crises environnementales, sont également des facteurs d'action : le rôle des clients, la RSE étant « un critère de plus en plus important dans les décisions des consommateurs » ; de l'environnement financier et des partenaires économiques, « les investissements et les financements étant de plus en plus axés sur l'ESG » mais également des salariés, la RSE étant devenue « un élément essentiel de la conquête des talents » ; ou encore de la société civile qui « demande des comptes sur des sujets importants tels que la diversité et l'inclusion ».

Les sujets environnementaux, porte d'entrée privilégiée dans la RSE

Lutte contre les discriminations, qualité de vie au travail, environnement, durabilité, gouvernance... La RSE recouvre des champs très différents et a donc logiquement été abordée de façon très diverse par les entreprises, selon les enjeux et les moyens propres à chacune. Pour autant, selon un certain nombre d'acteurs de la RSE et de baromètres

portant sur le sujet – par exemple l'étude des professionnels du développement durable 2023², portée par Birdeo et le CNRS - l'entrée environnementale reste majoritaire dans les démarches RSE des entreprises. Selon les baromètres Wavestone 2022³ et open-source RSE 2022⁴, arrivent ensuite les questions de diversité et inclusion et de qualité de vie et santé sécurité au travail. À l'inverse, le sujet du numérique responsable est aujourd'hui moins traité par les entreprises. Cette thématique a toutefois le vent en poupe, avec près d'1/3 des entreprises interrogées qui ont envie de lancer une démarche de numérique responsable.

L'environnement est un sujet historique de la RSE. Comme le souligne le livre *Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du DD ?* publié en 2018 par Caroline Renoux, fondatrice de Birdeo, « pour les entreprises, notamment les grandes, la réduction de l'impact environnemental restera longtemps l'axe central de leur marche forcée vers le développement durable. Objectif : chiffrer l'impact de la production sur les ressources naturelles pour pouvoir communiquer de manière positive et pour réduire les coûts. La liaison est facile entre l'écologie, la réduction carbone et les économies pouvant être réalisées pour l'entreprise ».

L'environnement semble tellement être au cœur des démarches RSE d'un certain nombre d'entreprises, que l'on peut parfois avoir envie d'assimiler les termes de transition écologique et RSE ou développement durable et RSE, comme si la transition écologique et le développement durable étaient solubles dans la RSE. Or, si la transition écologique et le développement durable sont des sujets et des problématiques qui peuvent tout à fait s'inscrire dans des démarches RSE, ce n'est ni systématique, ni obligatoire et ce sont des sujets qui existent bien au-delà des politiques RSE.

On peut par ailleurs questionner la mise en avant du sujet environnement dans les démarches RSE. En effet, si le pilier environnement des politiques RSE est encouragé par le « puissant moteur d'action » qu'est la réglementation, d'autres sujets de la RSE, notamment sociétaux, sont pris en considération de longue date par les entreprises sans se voir nécessairement apposés un « tampon » RSE. Les actions relevant de ces sujets peuvent par ricochet ne pas être rattachées à une quelconque démarche RSE et donc échapper à une communication de l'entreprise reliant ces sujets à leur engagement RSE. Le choix des « sujets RSE » dont vont se saisir les entreprises pour leurs démarches peut d'ailleurs faire l'objet de tensions internes. Chaque acteur ou direction peut chercher à faire définir comme prioritaire les sujets qui les concernent.

Le développement des labels RSE

Comment convaincre de l'authenticité de l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE ? Alors que plusieurs labels existent et que se pose la question de labels sectoriels, avoir un label RSE pourrait-il permettre de donner des gages aux parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes (salariés actuels) ou externes (marchés, consommateurs, mais aussi futurs salariés) ? Selon le baromètre Cegos 2021⁵, pour 57% des collaborateurs, « la démarche RSE de leur entreprise est d'abord une démarche de communication, contre 43% qui y voient un engagement sincère ». L'étude *Attractivité du secteur bancaire : le rôle de la RSE* souligne de son côté que « le secteur (bancaire) doit se doter d'outils pédagogiques et d'un arsenal de preuves concrètes pour parler efficacement de son engagement RSE », notamment « là où il semble le plus attendu : l'investissement responsable et sa contribution à la décarbonation de l'économie ». Un ou plusieurs labels RSE sembleraient donc pouvoir faire partie des éléments gageant de l'engagement RSE d'une entreprise aux yeux des parties prenantes.

La place de la formation dans les démarches RSE

La formation comme outil stratégique de l'engagement des entreprises dans une démarche RSE

Alors que plusieurs acteurs soulignent la méconnaissance de la RSE par les salariés de l'entreprise comme un frein à la mise en œuvre d'une démarche, la formation à la RSE peut-elle être un outil stratégique de l'engagement des entreprises dans une démarche RSE ? C'est en tout cas le sens des recommandations d'un certain nombre d'acteurs - le gouvernement, la plate-forme RSE ou les différents acteurs interrogés dans le cadre de cette note exploratoire. Dans son rapport *Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise*, publié en 2022, le Sénat, par

² Questionnaire diffusé via LinkedIn auprès de cadres RSE. 290 réponses exploitées.

³ Op. cit.

⁴ Enquête réalisée auprès de 800 contributeur·ices engagé·es pour la transition sociale et environnementale.

⁵ Op. Cit.

exemple, souligne qu'il est nécessaire que « les salariés soient associés dans toutes les étapes de la démarche RSE, de sa conception à sa mise en œuvre et à son évaluation » sinon « la démarche a en effet de grandes chances d'échouer faute d'adhésion et en raison du risque de résistance au changement ». Plusieurs baromètres mettent aussi en avant l'importance de la formation. Le baromètre Cegos 2021⁶ par exemple range la formation parmi les leviers pour « booster l'efficacité des politiques RSE ». Pour près de 75% des personnes interrogées, l'entreprise ou l'organisation devrait mettre en place des actions de formations spécifiques pour améliorer la politique RSE. Le baromètre Wavestone 2022⁷ met également en lumière que, parmi les principaux facteurs de succès d'une politique RSE en entreprise, se trouve en 3^e position l'action de « former et sensibiliser les collaborateurs ».

Un certain nombre d'entreprises commencent à mettre en place des véritables plans de formation RSE à destination de leurs salariés. Le baromètre 2023 des compétences durables⁸ souligne néanmoins que « les plans de formation sont en cours de structuration, mais la démarche n'a pas encore abouti » et que « les entreprises ont encore des difficultés à identifier quels sont les profils dont elles ont besoin ». Ainsi, la mise en place concrète de formations en 2023 reste en-deçà des attentes, souligne le baromètre. « Quand 50% des répondants estiment que ce sont minimum 50 collaborateurs de l'entreprise qui devraient être formés, 54% d'entre eux déclarent en parallèle que, dans les faits, moins de 10 personnes (ce qui peut aussi dire zéro) le seront durant l'année en cours », indique ce baromètre, qui identifie que « les programmes de formation à (très) grande échelle se développent » pour quelques très grosses entreprises. Toujours selon ce baromètre, plus d'une personne interrogée sur trois se déclare « tout à fait d'accord » avec l'idée de former « tous les collaborateurs » de l'entreprise. Si les dirigeants et les personnes décisionnaires apparaissent comme des personnes particulièrement importantes à former, il est toutefois indispensable de former au-delà pour la réussite globale d'une démarche RSE dans une entreprise, ainsi que le met en lumière le rapport du Sénat.

Le baromètre Des enjeux et des hommes / Ecodev 2020⁹, s'est intéressé de son côté aux « formations RSE » dispensées auprès des salariés, que ce soit une sensibilisation généraliste aux démarches RSE ou des compétences RSE spécifiques nécessaires à leurs missions. Selon le baromètre, deux tiers des répondants (65%) n'avaient pas reçu de formation RSE les 3 dernières années ; 14 % avaient plutôt reçu « une sensibilisation générique au sujet sur les grands enjeux, l'engagement de l'entreprise ; 14% ont été formés mais sur certains volets de la RSE (éthique, sécurité, recrutement responsable, achats responsables...) ; 5% via une formation sur tous les grands enjeux et seulement 2% via une formation qui concernait la façon d'intégrer la RSE à leur métier ». Les managers sont globalement plus formés que les non-managers. Interrogés sur la durée cumulée de ces formations ces 3 dernières années, 41% des répondants du baromètre ont répondu « entre 1h et une demi-journée », 28% « rien du tout », 17% un jour, 8% deux jours et 6% plus de 6 jours.

Si la formation semble être un levier identifié de réussite des démarches RSE par les acteurs institutionnels et les plus grosses entreprises, de nombreuses entreprises ne s'en sont pas encore saisies.

L'accompagnement des entreprises dans leurs démarches RSE

Le rôle d'accompagnement des OPCO

En 2020, le rapport de la mission relative aux conditions de mise en place d'une structure de revue et d'évaluation des labels de RSE des entreprises issue de l'article 174 de la loi PACTE, identifie les OPCO comme des acteurs susceptibles de contribuer à une meilleure formation des parties-prenantes aux enjeux et méthodes de la RSE, sous l'impulsion des fédérations professionnelles et des organisations patronales.

Aujourd'hui, les OPCO, de par leur mission, accompagnent les entreprises sur la transition écologique : ils doivent « informer les entreprises sur les enjeux liés au développement durable et les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences ».

Les travaux d'observation de la transition écologique sont renforcés à l'échelle des OPCO et permettent progressivement de construire de la connaissance sur les enjeux afférents notamment pour informer sur les besoins en formation et en compétences, mieux accompagner et adapter l'offre de service en direction des entreprises. Quels points de convergence entre prise en compte des enjeux écologiques et accompagnement à la RSE des entreprises ?

⁶ Op. cit.

⁷ La RSE : nouvelle priorité stratégique des entreprises ? ; Questionnaire auprès de 130 Directeurs et Responsables RSE.

⁸ Réalisé par EcoLean, AEF info et Talents for the planet ; Enquête réalisée auprès de 95 personnes du réseau partenaire, dont 48% travaillent dans une entreprise de plus de 250 salariés.

⁹ Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1.016 salariés du secteur privé issus d'entreprises de 250 salariés minimum.

Concernant l'Afdas (Opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement), une offre de service RSE en direction des entreprises préexiste, liées aux préoccupations des entreprises adhérentes et des branches sur les questions sociétales. Elle a été amplifiée notamment sur le volet transition écologique s'agissant du dispositif d'appui-conseil RSE, transformée s'agissant de l'outil d'autodiagnostic RSE. La communication est également accentuée en matière d'écologie et une offre de formation à la transition écologique a été créée.

De son côté, Atlas (Opérateur de compétences des secteurs de l'assurance, de la banque et de la finance, du conseil, de l'expertise comptable et commissariat aux comptes) a développé un autodiagnostic RH de la transition écologique qui permet notamment d'alimenter la réflexion RSE des entreprises, entrepris des actions de formations auprès des entreprises : financement de formations à la RSE et à la fresque du climat pour les salariés des entreprises adhérentes à Atlas ; de formations à la RE 2020 pour les bureaux d'études ; mise en lumière sur son site internet d'une offre de formation pour acculturer les salariés à la transition écologique et à la RSE...

L'Opcommerce (Opérateur de compétences des secteurs correspondant aux champs conventionnels des branches du commerce : vente, négoce, commerce de détail, commerce de gros, import-export) a mené des premiers travaux dans le cadre de l'EDEC éco-prospective avec notamment, à la clé un outillage mis à disposition des entreprises et plus largement : diffusion et vulgarisation des travaux sur les évolutions des métiers à venir ; publication d'un guide des bonnes pratiques pour inspirer les entreprises et proposer un récit partagé ; cartographie des certifications et formations existantes concernant différents métiers représentatifs de la transition écologique dans le commerce ; opération de sensibilisation, éco- diagnostic Commerce ...

Ces différentes approches de l'accompagnement à la transition écologique et à la RSE sont propres à chaque OPCO en fonction des sujets qui préoccupent les entreprises qui lui sont rattachées. Sous l'angle de la formation professionnelle identifiée comme « vecteur puissant de responsabilisation sociale des organisations et des individus »¹⁰, les OPCO sont des acteurs clés de l'accompagnement des démarches RSE des entreprises et pourraient l'être plus encore à l'avenir au travers des dimensions sociétales et environnementales.

Les labels, un outil potentiel d'accompagnement des entreprises

En 2021, la plateforme RSE (France Stratégie) a publié un travail sur la question des labels RSE, intitulé *Labels RSE, Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*. « On constate ces dernières années une prolifération d'initiatives de toutes sortes en matière de RSE – des évaluations, des indices de classement, des notations extra-financières, des trophées, mais aussi des marques professionnelles, des logos...–, pour certaines autodéclarées « label » voire « certification », mais qui n'ont pas toutes la même robustesse. En effet, ces initiatives ne proposent pas le même niveau d'engagement, de garantie, voire de recours si nécessaire. Se crée ainsi un maquis nourrissant scepticisme et incompréhension, et rendant difficile la recherche d'informations sérieuses par les consommateurs notamment. Dire clairement ce que recouvre un engagement et ce qu'il ne recouvre pas est indispensable. À défaut, le « label » ne constituerait plus un gage de crédibilité », indique le document, qui souligne également la nécessité de référentiels « robustes », « vérifiables » et révisés périodiquement. La plateforme RSE met aussi en avant l'importance de la qualité du processus de labellisation, qui doit respecter un certain nombre de critères : représentativité de la gouvernance du label ; des critères rédhibitoires qui ne peuvent être compensés ; évaluation réalisée par une partie indépendante de l'entreprise évaluée ; transparence des référentiels, du fonctionnement du label. Parce que les démarches de labellisation impliquent un axe d'accompagnement sur le volet de l'évaluation mais aussi sur celui de la formation, la mission relative aux conditions de mise en place d'une structure de revue et d'évaluation des labels de RSE des entreprises, dans son rapport, recommande de cibler les TPE-PME au travers des labels pour un accompagnement adapté et renforcé.

¹⁰ Résumé de La formation professionnelle est-elle une composante et un levier d'opérationnalisation d'une démarche RSE en contexte français ? Une lecture critique à l'aune de la réforme de 2018, Maria Giuseppina Bruna, Abderrahman Jahmane, Tatiana Riera

FOCUS – Impact des politiques RSE sur le développement des compétences

Dans la norme ISO 26.000 pour la RSE, le pilier 3 concerne les « relations et conditions de travail », domaine qui couvre notamment les formations et le dialogue social. Comment peuvent s'articuler formation et politiques RSE ?

La RSE peut être un vecteur de déploiement de la formation et du développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise, au-delà du seul sujet RSE. Ainsi que le souligne l'étude *Les parcours professionnels au sein du secteur bancaire*, publiée en 2021, il est possible d'inscrire dans le cadre du pilier social de la politique RSE d'une entreprise, le développement des mobilités internes et des parcours professionnels afin « améliorer l'expérience collaborateur en développant leur employabilité et en leur offrant des perspectives de carrière plus intéressantes ». Les salariés « peuvent ainsi se construire des carrières sur-mesure qui répondent mieux à leurs aspirations personnelles et à l'évolution de ces dernières au cours de la vie professionnelle ».

La RSE peut également contribuer à encourager le travail autour des compétences d'avenir. Cette problématique revient d'ailleurs au cœur des dix recommandations de l'étude *La transition écologique, défi du siècle pour les RH ?*, publiée en avril 2023 par le Lab RH, qui souligne combien il est indispensable pour les entreprises de développer les compétences de demain ; de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi plus agile, même s'il est difficile de cerner et d'anticiper les compétences nécessaires pour exercer des métiers qui n'existent pas encore, ce que souligne également l'Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises).

La question des compétences de demain doit en outre se réfléchir dans une dimension territoriale, les besoins en compétences étant différents selon les territoires et les entreprises ayant également besoin de travailler sur leur ancrage territorial d'un point de vue de l'impact (environnemental mais également social) de leurs activités. En 2018, la Plateforme RSE a mené un travail pour comprendre le « défi territorial » en analysant les comportements des entreprises dans leur environnement local, intitulé *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*. « La notion de RSE implique toujours une dimension territoriale, et une double question : comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise (société commerciale, artisan, etc.) s'articule-t-elle avec la capacité d'action publique (collectivité locale ou État) d'un territoire ? ; comment contribue-t-elle, au-delà de son activité économique, aux conditions de vie de la population résidant dans le périmètre de son territoire de référence ? », interroge la Plateforme RSE. Elle recommande notamment d'expérimenter des « diagnostics RSE territoriaux » pour contribuer à la définition de stratégies RSE territoriales ; développer des « contrats » entre parties prenantes sur le territoire ; développer des réseaux territoriaux en faveur de la RSE ; renforcer les échanges de bonnes pratiques / actions communes entre entreprises.

Aujourd'hui, la RSE ne semble pourtant pas être utilisée particulièrement pour déployer la formation ni développer les compétences des salariés au sein de l'entreprise, au-delà du seul sujet RSE, les baromètres réalisés sur le sujet tendant à montrer que ce n'était pas les sujets prioritaires des politiques RSE. La montée en compétences des collaborateurs – au-delà du seul sujet RSE – pourrait pourtant être une des priorités d'une entreprise « full-RSE », ainsi que le met en lumière l'exercice prospectif *Entreprise full-RSE* qui a imaginé une entreprise dans laquelle les enjeux de la RSE seraient pris en compte à tous les échelons de l'entreprise. « Il s'agit de renforcer les programmes de formation, de recruter des profils polyvalents et de constituer des équipes hétérogènes réunissant une diversité de parcours et de profils. Le déploiement systémique des stratégies Full-RSE et les défis qui les accompagnent exigent une palette à la fois de compétences métier, d'expertises techniques (hard skills) et de qualités humaines (soft skills) », souligne l'étude. « Cette montée en compétences techniques et humaines passe par des actions de formation renforcées au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une véritable culture de l'apprentissage. Elles sont couplées avec des démarches de pédagogie et de sensibilisation active auprès des parties prenantes extérieures. L'upskilling concerne toutes les fonctions, y compris la direction générale dont les missions évoluent », poursuit-elle.

Cet état des lieux posé, nous allons nous pencher plus en détail sur la structuration d'une « filière » RSE et ce que cela peut signifier du point de vue des métiers, des compétences, des formations et du marché de l'emploi.

La structuration d'une « filière » des métiers de la RSE

Pour cette note exploratoire, nous retenons l'hypothèse d'une structuration en cours d'une « filière » des métiers de la RSE. Comment pourrait-on la caractériser ? Quels sont les signes d'une telle structuration ?

Le périmètre des métiers de la RSE

Lorsque l'on recherche le sigle « RSE » sur les sites de recherche d'emplois (Apec, Jobfeed...), on trouve une variété de métiers, répartis dans la quasi-totalité des secteurs répertoriés : administration publique, information, juridique, agroalimentaire ; banque et assurance ; commerce ; communication ; conseil ; construction ; distribution ; immobilier ; ingénierie ; santé ; transports... Certaines annonces mentionnent le sigle RSE dès les intitulés de poste, d'autres uniquement dans le descriptif des missions.

Les métiers du pilotage de la RSE

Chargés de mission RSE, responsables RSE, chefs de projet RSE, consultants RSE... Ces métiers du pilotage sont à la fois « généralistes » et « spécialistes de la RSE ». Ils s'exercent aussi bien en interne qu'en externe, généralement selon la taille de l'entreprise.

Ils ont notamment un rôle de chef d'orchestre généraliste, capable de mettre en œuvre de façon globale et de coordonner une démarche RSE dans l'entreprise en considérant les différentes parties prenantes et corps de métiers. Selon l'étude *Les professionnels du DD, de la RSE et des métiers à impact positif : évolution des métiers, perspectives d'emploi et salaires*, réalisée et publiée par Birdeo en 2021¹¹, 56% des professionnels de la RSE considèrent exercer un rôle transverse de coordination de la démarche RSE. Ils étaient 71% en 2019 et 75% en 2017. Peuvent s'inscrire dans ce rôle la définition de la stratégie RSE, le pilotage de la démarche, le reporting RSE, la formation et la sensibilisation des collaborateurs ainsi que l'animation d'un réseau, fonctions « traditionnelles » des professionnels de la RSE.

Ces métiers qui sont relativement nouveaux sont en évolution constante et voient leurs missions s'élargir et se techniciser, les professionnels prenant alors un rôle d'expert sur des problématiques relevant de la RSE. Selon l'étude de Birdeo citée ci-dessus, 45% des professionnels de la RSE occupent désormais des fonctions d'experts sur les problématiques environnementales (19%) ou de la finance durable (10%). L'élargissement et la technicisation des postes apparaît d'ailleurs comme l'une des difficultés du métier. Ainsi, pour 25 % des répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes¹², « être compétent sur tous les secteurs dans un champ d'activité aussi vaste et mal défini » est une des difficultés de la fonction. Les personnes en charge de la RSE sont de ce fait amenées à se professionnaliser toujours davantage.

Pour l'Afpa, l'Apec a analysé, à l'été 2023, les offres d'emploi libellées RSE, qui correspondent majoritairement à des métiers du pilotage de la RSE. Elle a recensé les vingt compétences techniques et transverses les plus souvent citées : RSE, développement durable, gestion de projet, prévention des accidents du travail, veille juridique, suivi des indicateurs, processus de recrutement, communication interne, procédures environnementales, Microsoft Office, action de sensibilisation, politique d'entreprise, règlementations, promotion de la diversité, OETH, gestion RH, management des personnes, droit social, communication d'entreprise et droit du travail. Cette variété de compétences semble symptomatique de la diversité des offres d'emploi « RSE » et de l'étendue des missions que recouvre la RSE.

L'Apec a également recensé dans son travail cinq compétences comportementales plus spécifiques qui reviennent dans ces offres d'emploi : sens du relationnel, capacité d'adaptation, capacité de synthèse, capacité de communication et sens pratique. Ces compétences recoupent les soft skills identifiées par le cabinet de recrutement spécialisé Birdeo, qui reviennent souvent dans les compétences demandées aux professionnels de la RSE (côté pilotage) : accompagnement au changement ; sens du relationnel ; capacités de communication et sens pratique ; capacités de veille et de prospective.

¹¹ Enquête réalisée auprès de 1.127 répondants dont 814 professionnels ayant un métier ou des missions en lien avec le développement durable et/ou la RSE.

¹² Sondage réalisé en 2018 auprès de 200 répondants.

FOCUS – Le métier de Responsable RSE

Nous avons effectué une comparaison entre plusieurs fiches métier « Responsable RSE », respectivement réalisées par l'Observatoire des industries chimiques, Les métiers du commerce et de la distribution, l'Observatoire des métiers de la banque et Les Entreprises du médicament.

Parmi les similitudes remarquées entre ces différentes fiches, la mission principale et ses déclinaisons se retrouvent. Sans surprise, tous les responsables RSE ont pour mission principale de concevoir, piloter et évaluer la stratégie RSE de leur entreprise en considérant les différentes parties prenantes et corps de métiers. Cela implique notamment de définir et mettre en œuvre des plans d'action, faire des mesures d'efficacité et du reporting, travailler avec les différents secteurs/directions, communiquer, organiser des actions de sensibilisation et de formation...

Au niveau des spécificités, on peut noter notamment qu'une connaissance du secteur, de son fonctionnement et des métiers qui s'y rapportent est souvent appréciée, ce qui paraît logique aux vues des missions confiées au responsable RSE. Elles englobent notamment par exemple le contrôle et la garantie de la conformité au regard des normes, réglementations, standards et procédures, qui sont propres à chaque secteur. Les missions d'un ou une responsable RSE demandent également de bien appréhender les activités de l'entreprise en termes de contraintes, d'impacts, de risques existants. Selon les secteurs, les fiches métier laissent apparaître certaines compétences expertes de la RSE : maîtrise des DPEF, bilans carbone...

On retrouve par ailleurs dans les différentes fiches métier les soft skills et compétences transverses listées précédemment, notamment : capacité de communication, d'adaptation, d'analyse et de synthèse, sens du relationnel.

Les métiers avec des compétences RSE expertes

Aux côtés des métiers du pilotage de la RSE apparaissent des métiers avec des compétences RSE « expertes », attachés au traitement spécifique de problématiques apportées par les démarches RSE, certains de ces métiers étant considérés comme de nouveaux métiers. Ces professionnels ont souvent une formation métier spécifique à laquelle ils ajoutent des compétences RSE expertes. On peut notamment citer à titre d'exemple les métiers des achats responsables, de l'innovation responsable ou encore de la finance durable.

Dans son *Étude de l'attractivité du secteur bancaire et du rôle de la RSE dans cette attractivité*, l'Observatoire des métiers de la banque met ainsi en lumière, aux côtés de trois « métiers repères spécialistes de la RSE » (à savoir responsable RSE, chef de mission RSE et chef de projet investissement responsable), 26 « métiers-repères non spécialistes de la RSE qui devront toutefois « intégrer une gamme variée de compétences RSE à un niveau significatif de maîtrise », leur « besoin de technicité RSE allant croissant ». « Les métiers liés aux actifs, au risque et management (opérationnel et supports) sont les premiers métiers non spécialistes impactés », précise l'étude. On peut également citer certains métiers de la finance qui doivent incorporer des compétences de reporting ESG, ou du domaine juridique (maîtrise des nouvelles normes liées aux réglementations environnementales et financières...).

En outre, certains observatoires ont commencé un travail de définition de ces compétences techniques spécifiques liées à la RSE qui vont être désormais nécessaires pour exercer certains métiers clés de leur secteur. C'est le cas des entreprises des télécommunications avec l'étude *Engagements environnementaux et métiers télécoms, Note d'analyse sur les besoins métiers et compétences RSE environnementales du secteur des télécommunications à l'horizon 2030*. L'écoconception est la première de ces compétences clés. Mais, comme le souligne l'étude, « à ce jour il n'existe pas de référentiel de compétence propre au secteur des télécommunications donnant une définition précise et adoptée par les entreprises de la compétence d'écoconception ». L'étude cite également « l'exploitation de SI et réseaux écoresponsables » (c'est-à-dire globalement de « rationaliser l'utilisation des ressources machines et de maximiser le réemploi des équipements ») et la mesure des impacts et métrologie (c'est-à-dire la capacité d'évaluer précisément les impacts des services que les ingénieurs ou architectes ont à concevoir : gaz à effet de serre, production de déchets, eau douce utilisée, ressources minérales...).

De façon plus générale, parmi ces compétences expertes, les compétences liées à la question environnementale reviennent particulièrement fréquemment dans les compétences les plus recherchées par les entreprises. Autres compétences intéressantes particulièrement les entreprises : les compétences financières dont, selon certains acteurs et experts du sujet, les professionnels de la RSE manquent.

Le cabinet de recrutement Birdeo décrit les métiers avec des compétences RSE expertes comme des postes relais de la RSE qui vont permettre d'intégrer ces préoccupations dans les fonctions de l'entreprise pour faire évoluer le business model en profondeur. Selon la Directrice du département RSE de France Travail, les directions métiers concernées peuvent alors « être prises entre deux feux », d'un côté leur métier historique avec ses règles et ses valeurs, de l'autre cet « appel RSE » qu'elles ne peuvent plus ignorer.

Il serait intéressant de voir si l'apparition de ces métiers aux compétences RSE expertes se retrouvent dans tous les secteurs d'activité afin de les identifier avec plus de précision.

Des métiers qui se « colorent » RSE ?

Selon le cabinet de recrutement spécialisé Birdeo, « la RSE ne se limite pas à quelques postes, ce n'est pas tant un secteur qu'un état d'esprit pour transformer l'entreprise, de l'intérieur, vers un modèle responsable ». Dans ce cadre, « tous les métiers vont changer, doivent changer ». Selon eux, une certaine « infusion » de la RSE dans « tous les métiers de l'entreprise » a commencé à s'esquisser. Cette « infusion » de la RSE pourrait venir notamment de salariés engagés pour lesquels la notion d'impact du travail est importante et qui recherchent un travail qui a du sens. Selon Birdeo, dans les années à venir, chaque salarié pourrait ajouter une composante « durabilité » à son travail. Alors que les postes estampillés RSE sont encore relativement rares au regard des offres globales d'emploi, le cabinet conseille d'ailleurs aux jeunes diplômés ou aux cadres en reconversion de ne pas hésiter à « apprendre le métier qui (les) passionne et (se) former à la RSE pour l'intégrer au métier appris ». Les métiers peuvent aussi se transformer sous l'impulsion des politiques RSE de l'entreprise, des dirigeants ou de certaines directions de l'entreprise, des obligations légales mais encore du recrutement, avec par exemple l'ouverture de poste « RSE » ou avec des missions RSE.

Cette « colorisation RSE » des métiers qui s'esquisse peut-elle être généralisée à tous les secteurs, toutes les entreprises, toutes les fonctions de l'entreprise ? Les études sectorielles traitant de la RSE montrent bien un impact qui peut être tentaculaire de la RSE sur la quasi-totalité des métiers de leur secteur, pour autant peut-on parler d'une tendance générale qui pourrait s'appliquer à tous les secteurs d'activité ou à tous les types d'entreprise ?

L'exercice prospectif *Entreprise full-RSE* a imaginé une entreprise dans laquelle les enjeux de la RSE seraient pris en compte à tous les échelons. Cela impacte l'organisation entière de l'entreprise et redéfinit le rôle et la place de toutes les différentes fonctions. « Celles-ci connaissent une transversalisation de leur action et un élargissement de leur périmètre dans une entreprise aux frontières poreuses », indique l'étude qui ajoute que les différentes fonctions vont « se délester de certaines tâches administratives et de faible valeur ajoutée qui sont tantôt externalisées ou automatisées grâce à de nouveaux outils et technologies » pour se concentrer « sur leurs missions stratégiques pour mieux accompagner la transformation de l'entreprise ». Les fonctions sont ainsi « amenées à collaborer davantage », ce qui doit « permettre de déployer un projet ou une stratégie de bout en bout et de façon cohérente » et ce qui « contribue à maximiser les impacts et à acter la transformation de façon plus systémique ».

Ainsi, « certaines fonctions se situent 'au cœur des processus de l'entreprise' ou comme 'architecte des systèmes' en cours de transformation (comme la fonction SI) » ; d'autres « assument un rôle de 'chef d'orchestre', prenant de la hauteur au sein de l'entreprise (comme par exemple la fonction RH) ou de sa chaîne de valeur étendue (en particulier en ce qui concerne la fonction Supply chain) » ; la fonction Finance est « chargée du reporting et de la performance globale » quand la fonction Communication « veille à la cohérence des messages véhiculés par l'entreprise ». La fonction RSE, quant à elle, va « aller au-delà de ses obligations actuelles de conformité réglementaire pour appréhender des enjeux plus stratégiques voire politiques : réinventer le modèle économique d'entreprise, repenser sa gouvernance et son rôle dans la société ».

Certains experts de RSE s'interrogent sur une possible disparition de la fonction RSE quand elle sera parfaitement intégrée à toutes les fonctions de l'entreprise. Toutefois, tous s'accordent à dire que la RSE « a besoin et aura besoin pour encore longtemps » de s'incarner.

Les signes d'une structuration d'une filière des métiers de la RSE

Un pilotage de la RSE de plus en plus près des instances de direction

Où se situe le pilotage de la RSE ? Dans cette question, c'est toute la problématique des équilibres entre les grandes fonctions de l'entreprise et les problématiques RH que l'on retrouve, associée à la problématique de l'appropriation par les entreprises des sujets de la RSE et de la tension qui peut exister entre ces sujets (business model, raison

d'être, achats durables, verdissement des activités...) pour établir les priorités d'action et les moyens alloués. Que dit la façon dont les entreprises s'emparent des sujets de RSE de l'importance de la RSE ? De la structuration d'une filière de la RSE ?

Le baromètre open-source RSE, réalisé auprès de 800 entreprises environ, de toutes tailles et de tous secteurs, rassemblées par des partenaires proches de la RSE et donc par essence plus mature sur le sujet que la moyenne des entreprises françaises, montre toute l'ampleur de l'écart dans les façons d'appréhender la RSE : avec d'un côté, des TPE qui ont majoritairement peu ou très peu de ressources dédiées au sujet et dans lesquelles ce sont principalement des salariés dont la RSE n'est pas la fonction principale qui gèrent le sujet ; de l'autre des grandes entreprises qui commencent à acquérir une maturité sur l'ensemble des sujets RSE, avec des directions dédiées et structurées, rattachées au Comex, des budgets parfois importants, et qui peuvent structurer une démarche RSE protéiforme et diverse. Entre les deux, il existe pléthore de situations particulières, avec notamment des petites entreprises engagées dans des démarches RSE qui ne portent parfois par ce nom – l'Insee soulignait ainsi en 2016 que parmi les entreprises qui disaient pourtant « ne jamais avoir entendu parler » de RSE, un quart menait néanmoins des actions relevant de la RSE. De la même manière, le sujet peut être inscrit dans l'ADN de l'entreprise (start-up de l'économie sociale et solidaire par exemple), sans que les mots « démarche RSE » ne soient posés. A l'inverse, certains grands groupes peuvent être soupçonnés de « RSE washing », c'est-à-dire d'afficher une démarche RSE ambitieuse et de beaux résultats alors que la réalité est plus nuancée, un sondage Harris Interactive de 2022 mettant ainsi en avant que 75% des Français étaient « méfiants à l'encontre des engagements sociaux et environnementaux des entreprises ».

La montée en puissance de la RSE au sein des entreprises se matérialise par une place de plus en plus élevée dans la chaîne de décision, une augmentation des équipes dédiées et de plus en plus de moyens alloués (humain, matériel). Dans son rapport d'information *Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise*, le Sénat donne d'ailleurs une recommandation révélatrice de cela : « pour diffuser le modèle de l'entreprise responsable et engagée il faut (...) évoquer les questions RSE à chaque réunion du conseil d'administration ou du comité de direction » (recommandation n°8). Selon le baromètre Wavestone publié en 2022¹³, la RSE est désormais « majoritairement rattachée à la Direction Générale (55% des répondants) et présente au Comex » (78% des répondants). Le baromètre open-source RSE de 2022 dresse un constat similaire, estimant que la RSE est rattachée au Comex pour 63% des entreprises, un chiffre qui varie toutefois suivant la taille de l'entreprise (de 65 à 74 pour les grands groupes, de 55 à 64 pour les ETI, de 69 à 58 pour les PME, stable à 75 pour les TPE). En outre, 30% des entreprises n'ont pas d'équipe dédiée à plein temps à la RSE. Plus l'entreprise est grande, plus l'équipe RSE est importante et structurée : 80% des grands groupes ont une équipe de 3 personnes ou plus ; 88% des ETI ont au moins une personne dédiée à la RSE.

Si cette tendance à un pilotage de la RSE au plus près des instances de direction semble solide, étant décrite année après année par les baromètres traitant du sujet, elle concerne surtout aujourd'hui les entreprises les plus importantes, qui ont notamment des obligations réglementaires liées à la RSE (reporting ESG ou bilan carbone par exemple). Il est beaucoup plus difficile d'appréhender une tendance équivalente chez les PME TPE où la RSE est souvent plus une mission qu'un poste. Ainsi, dans la majorité des TPE sondées (61%), les sujets RSE sont portés par des salariés pour lesquels il ne s'agit pas de la mission principale. Dans les petites entreprises, la RSE correspond davantage à une mission qu'à un poste. Il est alors associé à une autre fonction (RH, communication, marketing, qualité).

Selon le cabinet Birdeo, en 2021, près de la moitié des professionnels de la RSE exerçant en interne étaient rattachés à une direction RSE/développement durable. 10% étaient, quant à eux, rattachés à la Direction des Opérations, 7% à la Direction de la Communication, 7% à la Direction Qualité /HSE et 5% à la Direction Commerciale. Certaines petites entreprises ou ETI peuvent également choisir d'avoir des responsables / directeurs de la RSE externalisés. Il est également à souligner que cette place au sein de l'entreprise peut être mouvante. Par exemple, au sein de l'organisation France Travail, la RSE a d'abord été traitée sous le prisme du développement durable, avec un rattachement à la maîtrise des risques. Elle est ensuite devenue un département à part entière, rattachée d'abord à la direction de l'Innovation avant d'être rattachée aujourd'hui à la Stratégie avec une place au Comex. Ces différences de rattachement peuvent influencer la façon dont la RSE sera pratiquée, souligne le baromètre open-source RSE¹⁴ : « une direction RSE rattachée à la finance peut être fortement portée par les KPI's [Key Performance Indicators,

¹³ Op. Cit.

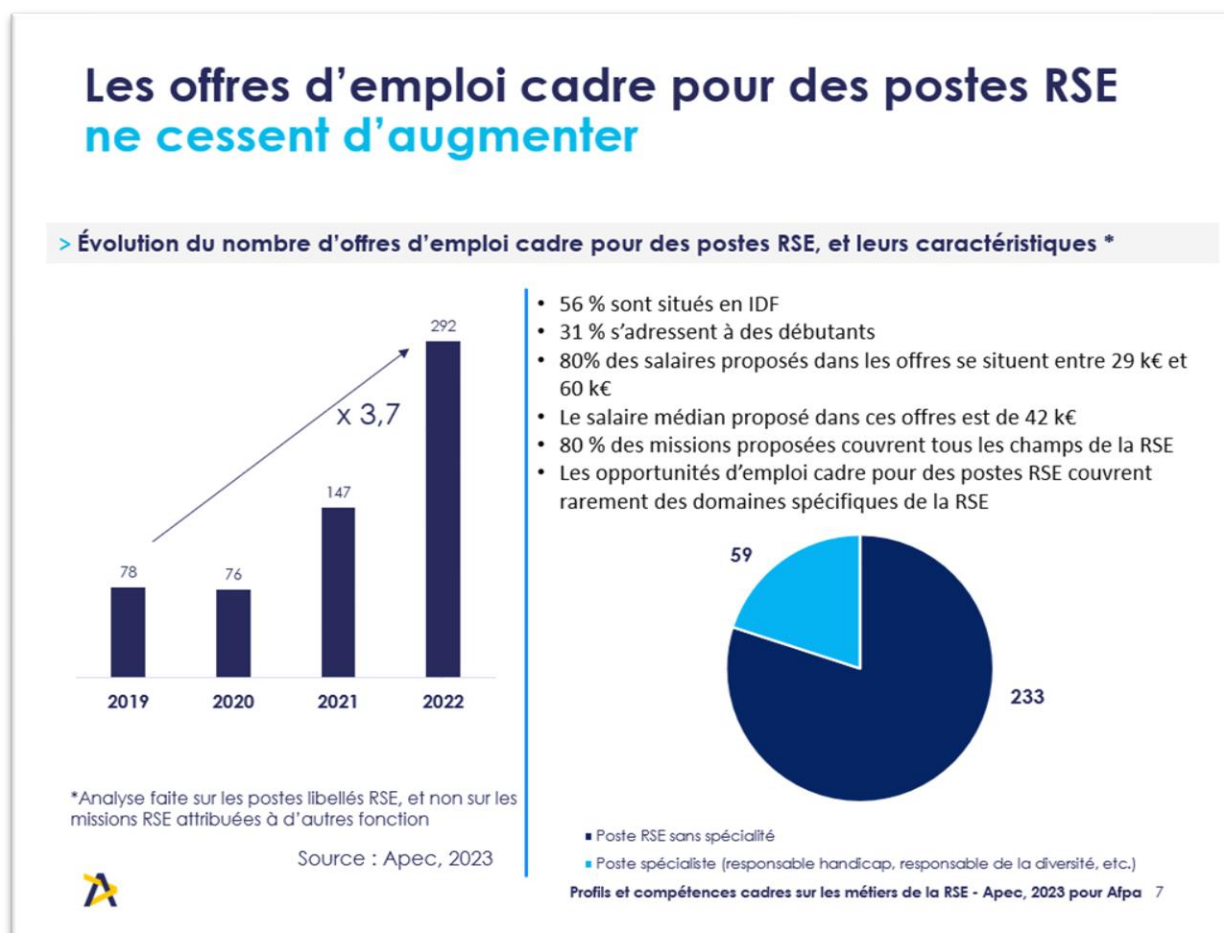
¹⁴ Op. Cit.

indicateurs clés performance, ndlr.] quand une direction RSE rattachée à un département Innovation pourra faire émerger des projets intrapreneuriaux ».

Un marché de l'emploi RSE qui progresse

Selon une analyse de l'Apec réalisée en juillet 2023 pour l'Afpa, le nombre d'offres d'emploi cadre pour des postes RSE a été multiplié par 3,7 entre 2019 et 2022, passant de 78 à 292.

Le cabinet de recrutement spécialisé Birdeo note de son côté une augmentation des recrutements dans le domaine de la RSE : + 40% constatée en un an au sein de leur cabinet qui a dû passer de 6 à 16 collaborateurs en 4 ans pour faire face aux demandes. Une étude de LinkedIn¹⁵, parue en janvier 2024, indique que cinq métiers liés à la RSE et aux enjeux environnementaux font partie des 25 métiers ayant connu la plus forte croissance sur la plateforme : Courtier en Energie, Energy Manager, Responsable RSE, Responsable HSE et Consultant en Développement Durable.



Ces différents signaux, ainsi que les échanges avec des acteurs et experts de la RSE, laissent entrevoir un marché de l'emploi de la RSE en cours de constitution, plus précisément un marché de niche en progression ces dernières années. La question ensuite est de pouvoir anticiper cette progression sur les prochaines années et de pouvoir qualifier plus précisément ce marché du travail – certains acteurs laissent notamment entendre l'émergence d'un segment pour des « freelances de la RSE », notamment pour les consultants, avec des personnes expertes sur certains sujets de la RSE qui viennent remplir une mission précise (bilan carbone par exemple) pour un certain nombre d'entreprises clientes qui préfèrent externaliser certaines missions RSE.

Ce marché en extension pourrait-il être déjà en tension ? Si plusieurs baromètres font état de difficultés de recrutement signalées, cette question mériterait un approfondissement. Ces difficultés de recrutement sont-elles liées à l'extension du champ des missions demandées aux professionnels de la RSE et donc des difficultés à trouver le profil qui regroupe toutes les compétences demandées ? Sont-elles dues, comme l'estime certains acteurs, à un

¹⁵ Après examen des millions de nouveaux emplois occupés par des membres de LinkedIn entre le 01.01.2019 et le 31.07.2023

déséquilibre entre le nombre de professionnels disponibles par rapport aux postes à pourvoir, déséquilibre pour partie lié à un nombre insuffisant de personnes formées ? Serait-ce lié à des difficultés pour les entreprises à identifier les profils dont elles ont besoin et donc à publier des fiches de postes claires ? Quel est la place de ces différents facteurs ?

FOCUS – La RSE comme facteur d’attractivité

Alors que la question de l’attractivité des emplois est une problématique majeure pour de nombreuses entreprises, se pose la question d’un potentiel rôle de la RSE dans cette question, tant pour la fidélisation des talents que pour les recrutements à venir. Inscrire l’entreprise dans une démarche RSE pourrait attirer les futurs collaborateurs de l’entreprise ainsi que le soulignait la société Imagreen lors de sa conférence *Comment repenser la recherche de talents dans les secteurs pénuriques*, au salon Talents for the planet 2023. Un constat partagé par de nombreux experts du sujet et par certains OPCO qui estiment ainsi que « les difficultés d’attractivité (méconnaissance des métiers) et de recrutement pourraient être comblées par la prise en compte d’enjeux environnementaux et de qualité de vie ; les jeunes, en particulier, sont sensibles à l’engagement et aux valeurs qu’affichent les entreprises », et que « la transition écologique engage le professionnel dans des pratiques écoresponsables, ce qui est plutôt valorisant pour le métier, notamment pour la plus jeune génération en recherche de sens (tourisme, publicité, etc.) ». C’est également ce que souligne l’étude *Attractivité du secteur bancaire : le rôle de la RSE*. « L’engagement RSE est un levier puissant d’attraction et de fidélisation, si les entreprises arrivent à convaincre de son authenticité. Les entreprises doivent faire d’importants efforts de transparence et de pédagogie pour convaincre de leur stratégie RSE, ses objectifs et les résultats obtenus », explique-t-elle.

Différentes enquêtes démontrent l’importance grandissante que ce sujet prend pour les salariés en poste et les jeunes diplômés. Ainsi, selon une étude menée par le CSA pour LinkedIn et l’Ademe en 2021 (enquête réalisée auprès d’un échantillon représentatif de 1.004 personnes travaillant dans la fonction publique, des entreprises publiques ou privées ou des ONG), 78% des salariés choisiraient, à offre équivalente, de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique. Un autre baromètre, réalisé par Ipsos la même année, indique qu’une majorité des étudiants et alumni d’écoles de commerce et de management (55%) se déclarent prêts à privilégier un emploi porteur de sens même s’il est plus précaire. Ils sont également une majorité (56%) à se dire prêt à refuser un poste dans une entreprise qui manque d’engagement social ou environnemental et 39% des alumni se disent prêts à démissionner de leur entreprise si elle manque d’engagement social ou environnemental.

Le profil des professionnels de la RSE

Selon les acteurs interrogés dans le cadre de cette note exploratoire, on peut constater une professionnalisation des personnes qui occupent les postes RSE.

Selon l’Orse et Birdeo, les premières personnes à avoir exercé des fonctions RSE dans les entreprises sont issues de la mobilité interne – généralement des directions de la communication, de la qualité/sécurité ou encore de l’environnement –, portent un intérêt personnel pour le sujet et se sont majoritairement formées sur le tas, leur formation initiale correspondant à leur métier d’origine.

Au milieu des années 2010, le domaine de la RSE a commencé à se structurer et se professionnaliser et on a alors vu se multiplier les postes estampillés RSE. C’est également à cette époque que les entreprises ont commencé à rechercher des personnes avec une double casquette, métier et RSE (par exemple des responsables « marketing et RSE » ou « achats et RSE »). Ces recherches sont assez symptomatiques du profil type des professionnels de la RSE à cet instant : pour la plupart, ils ont une formation initiale particulière (sciences humaines, sciences de l’ingénieur, gestion, marketing et communication), qui a été complétée par une formation RSE. L’arrivée des critères ESG en 2013 a fait évoluer le besoin en compétences dans les entreprises concernées : des personnes avec des profils financiers sont arrivées dans les directions RSE de ces sociétés.

Selon Birdeo, la RSE est entrée dans une phase de standardisation à la fin des années 2010, avec des métiers du pilotage de la RSE qui se sont beaucoup professionnalisés, même si certains domaines sont encore en gestation tel que l’investissement socialement responsable. Comme le relève certains acteurs interrogés, on voit alors arriver sur le marché du travail de nouvelles générations avec des formations initiales RSE ou développement durable. Ils ne sont toutefois pas encore tête de réseau. D’ailleurs, dans leur *Etude des professionnel.les du développement durable 2023*, Birdeo et le CNRS montrent que les professionnel.les aujourd’hui en poste ont des cursus initiaux divers : 24%

en sciences humaines et sociales, 19% en sciences de l'ingénieur, 18% en gestion, 13% en marketing et communication, 10% en économie, 9% en sciences de la nature ou formelles et 7% en droit. Ces professionnels ont de 22 à 65 ans et sont plus nombreux à avoir entre 25 et 28 ans puis entre 38/39 et 51 ans. En moyenne, ces professionnels ont commencé leur carrière en 2005 mais n'ont eu leur premier poste en RSE qu'en 2016.

Alors qu'on a pu relever une tendance à l'élargissement des missions des professionnels de la RSE d'une part et à la technicisation de certains métiers d'autres part, les experts du sujet relèvent deux impacts sur les profils des professionnels de la RSE : d'un côté des profils experts sur certaines compétences clés et de l'autre des profils généralistes du pilotage de la RSE.

La formation aux métiers et compétences de la RSE

Selon plusieurs acteurs et experts de la RSE, on voit arriver sur le marché de l'emploi des jeunes diplômés qui ont suivi des cursus inscrivant la RSE dans leurs programmes. Pour autant, que peut-on dire de l'offre de formation ? Que considérer comme une formation aux « métiers de la RSE » ? Peut-on identifier les compétences répondant plus globalement aux enjeux de la RSE ? Et si oui, comment sont-elles intégrées à l'offre de formation ?

L'offre de formation certifiante apparaît globalement peu lisible et difficile à circonscrire

Le benchmark des formations réalisé pour le compte de France Stratégie en 2015 faisait déjà état de 258 formations initiales relevant globalement du développement durable mais seulement huit formations spécifiquement identifiées RSE au niveau de l'intitulé de l'offre¹⁶. Il était notamment pointé le fait qu'une partie de l'offre intégrait la RSE dans son contenu, de façon cependant hétérogène, à l'appui de formations dont les champs d'actions pouvaient être très larges. Ce constat d'une offre complexe à décrypter est toujours d'actualité : si l'on se réfère à la cartographie des formations en transition en open source réalisée par le RESES¹⁷, le réseau répertorie plus de 270 offres de « formation en transition » certifiantes ou non accessibles en formation initiale et/ou continue parmi lesquelles 16 diplômes font référence au développement durable ou à la RSE dans leur intitulé.

Les professionnels de la RSE eux-mêmes ont un regard sur l'offre. Pour ne citer que deux exemples : le cabinet de conseil en recrutement Birdeo affiche sur son site¹⁸ une liste établie en 2022, non exhaustive, à titre de recommandation, de 20 formations certifiantes ou non aux métiers de la RSE et du développement durable accessibles en formation initiale et/ou continue ; une enquête journalistique¹⁹ ayant pour objectif d'établir un palmarès de l'offre dresse une liste de 24 formations initiales et continues en grande partie certifiantes.

Sous une entrée différente, 48 offres relatives au formacode 32008 « responsabilité sociétale de l'entreprise » remontent de la base certif info dont 32 certifications actives, 8 offres non certifiantes et 8 habilitations. Difficile de conclure pour autant que cette sélection rende compte de la globalité de l'offre certifiante accessible en formation initiale et/ou en formation continue mettant en œuvre un contenu en référence à la RSE.

Comment expliquer cette difficulté de cartographie ? On ne peut certainement pas la résumer à la seule question du marketing de l'offre de formation.

Lorsque le Shift Project, dans le cadre du projet « ClimatSup Business – Former les acteurs de l'économie de demain »²⁰, analyse en 2022 les retours d'expérience d'établissements d'enseignement supérieur en gestion, volontaires pour donner à lire leur démarche d'intégration des enjeux écologiques²¹ aux formations, celui-ci fait état d'une terminologie très variable mais surtout mal définie, qui ne permet pas de bien comprendre les contenus et les limites des enseignements proposés.

L'état des lieux de l'offre de formation même certifiante peut-elle faire l'économie d'une analyse plus fine des contenus ? Dans le cadre des travaux menés en direction de la formation des acteurs de l'économie, le Shift Project montre que les formations commencent à intégrer les enjeux de transition écologique : l'analyse qualitative des retours d'expérience des établissements d'enseignement supérieur de gestion fait notamment apparaître que « les

¹⁶ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/benchmark_des_formations_rse_.pdf

¹⁷ <https://airtable.com/apppggeWYoIryCZSxZ/shrMthGuyh0iuywms/tbl4tffHuQa8Q9Qos>

¹⁸ <https://birdeo.com/formations-en-rse-developpement-durable/>

¹⁹ Enquête réalisée en 2019 auprès de 10 responsables RSE et DD - <https://www.lepoint.fr/palmares-rse/>

²⁰ Ce projet initié avec Audencia en 2021 a pour objectif de « contribuer à transformer l'enseignement supérieur en gestion afin que 100% des étudiants soient formés aux enjeux écologiques » <https://theshiftproject.org/former-acteurs-economie-de-demain>

²¹ Le Shift Project définit les « enjeux écologiques » dans son rapport comme l'ensemble des contraintes physiques et les impacts sur les objectifs sociétaux liés, notion qui rendrait compte des transitions à mener, ce que ne permettrait pas la notion de responsabilité sociétale des entreprises.

cours obligatoires dédiés aux enjeux écologiques se développent mais restent à créer dans la majorité des établissements ». Il pointe également des manquements (moyens alloués encore insuffisants, évolution des enseignements loin d'intégrer toutes les conséquences des contraintes physiques de la planète...). Dans les travaux réalisés en direction de la formation des acteurs de la finance²², le Shift Project propose un état des lieux partiel du degré auquel les enjeux écologiques (y compris sous l'angle RSE) sont abordés dans les formations en finance. L'offre de 67 établissements d'enseignement supérieur et de dix organismes de formation continue représentant 1.400 parcours de formation unique est ainsi analysée pour finalement conclure que 72% des parcours n'abordent pas les enjeux écologiques, que 23% les abordent de manière superficielle et enfin que seulement 5% des parcours reflètent le caractère systémique des enjeux écologiques et de leurs implications pour le secteur de la finance.

Vers une intégration des enjeux de la RSE et de la transition écologique dans toutes les formations ?

Ainsi, au-delà de sa lisibilité, l'offre de formation notamment certifiante est questionnée sur son périmètre, ses objectifs et ses contenus. Entre offre de formation spécialisée et intégration des enjeux de développement durable et de RSE dans l'offre de formation, il y a un changement de paradigme que la plateforme RSE appelait déjà de ses vœux en 2016, dans son plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, invitant notamment à revoir les méthodes d'enseignement en formation initiale pour plus de transversalité et d'ouverture des parcours ainsi qu'à revoir les contenus et l'organisation des formations.

Dès lors, comment évoluent ou pourraient évoluer les formations de l'enseignement supérieur ? Les conclusions du rapport *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur*, du groupe de travail dirigé par Jean Jouzel, diffusé en février 2022, appellent notamment à faire évoluer toutes les formations de l'enseignement supérieur et à accélérer et renforcer l'implication des établissements d'enseignement supérieur dans la formation à la transition écologique. A la suite, différentes mesures ont été annoncées par la ministre en charge de l'Enseignement supérieur en octobre 2022 dont celles d'adapter les enseignements déjà existants pour qu'ils intègrent les enjeux de la transition écologique, mais aussi d'apporter des enseignements spécifiques et un socle de compétences à la transition écologique, aux étudiants, au plus tard en 2025. Dans ce cadre, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a produit en juin 2023 un « Schéma Directeur Développement Durable et Responsabilité Sociétale et Environnementale » (SD DD&RSE). L'idée est d'accompagner tous les établissements et organismes dans l'intégration du DD et de la RSE en leur sein grâce à une méthodologie, ce SD DD&RSE, qui contient notamment un axe formation. Le SD DD&RSE précise sur cet axe que les établissements doivent : « intégrer les problématiques de DD&RSE dans l'offre de formation initiale à tous les niveaux de diplomation » ; « intégrer les problématiques de DD&RSE dans l'offre de formation continue à tous les niveaux de diplomation » ; « favoriser et accompagner le développement des compétences en DD&RSE pour tous les personnels, acteurs de la formation, de la recherche et du support » et « favoriser le développement d'une société de la connaissance respectueuse des principes du DD&RSE ».

Parmi les travaux menés relatifs à l'enseignement supérieur, plusieurs (décrits en annexe de cette note) s'inscrivent dans une approche par la compétence comme point d'entrée d'évolution et de refonte des cursus de formation. Même si les enjeux auxquels il est fait référence ne relèvent pas tous de la même terminologie et par extension du même périmètre, les référentiels de compétences transversales élaborés présentent tous des points de convergence et ont le plus souvent fait l'objet d'une analyse croisée de la part des acteurs (voir encadré ci-après). Plusieurs de ces travaux mettent également en lumière l'importance de la formation des enseignants et des formateurs.

La plateforme RSE, dès 2016 dans son plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, pointe également l'enjeu du développement de la formation en tant que partie intégrante de l'activité professionnelle, en écho à l'engagement RSE des entreprises. Quel impact sur l'évolution de l'offre de formation professionnelle ? Du point de vue des branches professionnelles et des OPCO, les travaux d'observation de l'emploi, des métiers émergents, des compétences émergentes sont menés d'abord sous l'angle de la transition écologique qui peuvent ou pourront conduire à faire évoluer l'offre. Pour exemple, à l'échelle de la branche de l'audiovisuel, et avec le soutien de l'OPCO Afdas, un Certificat de compétences professionnelles (CCP) d'éco-manager inscrit au répertoire spécifique a été créé, intitulé « Déployer une démarche écoresponsable dans la production audiovisuelle et le cinéma ». Cette formation regroupe des préoccupations communes à plusieurs métiers de la branche et elle s'adresse à tous les professionnels souhaitant se former aux enjeux liés à l'écoresponsabilité d'un projet audiovisuel ou cinéma, tous les corps de métiers pouvant avoir un impact sur l'empreinte environnementale d'un projet. Lors de cette formation, les stagiaires vont acquérir des compétences clés, « expertes » de la transition écologique et de la RSE, liées à leur

²² Projet « ClimatSup Finance – Former pour une finance au service de la transition » <https://theshiftproject.org/article/climatsup-finance-rapport-final/>

secteur d'activité : ils vont notamment apprendre à définir une stratégie écoresponsable ; organiser et mettre en œuvre une démarche écoresponsable ; sensibiliser et accompagner les équipes et organisations dans la mise en place d'actions pour réduire l'impact environnemental ; développer et tester des outils de suivi des performances. Si plusieurs OPCO soulignent leur intérêt pour le partage et/ou la mutualisation de réflexions, d'outils et de méthodes et même de formations ou de briques de certification qui pourraient être communes à plusieurs branches, tous indiquent toutefois qu'il ne faut pas négliger les spécificités de chaque secteur.

L'intégration de la RSE aux formations, continues comme initiales, est une préoccupation récente. Si certains modèles d'intégration commencent à voir le jour, il est encore tôt pour avoir un recul sur l'appropriation de ces méthodologies.

Éléments de perspective

Alors que la question d'une démarche RSE concerne de plus en plus d'entreprises, une filière des métiers de la RSE semble être en cours de structuration, avec un marché de l'emploi de la RSE qui progresse ; des professionnels de la RSE qui sont de plus en plus formés à ces problématiques... Pour autant, il n'est pas simple aujourd'hui de définir précisément ce que recourent les métiers de la RSE, entre d'une part les métiers du pilotage de la RSE, métiers en constante évolution, qui voient leurs missions s'élargir ; d'autre part des métiers avec des compétences RSE expertes, compétences dont certains secteurs ont tout juste commencé l'identification, métiers qui peuvent être considérés comme des postes relais de la RSE qui vont permettre d'intégrer ces préoccupations dans les fonctions de l'entreprise ; et enfin des métiers qui se « colorent » RSE, qui intègrent des problématiques RSE dans leurs missions.

Du côté de la formation certifiante, il n'est également pas simple d'identifier et de circonscrire l'offre, certains appelant en outre à un changement de paradigme afin de revoir les méthodes d'enseignement, les contenus et l'organisation des formations, pour intégrer la RSE dans tous les enseignements et les cursus. Se pose alors la question de la façon d'intégrer ce sujet protéiforme de la RSE : certains ont travaillé à des référentiels de compétences transversales quand d'autres réfléchissent à des formations ou briques de certification qui pourraient être communes à plusieurs branches.

Plusieurs sujets abordés dans cette note pourraient faire l'objet d'explorations complémentaires. Le premier d'entre eux est celui de la définition plus précise d'une filière métier, sous l'angle des compétences et/ou des métiers émergents, dans une dynamique observatoire. De quelle manière les équipes RSE s'étoffent ? Comment les missions évoluent ? L'apparition de métiers aux compétences RSE expertes se retrouve-t-elle dans tous les secteurs d'activité ? Les compétences expertes se clarifient-elles ? Quant à la « colorisation RSE » de certains métiers, peut-elle être généralisée à tous les secteurs, toutes les entreprises, toutes les fonctions de l'entreprise ?

Il pourrait également être intéressant de pousser le travail de benchmark des formations, sous l'angle de la formation professionnelle continue, associée aux métiers. Alors que des métiers clés dans un certain nombre de filière vont avoir besoin de compétences RSE expertes, comment intégrer ces différentes compétences RSE expertes aux formations ? Faut-il imaginer des référentiels de compétences transversales par secteur ou filière ?

La question du rôle de la RSE dans l'attractivité des entreprises pourrait également faire l'objet d'approfondissement, en interrogeant plus largement l'impact de la RSE sur les pratiques RH. Quelle est la réalité de cet impact ? Est-ce que la RSE attire et fidélise effectivement les talents ? Est-ce que la RSE influe sur les pratiques RH plus classiques : QVT, gestion des carrières, gestion des âges, inclusivité, recrutement... ? De quelle façon ?

Enfin une dernière dimension, peu mise en lisibilité dans cette note, mériterait plus ample exploration : la question de l'accompagnement des TPE PME, d'autant que certaines obligations réglementaires en matière de RSE vont les concerner dans les années à venir. Selon une étude menée par l'Afpa en Bourgogne-Franche-Comté, si ces entreprises s'emparent peu à peu du sujet de la RSE, elles manquent toutefois de moyens, d'outils, de cadre méthodologique et de lisibilité sur leurs actions. Elles doivent également faire face à des réticences, notamment internes. Cela met en évidence toute l'importance de l'accompagnement.

D'une façon plus globale, un autre enjeu se situe dans le champ des mutations économiques, avec la prise en compte de manière beaucoup plus transverse de la RSE, notamment dans le cadre des politiques EDEC. En effet, la RSE peut apparaître comme un levier pour la prise en compte des enjeux liés au développement durable et à la transition écologique dans les plans d'action filières. A l'échelle du territoire, on peut questionner l'impact d'une démarche RSE sur la construction d'approche GPEC. En quoi la RSE peut-elle être un levier des démarches GPEC, notamment lorsqu'elles englobent des problématiques de transitions professionnelles, de territoires en transition ou de métiers en transformation ? Et à l'inverse, comment les GPEC de territoire peuvent-elles être nourries par les pratiques des entreprises elles-mêmes sur les thématiques emploi-compétences-formation ?

Annexe

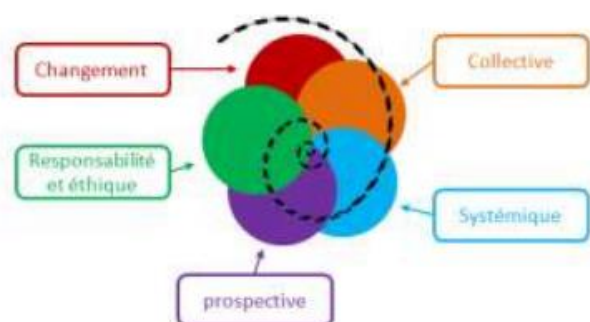
Exemples de référentiels de compétences transversales

Le guide des compétences Développement durable et Responsabilité sociétale de France Universités

La Conférence des grandes écoles et la conférence des présidents d'université devenue France Universités a produit, en 2016, un guide des compétences Développement durable et Responsabilité sociétale, construit pour et à usage des acteurs et réseaux d'étudiants de l'enseignement supérieur.

Il est organisé autour de cinq compétences transversales et interdépendantes :

La spirale des 5 compétences transversales



- compétences liées à l'identification et à la prise en compte des différents changements ;
- compétences liées à l'exercice de sa responsabilité dans les différents champs du développement durable et à la démarche éthique qu'elle sous-tend ;
- compétences collectives favorables à la coopération des acteurs ;
- compétences prospectives pour la préparation du changement et l'anticipation des réponses possibles ;
- compétences systemiques pour appréhender la complexité du processus de développement durable.

Ces compétences sont elles-mêmes déclinées en cinq dimensions : analyser pour comprendre ; se positionner, proposer, arbitrer ; prendre conscience, connaître et savoir ; identifier les ressources personnelles et intellectuelles à mobiliser ; agir, évaluer et réajuster.

Le référentiel de GreenComp

GreenComp est le cadre européen de compétences en matière de durabilité conçu comme une base commune pour tous les apprenants. Une compétence en matière de durabilité, selon la définition de GreenComp retenue, permet aux apprenants d'incarner les valeurs de la durabilité, et de s'ouvrir à des systèmes complexes, afin d'agir ou de réclamer une action pour rétablir et maintenir la santé des écosystèmes et favoriser la justice, et générer ainsi des visions pour des avenir durables.

Le référentiel publié en 2022 s'organise en 4 domaines et 12 compétences :

- Incarner les valeurs de la durabilité : accorder de la valeur à la durabilité, encourager l'équité, promouvoir la nature ;
- S'ouvrir à la complexité dans la durabilité : pensée systémique, pensée critique, cadrage des problèmes ;
- Envisager des avenirs durables : littératie des futurs, adaptabilité, pensée exploratoire ;
- Agir pour la durabilité : agentivité politique, action collective, initiative individuelle.

Le socle de connaissances et compétences du rapport Jouzel

Afin de transformer les formations pour qu'elles répondent aux enjeux de transition écologique, le rapport de Jean Jouzel et de Luc Abbadie *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur*, remis en 2022, propose notamment le déploiement d'une démarche compétences reposant à la fois sur un socle de connaissances et de compétences.

Cinq compétences transversales fondent ce socle :

- Raisonnement de façon systémique afin de construire une vision holistique du monde de demain, pour mieux appréhender la complexité des transitions ;
- Développer une analyse prospective pour une maîtrise des ordres de grandeurs et des incertitudes, la mise en cohérence de l'action à court terme avec les enjeux à long terme ;

- Co-construire des diagnostics et des solutions pour une prise en compte et une articulation de toutes les dimensions de la transition écologique et une appropriation par tous ;
- Mettre en œuvre des transitions : il s'agit d'écrire les récits rendant les transitions réalistes et d'en définir les étapes, les indicateurs, les modes de gouvernance démocratique ;
- Agir en citoyen et professionnel responsable : cette dernière compétence implique d'analyser, d'explicitier et de confronter son propre système de valeur avec ce que le droit définit, avec celui que l'entité au nom de laquelle on agit propose, et avec le système de valeurs des autres.

Le Socle Commun de Connaissances et de Compétences transversales sur l'anthropocène de l'UVED

L'Université Virtuelle Environnement Durable (UVED) a développé en 2022 le projet « S3C : Socle Commun de Connaissances et de Compétences transversales sur l'anthropocène » visant à apporter des connaissances de base et des compétences transversales dans le cadre d'un enseignement commun sur l'anthropocène à destination de tous les étudiants de Licence 1.

Le référentiel de compétences élaboré repose sur cinq macro-compétences :

- Avoir une vision systémique : Nommer et relier les grandes composantes du système Terre ; Comprendre ce qu'est un écosystème et un réseau d'interactions ; Donner des exemples de stratégies, dans différents domaines, s'inscrivant dans une perspective de santé globale (One Health) ; Expliquer les relations qui existent entre les inégalités sociales et les inégalités environnementales et climatiques ;
- Concevoir des futurs possibles : Comprendre les forces et les limites des modèles/scénarios et les projections associées ; Connaître les différents modes d'actions collectives récentes (en lien avec le changement climatique, la biodiversité, la pollution, la lutte contre les inégalités...) ;
- Avoir une approche réflexive : Décrire sa propre représentation de la nature et la situer dans un éventail de représentations ; Décrire la multitude de risques induits par la conception de la nature qui prévaut aujourd'hui ; Donner des exemples de facteurs historiques, psychologiques, sociaux, économiques, politiques et culturels qui influencent notre conception de la nature ; Comprendre l'importance de l'intégrité scientifique et de l'éthique dans la recherche de consensus scientifique ;
- Analyser une problématique : Comprendre les différences entre les dynamiques des changements environnementaux actuels et passés et leurs conséquences sur l'évolution du climat et de la biodiversité ; Donner des exemples de stratégies, dans différents domaines ; Identifier les parties prenantes d'un problème écologique donné (déchets, pollution...) ; Identifier les intérêts (co-construction) et les limites des controverses et des récits ;
- Se positionner dans un débat : Définir et situer les débats autour des grands concepts utilisés aujourd'hui pour décrire l'évolution du système Terre ; Décrypter, pour une action collective donnée, les acteurs, les alliances, les arguments et les visions sous-jacentes ; Identifier les parties prenantes d'un problème écologique donné (déchets, pollution...) ; Savoir faire preuve d'esprit critique et de discernement face au flot d'informations véhiculé par les médias ; Comprendre ce qu'est une controverse scientifique et un récit et savoir les identifier dans un débat d'idées.

Les socles de connaissances et de compétences du Shift Project

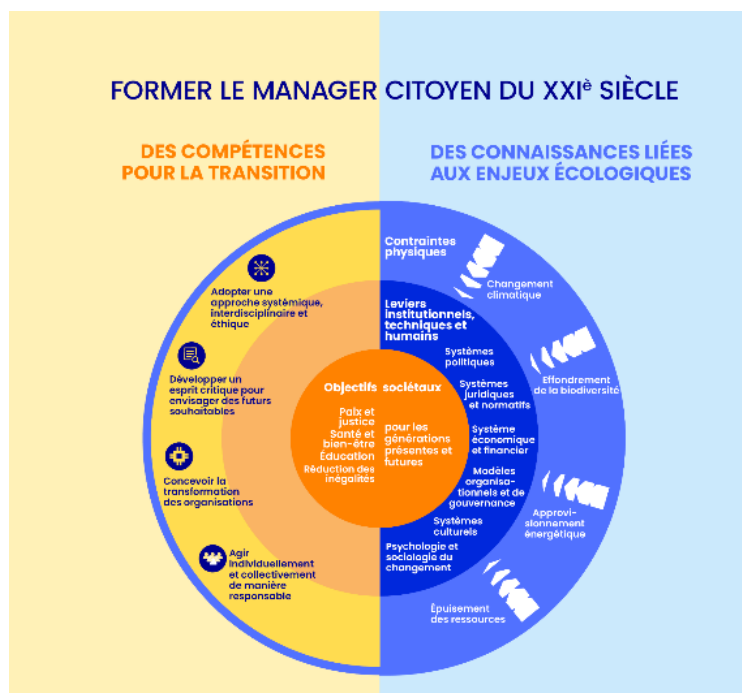
Le Shift Project a travaillé entre 2021 et 2022 sur une méthode pour intégrer les enjeux écologiques dans les formations d'ingénieur, de gestion et de la finance avec proposition d'un socle de connaissances et de compétences spécifiques à chacun des cursus.

S'agissant des enseignements de gestion, les objectifs sont de former des diplômés de l'enseignement supérieur capables de « comprendre les contraintes physiques et leurs implications pour la société, les systèmes économiques et les organisations ; mobiliser les sciences naturelles, sciences de l'ingénieur, et sciences humaines et sociales ; connaître les limites des modèles enseignés en gestion et en économie pour prendre en compte les enjeux écologiques ; savoir effectuer une analyse par scénario sous contraintes physiques ; concevoir des business plans compatibles avec une baisse des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 6% par an ; savoir entraîner leur direction et leurs équipes dans un projet de transformation ; oser être créatifs pour réinventer les pratiques ».

S'agissant des enseignements de finance, les objectifs sont en sus de former des diplômés capables de « connaître les limites des mécanismes utilisés par la finance pour prendre en compte les enjeux écologiques, comprendre les

contributions nécessaires de la finance à la transition écologique, comprendre les modalités de prise en compte des enjeux écologiques par les autorités de régulation et institutions monétaires, connaître les cadres réglementaires guidant la finance dans la transition, leurs limites et les tendances à l'œuvre, viser l'impact dans la transition écologique ».

Le référentiel pour les enseignements de gestion ²³ porte sur l'acquisition de connaissances liées aux enjeux écologiques en lien avec les contraintes physiques, les leviers institutionnels, techniques et humains ; les objectifs sociétaux et repose sur quatre macro-compétences transversales pour la transition : adapter une approche systémique, interdisciplinaire et éthique ; développer un esprit critique pour envisager des futurs souhaitables ; concevoir la transformation des organisations, agir individuellement et collectivement de manière responsable. Il est complété d'un focus spécifique sur le numérique. Une déclinaison pour la finance du socle de connaissances et de compétences en sciences de gestion²⁴ est proposée avec en complément des connaissances en finance, économie et droit, par des connaissances sur les interactions entre contraintes physiques et finance et des compétences spécifiques.



Le référentiel des compétences DD, RS et TE de la CDEFM

La CDEFM (conférence des directeurs des écoles françaises de management) a élaboré un référentiel des compétences Développement durable et Responsabilité Sociétale, diffusé en juin 2023, visant la construction d'un socle de connaissances et compétences Développement durable, Responsabilité sociétale et Transition écologique pour les bachelor et les master. L'objectif du référentiel Bachelor est de rendre les étudiants conscients des enjeux de DD et RS, de leur complexité, de leur caractère systémique, mais aussi qu'ils soient capables de mettre en œuvre tout une série d'outils et pratiques responsables (issues de l'économie circulaire, de l'économie sociale et solidaire, de la finance responsable, etc.). Les diplômés d'un Bachelor doivent ainsi être capable de : décrire l'urgence à agir face aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux en prenant en compte leur dimension systémique ; expliquer l'impact de leur mode de vie sur le climat et la biodiversité et déterminer ses marges de manœuvre pour agir ; s'appuyer sur les outils existants pour caractériser la relation d'une organisation à l'environnement (dépendance, vulnérabilité et impact) ; contribuer à imaginer de nouveaux modèles économiques en s'appuyant sur des exemples inspirants ; avoir une démarche réflexive en matière d'inclusion ; mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité.

L'objectif du référentiel Master est, au-delà de former des étudiants conscients des enjeux DD et RS, de former des étudiants capables d'avoir un regard critique et constructif sur les pratiques en vigueur au sein des organisations, d'élaborer des solutions et pratiques innovantes spécifiquement adaptées aux entreprises au sein desquelles ils exercent et de mobiliser et d'engager leurs collègues autour du déploiement opérationnel de ces outils et pratiques responsables. Les diplômés d'un master doivent être capable : d'inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux ; d'avoir un regard critique sur l'impact social et environnemental d'un produit/service et d'une organisation ; de piloter la mesure de la performance écologique et sociale ; de transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires ; de mettre en œuvre une démarche de management éthique et inclusif ; d'engager les collaborateurs et les parties prenantes et de co-agir en responsabilité.

²³ <https://theshiftproject.org/former-acteurs-economie-de-demain/>

²⁴ <https://theshiftproject.org/climatsup-finance-former-pour-une-finance-au-service-de-la-transition/>

Bibliographie

Baromètres et sondages

Le classement LinkedIn des métiers en croissance 2024

<https://www.linkedin.com/pulse/le-classement-linkedin-des-m%2525C3%2525A9tiers-en-croissance-2024-yj0ye/?trackingId=TSIQ4g%2B8RYCOKAzOELjLcg%3D%3D>

Baromètre 2023 des compétences durables, EcoLearn, groupe AEF, Talents for the planet

<https://ecolearn.com/barometres-competences-durables#>

Etude des professionnel·les du développement durable 2023, Birdeo

<https://birdeo.com/replay-etude-professionnels-developpement-durable/>

Baromètre open-source RSE 2022 – Une accélération qui se fait attendre ?

<https://www.vendredi.cc/barometre-rse-2022#Form-barometre-2022>

La RSE : nouvelle priorité stratégique des entreprises ?, Baromètre Wavestone et C3D, 2022

<https://www.wavestone.com/app/uploads/2016/06/Wavestone-BAROMETRE-RSE-2022.pdf>

Les professionnels du Développement Durable, de la RSE et des métiers à impact positif, Birdeo, 2021

https://birdeo.com/wp-content/uploads/2021/04/Etude_Birdeo_2021.pdf

Responsabilité sociétale des entreprises - Mobiliser les équipes et développer les compétences pour passer à l'action, Baromètre Cegos 2021

<https://www.cegos.fr/ressources/enquetes/etude-rse-responsabilite-societale-des-entreprises-ambitions-et-perceptions>

Etude de l'institut CSA pour LinkedIn et l'Ademe, 2021

<https://presse.ademe.fr/2021/06/etude-de-linstitut-csa-pour-linkedin-et-lademe-78-des-salaries-choisiraient-a-offres-equivalentes-de-rejoindre-une-entreprise-engagee-pour-la-transition-ecologique.html>

Baromètre Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi, Ipsos, 2021

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-05/RAPPORT%20IPSOS%20-%20BCG%20CGE%20-%20aspirations%20professionnelles%20des%20jeunes%20talents.pdf>

La RSE est-elle un driver de la transformation des entreprises ?, Baromètre Des Enjeux et des Hommes / Ekodev, 2020

<https://ekodev.com/ressources/barometre-rse-2020-entreprise-responsable-salaries/>

Etudes et rapports

Transition écologique : l'État peut-il orienter l'action des secteurs professionnels ?, Bref n°429, Céreq, 2022

https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-10/Bref429_web.pdf

La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique, Bref n°430, Céreq, 2022

https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-11/Bref430_web_0.pdf

Labels RSE - Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI, Plateforme RSE, France Stratégie, 2021

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-plateforme-rse-avis-labels-rse-fevrier_0.pdf

Labels RSE – Accompagner les entreprises et donner confiance à leurs parties prenantes, mission confiée à Jean-Paul Chapron, Coralie Dubost, Fella Imalhayene, rapporteure Mariella Morandi de la DGT, rapport remis le 30 novembre 2020

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/02/18/rapport-sur-les-labels-rse-accompagner-les-entreprises-et-donner-confiance-a-leurs-parties-prenantes>

Vers une responsabilité territoriale des entreprises, Plateforme RSE, France Stratégie, 2018

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoriale_des_entreprises_finalweb.pdf

RSE et performance globale : mesures et évaluations – État des lieux des pratiques, Plateforme RSE, France Stratégie, 2019

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf>

Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, Plateforme RSE, France Stratégie, 2016

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/contribution_pour_le_pnrse_-_version_definitive_-_complet.pdf

Les opérateurs de compétences au défi de la transition écologique, France Stratégie et Ministère de la Transition écologique, 2022

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/operateurs-de-competences-defi-de-transition-ecologique>

Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise, Rapport d'information n°89, Sénat, 2022

<https://www.senat.fr/rap/r22-089/r22-089.html>

La transition écologique, défi du siècle pour les RH ?, Le Lab RH, PageGroup, la Climate School d'AXA Climate et le Groupe Renault, 2023

<https://lab-rh.com/la-transition-ecologique-defi-du-siecle-pour-les-rh>

L'Entreprise Full-RSE, De la prospective à la pratique, la vision des professionnels, Institut de l'Entreprise, FNEGE et PwC France et Maghreb, 2022

<https://www.institut-entreprise.fr/publications/lentreprise-full-rse>

Panorama des acteurs de la transformation, Orse et Des Enjeux et des Hommes, 2018

<https://www.orse.org/nos-travaux/rse-et-gouvernance-panorama-des-acteurs-de-la-transformation>

Abécédaire de la RSE, Orse, 2022

<https://www.orse.org/nos-travaux/nouveau-labecedaire-de-la-rse>

Reporting ESG : 4e bilan de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), Medef, Deloitte et EY, 2022

<https://www.medef.com/fr/actualites/reporting-esg-4e-bilan-de-la-declaration-de-performance-extra-financiere-dpef>

Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) dans le secteur des éco-activités, Pexé, 2021

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_edec_emplois_et_compétences_eco-activites_2021_avec_annexes.pdf

Dans le cadre de l'EDEC Eco-Prospective Commerce 2020-2022 :

21 bonnes pratiques pour un commerce écologique, Ocpcommerce, 2021

https://www.loppcommerce.com/media/a1dhxjru/guide-des-bonnes-pratiques_transition-%C3%A9cologique.pdf

Cartographie des formations dans 22 métiers représentatifs du commerce

<https://www.loppcommerce.com/l-opcommerce/actualites/transition-ecologique-cartographie-des-formations-dans-22-metiers-representatifs-du-commerce/>

Commerce idéal de demain – pistes pour les métiers, Observatoire prospectif du Commerce et L'Opcommerce

https://www.loppcommerce.com/media/po4mfkyc/l-obsoco_observatoire-commerce-ideal-de-demain-synth%C3%A8se.pdf

Les métiers et les compétences de l'ingénierie face à l'enjeu du climat, OPIIEC, 2022

<https://www.opiiec.fr/etudes/136281>

La RSE et les métiers du conseil, OPIIEC, 2019

https://www.opiiec.fr/sites/default/files/etudes/conseil/RSE/OPIIEC_Etude_RSE_Conseil_EH_Rapport_final_23052019.pdf

https://www.opiiec.fr/sites/default/files/etudes/conseil/RSE/OPIIEC_Etude_RSE_Conseil_EH_Synthe%CC%80se_finale_23052019.pdf

Etude sur les compétences attendues dans les missions de conseil en stratégie et management, OPIIEC, 2022

https://www.opiiec.fr/sites/default/files/inline-files/OPIIEC_Etude_Conseil_a_Rapport%20final_0.pdf

https://www.opiiec.fr/sites/default/files/inline-files/OPIIEC_Etude_Conseil_b_Synthese.pdf

Ecologisation de la gouvernance et importance des sujets RSE, Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance, 2021

https://www.metiers-assurance.org/wp-content/uploads/2021/10/KPMG_ESG_Assurance_octobre-2021.pdf

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

<https://www.observatoire-metiers-banque.fr/etudes/attractivite-du-secteur-bancaire-le-role-de-la-rse/>

<https://www.observatoire-metiers-banque.fr/wp-content/uploads/2023/05/Nvelle-fiches-metiers.pdf>

Biodiversité et ingénierie – besoins en emploi et formation de la filière professionnelle, OPIIEC, 2022

https://www.opiiec.fr/sites/default/files/inline-files/OPIIEC%20-%20Etude%20biodiversit%C3%A9_Rapport%20final%20VFINALE.pdf

La transformation des métiers de l'ingénierie face à l'évolution des mobilités, OPIIEC, 2020

<https://www.opiiec.fr/sites/default/files/inline-files/2020-09-17%20NP446A%20OPIIEC%20Synth%C3%A8se%2017%20sept%20finale.pdf>

Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des experts-comptables et commissaires aux comptes, Observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit, 2021

https://www.metierscomptabilite.fr/wp-content/uploads/2021/11/Quadrat_Atlas_OMECA_Etude_Competerences_EC_Rapport_complet-v1.pdf

Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles, Culture, industries créatives, médias, communication, télécommunications, sport, tourisme, loisirs et divertissement, 2022

https://observatoires.afdas.com/sites/default/files/document-ressource/Rapport_Prospective_Competerences_Saulea.pdf

Diagnostic-action dans le secteur du spectacle vivant, Afdas, 2021

<https://www.cpnsv.org/sites/default/files/public/pdf/D-Donnees-statistiques/covid/Diagnostic%20action%20spectacle%20vivant%20-%20Rapport%20final%20-%20%20Mai%202021.pdf>

Engagements environnementaux et métiers télécoms, Note d'analyse sur les besoins métiers et compétences RSE environnementales du secteur des télécommunications à l'horizon 2030, Observatoire des Métiers des Télécommunications, 2022

<https://www.metiers-telecoms.org/wp-content/uploads/2022/12/observtelecom-metiers-environnement-dec22.pdf>

Schéma Directeur "Développement Durable – Responsabilité Sociétale et Environnementale", Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2023

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/schema-directeur-developpement-durable-responsabilite-societale-et-environnementale-sd-ddrse-91289>

Référentiel des compétences Développement durable et Responsabilité Sociétale, Conférence des directeurs des écoles françaises de management, 2023

<https://cdefm.fr/actualites/referentiel-de-competences-ddrs-de-la-cdefm/>

Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique dans l'Enseignement supérieur, rapport dirigé par Jean Jouzel, 2022

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/sensibiliser-et-former-aux-enjeux-de-la-transition-ecologique-dans-l-enseignement-superieur-83888>

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

<https://theshiftproject.org/former-acteurs-economie-de-demain/>

ClimatSup Finance – Former pour une finance au service de la transition, The Shift Project, 2022

<https://theshiftproject.org/climatsup-finance-former-pour-une-finance-au-service-de-la-transition/>

Guide des compétences Développement durable et Responsabilité sociétale, Conférence des grandes écoles et la conférence des présidents d'université, 2016

<https://edd.web.ac-grenoble.fr/article/guide-de-competences-developpement-durable-et-responsabilite-societale>

Ouvrage

Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du DD, Caroline Renoux (fondatrice de Birdeo), VA Press, 2018

Conférence

Comment repenser la recherche de talents dans les secteurs pénuriques, de la société Imagreen, au salon Talents for the planet 2023

Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements aux différents acteurs que nous avons pu rencontrer dans le cadre de cette note exploratoire, pour leur temps et la richesse de leurs contributions et réflexions sur notre sujet.

Par ordre alphabétique d'organisme d'appartenance

Afdas

Jack Aubert, Directeur des partenariats et relations institutionnelles

Claire Piau, Responsable de département, observatoire et perspectives de l'emploi

Apec

Caroline Legrand, Cheffe de projet études, direction des données et études

Sébastien Thernisien, Responsable du pôle modélisation et valorisation des données

Atlas

Erika Gaubert, Coordinatrice de projets interbranches, Direction Branches et Partenariats

Stéphane Phan, Responsable du département Prospective

Birdeo

Catherine Brennan, directrice des Opérations Birdeo

Pauline Mellerio, responsable Relations Talents

France Travail

Hélène Rambourg, responsable du département RSE

L'Opcommerce

Mathilde Piron - Cheffe de projet accompagnement à la transition socio-écologique

Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)

Lydie Recorbet, chargée de Mission Engagement social et sociétal

Géraldine Fort, déléguée générale

Plateforme RSE (France Stratégie)

Gilles Bon-Maury, alors secrétaire permanent

*Cette démarche d'appui a été réalisée par l'AFPA dans le cadre
de ses Missions Nationales de Service Public à la demande
de la DGEFP.*

Interlocutrices :

DGEFP

Magali Bounaix

Adjointe MADEC

Sophie Margontier

Cheffe de projet Transition écologique et compétences – MADEC

AFPA

Anne-Valérie Aubouin

Directrice de la Prospective

Patricia Legrand

Responsable de projet Prospective

Viviane Bach

Cheffe de projet Prospective

