

Créer un business model durable pour plus d'impact



Quels profils recruter ?

Comment attirer de nouveaux talents et développer les compétences nécessaires pour mener la stratégie ESG ?

Les directeurs RSE, les Chief Impact Officers ou les financiers en charge de la durabilité ont le vent en poupe. Autrefois essentiellement attribués en interne, aux personnes les plus motivées par le développement durable identifiées au sein de l'entreprise ou alors à des pionniers prêts à faire des concessions en termes de salaire, ils sont aujourd'hui chassés par des cabinets de recrutement spécialisés comme le nôtre.

Birdeo a été fondé en 2010, au début de la prise de conscience par les entreprises de la nécessité de créer des postes destinés à élaborer des politiques environnementales et sociales afin de réduire les risques de réputation sur des sujets devenus sensibles.

De ces 12 ans d'expérience sur les métiers à impact positif, **Birdeo a tiré une expertise unique sur l'état du marché, les profils recherchés et les missions confiées à ces fonctions en évolution constante.** A l'heure où le marché de l'emploi se retrouve en **pénurie des compétences RSE**, nous avons voulu regrouper ces informations dans **un livre blanc destiné à la fois aux entreprises en recherche de ces précieux profils et aux nombreux candidats qui convoitent de tels postes.**

Un vent de changement dans l'économie

D'où vient cet engouement ? Il faut remonter en 2015, avec l'Accord de Paris sur le climat pour voir la problématique écologique infuser très concrètement dans les entreprises. Mais le tournant de l'emploi est plus récent et peut être daté à 2019, où nous avons pu observer une hausse des recrutements inédite. Cette année-là, un ensemble de faisceaux converge pour que les entreprises franchissent le pas d'une structuration forte et stratégique de leur politique RSE, moyens humains et financiers à l'appui.

2019, c'est en effet l'année de la loi Pacte, qui entérine dans le code civil la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux par l'entreprise et crée la possibilité de se doter d'une raison d'être ou de prendre la qualité de société à mission. 2019, c'est aussi l'année où l'application Yuka transforme notre façon de choisir nos produits alimentaires et l'offre des marques et distributeurs. 2019, c'est encore l'année où le Manifeste pour un réveil écologique fait craindre au CAC40 de se confronter à des difficultés de recrutement dans la jeune génération. C'est aussi et peut-être surtout, l'année de la sortie du rapport 1,5°C du GIEC et des mégafeux en Australie, soit la confirmation et la matérialisation que le défi du changement climatique, c'est maintenant.

Ce sont des profils
que l'on se dispute !

Depuis 2020, la crise sanitaire a ancré les sujets environnementaux et les thématiques sociétales et sociales dans les axes stratégiques des organisations et nous avons identifié une forte croissance en ce qui concerne les créations de postes.

Ces dernières années, l'entreprise est sortie de son pré carré privé. Désormais l'entreprise doit certes être efficace, c'est à dire compétitive et source de profit, mais elle doit également créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, avoir une réflexion collective sur le court terme et le long terme. C'est la « vision élargie » de l'entreprise que dépeint Antoine Frérot, le PDG de Véolia, dans L'entreprise de demain, son dernier livre co-écrit avec le professeur d'HEC Rodolphe Durand. Pascal Demurger, le PDG de la Maif va même plus loin en estimant que « l'entreprise du XXI ème siècle sera politique ou ne sera plus ».

Ce changement de paradigme nécessite une adaptation des organisations et une conduite du changement qui repose en partie sur les épaules des nouvelles fonctions que nous allons détailler dans ce livre blanc.



Des super héros et héroïnes... à accompagner

Les nouvelles attentes envers ces Directeurs.rices RSE, Responsables Biodiversité ou Parties Prenantes ou Directeurs.rices de l'Engagement sont fortes et se renforcent chaque année un peu plus en termes d'expérience, de compétences – y compris techniques, de personnalité et de potentiel.

On cherche désormais des talents « multi-dimensionnels », capables de maîtriser les sujets techniques, de faire preuve d'audace et de leadership tout en restant humbles face aux défis, experts scientifiques et autres parties prenantes. Les candidat.es se doivent donc d'être à la fois visionnaires, leaders d'influence mais aussi stratèges pour accompagner les dirigeants dans la transformation des modèles économiques et faire face aux attentes des administrateurs et investisseurs.

Mais pour que ces magiciens du quotidien, que l'on veut capables de transformer les entreprises et les collaborateurs, ne soient pas des héros ou héroïnes aux pieds d'argile, l'entreprise doit savoir chercher le bon profil qui correspond à son secteur d'activité, sa taille et...son ambition. Elle doit aussi savoir lui en donner les moyens.

Cela passe par une **revalorisation de leurs salaires** qui, traditionnellement n'étaient pas très élevés. En 2021, nous avons ainsi remarqué une augmentation de ces derniers d'environ 10 % en moyenne et cette hausse devrait continuer.

Cela passe aussi par la **mise à disposition d'équipes compétentes et de budgets** – en hausse eux aussi – mais aussi par le soutien des fonctions stratégiques comme la direction financière autant que par les comités de direction, le conseil d'administration et bien sûr le dirigeant de l'entreprise. On le voit, les directions RSE sont de plus en plus rattachées aux Codir et Comex et la création des postes de directeur.rice de l'Engagement (ou Chief Impact Officer) ou de directeur.rice de la finance responsable va dans ce sens.

Cela passe aussi par **la formation, initiale comme continue**, qui doit se muscler sur ces sujets.

La dynamique est en cours, notamment sous **la pression des étudiants et des Alumni**, mais celle-ci doit **s'accélérer pour faire face à l'urgence des défis à relever**.

Cela passe enfin par la **cohérence et la crédibilité**. Il s'agit de définir l'engagement au niveau stratégique pour aligner raison d'être et raison d'agir.

« Au-delà des engagements, l'enjeu, désormais, va être de pouvoir mesurer les impacts positifs des actions menées sans omettre d'analyser les impacts négatifs résiduels ou collatéraux. Rapidement la crédibilité des dirigeants va dépendre des résultats obtenus et donc les moyens, la stratégie, la tactique pour tenir les engagements vont être scrutés par les analystes... L'objet n'est plus la conformité, mais clairement de créer de l'impact », diagnostique ainsi Fabrice Bonnifet, Directeur du Développement Durable du groupe Bouygues et président du C3D, le collège des directeurs développement durable.

Des recrutements stratégiques pour plus d'impact

Ce livre blanc vous aidera à mieux comprendre les métiers qui vont porter ce changement dans les entreprises et les compétences recherchées.

Les enjeux climatiques, la décarbonation, la biodiversité ... sont des enjeux complexes et des défis d'une ampleur inédite, ils ne s'improvisent pas. Et dans le jeu de rôles des parties prenantes, la bonne posture est essentielle.

La transformation durable est souvent comparée à la transformation digitale. Elle va pourtant plus loin. Il s'agit de redéfinir l'entreprise dans son utilité, sa façon de comptabiliser et de se valoriser. Et les talents qui permettront aux entreprises d'aborder ce bouleversement avec succès doivent être recherchés avec le plus grand soin et soutenus au sein de l'entreprise. Celle-ci n'a plus le choix : la vision actionnariale court-termiste que nous connaissons aujourd'hui va s'essouffler pour bientôt ne plus fonctionner, l'entreprise doit se réinventer pour durer.

Chaque jour, nous accompagnons de nouvelles entreprises dans cette transformation. Notre recommandation est claire : « investissez dans vos ressources internes en mobilisant autour de ces enjeux et recrutez des personnes à double compétences, le tout sous l'égide d'un chef d'orchestre : le CSO, Chief Sustainability Officer ».

L'impact doit être vu dans sa globalité : l'offre, les résultats et les ressources. Nous espérons que ce livre blanc vous y aidera.

Caroline Renoux
Fondatrice et CEO de Birdeo

2022, LES NOUVEAUX MÉTIERS DE L'IMPACT POSITIF POUR UNE ÉCONOMIE DURABLE

Chief Sustainability Officer
Directeur Développement Durable5

Sustainability Chief Financial Officer
Directeur.rice Finance Corporate Responsable... 15

Stakeholder Officer
Responsable Parties Prenantes22

Biodiversity Project Manager
Chef.fe de projet biodiversité.....31

Chief Impact Officer
Directeur.rice de l'engagement38

Decarbonisation Manager
Manager Décarbonation.....45



Chief Sustainability Officer

Directeur.rice du Développement
Durable

La transformation du métier de

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER (CSO)

La RSE a désormais une assise de près de 20 ans dans l'entreprise.

20 ans qui ont été jalonnés par de nombreuses évolutions, tant et si bien que les Directeurs du Développement Durable de la première heure s'accordent à dire que leur poste n'est désormais plus tout à fait le même !

Petit retour en arrière. Au début des années 2000, le poste se focalise sur la dimension « Qualité », un périmètre bien plus restreint qu'aujourd'hui. Il consiste majoritairement à assurer la conformité des produits aux exigences réglementaires, à contrôler la qualité du produit et à rendre compte des pratiques aux agences de notation extra-financière. Il n'existait pas alors - ou peu - de Direction RSE en tant que telle. Cette fonction n'est d'ailleurs pas autonome : elle est quasi systématiquement rattachée à la Direction Qualité/Sécurité ou celle de la Communication. Il n'y a donc pas d'équipe réellement dédiée et le Responsable RSE porte seul les sujets environnementaux et sociaux auprès des directions qui n'y voient pas d'importance stratégique ni de rapport au business.

Ces pionniers du développement durable, aux convictions fortes, ont souvent dû batailler pour montrer l'importance des sujets RSE et les porter au plus haut niveau hiérarchique. Les obstacles étaient nombreux avec un manque généralisé de ressources financières, humaines et techniques.

Aujourd'hui, Birdeo observe que la RSE est **devenue un sujet *mainstream* pour les entreprises et même stratégique**. Les grandes entreprises ont aujourd'hui une direction dédiée au développement durable, qui tend de plus en plus à être rattachée à la Direction Générale. Les Directeurs.rices Développement Durable (DDD) ou Chief Sustainability Officer (CSO) siègent, eux, de plus en plus au COMEX et s'invitent dans les Conseils d'Administration.

“

Quand le Directeur ou la Directrice du Développement Durable est rattaché.e à la Direction Générale, cela envoie un message fort de positionnement stratégique du sujet, ce qui permet de faire avancer la démarche plus rapidement.

Hélène Jessua
Sustainability Director
Zadig & Voltaire

”

Désormais, le CSO occupe une fonction transverse, un rôle stratégique et de conduite du changement dans l'entreprise. La profondeur et le périmètre des sujets ayant fortement évolués, il œuvre pour la transformation des business models afin de créer l'entreprise responsable de demain.

Face à l'engouement que ce sujet connaît depuis ces dernières années et le risque grandissant de greenwashing, avec ses répercussions en termes de réputation pour les entreprises, les CSO ont un rôle essentiel de gardien et de garant de la RSE. Alors que les engagements se font de plus en plus précis, ambitieux et mesurables, le CSO est également le responsable pivot pour structurer les projets des différentes directions et définir les enjeux prioritaires de l'entreprise.

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER

Ces évolutions ont entraîné une profonde transformation du métier, devenu plus complexe et technique qu'il y a 20 ans, tout en étant plus stratégique. Cela peut notamment s'expliquer par :

- La **montée des enjeux** liés au climat, la biodiversité, les évolutions sociales et sociétales dans les préoccupations des investisseurs, des médias, des élus, des riverains et globalement de toutes les parties prenantes. Les entreprises doivent prendre de plus en plus d'engagements et faire la preuve de celui-ci.
- **De nouvelles contraintes réglementaires.** Les Etats instaurent des obligations légales afin de réguler les entreprises (par exemple : le devoir de vigilance, reporting RSE) ou mettent en place des mesures incitatives (taxonomie verte, loi PACTE etc.) pour conduire à changer leurs pratiques. C'est particulièrement vrai en France et dans l'Union Européenne.
- **Une nouvelle exigence de transparence de la part des consommateurs** qui exigent des entreprises des prises de position sur ces sujets (traçabilité, engagements, éthique etc.) et dont ils doivent rendre compte.
- De nouvelles **exigences de la part des collaborateurs envers leur employeur sur le sens de leur travail et leur engagement RSE.** En retour, ils apportent un soutien au CSO et rendent ainsi plus visibles les enjeux de responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise.
- Une **montée en compétence des équipes et de la hiérarchie** sur ces questions, avec l'évolution et le développement des formations initiales et continues sur le sujet. Cela oblige les CSO à mettre à jour régulièrement leurs connaissances, à travers des formations mais aussi les réseaux qui leur permettent de suivre les réglementations, évolutions techniques ou sociétales et pratiquer un benchmark des pratiques en cours.
- De nombreux outils de suivi et de mesure qui permettent de consolider les objectifs de développement durable avec des référentiels robustes.

Rappelons que malgré le tournant observé depuis 2019 sur la prise en compte des sujets RSE et Développement Durable, **le niveau de maturité et d'avancement des entreprises diffère selon les ressources dont elles disposent et la conviction de la direction sur ces sujets.**

DANS L'ENTREPRISE

Tandis que de nombreuses entreprises n'ont commencé que récemment à intégrer le développement durable dans leur modèle économique, d'autres sont désormais considérées comme pionnières. Sans pour autant en faire étalage. Bien qu'ayant intégré la RSE depuis deux décennies, le secteur du luxe a ainsi mis du temps à communiquer ouvertement sur ses engagements et à innover à ce sujet, souligne la CSO de [Guerlain](#), Cécile Lochard.

Quand elle prend son poste en 2020, **sa lettre de mission est la suivante :**

Accélérer et passer à l'échelle tout en décloisonnant la RSE en la sortant de son silo.

“ Pour ce faire, il faut travailler en transversalité, dans la transformation de l'offre et l'inscrire dans la stratégie de la Maison, ancrée au cœur de nos valeurs cardinales au même titre que la créativité, l'innovation et la quête d'excellence, valeurs chères au luxe. L'avantage d'avoir initié une démarche depuis près de 15 ans est que nous avons déjà pu construire des preuves sur un secteur où elles sont complexes et longues à mettre en œuvre. ”

Cécile Lochard
Chief Sustainability Officer
Guerlain

LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

Aujourd'hui, les entreprises recherchent des profils à « double casquette », à la fois managériale et technique. Ces moutons à 5 pattes doivent avoir une vision à long terme de la stratégie, pouvoir la mettre en œuvre à court et moyen terme, et pouvoir la communiquer de façon pédagogique à la fois à leur équipe et à la hiérarchie. Même si le CSO se doit d'avoir un bagage technique qui assurera sa crédibilité et l'application de ses objectifs, les entreprises ne peuvent plus se contenter de recruter des techniciens opérationnels. Elles recherchent aussi des professionnels à fort leadership, capables de diriger des business units et directions, d'inspirer leurs collaborateurs tout en étant de bons communicants pour porter les sujets auprès de la Direction.

Il n'existe pas de **profil standard pour un.e CSO** car les attentes des entreprises sont très liées à leurs propres enjeux RSE. Pour autant, Birdeo observe 2 typologies de profils sur le marché :

1

Les professionnels qui ont une **première partie de carrière** dans un autre métier (marketing, communication, qualité, environnement etc.).

Ils ont acquis une spécialité RSE au fil de leur expérience, parce que l'entreprise leur a confié cette mission ou parce qu'ils ont entrepris **une reconversion professionnelle** - souvent une formation type MBA (Master of Administration), MSc (Master of Science).

2

Les **profils spécialistes RSE & Développement Durable** qui ont obtenu un diplôme en formation initiale, garant de leurs compétences techniques et managériales sur le sujet.

Ils sont **majoritairement en poste depuis 12-15 ans** (période où les premiers diplômés spécialisés apparaissent au sein des écoles et des universités).

Le réseau est solidaire, les profils sont habitués à la coopération et la coopération. Le réseau joue une grande importance pour recruter de nouveaux talents sur ce secteur. Certains secteurs comme l'agroalimentaire ou les cosmétiques sont plus avancés que d'autres et fournissent de très bons profils.

Nos expertes de la fonction CSO



Hélène Jessua

Sustainability Director
Zadig & Voltaire



Cécile Lochard

Chief Sustainability Officer
Guerlain



Caroline Renoux

Directrice Générale
Birdeo

UN RAPPORT DIRECT AVEC LE BUSINESS

La RSE s'affirme au cœur du business, au cœur de l'offre : on la retrouve dans chaque direction de l'organisation, c'est un sujet à prendre en compte au même titre que la finance.

Les entreprises ne peuvent plus se passer d'un CSO.

“

Les Chief Sustainability Officer détiennent la clé de la transformation des business models dans une société où l'on ne peut ignorer des sujets tels que l'inclusion et le climat.

Caroline Renoux
CEO
Birdeo

”

Une évolution capitale est à noter pour cette fonction : le sujet est de plus en plus compris et intégré par les directions financières. Ce changement a été rendu possible par le suivi des politiques RSE via l'exercice du reporting et la montée en puissance de l'analyse ESG (environnement, social et gouvernance) chez les investisseurs, banquiers ou assureurs. **L'alliance du DAF et du CEO permet de faire avancer les sujets plus rapidement** et la fonction financière elle-même intègre de plus en plus la RSE (découvrez plus loin la fonction de Sustainability Chief Financial Officer).

“

A l'origine, le sujet de la RSE n'était pas compris et les directions ne faisaient pas le lien entre le business et le développement durable. Aujourd'hui, c'est différent car les attentes sont multipartites : les consommateurs, les parties prenantes internes attendent des actions concrètes des entreprises. Cela change la donne en interne, les problématiques sont plus complexes, mais il est plus facile pour un CSO d'embarquer les collaborateurs aujourd'hui qu'il y a 10 ans, car ces derniers sont convaincus que cette démarche est désormais incontournable et qu'elle contribue également à apporter du sens à leurs métiers.

Hélène Jessua
Sustainability Director
Zadig & Voltaire

”



Grâce à cette évolution,
les entreprises ont gagné
en leadership !

DANS L'ENTREPRISE

Chez **Guerlain**, la Direction Développement Durable est présente à chaque réunion créative, et contribue à la création de stratégies produits en amont avec les Directions Marketing, Opérations et Recherche & Développement. Certes elle opère sur la stratégie mais reste aussi très opérationnelle : « Nos produits sont la signature de notre rôle sociétal et de notre excellence environnementale. Pas une création Guerlain ne sort par conséquent sur le marché sans avoir été examinée par les différentes directions, Développement Durable y compris.» confie Cécile Lochard.

Le sujet est devenu central pour l'innovation et l'offre produits.

“

La communication autour du développement durable a aussi son rôle à jouer : la communication responsable est devenue un vrai levier pour Guerlain, toutes les innovations produits encapsulent une valeur ajoutée développement durable et nous souhaitons le faire savoir. Dans un passé encore récent, le luxe avait une forme de pudeur avec la communication RSE, aujourd'hui il est primordial de l'intégrer en aval de sa stratégie RSE (en évitant toute forme de greenwashing).

Cécile Lochard
Chief Sustainability Officer
Guerlain

”

VISIONNAIRE, INFLUENCEUR ET BÂTISSEUR



Quelles sont ses missions ?

Le CSO définit et porte une stratégie, **une vision de l'entreprise durable** puis la déploie et l'incarne au sein de l'organisation.

Il a également un **rôle de chef d'orchestre** entre tous les départements afin que ces derniers s'approprient la démarche et la déploient. Il agit en support pour les **guider dans la transformation de l'offre, de l'innovation et de la stratégie**.

La **communication** joue un rôle important dans le quotidien du CSO. Il gère le dialogue avec les parties prenantes, porte les sujets au plus haut niveau de la hiérarchie ; il est également moteur pour motiver les équipes afin qu'elles soient les premières ambassadrices des actions RSE et représente l'entreprise à l'externe lors de groupes de travail avec des pairs ou lors de colloques.

Parmi les missions quotidiennes d'un CSO* :

- ⊕ Définir et piloter **la stratégie développement durable** sur les **3 piliers sociétal, social et environnemental** pour répondre aux Objectifs du Développement Durable (ODD):
 - ⊕ **Être force de proposition sur la stratégie de l'entreprise** et sur ses axes d'évolution tout en prenant en compte les enjeux spécifiques à l'entreprise et son secteur
 - ⊕ Accompagner et mettre en œuvre **le déploiement de la feuille de route RSE**
 - ⊕ Développer et coordonner **les projets transverses avec les différentes directions**
 - ⊕ **Définir, analyser et mesurer les objectifs & KPIs** : reporting extra-financier
 - ⊕ Produire des **rapports réguliers sur l'avancement des projets** et des actions engagées à usage interne et pour la Direction Générale

- ⊕ **Animer, valoriser et sensibiliser** :
 - ⊕ **Sensibiliser et accompagner les collaborateurs** dans l'appropriation des engagements de l'entreprise
 - ⊕ **Assurer le dialogue avec les parties prenantes internes et externes**
 - ⊕ **Communiquer pour donner de la visibilité aux actions et amplifier leur impact**

* Ces missions dépendent largement du degré de maturité de l'entreprise

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER

DANS L'ENTREPRISE

Chez **Guerlain**, Cécile Lochard a pour objectif d'amplifier et accélérer la transformation de l'offre mais aussi de revendiquer **une approche systémique** du développement durable.

Le développement durable est **au cœur du process d'innovation**. Elle travaille notamment sur les axes suivants :

- La définition d'une politique de filières durables et la certification des ingrédients d'origine naturels sur le modèle de l'agriculture régénératrice
- La transformation de l'offre produits suivant les préceptes de l'éco-design, l'éco-formulation, en toute transparence et traçabilité
- La trajectoire carbone pour viser la neutralité carbone d'ici 2030
- L'animation du "Bees Conservation Program" doté de plus d'un million d'euros par an qui comprend notamment l'autonomisation de femmes par la formation à l'apiculture, un programme d'entrepreneuriat construit avec l'UNESCO dans ses Réserves de Biosphères
- Le dialogue avec les différentes parties prenantes et ONG

“

Au sein de la Maison Guerlain par exemple, l'animation du dialogue avec les parties prenantes est un enjeu majeur. Nous avons notamment créé en 2020 un “sustainable board” composé de treize experts internationaux et qui a pour mission de guider nos avancées, interagir sur nos problématiques sociales et environnementales et challenger toute la stratégie Développement Durable ; cet organe est d'ailleurs présidé par Yann Arthus-Bertrand.

Cécile Lochard
Chief Sustainability Officer
Guerlain

”

Chez **Zadig & Voltaire**, Hélène Jessua, Sustainability Director de la marque de vêtement, définit les missions de la fonction CSO autour de **3 axes de transformation** principaux :

- stratégique
- opérationnelle
- culturelle

“

Concernant la transformation culturelle, le développement durable doit devenir un standard : il doit être présent et visible dans chaque action menée par les directions et dans chaque métier. La formation interne et la culture d'entreprise doivent prendre en compte toutes ces dimensions pour s'assurer de leurs intégrations systématiques.

Hélène Jessua
Sustainability Director
Zadig & Voltaire

”

PAS DE PROFIL STANDARD MAIS BEAUCOUP DE TÉNACITÉ ET D'HUMILITÉ ...

Aujourd'hui les entreprises ne recherchent pas de profil standard mais principalement des profils aux compétences transverses et pluridisciplinaires.

Si une expérience ou une spécialisation en développement durable est demandée au vu de la complexification des sujets, la posture et les soft skills permettront à un CSO de faire la différence.

HARD SKILLS



MAITRISE DES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Excellente maîtrise des ODD
- Connaissance et veille réglementaire
- Connaissance des enjeux climatiques et biodiversité



CULTURE FINANCIÈRE & COMPRÉHENSION DES BUSINESS MODELS

SOFT SKILLS



LEADERSHIP, FORCE DE CONVICTION & CAPACITÉ À MOBILISER

- Être un interlocuteur.rice de confiance, savoir s'entourer et savoir « embarquer » ses collaborateurs pour porter les projets et mettre en place les actions nécessaires
- Mener la conduite du changement
- Être pragmatique, force de proposition et orienté.e solution



PÉDAGOGIE, BIENVEILLANCE & PATIENCE

- Diplomate et tenace
- Eduquer les parties prenantes et adopter une approche long-terme afin de transformer l'entreprise en profondeur



TRANSVERSALITÉ, POLYVALENCE & RIGUEUR

- Capacité à gérer des projets et programmes transverses



CURIOSITÉ, POSITIVITÉ ET PASSION

- Être curieux.se des pratiques de son marché, créatif.ve et passionné.e par ces sujets

“

Le développement durable a un lien indéniable avec le business, il infuse partout. De l'opportunité commerciale en passant par le développement de l'offre, l'expérience en magasin, le recrutement des talents et les ressources humaines, il touche à toutes les strates et métiers de l'entreprise.

Dans la communication sur sa démarche développement durable, la crédibilité est clé !

Hélène Jessua
Sustainability Director
Zadig & Voltaire

”



SUSTAINABILITY CHIEF FINANCIAL OFFICER

Directeur.rice Finance Responsable

Depuis 2021, la montée en puissance du

SUSTAINABILITY CHIEF FINANCIAL OFFICER

Dans l'entreprise, finance et RSE ont longtemps été dissociées voire opposées. Ces directions interagissaient très peu entre elles. Les Responsables RSE n'étaient pas même conviés systématiquement lors des roadshows des investisseurs responsables !

Au regard des nouvelles attentes des clients et consommateurs mais surtout à celles des investisseurs sur la responsabilité des entreprises et à l'ampleur du changement climatique, le **risque de réputation** mais aussi les **risques physiques et judiciaires liés aux problématiques environnementales (notamment climatiques) et sociales**, sont devenus **des risques financiers**. Un scandale sociétal ou de gouvernance mais aussi une catastrophe naturelle peuvent désormais peser fortement sur les comptes de l'entreprise voire la mettre en faillite. La finance a donc tout intérêt à se mettre en ordre de marche,

Le coût de l'environnement

Première conséquence : les externalités sociales, sociétales ou environnementales négatives liées aux activités de l'entreprise commencent à se monétariser et deviennent un coût financier pour l'entreprise. Celles-ci sont donc de plus en plus prises en compte par la Direction Financière et plus particulièrement dans le contrôle de gestion.

Jusqu'à présent, seules quelques entreprises engagées ont intégré les impacts environnementaux et sociétaux liés aux activités des entreprises dans leur reporting financier. Elles ont investi dans des ressources humaines et financières afin d'établir des nouveaux process et méthodes de calcul.

Ces entreprises sont les fers de lance de cette association « Finance & Responsabilité ». Elles espèrent ouvrir la voie vers un nouveau modèle financier plus durable.

Cette évolution est mondiale. L'International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation), l'organisme international de normalisation comptable, travaille désormais sur la manière d'intégrer le non-financier (ou l'extra-financier) dans les normes de comptabilité générale et les métiers de la finance d'entreprise.

Son objectif: **transposer les méthodes de gestion et de comptabilité conventionnelles (audit, analyse, reporting, contrôle de gestion) à la gestion extra-financière.**

(R)ÉVOLUTIONS,

Un nouveau métier est en train d'émerger. Son intitulé varie encore en fonction des entreprises entre **Sustainability Chief Financial Officer, Chief Sustainable Financial Officer, Chief Value Officer** ou encore **Directeur Administratif et Financier Responsable**. Des formations vont très prochainement voir le jour pour répondre à la demande croissante des entreprises de former leurs collaborateurs à ces postes (par exemple celle d'Audencia Executive Education).

Ce type de fonction est aujourd'hui occupée par des financiers « convaincus de la première heure », qui ont dû persuader leur propre direction d'emprunter ce chemin. Ils souhaitent ouvrir la voie vers plus de durabilité et montrer qu'il est possible de **faire évoluer le monde de la finance, encore réticent, à l'incorporation de KPIs non-financiers dans leur comptabilité et leur contrôle de gestion.**

LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

Ce métier est encore relativement nouveau. En France, une dizaine de personnes seulement occupe aujourd'hui cette fonction.

Cela s'explique par le fait que les entreprises sont toujours en phase de réflexion sur la façon de prendre en compte les enjeux extra-financiers dans le contrôle de gestion.

A l'international, de nombreux pays sont plus avancés sur le sujet notamment au sein de grands groupes. Plus de 300 entreprises alliant les sujets de la finance à la RSE sont recensées dans le monde. En Norvège, 40 Chief Financial Officer occupent un poste intégrant la finance responsable.

Les réseaux sont importants pour assurer le développement de cette fonction. En France, l'association DFCG (Directeurs Financiers et Contrôleur de Gestion) entend fédérer une communauté d'experts autour de groupes de travail et d'évènements afin de faire évoluer la chaîne de valeur des métiers de la finance et encourager les institutions à intégrer les critères ESG.

L'association Finance for Tomorrow regroupe elle les professionnels de la finance de la place de Paris. Cette branche de Paris EUROPLACE veut faire de la finance verte et durable un moteur de développement de son influence.

Nos experts* de la finance responsable en entreprise :



Delphine Gibassier
Professeure | Titulaire Chaire
Audencia



Régine Lucas
Chief Sustainable Finance Officer
L'Oréal

**Une personne a souhaité rester anonyme, elle occupe un poste de Sustainability Chief Financial Officer dans le secteur agro-alimentaire.*

UN RAPPORT TRANSVERSE AU BUSINESS

Le Chief Sustainable Finance Officer (CSFO) reporte directement au Directeur Financier ou au Chief Financial Officer de l'entreprise, bras droit du CEO. Par son positionnement et son rôle, il est donc stratégique au sein de l'organisation.

Cette fonction a un rapport très transverse au business car le contrôle de gestion financier concerne tous les métiers d'une organisation. De plus, la prise en considération d'indicateurs environnementaux et sociaux peut impacter les décisions des fonctions opérationnelles : achats, innovation, marketing et communication.

De par cette position stratégique, la **transformation du contrôle de gestion induit inévitablement une transformation du business.**

Il est indéniable que dès que la direction administrative et financière s'empare d'un sujet initialement porté par la RSE, ce sujet gagne en envergure au sein de l'organisation. De ce fait, il entre **au cœur de la stratégie d'entreprise et de son modèle d'affaires.**

Pour autant, les experts sont réalistes quant au rôle décisionnel du CSFO : les décisions stratégiques finales reviendront à la Direction Administrative et Financière dont l'autorité prime sur la RSE.

DANS L'ENTREPRISE

Pour le groupe alimentaire que nous avons interrogé, l'objectif est d'accélérer la décarbonation et d'arriver à ce résultat :

$$\text{Profit} - \text{Coût Empreinte Environnementale} = \text{Profit Final}$$

Il ne s'agit plus seulement de créer du business mais de créer de la *valeur* dans la manière dont l'entreprise gère ses activités : transparence, externalités négatives rétribuées.

Cette posture s'accompagne d'une croyance forte des dirigeants que la création de valeur n'est pas qu'économique mais dépend également des facteurs sociaux et environnementaux qui changeront radicalement le monde de l'entreprise.

“

C'est un projet très excitant qui nécessite d'aller sur des terrains non-exploités. Cela nous force à regarder à l'extérieur et à nous ouvrir sur le monde.

Anonyme
Sustainability Chief Financial Officer
Agro-alimentaire.

”

KPI EXTRA-FINANCIERS, NOUVELLES MÉTHODES DE CONTRÔLE DE GESTION ...



Quelles sont ses missions ?

Le cœur de la mission d'un CSFO est de créer des nouvelles méthodes de contrôle de gestion afin d'y intégrer des KPIs extra-financiers.

Pour cela, au quotidien le CSFO travaille à :

- + Créer des documents de référence combinant le financier et l'extra-financier
Aujourd'hui des systèmes d'information annuels existent sur le reporting extra-financier ou financier mais ils ne combinent pas les deux
- + Créer des indicateurs liés aux métiers opérationnels : éco-conception, achat, budget carbone
L'élaboration de ces indicateurs se fait souvent en étroite collaboration avec le département RSE
- + Challenger les méthodes existantes et créer de nouvelles méthodes de valorisation financière d'externalités négatives
- + Intégrer l'impact environnemental dans les décisions de gestion
- + Pousser l'intégration de l'ESG dans des groupes de travail sur les standards
- + Influencer les prises de décisions d'investissement sous la forme par exemple de CAPEX Vert (prise en compte du coût du carbone)

“

Le rôle de Chief Sustainable Finance Officer est transversal. Il consiste à créer les conditions financières pour bâtir un business model profitable et durable. Et il faut bien que cela soit les deux à la fois. Il faut donc pour cela intégrer la durabilité au cœur des décisions de gestion.

Je dois être à la fois une pionnière de la finance durable auprès du CFO, mais aussi une experte du sujet car la performance extra-financière peut rapidement devenir un sujet technique et un élément transformateur. »

Régine Lucas
Chief Sustainable Finance Officer
L'Oréal
[*Propos recueillis par Novethic*](#)

”

UN PROFIL AMBITIEUX ET LEADER DU CHANGEMENT

HARD SKILLS



HYBRIDE – Finance & RSE

- Avoir une formation de contrôle de gestion / comptabilité
- Formation à la Science du Développement Durable
- Appliquer les méthodes liées à la gestion financière à l'extra-financier.
- Transposer les méthodes conventionnelles liées à la gestion financière à l'extra-financier.



BIG DATA, IA

- Rechercher et analyser des bases de données
- Maîtriser les nouvelles technologies



INTEGRATED THINKING

- Travailler en transverse et en mode projet
- Comprendre les enjeux business de la finance et de la RSE
- Avoir une vision stratégique du sujet : comment transformer la finance pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux
- Faire preuve d'esprit critique, hauteur de vue

SOFT SKILLS



LEADERSHIP DU CHANGEMENT

- Créatif
- Visionnaire
- Capacité à convaincre



TÉNACITÉ ET RÉSILIENCE



CONNAISSANCE ET INTELLIGENCE CULTURELLE INTERNATIONALES

“

Il faut casser les frontières. La personne en charge de ce poste doit être celle qui saura faire des connexions entre la finance et l'environnement. Elle doit savoir remettre en cause son identité de Financier au regard de l'Environnement et faire le lien entre ces deux dimensions afin d'impulser le changement.

Delphine Gibassier
Professeur Chercheur | Titulaire Chaire
Audencia

”



STAKEHOLDER OFFICER

Responsable Relations Parties
Prenantes

2021, dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience...

STAKEHOLDER OFFICER

“

Depuis quelques années, on constate la publication de plusieurs textes de loi ayant contribué à souligner l'importance du dialogue avec les parties prenantes, en réglementant ou en encourageant son développement.

En France, la loi sur le devoir de vigilance de 2017 est un temps fort de la prise en compte des parties prenantes par le législateur ; elle oblige l'entreprise à instaurer un dialogue avec tous les acteurs constituant sa chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, travailleurs, syndicats). La même année, la France transpose dans son droit la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et inclut l'obligation de publier des informations sur ses parties prenantes (notamment dans la représentation du modèle d'affaires) mais également, et c'est la nouveauté de cette réglementation, sur la santé et la sécurité des consommateurs. La Taxonomie Européenne, dont le décret d'application a été présenté par la Commission européenne le 21 avril 2021, propose une nouvelle grille de lecture de la durabilité des activités des entreprises qui vise à favoriser la transparence dans la relation entreprises-investisseurs. Enfin, en mai 2019, la loi PACTE marque une étape vers la transformation des entreprises en modifiant leur objet social : elles doivent agir « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité » et donc les parties prenantes concernées par ces enjeux et en créant le statut de société à mission qui va de pair avec l'obligation de créer un comité de mission composé de parties prenantes. Ces textes contribuent de façon complémentaire à un meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement, en relation avec ses parties prenantes.

Extrait de l'étude « Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience »
Réalisé par le cabinet Des Enjeux et des Hommes
et le Comité 21.

”



Il est important pour une entreprise de mesurer l'importance des parties prenantes dans son organisation : grâce au dialogue, les parties prenantes peuvent l'aider à avancer et à progresser dans sa durabilité mais aussi être un soutien majeur en cas de difficultés.



Benchmark

Lors du webinar « **Matinale Métiers & RSE : Stakeholder Officer** » mené en collaboration par Birdeo et le cabinet de conseil Des Enjeux et des Hommes, Caroline Baron, Consultante du cabinet Des Enjeux et des Hommes dresse plusieurs conclusions identifiées grâce à un benchmark international* mené dans le cadre de leur étude.

**A noter que la typologie peut être biaisée par la taille des entreprises répondantes (grands groupes très avancés en RSE en majorité).*

1

La plupart des entreprises pratiquent le dialogue. Pour autant, il existe **peu de démarches formalisées et structurées** autour de cette pratique.

2

Le métier de Stakeholder Officer est émergent : 80% des entreprises interrogées en France ont une personne en interne pour gérer les relations parties prenantes mais, pour la grande majorité, de manière informelle.

3

Un contexte structurant pour ce métier :

La loi Pacte et la création de la qualité Société à Mission ainsi que le développement de la raison d'être ont renforcé le dialogue parties prenantes et la mise en place de « Comité des parties prenantes ».

En parallèle, les directions RSE sont de plus en plus sollicitées sur ces nouvelles fonctions au regard de la montée en puissance des enjeux sociétaux.

LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

Encore peu développée en France, la fonction de Stakeholder Officer est plus présente dans d'autres pays comme au Royaume-Uni et dans les multinationales où la pratique est mieux formalisée.

Pour les grands groupes, structurer et encadrer la relation avec les relations parties prenantes est indispensable au regard de l'importance hautement stratégique de celle-ci pour la réputation et *licence to operate* de l'entreprise.

A contrario, des PME affirment avoir un.e référent.e interne pour gérer les parties prenantes, mais sans fonction clairement définie.

Nos expert.e.s des relations parties prenantes :



**Jeanette Coombs
Lanot**
Nature and Social
Advocacy Lead
Danone



Scarlette Elizée
Responsable Relations Parties
Prenantes
Carrefour



Vincent Perrotin
Directeur RSE & Secrétaire
du Comité des Parties
Prenantes
Française Des Jeux

CRÉATION DE POSTE ET INTÉGRATION AU BUSINESS



Quelles stratégies pour l'entreprise ?

Les directions générales attendent du Responsable Parties Prenantes de comprendre les attentes des parties prenantes externes (ONG, instances publiques etc.) et des parties prenantes civiles. Ils ont un rôle à la fois à l'externe et en interne avec les différentes directions de l'entreprise.

DANS L'ENTREPRISE

Chez **Carrefour**, la co-présidence a engagé un travail d'alignement sur les engagements du groupe afin de créer une « **force positive d'action** ». Cette démarche est née d'une prise de conscience : il est devenu nécessaire d'intégrer les engagements dans les activités de l'entreprise afin de garantir sa pérennité.

En tant que Stakeholder Officer du Groupe Carrefour, Scarlett Elisée interagit avec plusieurs directions opérationnelles. De plus en plus d'équipes techniques demandent des concertations avec les parties prenantes. Ouvrir le dialogue aux parties prenantes - notamment externes comme les fournisseurs - sur la raison d'être est donc aujourd'hui primordial pour créer de la valeur pour l'entreprise.

Grâce aux concertations avec les parties prenantes, le groupe a structuré des règles d'achats et a pu les opérationnaliser.

“

Chez Carrefour, nous souhaitons créer de la valeur partagée pour les parties prenantes. Cela passe par notre engagement pour une « Transition alimentaire pour tous » en proposant des produits respectueux de l'environnement, sains et abordables. Parce que nous pensons que l'industrie agro-alimentaire doit évoluer dans la même direction, nous travaillons régulièrement avec nos partenaires afin de porter cette vision commune au plus haut. Nous croyons sincèrement que c'est en fédérant les différents acteurs autour d'une ambition partagée, que nous pourrons avancer ensemble.

Scarlette Elisée
Stakeholder Officer
Carrefour

”

DANS L'ENTREPRISE

Au sein de la **Française des Jeux**, structurer le dialogue avec la société civile a été primordial en raison des risques particuliers qui découlent de l'activité de jeux d'argent. Il y a donc un lien fort et ancien entre la fonction RSE et la fonction relation parties prenantes.

Le dialogue avec les parties prenantes contribue à la transformation de l'entreprise.

La **Française des Jeux (FDJ)** a déployé de longue date **plusieurs actions pour structurer ce dialogue** :

- développement depuis 15 ans de **plusieurs partenariats** avec des structures de recherche ou des associations expertes dans l'accompagnement des joueurs problématiques, permettant de nourrir ses actions et d'approfondir sa connaissance des enjeux de prévention
- création depuis 2010 d'un **Comité d'experts Jeu Responsable**, composé d'addictologues et de spécialistes de la consommation, qui est consulté sur les innovations portant sur son offre de jeux et les outils mis à disposition des joueurs pour maîtriser leur pratique de jeu
- création depuis 2014 d'un **Laboratoire sociétal** composé d'une douzaine d'acteurs de la société civile - structures spécialisées dans le champ de la prévention, associations actives dans le champ de la solidarité ou encore associations environnementales - et qui permet d'échanger sur les enjeux de la politique RSE de FDJ et de co-construire des initiatives innovantes
- création depuis 2020 d'un **Comité des parties prenantes** qui a pour rôle de développer au niveau de la Direction Générale un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe (détaillants FDJ distribuant les jeux, addictologues, société civile, experts sur des sujets clés comme l'environnement ou la data etc.) et de suivre la mise en œuvre des engagements pris par le groupe en application de sa raison d'être, adoptée en juin 2020 par l'Assemblée Générale et inscrite dans les statuts du Groupe.

Une illustration de cette démarche vertueuse et concrète de dialogue

FDJ diffuse depuis plusieurs années des **campagnes TV de sensibilisation** autour de la prévention du jeu des mineurs ou de la prévention du jeu excessif. L'entreprise a consulté ses parties prenantes sur cette démarche, en particulier sur le contenu des messages diffusés dans le cadre de ses campagnes et sur les modalités d'évaluation de leur impact. Ce dialogue a permis au sein du Laboratoire sociétal de déboucher sur la construction d'une méthodologie d'étude innovante fondée sur l'économie comportementale et qui a permis de montrer l'intérêt de ces campagnes en termes d'impact sur l'appétence au risque des joueurs excessifs.

DIALOGUE ET RELATIONS PARTIES PRENANTES



Quelles sont ses missions ?

Le cœur de la mission du Stakeholder Officer est de favoriser l'ouverture de l'entreprise vers l'extérieur en construisant des relations pérennes sur le long terme.

Pour cela, il doit accompagner les équipes opérationnelles sur leurs différents projets. Mais il doit surtout **challenge** le business et apporter une dissonance interne en introduisant des enjeux qui ne sont pas encore saisis dans l'organisation.

Différentes responsabilités se dessinent pour répondre à son cœur de mission :

- + Réaliser l'analyse de matérialité des parties prenantes
- + Dialoguer de façon permanente avec des ONG, des institutions, des acteurs du même écosystème et porter la mission au niveau international afin de faire grandir l'entreprise
- + Co-construire des stratégies d'engagement avec les parties prenantes
- + Animer le dialogue avec les parties prenantes et la mise en œuvre/le suivi des objectifs liés à la raison d'être de l'entreprise
- + Participer à des colloques internationaux sur des problématiques environnementales et sociétales fortes (plastique, déforestation etc.)

FÉDÉRATEUR ET TENACE, LE PROFIL IDÉAL

Un profil justifiant d'une formation juridique ou sciences politiques ainsi qu'une expérience des colloques internationaux sont de véritables atouts pour ce poste. Une expérience dans le secteur public est fortement valorisée.

Quelles sont les expériences nécessaires pour faire ce métier ?

- ⊕ Affaires publiques en ONG ou en politique
- ⊕ Expérience relationnelle avec CEO / Dirigeants d'entreprise
- ⊕ Compréhension des enjeux du développement durable
- ⊕ Sens relationnel et bon communicant

HARD SKILLS



COMPRENDRE LES SUJETS TECHNIQUES

- Bien appréhender la complexité des sujets techniques et les rendre compréhensibles pour ses interlocuteurs



DIPLOMATIE ET SENS POLITIQUE



COMMUNICATION

- Avoir un rôle de porte-parole
- Comprendre les nuances du langage et le « message marketing »

SOFT SKILLS



ÊTRE FÉDÉRATEUR

- Être un interlocuteur.rice de confiance (rôle d'animateur.rice)
- Motivé.e, force de conviction et de proposition, patient.e



AGILITÉ ET CAPACITÉ D'ADAPTATION

- Savoir travailler en transversalité



SENS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

“

La structuration du dialogue avec les parties prenantes doit s'inscrire dans le temps. Plus le dialogue est pensé en amont, mature et ancré autour des grands enjeux de l'entreprise, plus il est vertueux et plus il est évident et fluide d'intégrer ses parties prenantes dans des projets concrets, co-construits et qui ont du sens pour elles. Cela fait 3 ans que j'occupe les fonctions de Directeur RSE : certaines enceintes de dialogues existaient déjà il y a 6 ans à mon arrivée au sein du Groupe et nous avons continué à les animer tout en créant plus récemment un Comité des parties prenantes. Notre objectif est de continuer à les pérenniser en pleine cohérence avec notre raison d'être.

Vincent Perrotin
Secrétaire du Comité des Parties Prenantes
Française des Jeux

”



BIODIVERSITY PROJECT MANAGER

Chef.fe de Projet Biodiversité

2021, la biodiversité est à l'honneur et pourtant si longtemps oubliée

BIODIVERSITY PROJECT MANAGER

La biodiversité a longtemps été le parent pauvre des engagements des entreprises au profit du climat. Il aura fallu un nombre croissant d'espèces en voie de disparition ou menacées ainsi qu'[un rapport](#) alarmant de l'IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services) sur ce sujet pour que les entreprises mettent la biodiversité à l'agenda.

“

Toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et leur secteur, dépendent et impactent la biodiversité et les services écosystémiques. La biodiversité conditionne les activités économiques, et celles-ci influencent à leur tour l'évolution de la diversité du vivant.

Plateforme de l'initiative française des entreprises pour la biodiversité

”

Parmi les menaces qui pèsent sur la biodiversité, l'activité humaine - et notamment économique - en est la principale cause : pollution de l'air et des sols, surexploitation des ressources, intoxication du vivant par des produits chimiques. La destruction de la biodiversité causée par l'Homme a de nombreuses conséquences sur nos sociétés : effondrement des activités économiques, crises sanitaires, disparition des chaînes d'approvisionnement, famines...

Or, à ce jour, **60% des écosystèmes sont dégradés dans le monde*** (*source : WWF) et le combat pour la protection de la biodiversité est encore bien difficile à mener. Il est encore assez méconnu de la population et **si peu de grands décideurs sont formés sur le climat et le sont encore moins sur la biodiversité.**

Les entreprises ont un rôle à jouer dans la lutte contre l'érosion de la biodiversité. Elles y ont même un intérêt business: il en va de leur approvisionnement en matières premières. C'est le cas pour l'industrie alimentaire, pharmaceutique, l'énergie ou le luxe... Ces secteurs sont de fait parmi les plus en avance dans la prise en compte de cet enjeu,

Le secteur financier en est encore à ses débuts, mais une initiative encourageante a été lancée en mars 2020 par un consortium formé de quatre sociétés de gestion : Axa Investment Managers, BNP Paribas Asset Management, Sycomore Asset Management et Mirova.

De plus, des outils d'évaluation de la biodiversité commencent désormais à faire leur apparition pour aider les organisations à mesurer leur impact. Citons le GBS (Global Biodiversity Score) de CDC Biodiversité par exemple.

Depuis 2020, la biodiversité est montée en puissance à la faveur de la pandémie de Covid, qui a montré l'imbrication entre les enjeux environnementaux, sanitaires et économiques, et l'agenda international. Deux événements importants devaient avoir lieu : le congrès de l'UICN à Marseille, qui s'est tenu du 3 au 11 septembre 2021 et la COP 15 qui devait se tenir en Chine mais qui a été reportée en 2022 pour cause de Covid. Leur objectif : **apporter des solutions pour réduire les risques d'aggravation, financer la protection et la régénération de la biodiversité.**

LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

Les postes de Biodiversity Project Manager se trouvent généralement dans des structures ayant un impact sur le territoire telles que les énergéticiens, les entreprises d'énergies renouvelables, le secteur de la construction. En effet, ces derniers ont pour obligation légale de mener des études d'impact qui incluent la biodiversité, et ce depuis la loi relative à la protection de la nature (1976).

Cette fonction est également présente dans les entreprises avec des filières d'approvisionnement dépendantes de la biodiversité : cosmétique, mode, parfumerie, agroalimentaire. Celles-ci doivent inévitablement prendre en compte la biodiversité dans le sourcing de leurs matières premières afin de ne pas épuiser les ressources indispensables à leurs activités.

Ce type de poste émerge, à plus petite échelle, dans les bureaux d'études qui se dotent de spécialistes du sujet afin d'accompagner les entreprises mais aussi dans la finance qui intègre de plus en plus cet enjeu dans ses analyses de risques ESG.

Ces créations de poste sont en grande partie liées à la réglementation comme la loi Energie & climat qui demande aux entreprises et investisseurs de mieux intégrer cette question dans leurs analyses et reporting ou la loi sur le devoir de vigilance qui demande de prévenir et d'éviter ces risques. La plupart des personnes que nous avons consultées ont ainsi obtenu le poste par une mobilité interne. Pour répondre rapidement à leurs obligations les entreprises viennent puiser dans leurs collaborateurs qui ont une bonne maîtrise des activités pour gérer ces projets « structurants » pour l'entreprise.

Nos expert.es de la biodiversité :



Emilie Cardon

Chargée de Mission RSE
Biodiversité & Paysage
RTE



Hélène Perret

Experte Environnement
Ministère de la défense



Valérie Pira

CSR Manager
Biodiversity Referent
Bolloré Logistics



Sylvain Vanston

Global Head of Climate
& Biodiversity
Axa



Antoine Lablée

Responsable de Projet
Biodiversité
Décathlon

BIODIVERSITÉ, UN LIEN ÉTROIT AVEC LE BUSINESS

Le lien entre biodiversité et business de l'entreprise n'est cependant pas évident pour toutes les entreprises : il varie beaucoup selon les structures, leur activité et l'investissement des dirigeants sur le sujet.

Pour autant, le sujet commence à être intégré aux politiques RSE en réponse à une demande sociétale et réglementaire (la taxonomie européenne ou le protocole de Nagoya par exemple). Les experts font beaucoup de prospective et s'accordent à dire que le sujet prend une part de plus en plus importante. Il sera donc très rapidement nécessaire qu'une ressource soit dédiée pour porter le sujet en interne afin de répondre aux différents enjeux.

Rattachement hiérarchique

La fonction de Biodiversity Project Manager est généralement rattachée aux Directions RSE ou aux Directions Métiers qui interagissent directement avec la biodiversité, comme le bâtiment, la direction travaux ou le sourcing, là où se trouve la problématique de biodiversité de façon opérationnelle pour l'entreprise.

DANS L'ENTREPRISE

Au sein de l'entreprise [Réseau de Transport d'Electricité](#), le projet fut insufflé par la Directrice RSE. L'équipe RSE existe depuis 10 ans et la Directrice RSE reporte à un membre du Directoire. D'autres directions sont cependant sollicitées pour la mise en place des actions biodiversité (R&D, Concertation & Environnement, Maintenance, etc.). La préservation de la biodiversité et des paysages constituant le premier axe de sa politique environnementale, RTE s'est engagé, entre autres, en 2020 en rejoignant l'initiative Entreprises Engagées pour la nature, Act4nature, et le Plan National d'Actions (PNA) « France, Terre pollinisateurs » en 2016.

Chez [Bolloré Logistics](#), la biodiversité est également intégrée dans la stratégie RSE depuis 7 ans. De nombreuses actions ont été déployées pour tenir les engagements pour la préservation de la biodiversité dans les sites comme par exemple la création d'une charte Biodiversité et d'une charte bâtiments responsables. Bolloré Logistics fait partie des pionniers du secteur du transport et de la logistique : elle est notamment certifiée « Engagement Biodiversité » par Ecocert depuis 2015. L'entreprise vient d'être reconnue en 2021 « Entreprise Engagée pour la Nature » par l'Office français de la biodiversité pour son plan d'actions volontaires ayant un lien direct avec son cœur de métier sur 5 ans en France et dans les Dom-Tom.

Chez [Decathlon](#), Antoine Lablée était en poste sur des sujets de développement durable produits, d'ACV et d'éco-conception. Il prend le poste de Chef de Projet Biodiversité en 2019, suite à la création du Fashion Pact et l'adhésion de Decathlon.

Chez [Axa](#), Sylvain Vanston travaillait au sein de l'équipe RSE depuis 2006. Le groupe commence à s'emparer des enjeux climat dès 2014-2015. En 2018, Axa investit le champ de la biodiversité en lien avec l'initiative Act4Nature portée par l'EPE et crée le poste de Head of Climate Change & Biodiversity.

MESURE D'IMPACT, AUDIT TERRAINS ...



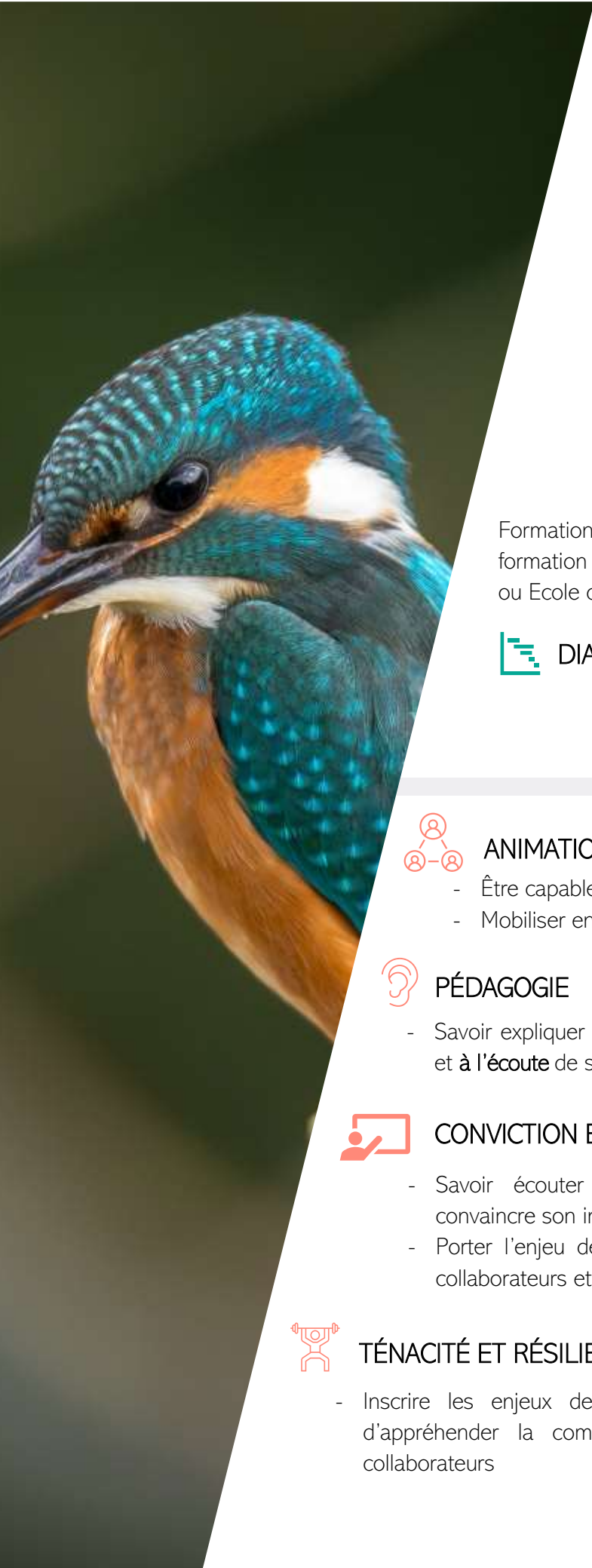
Quelles sont ses missions ?

Les sujets relatifs à la biodiversité sont divers et variés. Les missions dépendent par conséquent majoritairement de l'activité de l'entreprise allant de la gestion des eaux ou de l'énergie en passant par le climat, l'économie circulaire ou la mobilité.

En prenant en considération l'étendue du champ d'actions du Biodiversity Project Manager, son cœur de mission est le suivant :

- ⊕ Mesurer et évaluer l'impact de l'entreprise sur la biodiversité
- ⊕ Mesurer la dépendance à la biodiversité
- ⊕ Mener des audits terrains
- ⊕ Analyser les données (L'IA et le big data viendront en appui pour cartographier les risques et aider à la prise de décisions)
- ⊕ Sensibiliser les parties prenantes en animant des formations internes et en mettant en place des bonnes pratiques

PÉDAGOGIE ET FORCE DE CONVICTION



Bien qu'il ne soit pas indispensable d'être ingénieur de formation pour occuper ce poste, l'important est d'avoir **une appétence pour le sujet et d'être dans une démarche d'amélioration continue.**

Néanmoins **un minimum de bagage en écologie est un atout indéniable** : « parler le même langage » que les interlocuteurs facilitera les échanges et permettra de mieux appréhender la complexité liée à ce sujet.

HARD SKILLS

Formation Ingénieur Agronome, écologue ou issu de formation universitaire en sciences du vivant / biologie ou Ecole de commerce

 **DIAGNOSTIC ECOLOGIQUE**

SOFT SKILLS



ANIMATION

- Être capable d'embarquer les équipes
- Mobiliser en interne et en externe



PÉDAGOGIE

- Savoir expliquer l'enjeu de son sujet tout en restant **humble** et **à l'écoute** de son interlocuteur



CONVICTION ET FORCE DE PERSUASION

- Savoir écouter pour identifier les portes d'entrée et convaincre son interlocuteur de l'importance du projet
- Porter l'enjeu de la biodiversité encore méconnu vers les collaborateurs et les dirigeants



TÉNACITÉ ET RÉSILIENCE

- Inscrire les enjeux de la biodiversité sur le long terme afin d'appréhender la complexité du sujet et le transmettre aux collaborateurs

“

En interne, c'est un sujet plus difficile à porter que le climat, car il semble plus protéiforme, et les connexions avec le business ou les risques sont moins évidentes. Nous n'avons ni « stranded assets » (investissements ou actifs qui perdent de leur valeur à cause de l'évolution du marché), ni tonne de carbone pour mettre tout le monde d'accord. Pourtant l'urgence est réelle.

Sylvain Vanston
Global Head of Climate & Biodiversity
Axa

”



CHIEF IMPACT OFFICER

Directeur.rice de l'Engagement

2021, l'engagement : un pas vers la transformation du business model

DIRECTEUR.RICE DE L'ENGAGEMENT OU CHIEF IMPACT OFFICER

La notion d'impact a le vent en poupe, en France comme à l'international. Celle-ci va plus loin que la RSE prise dans un sens traditionnel car elle concerne non seulement la façon de pratiquer le business mais aussi l'objet de l'activité de l'entreprise.

De ce fait, le Chief Impact Officer (CIO) ou Directeur,rice de l'Engagement en version française, prend de l'ampleur. Comme le constate la fondatrice et CEO de Birdeo, Caroline Renoux, celui-ci est placé au plus près de la Direction Générale. Sa mission est en effet aussi ambitieuse que complexe. Il s'agit de « *guider l'entreprise dans sa transformation sociale, sociétale et environnementale, de garantir l'incorporation de ces enjeux dans sa stratégie, d'agir en transversal, de mesurer les avancées et de faire évoluer les états d'esprit* » (Les Echos).

“

Cette fonction, qui intègre la RSE, la communication, et souvent la gestion de Fondation de l'entreprise, implique l'imprégnation des engagements sociaux et environnementaux de celle-ci dans son Business Model, de sorte à en maximiser les impacts positifs et en minimiser les négatifs, et bien-sûr de le prouver ! Grâce à ces professionnels, la mesure de l'impact sociétal et environnemental est pleinement intégrée au sein de la feuille de route de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Extrait de la Tribune de Caroline Renoux
« 2021 : quels visages pour l'engagement et la RSE dans nos entreprises ? »

”

Définir l'engagement au niveau stratégique positionne l'entreprise comme engagée à aligner sa raison d'être et sa raison d'agir, c'est-à-dire à rendre cohérente son activité avec sa façon d'opérer, notamment dans ses relations avec les parties prenantes. C'est un signal fort qui montre que l'entreprise est tournée vers le résultat et non plus seulement vers les moyens.

La création du métier de Directeur,rice de l'Engagement intervient dans un contexte où de plus en plus de dirigeants ont la conviction que les entreprises ont un rôle presque politique à jouer pour accompagner une transformation durable et sociétale, mais aussi d'assurer leur avenir et la pérennité de leur activité.

L'utilité d'un tel poste est de prouver que la démarche de l'entreprise n'est pas seulement « cosmétique » ou liée à l'image - en d'autres termes qu'elle ne fait pas du *greenwashing* - mais entend bel et bien avoir un impact positif sur la société avec un engagement sérieux de ressources et de moyens. Ce poste est aussi souvent lié à un travail de mesure de l'impact, qui va plus loin qu'un « simple » reporting RSE.

De par cette dimension stratégique, les postes de Directeur,rice de l'Engagement sont aujourd'hui majoritairement présents dans les entreprises cotées, quelles que soient leurs tailles. Cela répond notamment aux attentes des investisseurs mais aussi au suivi des critères ESG vérifiés par l'Autorité des Marchés Financiers et de la future directive européenne CSRD sur le reporting, qui se tournent tous vers l'impact.

LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

En France, nous recensons une quinzaine de postes « Directeur ou Directrice de l'Engagement », majoritairement présents dans les grandes entreprises de par sa légitimité et par la nécessaire coordination des moyens à mettre en place pour que cette fonction ait un impact structurant pour l'entreprise.

Des startups mettent aujourd'hui en avant la création d'un poste de Chief Impact Officer. Attention cependant à l'affichage marketing car beaucoup d'entre elles jouent davantage sur les mots, en remettant seulement au goût du jour un responsable « RSE », dont l'acronyme devient « vieux jeu ».

Pour la majeure partie des entreprises qui n'ont pas de Directeur de l'Engagement, les missions sont confiées à une autre personne en interne, bien souvent au COMEX. Un.e Directeur.ice Générale, Secrétaire Générale ou Directeur.ice RSE sont les plus à même de porter ces missions au sein de l'organisation.

Nos expert.es de l'Engagement



Adrienne Horel-Pagès
Directrice de l'Engagement
citoyen
La Banque Postale AM



Manoëlle Lepoutre
Senior Vice President Civil
and Society Engagement
TotalEnergies



Isabelle Verrecchia
Directrice de l'Engagement
Groupe M6



Antoine Sire
Responsable de
l'Engagement
BNP Paribas

LA DIRECTION DE L'ENGAGEMENT, UN LIEN DIRECT AVEC LE BUSINESS

La direction de l'engagement reporte à la direction générale de l'entreprise et est intimement liée au COMEX afin de proposer des actions alignées aux engagements et à la stratégie business de l'entreprise.

Dans certains groupes, elle peut aussi englober la RSE afin d'incarner la conviction du groupe et l'investissement du top management sur ces sujets. Elle prouve que l'entreprise s'engage auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, internes et externes, sur l'engagement sociétal, environnemental et social.

“

Il s'agit d'une conviction et non pas d'une démarche « cosmétique ». La Direction de l'engagement doit donc définir son positionnement, son envergure et son périmètre. Elle intègre les dimensions environnementales, sociétales et économiques.

Isabelle Verrecchia
Directrice de l'Engagement
Groupe M6

”

Cette fonction s'inscrit au cœur du business car elle impacte tous les métiers d'une entreprise. C'est elle qui fournit les données nécessaires aux prises de décision. De ce fait, c'est une direction très transverse car elle fait aussi le lien avec l'externe (organismes, agences de notation, ONG).

“

Tous les métiers sont impactés par la mise en œuvre d'une démarche d'engagement ! A titre d'exemple, nous impliquons le département IT qui semble à première vue éloigné des enjeux du développement durable mais a un rôle clé à jouer dans la gestion des nouvelles données extra-financières et le développement de pratiques numériques responsables. J'ai un rôle de porte-parole en externe mais aussi en interne pour infuser nos enjeux dans toute l'organisation.

Adrienne Horel-Pagès
Directrice de l'Engagement citoyen
La Banque Postale AM

”

Le Directeur.rice de l'Engagement gère au plus haut niveau la transformation de l'entreprise : il/elle ne se contente pas de modifier les pratiques des équipes et des métiers mais il/elle doit aussi permettre de changer les mentalités grâce notamment à sa diplomatie et sa force de leadership.

“

Il faut commencer par transformer les compétences, faire évoluer les salariés du groupe pour qu'ensuite ils puissent être les acteurs de la transformation industrielle de la banque : c'est bien ça être visionnaire. Pour gérer cette transition il faut compter sur les personnes et non se contenter de définir la transformation et demander aux équipes de simplement la mettre en œuvre.

Antoine Sire
Directeur de l'Engagement d'entreprise
BNP Paribas

”

TRANSFORMATION DE LA STRATÉGIE ET DU BUSINESS MODEL



Quelles sont ses missions ?

Le/La Directeur.rice de l'Engagement ou Chief Impact Officer a pour objectif principal d'incarner la transformation de l'entreprise vers un business model durable. Pour cela, il/elle accompagne les différents départements de l'organisation afin de faire évoluer les métiers et faire le lien entre tous les sujets RSE portés par chaque division métier.

Pour insuffler un tel changement en entreprise, il faut être légitime et crédible auprès des différentes parties prenantes. Les Directeurs.rices de l'Engagement que nous avons consultés, confirment qu'avoir la capacité d'interagir avec toutes les directions et bien connaître l'entreprise et son écosystème, sont des atouts indéniables pour occuper ce poste.

La feuille de route s'articule par conséquent autour de 5 missions principales :

- + Définir la stratégie d'engagement en lien avec la stratégie générale de l'entreprise
- + Créer et/ou co-construire les outils avec les autres départements pour que la mise en place de la stratégie d'engagement soit concrète : analyse de matérialité, reporting, empreinte carbone
- + Bien comprendre les enjeux des différentes réglementations de son écosystème et en suivre les évolutions
- + Piloter la transformation pour que l'intégration de l'extra-financier s'opère au niveau des processus d'analyse, des métiers etc.
- + Proposer des solutions de façon diplomatique et stratégique pour veiller à ce que l'entreprise assure ses missions de façon transparente et cohérente

DANS L'ENTREPRISE

Chez **TotalEnergies**, la Direction Développement Durable Environnement a été créée dès les années 2000 compte tenu de son impact sur les ressources naturelles. En 2015, un travail a été initié sur la raison d'être et c'est ainsi qu'est née la direction de l'Engagement citoyen de TotalEnergies.

Chez la **Banque Postale**, on porte un engagement citoyen fort qui combine les enjeux sociétaux et environnementaux pour conduire la transition durable. Le poste de Directeur.rice de l'Engagement illustre l'avancée et la maturité de la Direction Générale sur ces sujets.

CONVICTION, IMPLICATION ET DIPLOMATIE

Le/la Directeur.rice de l'Engagement ou Chief Impact Officer sera choisi pour sa posture et son « mindset ». Ce sont des profils innovants, intrapreneurs, synthétiques, capables d'appréhender des sujets complexes et de les transmettre aux équipes. Il faut donc maîtriser les enjeux RSE et Développement Durable intrinsèques à l'entreprise et son environnement.

HARD SKILLS



ANALYSE ET STRATÉGIE

- Savoir dégager les risques et opportunités
- Rendre la stratégie opérationnelle
- S'impliquer auprès des différents corps de métiers de l'entreprise pour mettre en œuvre la stratégie d'engagement

SOFT SKILLS



CONVICTION

- Avoir une vision positive de la démarche : on prend l'entreprise là où elle en est et on la fait progresser
- Savoir innover pour faire évoluer les comportements et faire bouger les lignes.



IMPLICATION

- Savoir mobiliser l'ensemble des équipes et les mobiliser
- Être en capacité de fédérer une communauté de pionniers ayant compris la notion d'impact



DIPLOMATIE ET PÉDAGOGIE

- Être à l'écoute
- S'adapter à toutes les parties prenantes et leurs différentes postures
- Construire un socle, rééquilibrer les niveaux de compréhension du groupe



HUMILITÉ

- Co-construire avec des équipes variées et de maturité différentes les actions à mettre en œuvre

“

Je suis convaincu que pour mener une vraie transformation, en tant que directeur de l'engagement, il faut à la fois des idées et du souffle mais aussi être très proche des collaborateurs qui font la banque au quotidien. Ce sont eux qui mettent en œuvre. Sans eux aucune démarche ne peut être déployée.

Antoine Sire
Directeur de l'Engagement d'entreprise
BNP Paribas

”



DECARBONISATION MANAGER

Manager Décarbonation

Après les engagements, la mise en œuvre de la décarbonation

MANAGER DECARBONATION

Depuis 2015 et l'Accord de Paris, les engagements climat des entreprises et investisseurs se multiplient. Depuis 2019, on note même une **accélération sur la prise d'objectifs de neutralité carbone à différents horizons ou de démarches type Science Based Targets**.

Ces promesses doivent désormais être mises en œuvre et les entreprises recherchent des talents qui pourront leur permettre de passer à la phase opérationnelle avec des feuilles de route précises.

Cela est d'autant plus précieux pour les entreprises que **les investisseurs** sont de plus en plus regardants sur les risques environnementaux - et particulièrement climat - des valeurs qu'ils détiennent en portefeuille et que **les Etats** le sont également bien davantage qu'il y a quelques années.

Ainsi, des **règlementations françaises et européennes imposent de nouvelles contraintes et obligations** de reporting sur les performances non-financières des grandes et moyennes entreprises et des incitations financières se mettent en place pour **soutenir la décarbonation dans les secteurs émetteurs** comme l'industrie avec le Plan France Relance 2030 ou le Green Deal européen. Quant au prix de la tonne carbone, après des années d'asthénie, il commence à prendre son envol sur les marchés (environ 90 € sur le marché carbone européen).

La réduction de leur empreinte carbone remontant au niveau stratégique, les entreprises doivent donc accélérer la cadence et elles ont besoin de techniciens pointus sur les questions de décarbonation autant que de leaders tenaces, bien décidés à engager la transformation des entreprises.

Au sein de l'entreprise, c'est le Manager Décarbonation qui va travailler sur la définition des objectifs avec le Chief Sustainability Officer et la direction. Il va aussi assurer la mise en œuvre, avec parfois une équipe dédiée et gérer son suivi, en transversal. Cette compétence est de plus en plus internalisée dans le but de garder la main sur les données, la mesure et le suivi de l'empreinte carbone des produits et du corporate et pouvoir faire face rapidement et de façon pérenne à ce défi alors que les cabinets de conseils spécialisés croulent sous les demandes.

Le Manager Décarbonation devra ainsi maîtriser sur le bout des doigts la technicité des Scopes 1, 2 et 3 soit les émissions directes et indirectes des entreprises, les subtilités de la neutralité carbone ou les limites de la compensation mais également savoir emmener sa direction à s'engager sur des trajectoires aussi ambitieuses que crédibles.

Dans les grandes entreprises, le Manager Décarbonation devra assurer la compliance de son entreprise vis-à-vis des réglementations qui s'appliquent à son activité ou son statut comme l'obligation de réaliser un bilan de gaz à effet de serre (BEGES) ou un reporting climat (la loi de programmation pour la transition écologique et la croissance verte de 2015 puis la loi climat et résilience de 2021, qui s'applique à la fois aux entreprises et investisseurs).

DECARBONISATION MANAGER

Il devra aussi savoir naviguer en « eaux troubles » tant que la mesure et le périmètre pris en compte pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre ainsi que les stratégies climat des acteurs économiques manquent encore de standardisation. Il devra aussi être au fait des derniers standards et technologies ainsi que de leurs limites, pour assurer une communication cohérente de l'entreprise avec ses engagements.

Au vu de l'importance stratégique de la décarbonation, la compétence climat est également de plus en plus intégrée dans la fiche de poste du Chief Sustainability Officer.

“

Ce qui nous a surpris, c'est le niveau de technicité demandé pour ce poste. Les exigences envers les entreprises devenant de plus en plus fortes, les feuilles de route doivent intégrer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et l'usage de leurs produits ou services.

Les réglementations évoluent vite, les Managers Décarbonation doivent être en alerte et ce, sur l'ensemble du périmètre de la chaîne de valeur, donc avoir une dimension internationale.

Ces profils sont relativement difficiles à trouver car ces techniciens doivent également avoir de bonnes capacités de communication et de pédagogie sur ces sujets très complexes et pouvoir s'ouvrir à d'autres sujets connexes comme la biodiversité.

Pauline Mellerio
Talent Recruiter Impact Positif & RSE
Birdeo

”



LE MARCHÉ



Où trouver ces profils ?

Ce métier est encore relativement nouveau en interne. Cette compétence s'internalise depuis deux ans environ. Jusqu'à présent, les entreprises faisaient plus volontiers appel à des cabinets de conseil spécialisés pour réaliser leur bilan carbone ou lancer les premiers pas de la feuille de route. Ceux-ci gardent la cote auprès des entreprises mais intègrent des profils plus techniques, qui vont intervenir sur des missions plus ponctuelles et spécifiques.

Les différents secteurs d'activité ne sont pas au même niveau de maturité. L'industrie et la finance ont par exemple abordé le sujet depuis plusieurs années, quand l'agroalimentaire et la cosmétique s'y sont penchés plus récemment. Cette différence peut s'expliquer par les différentes matérialités de ces questions pour des activités qui n'ont pas la même empreinte carbone mais aussi - et peut-être surtout- par la pression exercée par la société civile et/ou les investisseurs. La finance est ainsi régulièrement la cible de rapports d'ONG sur ses impacts indirects liés aux activités des entreprises en portefeuille (ex: pétroliers). L'agroalimentaire est aussi visé, notamment au regard des émissions de gaz à effet de serre liées au bétail mais aussi à la déforestation importée.

Aujourd'hui, cette compétence est particulièrement recherchée dans les secteurs du transport, de la construction et des infrastructures. Les bons profils, à la fois ingénieurs et managers, se font encore rares.

Par ailleurs, les obligations de mesures et de transparence climatiques s'appliquent essentiellement aux entreprises de plus de 500 salariés, soit 5% des entreprises françaises, dans le CAC40 ou le SBF120 notamment. Ce sont donc essentiellement dans ce type d'entreprise que l'on trouve ces métiers. En 2021 cependant, plus d'une **centaine de « pépites » de la French Tech** comme le Slip Français ou Openclassrooms se sont réunies dans un collectif baptisé « [Climate Act](#) », en s'engageant à **réaliser un bilan carbone complet** avant la fin de l'année et à **agir concrètement pour limiter les émissions identifiées**. Ils demandent même que ces mesures deviennent des critères obligatoires pour toutes les entreprises du Next40 et du French Tech 120. De quoi créer des postes au sein de ces structures ! Enfin, on retrouve aussi ces postes dans les cabinets de conseils spécialisés qui ont plus d'antériorité sur ces questions.

Le nom du poste peut varier selon les entreprises : Chef de Projet Impact Climat, Responsable Climat, Chef de Projet Climat, Manager Décarbonation etc.

Nos expertes du climat



Coraline Barré
Responsable Climat & Reporting
Auchan Retail International



Pauline Mellerio
Talent Recruiter Impact Positif & RSE
Birdeo

UN LIEN DE PLUS EN PLUS ETROIT AVEC LE BUSINESS

Alors que l'**empreinte carbone** fait désormais presque systématiquement partie des critères de notation ESG (environnementale, sociale et de gouvernance), les entreprises peuvent difficilement délaisser la mesure et le suivi de leur performance carbone.

Les investisseurs sont de plus en plus friands de transparence sur les émissions de gaz à effet de serre, leur évolution et la trajectoire carbone fixée par l'entreprise et vont plus facilement investir dans les bons élèves comme les entreprises de la « A-List » du Carbon Disclosure Project (CDP). Ils sont également de plus en plus nombreux à s'engager dans un dialogue actionnarial destiné à augmenter les ambitions des entreprises en portefeuille et à crédibiliser leur action, si besoin par le dépôt de résolutions. C'est notamment le cas pour les pétroliers comme Total, Shell ou Exxon.

Le Manager Décarbonation va donc avoir pour lourde tâche de rendre opérationnels les engagements pris et de crédibiliser l'action climatique de son entreprise auprès des investisseurs mais aussi auprès de la société civile qui n'hésite plus à attaquer en justice des multinationales pour leur manque de vigilance climatique comme le fait notamment *Notre Affaire à Tous* contre Total.

Autant dire que le Manager Décarbonation a un rôle clé pour le business de l'entreprise à court et à long terme.

Après la définition d'objectifs finaux, le Manager Décarbonation devra ainsi fixer des jalons avec des objectifs climat de moyen terme et les actions nécessaires pour les atteindre à temps, en gardant en tête les défis technologiques à relever mais aussi les potentiels impacts sociaux (reclassement et formation des collaborateurs, hausse des prix clients...), ainsi que la cohérence des stratégies climat avec les objectifs financiers et/ou les plans de production.

Dans certaines entreprises, le Manager Décarbonation devra aussi travailler sur l'intégration du carbone comme indicateur clé de la performance de l'entreprise (prix interne du carbone, budget carbone annuel des business units...) et assurer le suivi de l'impact pour garantir son efficacité.

Ce poste, souvent rattaché à la direction RSE, devra de fait travailler en étroite collaboration avec la direction finance, par exemple sur la taxonomie verte mise en place par l'Union européenne pour favoriser les investissements dans les entreprises bas carbone.

EMPREINTE CARBONE, DECARBONATION ET TRAJECTOIRE CLIMATIQUES...



Quelles sont ses missions ?

Le Manager Décarbonation contribue à la définition et à l'évolution de la stratégie carbone de l'entreprise notamment sur sa contribution à la neutralité carbone.

Pour cela, il analyse l'impact carbone de l'entreprise, définit et met en place des stratégies de décarbonation (réduction de la consommation énergétique, diminution de l'émission de dioxyde de carbone au niveau des transports...).

Son poste est à double casquette, à la fois technique et managérial. Il demande de travailler en transversal avec les différentes directions des entreprises mais aussi avec ses filiales et la chaîne d'approvisionnement, ce qui donne souvent une dimension internationale au poste. Le Manager Décarbonation doit également disposer de qualité de leadership car il contribue à sensibiliser et embarquer l'ensemble des collaborateurs sur la trajectoire de la décarbonation. Le plus souvent ce sont des techniciens et responsables data qui mesurent et gèrent la donnée. Certains sont spécialisés sur le climat.

Parmi les missions d'un Manager Décarbonation :

- ⊕ Mesurer l'empreinte carbone et gérer le reporting. Parfois créer un outil de pilotage business du carbone (ex: prix interne du carbone) et en assurer le suivi.
- ⊕ Définir une stratégie climat : mesurer et définir les objectifs de réduction & décliner en plan d'action opérationnel (feuille de route à court, moyen et long terme).
- ⊕ Réunir les directions pour se mettre d'accord sur les objectifs de réduction pour avoir une stratégie de décarbonation
- ⊕ Valider au niveau de la DG des objectifs communs et du plan d'action opérationnel
- ⊕ Travailler sur la gouvernance climat au sein de l'entreprise et embarquer les équipes

DANS L'ENTREPRISE

Chez [Auchan Retail](#), la mission du Responsable Climat est de rendre les engagements climat opérationnels. Il doit contribuer à la définition et à l'évolution de la stratégie carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur, souvent sur un périmètre international.

En fonction du secteur d'activité de l'entreprise, il devra aussi se former sur les enjeux connexes au climat. Par exemple l'éco-emballage dans la grande distribution, l'agroécologie dans la cosmétique ou les questions de biodiversité pour les actions de compensation, l'énergie dans les bâtiments, la logistique dans les transports...

Les 3 grands axes du poste sont orientés autour de :

- La construction et le pilotage de repères de référence climatique et d'une feuille de route
- La formation et l'accompagnement des équipes pour intégrer la stratégie climat aux métiers
- La communication sur la stratégie climat de l'entreprise

UN PROFIL TECHNIQUE MAIS SURTOUT STRATÉGIQUE

Les entreprises recherchent des profils techniques d'ingénieurs autant que des managers capables de comprendre les enjeux climat, d'identifier les standards de référence qui sauront crédibiliser leur action auprès des investisseurs et de la société civile, autant que d'embarquer les équipes sur une transformation de leur métier.

HARD SKILLS

MAITRISE DES ENJEUX CLIMATIQUES

- Connaître les grandes références scientifiques (rapport du Giec) et les interactions avec les autres problématiques environnementales (ex: biodiversité)
- Maîtriser les différentes techniques de mesure de GES, (bilan carbone, méthode ACT, GHG Protocol) et les standards mondiaux type SBTi, ou CDP.

COMPREHENSION DES BUSINESS MODELS

GESTION DE PROJET

MAITRISE DE L'ANGLAIS IMPERATIVE

SOFT SKILLS

OUVERTURE D'ESPRIT & TRANSVERSALITE

- Savoir s'ouvrir à différents sujets et travailler avec les différentes directions comme la DSI (data), la technique (pilotage de la performance énergétique, calcul de l'empreinte carbone), les achats (sourcing), la communication ou la finance (taxonomie verte, reporting)

FORCE DE PROPOSITION, DE CONVICTION ET CAPACITE A MOBILISER

- Savoir convaincre la direction et embarquer les équipes

RIGUEUR, ANTICIPATION, RECHERCHE DE RESULTATS

“

Dans mon entreprise, je vois que le rapport entre climat et business est arrivé à un moment clé aujourd'hui car l'entreprise est en pleine transformation.

Coraline Barré
Responsable Climat & Reporting
Auchan Retail International

”

REMERCIEMENTS

Nous tenions à remercier tous les expert.es ayant apporté leur éclairage :

Coraline Barré, Responsable Climat et Reporting – Auchan Retail
Emilie Cardon, Chargée de Mission RSE Biodiversité & Paysage - RTE
Jeanette Coombs Lanot, Nature and Social Advocacy Lead - Danone
Scarlette Elizée, Responsable Relations Parties Prenantes – Carrefour
Delphine Gibassier, Professeure | Titulaire Chaire – Audencia
Adrienne Horel-Pagès, Directrice de l'Engagement citoyen - La Banque Postale AM
Hélène Jessua, Sustainability Director - Zadig & Voltaire
Antoine Lablée, Responsable de Projet Biodiversité - Décathlon
Manoëlle Lepoutre, Senior Vice President Civil and Society Engagement - TotalEnergies
Cécile Lochard, Chief Sustainability Officer - Guerlain
Régine Lucas, Chief Sustainable Finance Officer - L'Oréal
Hélène Perret, Experte Environnement - Ministère de la défense
Vincent Perrotin, Directeur RSE & Secrétaire du Comité des Parties Prenantes – Française Des Jeux
Valérie Pira, CSR Manager & Biodiversity Referent - Bolloré Logistics
Antoine Sire, Responsable de l'Engagement - BNP Paribas
Sylvain Vanston, Climate & Biodiversity Research Director – MSCI
Isabelle Verrecchia, Directrice de l'Engagement - Groupe M6

LES CONTRIBUTRICES BIRDEO



Caroline Renoux
Directrice Générale

[!\[\]\(feabb98897b440bc8695a03336a6e2df_img.jpg\) *Se connecter*](#)



Catherine Brennan
Directrice des Opérations

[!\[\]\(8d0f0e0fe25b320c33272c52aec1fbca_img.jpg\) *Se connecter*](#)



Anne Le Cam
Consultante Senior Recrutement – RSE & Mode Durable

[!\[\]\(3cb60d42b10e53f9522bb0b392c1c4cd_img.jpg\) *Se connecter*](#)



Pauline Mellerio
Talent Recruiter Impact Positif & RSE

[!\[\]\(c444627dab9fee9a1550c053ffaaaae2_img.jpg\) *Se connecter*](#)



Isabelle Mouret de Lotz
Directrice Executive Search

[!\[\]\(f219cfc00b8db0cd1a81ae1fc9afaf28_img.jpg\) *Se connecter*](#)

Co-rédactrices



Héloïse Belmont
Responsable
Communication
& Événementiel



Béatrice Héraud
Journaliste
Indépendante



Manon Dauloudet
Assistante Chargée de
Communication

À propos de Birdeo

Créé en 2010, Birdeo est le cabinet pionnier du recrutement spécialisé sur les métiers à impact positif, la RSE et le développement durable auprès de différents acteurs (entreprises, associations, cabinets de conseils.). Nous allons chercher les talents auprès de nos différents réseaux en France et à l'international.

Labellisé B Corp depuis 2016, Birdeo est un membre actif de ce mouvement d'entreprises qui agissent pour le monde. En 2021, Birdeo acquiert le statut de Société à Mission et définit sa raison d'être :

Eclairer et accélérer la transformation des métiers en mobilisant les meilleurs talents (et décideurs) pour contribuer ensemble à la dynamique durable, inclusive et engagée des organisations.

En 2019, Birdeo a lancé People4Impact, la première offre de service qui accompagne les organisations dans leurs recherches d'experts indépendants ou encore de managers de transition sur ces thématiques.

Depuis la création du cabinet, nous décryptons les dernières tendances et sommes prescripteurs des nouveaux métiers.

Retrouvez l'ensemble de nos études [→](#)

Pour en savoir plus sur les formations, les conseils carrière et connaître les perspectives d'emploi [→](#)

Pour vous tenir informé des dernières actualités et des offres d'emploi, abonnez-vous à la newsletter Birdeo [→](#) ou People4Impact [→](#)

Suivez-nous sur les réseaux

