

L'impact de la transition bas-carbone sur les métiers



3	Introduction
7	1. Les métiers face à la révolution bas-carbone : à quoi s'attendre ?
	A. La transition écologique n'est pas seulement l'affaire du service RSE
	B. Tous les métiers vont devoir évoluer
	C. La transition bas-carbone : une aubaine pour le recrutement
13	2. Une méthodologie pour transformer les métiers en profondeur
	A. Étape 1 : prioriser les métiers à transformer
	B. Étape 2 : identifier les besoins de transformation par métier
31	3. Fiches d'actions concrètes pour passer de la théorie à la pratique
	A. Achats
	B. Ressources Humaines
	C. Direction Administrative et Financière (DAF)
	D. Communication
	E. Production / Conception
41	4. Les 3 leviers pour une transformation qui dure dans le temps
	A. Levier 1 : la formation
	B. Levier 2 : l'expérimentation
	C. Levier 3 : la patience
47	5. Définir une gouvernance impliquant tous les niveaux de l'entreprise
	A. Embarquez vos équipes
	B. Le rôle central de la direction
55	Conclusion

Introduction

Introduction

La transition bas-carbone redéfinit les règles du jeu. Les entreprises qui n'évoluent pas aujourd'hui disparaîtront demain.

En France, les entreprises sont responsables d'environ 48% des consommations énergétiques du pays, le reste étant principalement imputable au secteur résidentiel et aux transports. Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, le gouvernement prévoit de réduire les émissions de gaz à effet de serre de moitié d'ici 2030 (par rapport à 1990). Cela ne fait aucun doute : les entreprises françaises ont un rôle central à jouer dans la transition écologique du pays.

En deux mots, il y a urgence à agir et à se transformer.

L'objectif est double. Il faut :

- **Atténuer les impacts des activités humaines**
(émissions de gaz à effet de serre, artificialisation des sols...)
- **Rendre nos sociétés plus résilientes**
en s'adaptant au changement climatique
et en sortant notamment de la dépendance aux énergies fossiles

Des transformations aussi fondamentales ont forcément des implications sur l'emploi et les compétences.

The Shift Project

De grandes évolutions impliquent de grands changements pour les individus mais aussi pour les entreprises. On l'observe déjà, la transition bas-carbone a un impact direct sur le monde du travail. Certains métiers sont **voués à disparaître** (ex : les professionnel.le.s du chauffage au fioul) tandis que d'autres vont **connaître un essor certain** (ex : les professionnels de l'installation et de la maintenance de panneaux solaires ou de pompes à chaleurs, les réparateurs de vélos électriques ou d'appareils électroniques...).

170 000 à 250 000

C'est l'augmentation du nombre d'emplois prévus dans le secteur de la rénovation énergétique d'ici 2030 (par rapport à 2023).

Mais, au-delà des disparitions et des créations d'emplois, il est probable que la majorité **des métiers se transforme progressivement** pour répondre aux nouvelles exigences économiques et environnementales.

Cette transformation, qui touchera tous les niveaux de l'entreprise et tous les secteurs, aura un impact profond et diffus. Plutôt que de gaspiller de l'énergie à essayer de l'éviter, ne serait-il pas plus sage de l'accepter et de l'intégrer comme un moteur pour avancer vers un avenir plus durable ?

Pour réussir, la transition bas-carbone des entreprises doit être portée par l'ensemble des métiers.

Aujourd'hui, alors que le service RSE est confronté quotidiennement aux enjeux de la transition bas-carbone, les autres métiers ne sont pas toujours directement impliqués dans ces questions.

Pourtant, les émissions de gaz à effet de serre sont diffusées à travers l'entreprise car elles sont produites à chaque étape de la chaîne de valeur. **C'est donc à tous les métiers de se mobiliser sur des actions concrètes à leur échelle.**

Le problème est que cette grande transformation des métiers soulève de nombreux freins : peur du changement, manque de compétences, de temps, de moyens...

Notre objectif avec ce livre blanc : vous apporter **des solutions concrètes pour enclencher ce changement et embarquer vos collaborateur.rice.s** dans la transition bas-carbone de votre structure.

Dans ce document, vous trouverez :



1 décryptage des impacts de la transition bas-carbone sur votre organisation et votre recrutement



2 méthodes qui ont fait leurs preuves pour entamer une transition progressive et durable de vos métiers



5 fiches actions concrètes pour 5 métiers clés en entreprise



3 leviers à connaître pour instaurer un changement qui dure dans le temps



Des techniques de conduite du changement pour embarquer l'ensemble de vos collaborateur.rice.s, sans oublier la direction

1. Les métiers face à la révolution bas-carbone : à quoi s'attendre ?

La responsabilité environnementale ne peut pas se limiter au service RSE : cantonner la transition écologique à ce seul département, c'est foncer à coup sûr vers l'échec.



Toutes les activités d'une entreprise influencent, directement ou indirectement, son empreinte carbone. Chaque métier, chaque service doit donc intégrer les enjeux RSE dans ses propres missions.

Faire de la transition bas-carbone une responsabilité partagée

Ce que l'on devrait faire : tous les départements et toutes les activités de l'entreprise émettent des gaz à effet de serre. Chaque équipe a donc son rôle à jouer pour aider l'entreprise à engager sa transition.

Ce que l'on fait : dans de nombreuses entreprises, la transition bas-carbone repose encore principalement sur le département RSE. Celui-ci porte la démarche souvent seul, avec des ressources limitées, un soutien parfois insuffisant de la direction et un intérêt en demi-teinte des autres collaborateurs.

Résultat : le service RSE se retrouve limité dans ses actions et peine à engager une réelle transformation de l'entreprise.



À retenir : quand l'enjeu est perçu uniquement comme une problématique RSE, on observe un manque d'adhésion des collaborateurs qui considèrent la transition comme une obligation extérieure et non comme une opportunité d'amélioration des pratiques.

Comme toute transformation, la transition bas-carbone suscite des craintes et des résistances. Pour qu'elle devienne une réalité, chaque service doit s'en saisir et dépasser les freins qui limitent encore l'action du département RSE.

FREIN

ACTION À METTRE EN PLACE

Manque de connaissances de la part des équipes :
"pourquoi fait-on cela ? Pourquoi l'entreprise investit-elle autant de moyens là-dedans ? etc."

Accompagnez vos équipes en expliquant clairement les raisons de votre démarche et en les impliquant dès les premières étapes du projet (détaillé dans la partie 5)

Niveau d'engagement hétérogène : certaines personnes sont motrices alors que d'autres sont plutôt réfractaires

- Priorisez les métiers à faire évoluer
- Capitalisez sur l'engouement des personnes volontaires (voir partie 2.A)

Manque de compétences des équipes sur certains sujets clés

- Identifiez les besoins en formation
- Mettez en place des actions pour faire monter en compétences vos collaborateurs (voir parties 2.B et 4)

Déresponsabilisation de la part de certains salarié.e.s : *"ce n'est pas à moi de porter ce poids. Si la direction ne fait pas d'efforts, je ne vois pas pourquoi j'en ferais."*

Responsabilisez chacun.e en co-construisant un plan d'action avec tous vos salarié.e.s (voir parties 2.B et 4)

Peur du changement

Déclinez pour chaque métier les changements en actions concrètes et structurez un déploiement clair et progressif (voir parties 2 et 4)

Tous les métiers vont devoir évoluer

La transition vers l'économie verte nécessitera un changement important dans les rôles et les compétences des professionnel.le.s dans le monde entier.

Fabienne Arata, Country Manager LinkedIn France

La transition bas-carbone nécessite une transformation complète de notre économie (production d'énergie, systèmes logistiques, passage à un modèle de production plus circulaire...) : elle a un impact direct sur toutes les activités et elle remet même en question l'existence de certains secteurs. De nombreux métiers vont se développer, tandis que d'autres seront amenés à disparaître progressivement.

2 cadres sur 3

L'Association pour l'emploi des cadres (APEC) estime que la transition écologique aura un impact important pour deux cadres sur trois.

A titre d'exemple, la Stratégie nationale bas-carbone prévoit 200 000 créations d'emplois dues à la transition écologique sur la période 2019 - 2030, dont notamment 60 % dans le secteur de la construction, 22 % dans les activités juridiques et de conseil et 7 % dans la R&D.

De plus, tous les métiers ont déjà commencé à voir leurs missions évoluer progressivement et cette dynamique semble s'accélérer.

La transition énergétique ne crée que peu de véritables nouveaux métiers mais conduit, d'une part, à une évolution du contenu de nombreux métiers existants et, d'autre part, à de nouvelles façons de travailler.

Laurence Parisot, Cheffe d'entreprise

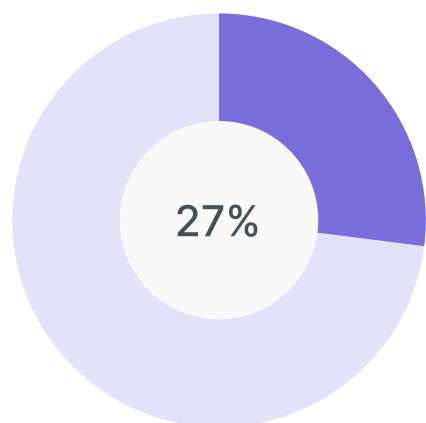
Deux approches complémentaires pour transformer les métiers.

Approche 1 : prendre en compte les conséquences directes du changement climatique sur les activités de l'entreprise. Par exemple :

- Les équipes RH doivent prendre en compte l'évolution du climat (canicules et sécheresses, vagues de froid tardives, fortes intempéries...) pour assurer des conditions de travail correctes et le bien être global des salarié.e.s.
- Les équipes finance doivent anticiper les coûts additionnels pouvant découler d'événements climatiques (assurance, perte de revenus suite à une interruption d'activité, dommages potentiels...).
- Les équipes logistique / supply chain doivent adapter les circuits d'approvisionnement et les rendre plus résilients face aux aléas climatiques (perturbation des transports, indisponibilité de certaines matières premières, hausse des coûts de l'énergie...).

Approche 2 : définir les évolutions à mettre en place pour transformer les manières de travailler et limiter l'impact de l'entreprise sur le climat. Par exemple :

- La direction doit définir et porter la stratégie de transition bas-carbone, mais aussi, accorder les moyens humains et financiers pour assurer sa réussite.
- Les équipes finance doivent définir et suivre des indicateurs de performance spécifiques liés aux émissions et consommations de l'entreprise, tout en intégrant progressivement le coût du carbone dans leurs arbitrages et leurs décisions d'investissement.
- Les équipes RH doivent faire évoluer les fiches de poste pour y intégrer les missions en lien avec la transition écologique pour chaque métier.
- Les équipes achats doivent intégrer des critères bas-carbone dans leur sourcing et privilégier des produits ou des services moins émetteurs, tout en accompagnant leurs fournisseurs dans cette transformation.
- Les équipes commerciales doivent repenser leurs pratiques de déplacement et, surtout, orienter les clients vers des offres plus sobres en carbone.
- Le service juridique a un rôle d'analyse et de veille sur la réglementation RSE afin d'être constamment au fait des dernières évolutions et de limiter les risques réglementaires.
- Les équipes IT doivent collaborer avec les autres services pour faciliter la collecte et le suivi des données RSE en interne et réduire l'impact des outils numériques utilisés par les équipes.



Moins d'un tiers des sociétés du CAC 40 intègrent un critère RSE à leur dispositif de rémunération long terme (tous collaborateurs confondus). De plus, les rémunérations variables sur objectifs de performance ne sont pas suffisamment en lien avec la transition bas-carbone. Cela ne permet ni de valoriser les actions en faveur de la transition écologique, ni d'allouer le temps nécessaire pour accomplir ces missions.

La transition bas-carbone : une aubaine pour le recrutement

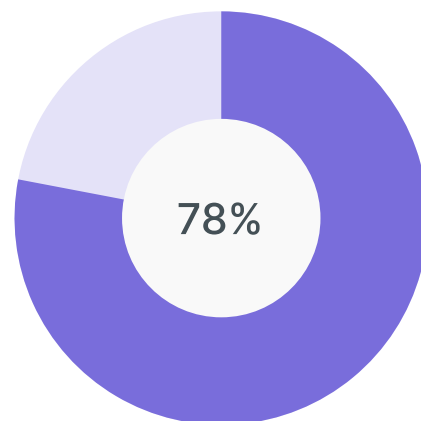
D'après un rapport de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les entreprises sont nombreuses à s'emparer du sujet environnemental mais peu ont conscience de l'atout majeur que cela représente en termes d'attractivité.

Pour une grande majorité de salarié.e.s, la transition écologique est désormais un sujet important voire prioritaire dans les entreprises françaises.

Étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME, 2021

L'engagement RSE est primordial dans le choix des salarié.e.s. D'après l'APEC, une grande majorité des cadres (86 %) se disent préoccupés par la dégradation de l'environnement et par le dérèglement climatique. A offre équivalente, ils préféreraient travailler pour une entreprise engagée. Et cela ne concerne pas que les cadres.

Selon une étude de l'institut CSA pour LinkedIn et pour l'ADEME, **78% des salarié.e.s** choisiraient, à offre équivalente, de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique.



Chez les jeunes, ce sujet est particulièrement présent. D'après une étude du cabinet Deloitte, plus de la moitié de la Génération Z et des Millennials déclare ne jamais accepter un emploi sans d'abord se renseigner sur l'impact environnemental et les politiques RSE de la structure.

... mais la plupart des entreprises n'en ont pas conscience.

Côté employeur malheureusement, cette information met du temps à faire son chemin. Plus de la moitié des entreprises (56 %) pensent que cela n'a pas d'influence pour attirer des candidat.e.s, alors que les études montrent le contraire.

Finis l'époque où l'écologie était un "pari d'avenir". Aujourd'hui, c'est un investissement incontournable pour attirer les talents et retenir les salarié.e.s présents dans l'entreprise.

Les DRH doivent connaître les bases fondamentales des savoirs sur l'environnement (...) pour répondre aux attentes des candidats sur l'action environnementale de l'entreprise.

Frédéric Benay, Directeur Général de PageGroup



À retenir : avec presque 2 fois plus d'investissements dans le développement durable en 2022 qu'en 2019, la transition bas-carbone des entreprises est belle et bien engagée. Impossible de rester à quai : il va falloir prendre le train en marche !

Mais attention, cette transformation ne se limite pas aux actions du service RSE. Toutes les activités d'une entreprise sont concernées et chaque métier doit évoluer pour intégrer ces enjeux.

Transition bas-carbone
= Transformation en profondeur
= Adaptation de toutes les activités

Pour réussir, vous allez devoir valoriser le rôle du service RSE en tant que levier transversal et accompagner chaque service afin qu'il puisse s'engager pleinement dans ce projet.

Comment avancer concrètement ? C'est ce que nous allons voir dans la partie 2.

2. Une méthodologie pour transformer les métiers en profondeur

Tous les métiers sont concernés par la transition bas-carbone. C'est une transformation de fond qui vous attend car il s'agit de faire évoluer collectivement vos manières de travailler. Pour y parvenir, il vous faudra un plan d'attaque bien construit, des moyens financiers dédiés mais, aussi et surtout, vous armer de patience. Faire évoluer toute une entreprise ne relève pas du sprint mais du marathon. Sans oublier que l'adhésion de vos collaborateurs est primordiale et cela ne s'obtient pas en une nuit.

Comment mener à bien cette transformation ? Quelles méthodes appliquer et par où commencer ? Cette deuxième partie consiste à vous donner les clés pour répondre à ces questions et pour passer à l'action dans votre structure.



Le processus de transition passe par deux grandes étapes :

1. Définir les métiers par lesquels démarrer en priorité
2. Identifier les actions concrètes à mettre en place pour chaque métier

Étape 1 : prioriser les métiers à transformer

L'évolution des métiers représente un processus long qui s'inscrit dans la durée. Il ne s'agit pas de métamorphoser toutes vos équipes du jour au lendemain mais plutôt de démarrer par une poignée d'entre elles puis d'étendre progressivement la dynamique au reste de l'entreprise.

Mais comment choisir les métiers à faire évoluer en premier ? Finance, achat, R&D, informatique, communication... quels services sont les plus prioritaires ?

Il n'existe pas de règle permettant de trancher de manière universelle. Cela va dépendre du contexte dans lequel se trouve votre entreprise, vos projets en cours et à venir, l'historique de votre structure, etc.

En revanche, il existe des méthodes pour identifier les métiers prioritaires pour vous.

En voici quatre :

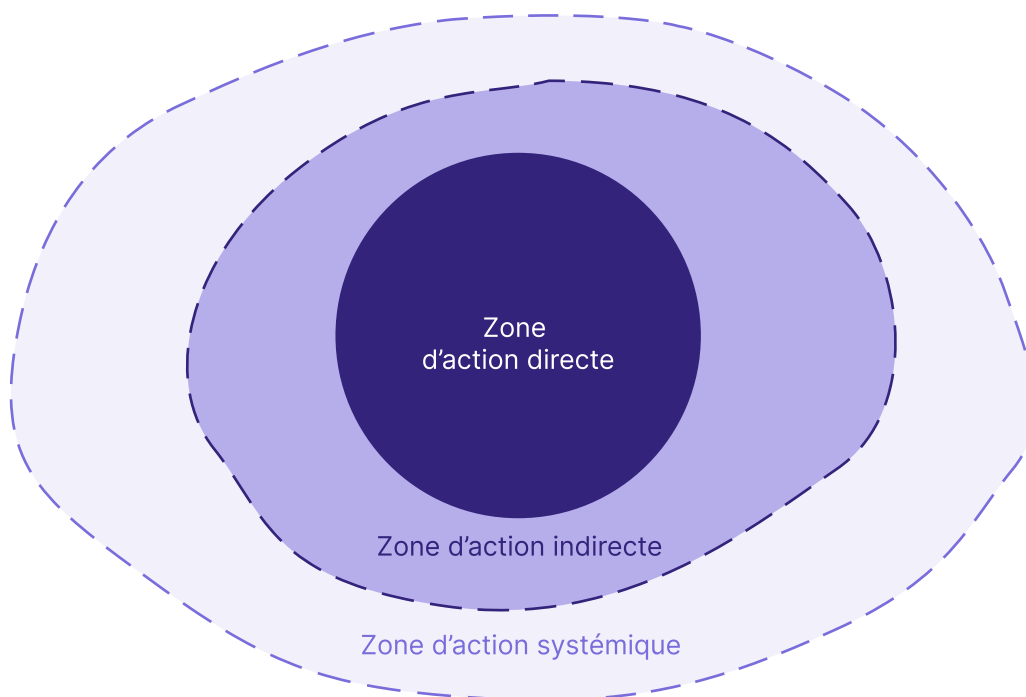
→ **Méthode 1** : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action direct sur la transition

→ **Méthode 2** : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action indirect

→ **Méthode 3** : commencer par les collaborateur.rice.s engagé.e.s

→ **Méthode 4** : commencer par lever les résistances au changement

D'après une étude des Nouveaux Géants sortie en novembre 2024, on peut considérer que chaque métier possède 3 zones d'action :



La zone d'action directe : il s'agit des impacts immédiats et visibles liés aux activités du métier (tâches quotidiennes, processus, prises de décision...).

Exemple pour un.e acheteur.se : en sélectionnant des produits ou des services plus durables, comme des matériaux recyclés ou des équipements à haute performance énergétique, l'acheteur.se a un impact direct sur l'empreinte carbone de son entreprise.

La zone d'action indirecte : ce sont les conséquences de ses activités sur d'autres secteurs ou d'autres acteurs (autres départements de l'entreprise, fournisseurs, clients...).

Exemple pour un.e acheteur.se : en incluant des critères environnementaux et sociaux dans ses appels d'offres, il ou elle peut encourager ses fournisseurs à améliorer leurs pratiques (en adoptant des processus de production moins polluants, en respectant certaines normes...).

La zone d'action systémique : c'est la capacité d'un métier à transformer les systèmes dans lesquels il opère. Cela passe notamment par l'innovation, la collaboration intersectorielle et les changements structurels.

Exemple pour un.e acheteur.se : en collaborant avec d'autres entreprises ou d'autres acteurs de son secteur, il ou elle peut participer à la mise en place de nouveaux standards, comme l'utilisation généralisée d'indicateurs environnementaux dans les chaînes d'approvisionnement ou la création de consortiums favorisant une logistique bas-carbone.



À retenir : tout comme pour l'exemple de l'acheteur.se, chaque métier a un impact à différents niveaux et a donc différents rôles à jouer dans la transition écologique de l'entreprise.

Méthode 1 : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action direct sur la transition.

Dans cette méthode, il faut prioriser les métiers qui ont un fort impact direct sur la transition bas-carbone de l'entreprise.

Certains métiers ont un impact immédiat et mesurable sur les émissions de l'entreprise. Ils sont au cœur des décisions stratégiques ou opérationnelles qui influencent directement l'empreinte carbone. En les plaçant en première ligne de la transition, vous pouvez obtenir des résultats concrets assez rapidement, prouvant ainsi l'efficacité du changement.

• Comment faire ?

1. Identifiez vos enjeux prioritaires en matière de transition bas-carbone (réduire votre consommation d'électricité, changer vos matières premières, vous mettre en conformité avec la réglementation européenne...).
2. Listez les métiers qui ont un impact direct sur ces enjeux.

• Quels métiers ?

→ Les métiers qui composent votre cœur opérationnel.

→ Les métiers dont les missions seraient fortement impactées par un changement de business model (par exemple, pour le passage à un modèle circulaire, cela pourrait concerner les achats, la supply chain, la logistique, la maintenance...).

• Pourquoi cette approche ?

En ciblant ces métiers en premier, vous générez des actions visibles qui peuvent servir d'exemples concrets pour embarquer progressivement l'ensemble des équipes. De plus, en ciblant ces métiers, les premiers résultats arriveront plus rapidement.

• Ses limites

Impliquer les métiers au cœur de votre activité peut ralentir temporairement la production car les salarié.e.s doivent dégager du temps pour se former et pour adapter leurs pratiques.

Exemple : pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2027 et réduire de 50 % ses émissions (scopes 1 & 2), STMicroelectronics a choisi de sensibiliser ses acheteur.ses aux enjeux climatiques. L'entreprise a déployé des ateliers spécifiques pour les former et les aider à identifier des actions concrètes à mettre en œuvre dans leurs fonctions.

Méthode 2 : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action indirect.

D'autres métiers, bien que n'ayant pas un impact direct sur les émissions, ont une forte capacité d'influence sur les choix et les pratiques de l'entreprise. En agissant sur ces derniers, vous pouvez enclencher des changements globaux à l'échelle de votre structure et au-delà.

• Quels métiers ?

→ Les postes décisionnaires qui actent les projets à mettre en œuvre (direction, finance).

→ Les fonctions qui génèrent de nouvelles idées pour l'entreprise (R&D, marketing...).

→ Les métiers de votre cœur d'activité (conception produit, production, logistique...).

→ Les fonctions qui communiquent à l'extérieur et qui engagent les autres acteurs de votre communauté (communication, marketing, achats, commercial).

• Pourquoi cette approche ?

L'idée est de miser sur ces services pour diffuser progressivement les nouvelles pratiques dans toute l'organisation, ainsi qu'auprès de vos partenaires et de vos clients. C'est un levier puissant pour éviter de limiter la transition à un seul service.

• Ses limites

Les résultats sont en général moins immédiats qu'avec la première méthode. En effet, cette approche demande plus de coordination et de temps, car elle repose sur l'influence progressive et l'engagement d'un plus grand nombre d'acteurs.

Exemple : avec son programme Zero Carbon Project, Schneider Electric a choisi de déployer une stratégie d'influence auprès de ses fournisseurs. L'entreprise met à disposition des outils et des formations à ses partenaires pour les aider à atteindre leurs propres objectifs de décarbonation.

Méthode 3 : commencer par les collaborateur.rice.s engagé.e.s.

Certaines personnes au sein de l'entreprise sont déjà convaincues et motivées pour agir. En s'appuyant sur elles, vous pouvez amorcer votre transition de manière plus fluide et plus rapide tout en favorisant l'adhésion des autres équipes.

Cette approche consiste donc à miser sur les collaborateur.rice.s volontaires pour porter eux-mêmes la démarche auprès de leurs collègues.

- **Quels profils ?**

Les salarié.e.s impliqué.e.s dans des démarches internes (ex : groupes de travail RSE) ou qui portent déjà des initiatives en faveur du climat.

Tous les métiers sont concernés, l'idée étant de former une équipe transdisciplinaire pour avoir une portée plus large.

- **Comment les trouver ?**

→ Repérez les initiatives existantes. Certain.e.s collaborateur.rice.s ont peut-être déjà lancé des actions liées à l'écologie au sein de l'entreprise. En toute logique, ils/elles seront intéressé.e.s pour s'investir dans ce nouveau projet.

→ Lancez un appel à volontaires. Diffusez une enquête interne pour détecter les personnes intéressées par le sujet. Cela peut prendre la forme d'un appel à candidatures pour rejoindre un programme pilote de transformation des métiers.

→ Encourager les managers à identifier les profils motivés. Les managers connaissent bien leurs équipes et peuvent repérer des personnes prêtes à s'impliquer. Sensibiliser les managers à la démarche permet de détecter ce type de profil rapidement.

- **Pourquoi cette approche ?**

En démarrant avec des équipes motivées, vous testez des actions concrètes et créez des exemples inspirants pour embarquer progressivement l'ensemble de vos salarié.e.s.

- **Ses limites**

Il s'agit d'une approche transversale mais à l'impact métier indirect. Les résultats peuvent tarder à se traduire concrètement dans les pratiques opérationnelles.

Méthode 4 : commencer par lever les résistances au changement.

La méthode inverse consiste à démarrer par les salarié.e.s les plus réfractaires à ce changement qui risquent de rendre la transition particulièrement difficile. Il s'agit des personnes les plus dures à convaincre. Il n'y a pas de défi plus grand et une fois ces personnes convaincues, l'adhésion des autres suivra plus naturellement.

- **Quels profils ?**

Certaines équipes peuvent être plus réticentes à mettre en place des actions, par manque de compréhension, par peur du changement ou par crainte d'une perte de performance.

Exemple : les équipes commerciales peuvent voir cette transformation comme une contrainte qui limite leurs marges de manœuvre et qui diminue leurs primes.

- **Comment les trouver ?**

→ Fiez-vous à vos managers. Ils peuvent aider à repérer les collaborateur.rice.s qui expriment des freins et expliquer les raisons derrière leurs résistances (contraintes opérationnelles, manque de connaissances, peur du changement...).

→ Réalisez des enquêtes anonymes par service. Un sondage interne peut permettre de mesurer le niveau d'adhésion des équipes à la transition et d'identifier les principales sources de blocage : manque de formation, impression de surcharge, incertitudes sur l'impact réel des actions...

→ Créez des espaces de dialogue. Les salarié.e.s qui résistent le plus sont souvent ceux qui se sentent peu écoutés ou incompris. Organiser des temps d'échange informels, comme des groupes de discussion ou des ateliers participatifs, permet de comprendre leurs craintes et d'y répondre.

- **Pourquoi cette approche ?**

Toutes les entreprises rencontrent des freins lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouvelles pratiques. Alors, plutôt que d'éviter ces blocages, autant les traiter dès le départ. Avec des formations, des outils adaptés et un discours clair sur les bénéfices du projet, vous pourrez poser des bases solides pour bien démarrer ce projet.

- **Ses limites**

Avec cette méthode, le risque d'échec est plus élevé. L'impact est souvent diffus et indirect et la mobilisation demande beaucoup de temps et d'énergie dès le départ.



La question à ne pas oublier : “Les métiers sélectionnés ont-ils bien une marge de manœuvre suffisante ?”

Certains services semblent prioritaires sur le papier mais peuvent se heurter à des contraintes structurelles qui limitent leur marge de manœuvre. Veillez bien à prendre cela en compte dans votre processus de priorisation.

MÉTHODE	EFFORT REQUIS	BÉNÉFICES RAPIDES	IMPACT LONG TERME	ADHÉSION DES ÉQUIPES	DIFFICULTÉ DE MISE EN OEUVRE
1 : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action direct	Élevé	Moyen à élevé	Élevé	Variable selon la culture d'entreprise	Moyenne
2 : commencer par les métiers à fort pouvoir d'action indirect	Moyen	Moyen	Très élevé (effet multiplicateur)	Moyen à élevé (si bien accompagné)	Moyenne
3 : commencer par les collaborateurs engagés	Faible à moyen	Élevé	Moyen	Très élevé	Faible
4 : commencer par lever les résistances au changement	Moyen à élevé	Faible à moyen (résultats plus longs)	Très élevé (transformation profonde et durable)	Faible au départ, mais fort potentiel d'évolution	Élevée

Étape 2 : identifier les besoins de transformation par métier

A l'issue de cette première étape, vous savez désormais par quel bout prendre ce projet de transformation. C'est à présent le moment d'identifier, métier par métier, les changements à mettre en place et la manière d'y parvenir.

Pour ce faire, nous vous proposons 2 méthodes :

- **L'approche top down** : stratégique mais plus risquée en termes d'engagement des équipes
- **L'approche bottom up** : participative et engageante mais plus complexe à piloter

Approche top down : de la vision stratégique à l'action

Cette première méthode propose de partir du haut (la direction) pour atteindre progressivement toutes les strates de l'entreprise.

Le principe : définir une stratégie globale pour la structure à partir de laquelle découlera un plan d'action spécifique pour chaque service.

Les avantages : cette approche permet d'aligner directement la stratégie de l'entreprise avec les enjeux de la transition bas-carbone. Elle facilite l'allocation des ressources nécessaires et garantit que la transition bénéficie d'une légitimité renforcée, notamment en étant soutenue par la direction. De plus, les changements seront plus structurants et plus durables car portés par le niveau stratégique, celui qui influence et qui détermine les orientations à long terme de l'entreprise.

Les inconvénients : les collaborateur.ice.s étant peu impliqué.e.s dans le processus décisionnel, le risque de désengagement (et donc d'échec) est fort. Cette méthode présente également un risque de choisir des actions décorrélées de la réalité opérationnelle, voire complètement irréalisables par les équipes.

La méthode est constituée de quatre étapes clés :

1. Identifier les enjeux bas-carbone propres à votre activité
2. Analyser les processus clés de votre modèle opérationnel
3. Déclinez vos objectifs bas-carbone pour chaque processus
4. Définir les évolutions à apporter à chaque métier

1. IDENTIFIER LES ENJEUX BAS-CARBONE PROPRES À VOTRE ACTIVITÉ

Il est impossible d'atteindre une destination sans en connaître l'adresse. Mais une adresse seule demeure insuffisante sans un itinéraire clair ou un moyen de navigation adapté. C'est exactement la même chose pour un projet de transition bas-carbone.

Pour mener à bien cette transformation, la première chose à faire est d'en **définir les contours**. Où souhaitez-vous aller ? Quels changements aimeriez-vous mettre en place ? La réponse à ces questions sera déterminante pour la suite de votre projet.

Dans ce cadre, plusieurs enjeux clés liés à la transition écologique peuvent avoir un impact direct ou indirect sur vos activités :

- **Tensions sur les ressources** : l'accès aux matières premières devient plus incertain avec des hausses de prix et des risques croissants de rupture d'approvisionnement impactant l'offre.
- **Risque climatique accru** : les événements extrêmes (inondations, canicules, sécheresses) affectent les sites de production, les flux logistiques et la continuité d'activité.
- **Réglementation croissante** : de nouvelles obligations en matière environnementale renforcent les exigences de conformité et de transparence.
- **Évolution de la demande** : les attentes vis-à-vis des entreprises changent. Les consommateurs privilégient des produits responsables et attendent des engagements concrets.
- **Pression concurrentielle et réputation** : ignorer les enjeux climatiques peut altérer la réputation d'une entreprise, affaiblir sa position face à des concurrents plus engagés et compromettre la solidité de ses relations commerciales.
- **Défis RH** : l'engagement environnemental devient un levier d'attractivité et de rétention des talents dans un contexte de perte de sens au travail.
- **Investissement à engager** : adapter les outils de production, innover ou relocaliser nécessitent des choix d'investissement majeurs.

→ Identifiez les enjeux qui risquent d'affecter (ou affectent déjà) vos activités. A partir de cet état des lieux, définissez les grands objectifs que vous souhaitez atteindre avec cette transformation.



L'outil à maîtriser : la matrice de double matérialité

Pour vous aider à réaliser cet état des lieux, nous vous recommandons d'utiliser une matrice de double matérialité. Cet outil permet d'évaluer consciencieusement :

- les enjeux de durabilité susceptibles d'impacter vos performances financières
- les impacts de vos activités sur l'écosystème socio-économique dont vous faites partie

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [notre article complet à ce sujet](#).

2. ANALYSER LES PROCESSUS CLÉS DE VOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL

Après une première phase de compréhension des enjeux, cette deuxième étape consiste à **cartographier les processus** qui composent votre chaîne de valeur. Autrement dit, il s'agit de recenser le plus précisément possible les différents mécanismes qui permettent à votre entreprise de fonctionner

→ **Schématisez les différents processus qui composent votre entreprise.**

GOUVERNANCE

Gouverner et piloter l'entreprise

Suivre les performances

Prioriser les actions à mener

OPÉRATIONNEL

Identifier un besoin et une valeur

Concevoir et produire

Assurer la distribution

Contrôler la qualité du produit fini

VENTE

Prospecter

Communiquer

Vendre

APRÈS-VENTE

Suivre et corriger les incidents

Répondre aux demandes clients

SUPPORT

Structurer l'information et les données

Maîtriser les achats et la sous-traitance

Gérer les ressources humaines et matérielles

Assurer la conformité réglementaire

→ **Définissez ensuite pour chaque processus, les métiers et services qui ont un impact sur ce processus.**

GOUVERNANCE

Direction

Stratégie

Gestion

OPÉRATIONNEL

R&D

Conception
Production

Supply
et logistique

Qualité

VENTE

Commercial

Communication

Marketing / Vente

APRÈS-VENTE

Maintenance

Service client

SUPPORT

RH

Achats

IT

Juridique

3. DÉCLINEZ VOS OBJECTIFS BAS-CARBONE POUR CHAQUE PROCESSUS

Une fois vos processus clairement identifiés et cartographiés, nous vous invitons à réfléchir aux **changements que vous souhaitez apporter à chaque processus** : comment faire pour décliner votre stratégie bas-carbone dans chaque service ? Et quels seront les impacts concrets sur vos processus internes ?

Pour cela, appuyez-vous sur vos objectifs bas-carbone, c'est-à-dire les cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre que vous vous êtes fixées. Ces objectifs doivent être alignés avec les trajectoires climatiques définies au niveau national et international, comme celle de la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) en France, qui vise la neutralité carbone d'ici 2050.

Pour bien comprendre comment définir une trajectoire bas-carbone adaptée à votre activité, consultez notre article dédié : [comprendre la trajectoire carbone pour votre entreprise](#).

→ Déterminez pour chaque processus, les évolutions à apporter pour atteindre les objectifs fixés à l'étape 1. Et puisqu'un tableau vaut mieux qu'une longue explication, voici des exemples concrets d'évolutions pouvant être appliquées dans ce type de projet (liste non exhaustive) :

SERVICE	PROCESSUS	ÉVOLUTIONS À APPORTER
Gouvernance	→ Gouverner et piloter l'entreprise	• Inclure des objectifs de réduction des émissions dans les indicateurs de performance suivis par la direction [direction] • Piloter et publier un bilan carbone annuel [direction, service RSE]
	→ Prioriser les actions à mener	• Prioriser les projets bas-carbone : évaluer les investissements en tenant compte de leur empreinte écologique et favoriser les solutions les plus vertueuses [direction, finance]
Processus opérationnels / Réalisation	→ Concevoir les produits ou services	• Mettre en place une démarche d'éco-conception [R&D, conception]
	→ Assurer la distribution des produits ou services	• Privilégier des fournisseurs locaux, mutualiser les livraisons, optimiser les trajets pour réduire l'empreinte carbone du transports [distribution, supply, logistique, achats]

SERVICE	PROCESSUS	ÉVOLUTIONS À APPORTER
Achats	→ Maîtriser les achats et la sous-traitance	Sélectionner des fournisseurs et des partenaires engagés dans une démarche RSE, intégrer des critères environnementaux dans les appels d'offres [achats]
Vente	→ Promouvoir la proposition de valeur auprès des clients	Mettre en avant les bénéfices environnementaux des produits/services [commercial, marketing, communication]
	→ Assurer la distribution des produits ou des services	Limiter les déplacements des équipes commerciales, privilégier le train [commercial]
Après-vente	→ Suivre l'utilisation du bien ou du service après la vente	- Proposer des services de réparation, de mise à jour logicielle ou de maintenance préventive pour éviter l'obsolescence [maintenance, service client, conception] - Accompagner les clients vers des usages plus sobres : proposer des guides d'utilisation éco-responsable, des formations à l'optimisation de la consommation énergétique [maintenance, service client, marketing, communication]
Support	→ Structurer l'information et les données	Adapter l'organisation du travail aux nouveaux risques amenés par le changement climatique [RH, direction]
	→ Mobiliser et manager les ressources humaines	Faire évoluer les fiches de postes pour y intégrer des critères environnementaux [RH]

4. DÉFINIR LES ÉVOLUTIONS À APPORTER À CHAQUE MÉTIER

Cette dernière phase est l'aboutissement des trois phases précédentes. Si tout va bien, à ce stade, vous disposez d'une liste détaillée des changements à apporter à vos principaux processus internes.

Il s'agit à présent de passer à une échelle inférieure pour définir les évolutions que cela implique concrètement pour chaque métier.

L'objectif est double :

1. **Faire évoluer les fiches de poste** pour y inclure les nouvelles missions bas-carbone (en priorisant les métiers identifiés à l'étape 1).
2. **Identifier pour chaque métier, les évolutions de compétences nécessaires** pour accomplir ces nouvelles tâches.

Pour cela, vous aurez besoin de solliciter :

- **Les salarié.e.s concerné.e.s** : ils possèdent l'expérience terrain indispensable pour évaluer la faisabilité des changements et déterminer les modalités de mise en œuvre et identifier les lacunes à combler pour réussir la transition.
- **Des experts** sur les notions clés et les savoirs-faire à maîtriser pour réussir ce changement de cap.

Pour cette phase encore plus que pour les précédentes, il est indispensable d'impliquer les collaborateurs.rice.s dans le processus décisionnel.



Faire évoluer ses KPI

L'évaluation des performances au sein d'une entreprise repose traditionnellement sur des indicateurs financiers, opérationnels et de satisfaction client : les fameux KPI (key performance indicators).

Si vous souhaitez réussir votre transition bas-carbone, la transformation de vos métiers doit aller de pair avec l'évolution de ces indicateurs. Vos nouveaux KPI doivent :

- Intégrer des **critères environnementaux** (réduction des émissions de gaz à effet de serre, consommation de ressources, impact sur la biodiversité...)
- Encourager des **actions collectives** pour éviter des objectifs contradictoires et pour renforcer la collaboration inter-services (KPI partagés entre équipes et pas seulement à l'échelle individuelle)
- Tenir compte des **impacts à long terme** (plus de 5 ans), et non plus uniquement des résultats immédiats.
- Mesurer non seulement les résultats mais aussi les **moyens déployés** par vos équipes au quotidien.

Exemple : il peut être intéressant pour le service achats d'intégrer un KPI qui mesure la part des fournisseurs engagés dans une démarche bas-carbone.

Approche bottom up : construire le changement depuis le terrain

Cette deuxième méthode est complémentaire de la première. Au lieu de définir une stratégie globale puis de la décliner pour chaque métier, la méthode “bottom up” propose de partir de la réalité du terrain pour définir une stratégie réaliste.

Le principe : travailler en concertation avec les collaborateur.rice.s en s'appuyant sur leur expertise métier et sur leur connaissance du terrain pour co-construire un plan d'action adapté à chaque métier et service.

Les avantages : cette approche favorise l'adhésion des équipes car elles participent activement au processus de décision. Elle permet également d'identifier des leviers concrets et applicables immédiatement tout en révélant des initiatives déjà existantes dans l'entreprise. Elle offre une plus grande force de frappe collective car un plus grand nombre de personnes sont impliquées dans la dynamique de transformation.

Les inconvénients : sans cadrage stratégique fort, les initiatives peuvent manquer de cohérence et ne pas répondre pleinement aux enjeux globaux de l'entreprise. La mise en œuvre peut aussi être plus longue car la démarche de co-construction passe par des sessions de travail avec l'ensemble des collaborateur.rice.s. Il existe aussi un risque de faible participation si certain.e.s salarié.e.s ne se sentent pas concerné.e.s ou manquent de motivation, ce qui nécessite un accompagnement spécifique pour lever ces freins.

La méthode est constituée de cinq étapes clés :

1. Comprendre et s'appropriier les enjeux
2. Réaliser un état des lieux des impacts sur chaque métier / service
3. Identifier les leviers d'action métier par métier
4. Comprendre les besoins et les freins de vos collaborateur.rice.s
5. Co-construire une feuille de route pour chaque service

1. COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LES ENJEUX

De la même manière que pour la méthode “top down”, nous recommandons toujours de **démarrer par un travail de compréhension et d'appropriation des enjeux**. Cela permet aux salarié.e.s de comprendre l'intérêt du projet et donc d'avoir envie d'y adhérer plus facilement.

→ Organisez des ateliers en petits groupes sur le modèle de la Fresque du Climat ou de l'Atelier 2 tonnes pour sensibiliser vos collaborateur.rice.s aux enjeux de la transition bas-carbone et ses impacts sur :

- La société
- L'activité de l'entreprise
- Chacun et chacune à l'échelle individuelle



Notre conseil : cette approche nécessite une certaine expertise en conduite du changement. Il peut être particulièrement pertinent dans ce type de projet, de faire appel à un prestataire externe spécialisé.

L'appropriation des enjeux repose sur la compréhension des menaces écologiques dans leur ensemble et sur celle des défis de la transition pour son propre secteur d'activité.

The Shift Project

2. RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DES IMPACTS SUR CHAQUE MÉTIER / SERVICE

Difficile d'entamer une transformation profonde de vos activités sans savoir d'où vous partez.

Cette deuxième étape consiste donc à réaliser un état des lieux complet afin d'**identifier l'impact actuel de chaque service sur votre empreinte carbone globale**. Cette démarche passe par une analyse collective impliquant directement les équipes concernées.

→ Organisez des ateliers et des groupes de travail dans chaque service. L'objectif est d'apporter des réponses concrètes aux questions suivantes :

- Dans tel service, que fait-on et que ne fait-on pas en faveur de la transition écologique ?
- Quels sont les points noirs de nos métiers en matière de RSE ?
- Quelles ressources consommons-nous au quotidien (énergie, matières premières, eau...) ?

→ Amenez une réflexion sur les 3 zones d'action d'un métier : direct, indirect et systémique (cf. partie 1.A).

Pour ce faire, n'arrivez pas les mains vides ! Aidez-vous des différents travaux effectués en amont (Bilan carbone, ACV, études menées par le département RSE, matrice de double matérialité, benchmark de "bonnes pratiques"...).



Un inventaire des processus internes, tel que proposé dans la méthode top down, peut s'avérer particulièrement utile pour aider les équipes à identifier l'impact environnemental de leurs activités.

3. IDENTIFIER LES LEVIERS D'ACTION MÉTIER PAR MÉTIER

Une fois cet état des lieux réalisé, c'est l'heure de réfléchir aux actions que chacun.e peut mettre en place pour faire sa part et pour aider l'entreprise à réduire son empreinte carbone.

→ De la même manière, ce travail s'effectue sous la forme d'ateliers en petits groupes. Les questions à vous poser pour chaque service sont :

- Quels sont les principaux leviers d'action à disposition pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise ?
- Comment optimiser les ressources consommées au quotidien ?
- Quelles bonnes pratiques existent déjà dans tel service et comment les généraliser ?
- Quels acteurs externes prioriser et quelles actions mettre en œuvre pour les inciter à effectuer leur propre transition ?
- Y-a-t'il des tâches à mettre en place en priorité ?
- Comment collaborer avec d'autres services pour avoir un impact plus global ?

L'objectif de cette phase est de dégager des pistes d'actions concrètes à mettre en place par les équipes pour intégrer des critères environnementaux dans leurs missions au quotidien.

L'exercice des 3 C est un outil simple mais redoutablement efficace qui invite à se poser trois questions :

- Que fait-on aujourd'hui qu'il faudrait arrêter de faire ?
- Que souhaite-t-on conserver dans les pratiques actuelles ?
- Que faudrait-il mettre en place dans les pratiques à l'avenir ?

→ En atelier, demandez à vos équipes de compléter le tableau suivant :

CESSER
(ce nous faisons aujourd'hui
et qu'il faudrait arrêter de faire)

CONTINUER
(ce que nous faisons déjà
et qu'il faudrait conserver)

COMMENCER
(ce qu'il faudrait mettre
en place)

4. COMPRENDRE LES BESOINS ET LES FREINS DE VOS COLLABORATEUR.RICE.S

Contrairement à ce que l'on peut croire, le processus ne s'arrête pas à l'obtention de pistes d'actions. Cette quatrième phase est extrêmement importante et elle ne doit pas être prise à la légère.

L'objectif est de **sonder les besoins et les freins de vos salarié.e.s** dans le cadre de cette transformation. Sans cette étape, il est fort probable que les évolutions identifiées à la phase précédente ne soient jamais appliquées par manque d'adhésion, de compréhension ou de moyens adaptés à la réalité du terrain.

→ En atelier, amenez chaque équipe à se poser les questions suivantes :

- Quels sont les freins à l'intégration de la transition écologique dans les activités de l'entreprise ?
- Quelles ressources (financières, humaines, temporelles) seront nécessaires pour mettre en place ces changements ?
- Quels outils, formations ou accompagnements sont requis pour accélérer la transition écologique ?
- Quels sont les besoins pour mieux collaborer avec les autres services ?
- Quel peut-être le rôle de chacun.e au sein de l'équipe ?
- Quels indicateurs de suivi à instaurer pour mesurer les progrès accomplis ?



Quelle est la part d'action de chacun.e ?

Un exercice intéressant consiste à amener chaque salarié.e à réfléchir à sa propre part d'action, mais aussi sur celle de son équipe, de son manager et même de la direction. Cela permet de mieux comprendre les leviers à activer pour avancer ensemble et de poser la question de la responsabilité de chacun.e dans ce grand projet de transformation.

5. CO-CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE POUR CHAQUE SERVICE

Une fois arrivé à ce stade, le gros du travail a été effectué. Mais ce n'est pas encore le moment de relâcher les efforts. Il reste une dernière étape, et pas des moindres. C'est le moment de **définir votre feuille de route**.

Ici, comme pour les phases précédentes, le maître mot est la co-construction. Pour obtenir leur participation, il est impératif que les collaborateur.rice.s soient intégré.e.s aux processus décisionnels qui vont forger l'entreprise de demain.

→ En groupes de travail, traduisez les étapes précédentes en un plan d'action concret et défini dans le temps. Voici un exemple de feuille de route (non exhaustif) appliqué au service des ressources humaines :

ACTION	RESPONSABLE(S)	ÉCHÉANCE	INDICATEUR(S) DE SUIVI
Intégrer une formation sur la transition écologique dans le parcours d'intégration des nouveaux collaborateur.rice.s	Responsable Formation	6 mois	Pourcentage de nouveaux salarié.e.s formé.e.s Taux de satisfaction
Déployer un plan de formation continue sur les métiers et la transition écologique	Équipe RH + Service RSE	9 mois	Nombre de participant.e.s Evolution des compétences
Revoir la politique de télétravail pour limiter les déplacements inutiles	Responsable QVT	4 mois	Réduction du nombre de trajets domicile-travail Satisfaction des salarié.e.s
Mettre en place une grille d'évaluation des compétences bas-carbone dans les entretiens annuels	Responsable RH	12 mois	Pourcentage d'entretiens intégrant ces critères
Réduire l'empreinte carbone des événements internes (séminaires, réunions, formations) en privilégiant des formats hybrides et des prestataires engagés	Équipe RH	6 mois	Pourcentage d'événements organisés avec des critères responsables



À retenir :

Étape 1 : commencez par identifier les métiers à transformer en priorité

- **Méthode 1** : les métiers à fort pouvoir d'action direct
→ impact direct sur les processus métiers.
- **Méthode 2** : les métiers à fort pouvoir d'action indirect
→ impact maximal sur l'ensemble de l'entreprise grâce aux effets en cascade.
- **Méthode 3** : les collaborateur.rice.s engagé.e.s
→ démarrage rapide et motivant mais peut manquer d'ampleur si on ne l'élargit pas.
- **Méthode 4** : les équipes plus résistantes au changement
→ transformation durable mais difficile à mettre en place au démarrage.

Étape 2 : définissez ensuite les évolutions concrètes à apporter à chaque métier

- **Méthode 1 - top down** : définir une stratégie globale qui se décline ensuite dans les services
→ alignement direct avec les objectifs de transition bas-carbone mais risque de désengagement des équipes et de déconnexion avec la réalité du terrain.
- **Méthode 2 - bottom up** : partir des réalités du terrain pour co-construire un plan d'action adapté
→ favorise l'adhésion des équipes et révèle des leviers concrets immédiatement applicables. En contrepartie, peut manquer de cohérence globale et être plus longue à déployer.

3. Fiches d'actions concrètes pour passer de la théorie à la pratique

Achats : exemples de processus impactés

Analyser les besoins et les opportunités d'évolution apportés par la transition bas-carbone

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Questionner les besoins internes avant de se lancer dans un processus d'achats

Compétence(s) à mobiliser

Analyse des besoins, pédagogie, négociation en interne

Besoin(s) potentiel(s)

Formation sur les achats responsables, formation en communication interne

Gestion des fournisseurs

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Développer une relation de "partenaire" avec les fournisseurs afin d'imaginer ensemble des solutions de décarbonation

Compétence(s) à mobiliser

Communication, négociation, gestion des fournisseurs, construction de partenariats à long terme

Besoin(s) potentiel(s)

Formation en communication et pédagogie, liste d'arguments pour convaincre les fournisseurs de l'intérêt de se lancer dans une telle démarche

Sélection des partenaires

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Intégrer des critères ESG dans les appels d'offres et les cahiers des charges

Compétence(s) à mobiliser

Analyse des risques RSE, négociation

Besoin(s) potentiel(s)

Formation sur les achats responsables, outils de scoring RSE, accès à des bases de données de fournisseurs durables

Optimisation des coûts

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Intégrer le coût environnemental dans le calcul des coûts globaux

Compétence(s) à mobiliser

Analyse des coûts totaux, comparaison de l'impact de plusieurs offres pour choisir la moins impactante

Besoin(s) potentiel(s)

Formation ACV, formation double matérialité, outils de calcul

Suivi des indicateurs de performance ESG fournisseurs

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Définir des indicateurs de performance liés aux achats durables

Compétence(s) à mobiliser

Reporting ESG, analyse des KPI

Besoin(s) potentiel(s)

Développement d'un tableau de bord dédié

Gestion des risques ESG fournisseurs

Métier(s) concerné(s) : responsable achats

Changement(s) à apporter

Évaluer les risques environnementaux et sociaux des partenaires

Compétence(s) à mobiliser

Due diligence, veille réglementaire

Besoin(s) potentiel(s)

Accès à des bases de données de risques

S'assurer que les pratiques d'achats respectent les réglementations ESG actuelles et à venir

Métier(s) concerné(s) : responsable juridique et responsable achats

Changement(s) à apporter

S'assurer du respect des nouvelles réglementations environnementales

Compétence(s) à mobiliser

Connaissance des normes en vigueur, veille juridique

Besoin(s) potentiel(s)

Collaboration avec le service juridique, audits et certifications internes / externes

Ressources Humaines : exemples de processus impactés

Communication interne

Métier(s) concerné(s) : responsable RH, responsable communication

Changement(s) à apporter

Construire un discours fédérateur et intégrer la transition bas-carbone à la culture d'entreprise

Compétence(s) à mobiliser

Conduite du changement, intelligence collective, animation d'ateliers / groupes de travail

Besoin(s) potentiel(s)

Temps dédié à l'organisation d'ateliers et de séminaires, définition d'une nouvelle raison d'être de l'entreprise

Recrutement

Métier(s) concerné(s) : responsable RH

Changement(s) à apporter

Faire évoluer les fiches de poste pour y intégrer les évolutions nécessaires à chaque métier

Compétence(s) à mobiliser

Compréhension et connaissance des enjeux RSE, réflexion sur les métiers de chaque collaborateur.rice, ciblage de compétences clés à rechercher chez certains profils, collaboration avec les autres services de l'entreprise y compris la direction

Besoin(s) potentiel(s)

Formation de la part du service RSE, accompagnement par un organisme extérieur, ateliers collaboratifs interservices

Intégration des nouveaux arrivants

Métier(s) concerné(s) : chargé.e RH

Changement(s) à apporter

Sensibiliser les nouvelles recrues aux engagements RSE de l'entreprise

Compétence(s) à mobiliser

Pédagogie, communication interne

Besoin(s) potentiel(s)

Budget pour supports pédagogiques et formations

Formation continue

Métier(s) concerné(s) : responsable formation

Changement(s) à apporter

Déployer un plan de formation sur la transition écologique

Compétence(s) à mobiliser

Identification des besoins des salarié.e.s, conception de parcours de formation pour chaque service, choix des prestataires

Besoin(s) potentiel(s)

Partenariats avec des organismes de formation spécialisés en transition bas-carbone

Gestion des parcours professionnels

Métier(s) concerné(s) : responsable RH

Changement(s) à apporter

Accompagner les salarié.e.s
dont l'emploi est menacé

Compétence(s) à mobiliser

Conduite du changement,
mobilité interne,
accompagnement à la
reconversion

Besoin(s) potentiel(s)

Accompagnement de la part de
prestataires externes (coaching,
outplacement...)

QVT et bien-être

Métier(s) concerné(s) : responsable RH

Changement(s) à apporter

Adapter l'organisation du travail
aux risques liés au
réchauffement climatique

Compétence(s) à mobiliser

Psychologie du travail,
pédagogie participative

Besoin(s) potentiel(s)

Temps d'échange sur les
besoins des collaborateur.ice.s,
points réguliers avec la direction

Dialogue social

Métier(s) concerné(s) : DRH

Changement(s) à apporter

Intégrer les enjeux
environnementaux dans les
négociations collectives

Compétence(s) à mobiliser

Négociation sociale,
communication interne,
compréhension des enjeux

Besoin(s) potentiel(s)

Temps d'échange et de co-
construction avec les
représentants du personnel

Direction Administrative et Financière (DAF) : exemples de processus impactés

Gestion budgétaire

Métier(s) concerné(s) : directeur.rice financier

Changement(s) à apporter

Intégrer des critères de durabilité dans les investissements, planifier les investissements de décarbonation

Compétence(s) à mobiliser

Analyse ESG, finance durable

Besoin(s) potentiel(s)

Outils de reporting extra-financier

Suivi des performances

Métier(s) concerné(s) : contrôleur.se de gestion

Changement(s) à apporter

Définir de nouveaux KPI en tenant compte des critères environnementaux et sociaux (et sur le long terme)

Compétence(s) à mobiliser

Data analytics, indicateurs RSE, connaissance des référentiels de mesure

Besoin(s) potentiel(s)

Outils de suivi, formations ESG, accompagnement externe, temps d'échange avec les équipes

Conformité réglementaire

Métier(s) concerné(s) : responsable conformité, responsable IT, responsable juridique

Changement(s) à apporter

S'adapter aux nouvelles obligations de reporting extra-financier

Compétence(s) à mobiliser

Veille réglementaire, audit interne, normes comptables extra-financières (CSRD...)

Besoin(s) potentiel(s)

Accès à des bases de données carbone, accès à une plateforme ESG, accompagnement juridique spécialisé

Fiscalité verte

Métier(s) concerné(s) : responsable fiscalité

Changement(s) à apporter

Optimiser la fiscalité liée aux activités durables et adapter l'activité pour éviter les malus fiscaux

Compétence(s) à mobiliser

Connaissance des crédits d'impôt "verts"

Besoin(s) potentiel(s)

Audit fiscal environnemental

Relation investisseurs

Métier(s) concerné(s) : directeur.rice financier, responsable IR (Investissement Responsable), responsable communication

Changement(s) à apporter

Intégrer une approche durable dans la communication financière

Compétence(s) à mobiliser

Storytelling RSE, relations publiques

Besoin(s) potentiel(s)

Supports de communication dédiés, évènements à organiser

Gestion des risques

Métier(s) concerné(s) : directeur.rice financier

Changement(s) à apporter

Anticiper les risques environnementaux impactant les finances

Compétence(s) à mobiliser

Gestion des risques climatiques

Besoin(s) potentiel(s)

Formation aux modèles de résilience et à l'approche double matérialité

Communication : exemples de processus impactés

Communication externe

Métier(s) concerné(s) : toute l'équipe communication, direction

Changement(s) à apporter

Élaborer un discours transparent et authentique sur la RSE pour sensibiliser les clients, les fournisseurs et les partenaires aux enjeux bas-carbone

Compétence(s) à mobiliser

Leviers psychologiques et sociaux, pédagogie, compréhension des enjeux, coopération inter-services, évaluation de l'impact d'une campagne marketing

Besoin(s) potentiel(s)

Sensibilisation et formation à la stratégie bas-carbone de l'entreprise, techniques de lobbying pro-écologie

Communication interne

Métier(s) concerné(s) : toute l'équipe communication, direction

Changement(s) à apporter

Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux RSE et à la stratégie de l'entreprise, donner envie d'agir en ce sens

Compétence(s) à mobiliser

Animation de communautés, construction d'un narratif fort autour des valeurs RSE et de la raison d'être, coopération entre services

Besoin(s) potentiel(s)

Sensibilisation et formation à la stratégie bas-carbone de l'entreprise, outils de collaboration entre équipes

Supports marketing

Métier(s) concerné(s) : responsable marketing

Changement(s) à apporter

Réduire l'empreinte carbone des campagnes marketing et des supports en général

Compétence(s) à mobiliser

Techniques d'éco-conception (print, web)

Besoin(s) potentiel(s)

Formation, partenariat avec une agence spécialisée

Relations presse

Métier(s) concerné(s) : responsable RP

Changement(s) à apporter

Travailler avec des médias engagés et des médias traditionnels sur les sujets de durabilité

Compétence(s) à mobiliser

Média training, veille presse RSE

Besoin(s) potentiel(s)

Accès à des bases de contacts médias verts

Production / Conception : exemples de processus impactés

Conception produit

Métier(s) concerné(s) : responsable produit, designer, ingénieur.e conception

Changement(s) à apporter
Déployer une démarche
d'éco-conception

Compétence(s) à mobiliser
Connaissance des critères
d'éco-conception, choix des
matériaux, fin de vie, normes
environnementales, réflexion sur
le besoin et la finalité de chaque
produit

Besoin(s) potentiel(s)
Formation en éco-conception et
en ACV, partenariats avec des
fournisseurs engagés, temps de
collaboration avec les équipes
R&D, achats et service client

Durabilité et réparabilité

Métier(s) concerné(s) : responsable produit, ingénieur.e conception, UX designer, responsable qualité

Changement(s) à apporter
Concevoir des produits
modulables et réparables

Compétence(s) à mobiliser
Design modulaire, évaluation
des impacts sur l'ensemble du
cycle de vie

Besoin(s) potentiel(s)
Formation en éco-conception et
en ACV, récolte des retours
usagers, temps de collaboration
avec les équipes R&D et service
client

Optimisation des designs

Métier(s) concerné(s) : responsable produit, designer, ingénieur.e conception

Changement(s) à apporter
Réduire le poids et la
consommation de matière
des produits

Compétence(s) à mobiliser
Modélisation 3D, simulation

Besoin(s) potentiel(s)
Formation en éco-conception et
en ACV, logiciel de CAO avancé,
temps de collaboration avec les
équipes R&D et service client

Fabrication

Métier(s) concerné(s) : responsable production

Changement(s) à apporter
Intégrer des pratiques
d'optimisation des ressources
et des énergies

Compétence(s) à mobiliser
Gestion des flux, efficacité
énergétique

Besoin(s) potentiel(s)
Modernisation des outils,
audit énergétique et
accompagnement par un bureau
d'études externe

Gestion des déchets dans le processus de production

Métier(s) concerné(s) : responsable qualité, ingénieur.e process, responsable supply chain

Changement(s) à apporter

Développer une stratégie de réduction et de valorisation des déchets liés à la production

Compétence(s) à mobiliser

Réglementation environnementale, connaissances en gestion des déchets et éco-conception

Besoin(s) potentiel(s)

Formations, partenariats avec des acteurs du recyclage

Maintenance des équipements

Métier(s) concerné(s) : responsable production, équipes de maintenance

Changement(s) à apporter

Optimiser la durée de vie des équipements et réduire la consommation énergétique

Compétence(s) à mobiliser

Maintenance prédictive, connaissances en efficacité énergétique, automatisation

Besoin(s) potentiel(s)

Formations, création d'emplois, automatisation des processus, investissement dans des capteurs intelligents

4. Les 3 leviers pour une transformation qui dure dans le temps

À ce stade, vous avez une liste concrète des actions à mettre en place pour faire évoluer vos métiers. Ainsi, après ce long processus de préparation, il est enfin venu le moment de passer à l'action et d'implémenter ces changements.

Plus facile à dire qu'à faire... Plusieurs freins au changement viennent complexifier ce type de transition. Il va falloir en tenir compte et mettre au point des méthodes pour les dépasser.

Ici, nous vous proposons **3 leviers pour contourner ces freins** en accompagnant au mieux vos collaborateur.rice.s dans la transformation de leur quotidien.



"Les gens n'acceptent le changement que lorsqu'ils y voient un avantage pour eux." Jean Monnet

Levier 1 : la formation

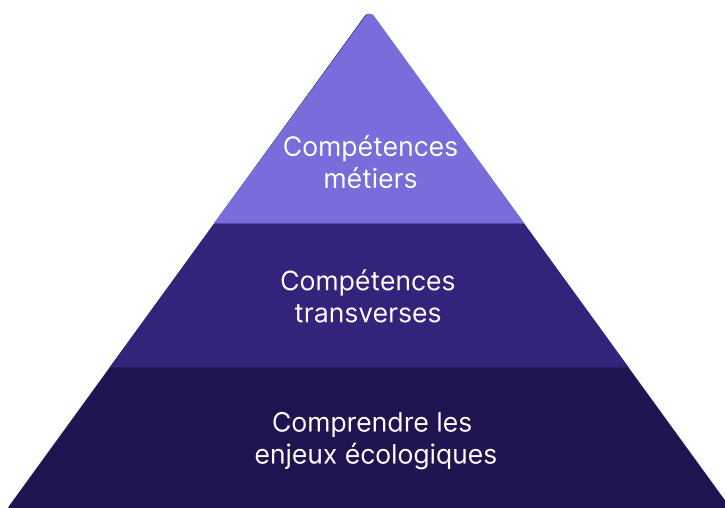
L'un des freins les plus courants dans ce type de transition est indéniablement le manque de compétences et/ou de connaissances des collaborateur.rice.s sur le sujet.

Or, une modification aussi profonde des gestes métiers et, plus largement, de l'activité professionnelle implique **nécessairement une montée en compétences**.

D'après un rapport du think tank The Shift Project, la formation est l'un des outils les plus puissants pour amener *“une compréhension partagée des enjeux, l'assimilation d'un vocabulaire commun ainsi que d'outils d'analyse et de mise en œuvre”*.

Voici une approche en trois temps.
Pour chaque salarié.e, cela passe par :

1. **Comprendre les grands enjeux écologiques** ainsi que la nécessité des changements à mener dans l'entreprise et leur impact dans son propre service (bas de la pyramide).
2. **Approfondir des compétences transverses**, non spécifiques à la transition bas-carbone mais indispensables pour conduire ce changement : capacité à s'interroger sur l'impact de ses choix et à collaborer avec d'autres services, techniques de communication et de pédagogie auprès des clients / fournisseurs... (milieu de la pyramide).
3. **Développer des compétences métier nécessaires** pour ajuster certaines pratiques spécifiques à son métier. Par exemple : concevoir un produit avec des matériaux biosourcés (conception), minimiser l'impact des usages numériques de l'entreprise (IT), anticiper les risques climatiques (direction & finance), accompagner les salarié.e.s ressentant de l'éco-anxiété (RH)... (haut de la pyramide).





A noter : cette hiérarchie n'est pas rigide. L'entrée peut se faire à différents niveaux et tou.te.s les salarié.e.s n'ont pas nécessairement besoin de se former sur les trois registres.

Lorsque suffisamment de personnes sont formées au sein d'une organisation et, tout particulièrement, les équipes de direction et d'encadrement, cela engage une dynamique propice à une bascule réelle.

The Shift Project

Levier 2 : l'expérimentation

Pour lutter contre la peur du changement, il est essentiel d'adopter une **approche progressive et pragmatique**.

La transformation des métiers ne se décrète pas du jour au lendemain : elle se construit par étape, dans une logique d'essai, d'erreur et d'adaptation.

D'après un guide publié par l'association France Supply Chain et le cabinet de conseil Citwell, *"ces processus nouveaux doivent être appréhendés petit à petit"*. Ils recommandent de débiter par un projet pilote à petite échelle, sur un périmètre maîtrisé, afin de tester et d'ajuster le modèle dans des conditions contrôlées avant de l'élargir.

Notre conseil : commencez par tester votre méthode avec une ou deux équipes et inspirez-vous des retours d'expérience pour améliorer le processus avant de le généraliser à l'entreprise entière. Cela vous évitera de reproduire les mêmes erreurs dans tous les services et vous fera gagner un temps précieux.

→ D'où l'importance de prioriser les métiers et les services par lesquels démarrer votre transition (cf. partie 2 étape 1).



Suggestion alternative : un référent RSE dans chaque service

Vous pouvez également instaurer **une section dédiée à la RSE au sein de chaque service**. Cette structure, initialement distincte, aura ensuite vocation à s'intégrer progressivement aux pratiques courantes du service, jusqu'à disparaître.

Comment procéder ? Identifiez au sein de chaque service une ou plusieurs personnes chargées d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie RSE (de préférence via un appel à volontaires). Petit à petit, les collaborateurs se familiariseront avec ces enjeux et les intégreront naturellement dans leurs activités. Ainsi, avec le temps, la présence de référents spécifiques devient superflue, la RSE étant pleinement ancrée dans les modes de fonctionnement de l'équipe.

Levier 3 : la patience

Enfin, il faut garder en tête que le changement de comportement est un processus qui s'inscrit dans la durée. C'est un long chemin sinueux avec des aller-retours, des itérations, des pas de côté...

Autrement dit, organiser une Fresque du Climat ne suffira pas à embarquer vos salarié.e.s. Cela demande **du temps et de l'investissement sur le long terme**. Il vous faudra donc adopter l'état d'esprit d'un marathonien, pas d'un sprinteur.

Pour parvenir à vos fins, il va falloir vous armer de patience, à la fois envers vos subordonné.e.s, vos collègues, vos managers mais aussi envers le processus en lui-même.

On ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre. Il faut lui faire descendre l'escalier marche par marche.

Mark Twain

Notre conseil : nous vous recommandons de faire appel à un prestataire spécialisé dans la conduite du changement. Vous bénéficierez ainsi d'un regard extérieur et de méthodologies éprouvées. En général, cela a aussi pour conséquence de faciliter la mise en place du plan d'action et donc de gagner un temps précieux.



TPE & PME : un accompagnement adapté proposé par l'Etat

L'Etat Français a mis en place un service d'accompagnement dédié aux petites et moyennes entreprises pour les suivre dans leur démarche de transition écologique (ou de RSE au sens large). Cette plateforme a été créée pour permettre la prise de rendez-vous avec un.e conseiller.ère spécialisé.e.

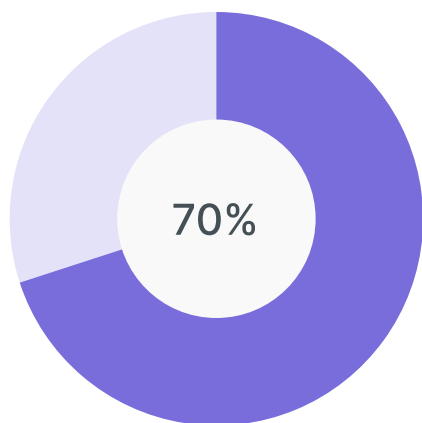


À retenir :

En résumé, voici ce qu'il faut retenir des 3 leviers du changement :

- **La formation** : avec une montée en compétences progressive, vous aiderez vos collaborateurs à assimiler les enjeux de cette transition et à développer des outils concrets pour intégrer les changements souhaités dans leur quotidien.
- **L'expérimentation** : testez à petite échelle avant de généraliser et prévoyez des temps de feedback et d'ajustement en fonction des retours. Cela vous permettra de réduire le nombre de blocages potentiels.
- **La patience** : tout changement prend du temps, surtout lorsqu'il s'agit de modifier le fonctionnement complet de votre entreprise. C'est un processus long et itératif nécessitant une posture d'endurance. Mais on vous l'assure, cela finit toujours par porter ses fruits.

Selon une étude du cabinet McKinsey, 70 % des projets de transformation structurelle d'entreprises ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs.



Et ce n'est pas un chiffre à prendre à la légère !

Ancrer durablement la transition bas-carbone dans vos pratiques représente un vrai challenge sur le plan technique mais aussi humain. Pour aboutir, ce type de projet d'envergure **nécessite une adhésion quasi totale à tous les niveaux**.

Comment y parvenir ? C'est ce que nous allons voir dans la dernière partie de ce livre blanc.

5. Définir une gouvernance impliquant tous les niveaux de l'entreprise

Cette dernière partie est la grande oubliée des projets de restructuration en entreprise. C'est pourtant la plus importante. L'implication des salarié.e.s est une condition sine qua none de la réussite de ce type de projet. Sans leur adhésion, impossible de mettre en place une transformation pérenne des métiers.

Mais les collaborateur.rice.s ne sont pas les seul.e.s concerné.e.s. Le devoir d'implication s'étend aussi et avant tout aux strates supérieures de l'entreprise. Tout le monde doit adapter ses manières de travailler, y compris la direction. En tant que chargé.e de ressources humaines, technicien.ne de maintenance ou ingénieur.e R&D, seriez-vous prêt.e à faire des efforts si votre dirigeant.e ne l'était pas ?



Dans cette dernière partie, vous trouverez des ingrédients tirés des sciences humaines pour accompagner ce changement et pour maximiser vos chances de réussite.

Embarquez vos équipes

Les 3 ingrédients du changement

Impliquer les salarié.e.s dans une transformation d'entreprise repose sur trois grands piliers : l'écoute, la co-construction et la valorisation. Sans ces ingrédients, difficile d'obtenir une adhésion durable.

1. L'écoute (la vraie)

Il ne suffit pas d'organiser des réunions où les salarié.e.s sont spectateur.rice.s. Prendre en compte leurs besoins, leurs contraintes et leurs réalités quotidiennes est la base d'un engagement sincère.

Pensez à **adapter votre discours à vos interlocuteur.rice.s** : certain.e.s ne connaissent pas encore les enjeux alors que d'autres sont déjà engagé.e.s dans une forme de transition. Évitez de parler de chiffres sans lien avec la réalité vécue ou de vous lancer dans des explications trop longues ou trop inaccessibles. **Prenez plutôt appui sur des exemples concrets et en lien direct avec leur métier ou leur vie personnelle** (l'impact carbone d'un déplacement en avion comparé au train, les bénéfices apportés par un changement de fournisseur...). Pour cela, n'hésitez pas à utiliser des outils comme le comparateur carbone de l'ADEME qui vous permet de convertir des émissions en références parlantes et accessibles.

→ En résumé, vos salarié.e.s doivent se sentir écouté.e.s et considéré.e.s en tant qu'individus ayant des problématiques propres et prises en compte par leur employeur.

2. La co-construction

Une transition imposée d'en haut génère toujours de l'incompréhension et donc de la résistance. Pour réellement embarquer vos équipes, vos collaborateur.rice.s ne doivent pas se sentir comme des travailleur.se.s mais comme **des acteurs à part entière de cette transition**.

Pour cela, il est essentiel de les **intégrer à la réflexion dès le départ et de leur donner un rôle actif** dans la mise en œuvre du projet. Fixez ensemble des objectifs clairs, des échéances et des jalons intermédiaires pour maintenir la motivation.

→ Lorsqu'un.e salarié.e devient acteur.rice du changement, il ou elle ne le subit plus, il ou elle le façonne. Selon une étude de l'ADEME, une approche participative transforme les travailleur.se.s en véritables moteurs de la transition écologique de l'entreprise.

3. La valorisation

Chaque effort, chaque initiative mérite d'être reconnue. C'est pourquoi une bonne pratique consiste à mettre en avant les réussites de vos équipes.

Partagez les actions et les résultats du trimestre, comparez vos progrès à ceux de vos concurrents, **soyez transparents sur les difficultés rencontrées et sur les moyens mis en œuvre pour les dépasser**.

De plus, la reconnaissance peut également prendre une autre forme : celle de la rémunération. Même si la rémunération seule n'est pas suffisante pour motiver les troupes, cela reste un levier fort pour inciter vos collaborateur.rice.s à s'engager dans cette transition. Il est donc conseillé d'intégrer les objectifs bas-carbone aux critères d'augmentation mais aussi plus collectivement, à la prime d'intéressement et de participation.

La mobilisation écologique des salarié.e.s peut apparaître comme une condition de réussite des objectifs RSE.

Etude ECOTAF, ADEME



Attention, sensibiliser ne veut pas dire impliquer.

Il ne suffit pas d'organiser une Fresque du Climat ou un atelier 2tonnes pour embarquer les salarié.e.s.

Ne tombez pas dans ce piège. Car la sensibilisation est certes une première étape indispensable au lancement d'un projet de transition bas-carbone (phase d'appropriation des enjeux décrite en partie 2 étape 2) mais ce n'est en aucun cas suffisant.

La sensibilisation est le point de départ du changement de comportement. Cela signifie que c'est important mais pas suffisant.

Valérie Toledo, psychologue et formatrice en maîtrise de l'énergie chez Eco CO2

Formez des ambassadeur.rice.s de la transition

Véritables relais internes du service RSE, les ambassadeur.rice.s sont des salarié.e.s volontaires dans chaque service. Leur rôle est de faciliter l'activation des trois ingrédients du changement évoqués précédemment :

1. En étant à l'écoute de leurs collègues, ils peuvent identifier leurs principaux freins et leurs besoins.
2. Acteur.rice.s clés des expérimentations, ils prennent part à leur mise en œuvre en co-construisant, en planifiant et en suivant les initiatives au plus près du terrain.
3. En mettant en lumière les idées et les succès de leur équipe, ils permettent de valoriser le travail mené au niveau global de l'entreprise.

En bref, leur engagement contribue à **rééquilibrer les rapports de force internes** pour accompagner au mieux cette transition.

→ Exemples d'ambassadeur.rice.s : des salarié.e.s déjà impliqué.e.s dans des démarches écologiques (ex : animateurs de la Fresque du Climat), des figures reconnues pour leur rôle moteur dans l'entreprise, des cadres assurant des fonctions de coordination, etc.

Certains ambassadeur.rices peuvent également prendre en charge des sujets spécifiques (réglementation RSE, bilan carbone, ACV...), devenant ainsi **des référents identifiés auprès de leurs collègues** pour toute question liée à ces thématiques.



Montrez aux managers ce qu'ils ou elles ont à y gagner

Les managers intermédiaires sont un public à ne pas négliger dans cette transformation. Souvent pris dans **l'urgence des objectifs opérationnels**, ils ont tendance à percevoir la transition bas-carbone comme une corvée supplémentaire qui a pour seul effet d'alourdir leur plan de charge.

Ainsi, entre pression sur la productivité et gestion des équipes, il leur est parfois difficile d'accorder du temps à des initiatives a priori éloignées de leurs priorités.

→ C'est à vous de leur montrer **les bénéfices concrets** qu'un tel projet peut leur apporter !

Dans son rapport ECOTAF, l'ADEME identifie les arguments à mettre en avant pour convaincre les managers de l'intérêt de ce type de projet, à savoir :

- Une équipe engagée dans une démarche de transformation gagne en motivation et en cohésion, ce qui **réduit le turnover** et ce qui favorise un climat de travail plus serein.
- Des changements bien pensés permettent de rationaliser les ressources et de **générer des économies**.
- Sur le plan stratégique, atteindre certains objectifs environnementaux **renforce la compétitivité de l'entreprise** et améliore son image auprès des clients, des partenaires et des investisseurs.
- Enfin, dans un contexte où les attentes évoluent rapidement, les managers ont tout intérêt à être moteur du changement plutôt qu'à en subir les effets (et surtout ils ne souhaitent généralement pas **se retrouver les derniers impliqués** parmi leurs collègues).

Le rôle central de la direction

Comparons votre entreprise à une voiture.

Chaque pièce du moteur doit être parfaitement ajustée et entretenue pour assurer un fonctionnement optimal. Les équipes, les processus et les outils jouent ce rôle en permettant à l'organisation d'avancer avec fluidité. Pourtant, **une mécanique irréprochable ne suffit pas**. Sans conducteur pour guider la direction, prendre des décisions et ajuster la trajectoire lorsque nécessaire, le véhicule reste immobile.

La direction incarne ce rôle : elle impulse le mouvement, donne du sens aux efforts collectifs et veille à **maintenir le cap**.

Pour éviter l'inaction, les collaborateur.rice.s doivent sentir que **le projet de transformation est pris au sérieux par les dirigeant.e.s**. Sans cet engagement, votre transition bas-carbone risque de rester une simple intention sans réelle portée.

L'appui des dirigeants de l'entreprise est un facteur de succès et d'impact des dispositifs.

Etude ECOTAF, ADEME

Les dirigeant.e.s doivent participer activement au processus de transformation

Les directeur.rice.s généraux, financiers, techniques et autres membres du comité de direction ne jouent pas un rôle seulement symbolique. Ils **donnent le ton et la vision à ce projet**.

Pour assurer le succès de cette transformation, il est essentiel de :

- **S'approprier les enjeux et l'intérêt business** de cette transformation pour l'entreprise (avantage concurrentiel, marque employeur...)
- **Accepter qu'il s'agit d'un projet s'inscrivant sur le long terme** et oublier ainsi les logiques de rentabilité à court terme
- **Montrer l'exemple**, pas seulement par leurs paroles mais surtout par leurs actions (cf. encadré suivant)
- **Participer aux ateliers de sensibilisation / formations** au même titre que les équipes et avec les salarié.e.s dans le but de montrer leur engagement réel dans ce projet
- **Être prêt.e.s à recevoir les retours des collaborateur.rice.s** et à adapter les projets en fonction de leurs contraintes et de leurs besoins
- **Encourager une culture d'entreprise qui favorise l'expérimentation et l'apprentissage** (état d'esprit flexible laissant la place à l'échec)



Faire preuve d'exemplarité

En tant qu'ingénieur.e R&D, auriez-vous envie de déployer des efforts sur une démarche d'éco-conception si votre PDG se déplace en avion à chaque voyage d'affaires ?

D'après l'étude ECOTAF de l'ADEME, le manque d'exemplarité de la direction fait partie des freins les plus puissants au changement de comportement.

Vous l'aurez compris, dans un projet d'une telle ampleur, l'adhésion des équipes est directement liée à l'attitude de la direction. Cette dernière doit donc faire preuve d'exemplarité en matière de transition bas-carbone.

Un discours ambitieux ne suffira pas si les actions ne suivent pas.

Toutefois, ne vous méprenez pas, "exemplarité" ne signifie pas "absence totale d'écarts". Il s'agit plutôt d'une **volonté sincère de s'améliorer** au même titre que l'ensemble des collaborateur.rice.s.

À l'inverse, un décalage entre les attentes imposées aux équipes et le comportement des dirigeant.e.s peut rapidement générer du scepticisme, voire du désengagement de la part des salarié.e.s. L'implication de la direction envoie un signal clair : la transformation concerne tout le monde et ne repose pas uniquement sur les efforts des autres.

Un des leviers de motivation majeur est celui de l'expérience du dispositif de sensibilisation par les dirigeants eux-mêmes : le Codir participe à l'atelier 2tonnes, un "comexien" prend part au jury du programme d'intrapreneuriat CFC (*centre de formation*), etc.

Etude ECOTAF, ADEME

Les 8 commandements de la gouvernance (niveau Comex et Comex -1)

1. Fixer une vision stratégique et des objectifs clairs (DG, DAF et directeur.rice RSE)
2. Fournir les ressources financières et humaines nécessaires pour garantir la réussite du projet (directeur.rice.s financier et RH)
3. S'aligner sur des objectifs avec les actionnaires et les financeurs (DG, directeur.rice financier)
4. Impliquer l'ensemble du comité de direction en distribuant entre ses membres les différents objectifs afin qu'ils soient garant de leur avancement (ensemble du Comex)
5. Mettre en place des points réguliers pour évaluer les progrès, ajuster les priorités et lever les éventuels obstacles (DG et directeur.rice financier)
6. Piloter les communications interne et externe liées à ce projet de transformation (directeur.rice.s marketing, communication et commercial.e)
7. Evaluer l'impact du projet via des indicateurs spécifiques et pas seulement financiers → critères sociaux et environnementaux (directeur.rice.s financier, RSE, technique)
8. Faciliter la collaboration entre les services pour maximiser l'impact du projet (DG, DRH et tous les directeur.rice.s opérationnel.le.s)

Nous nous sommes très vite rendus compte de l'importance de l'engagement du Comex. Ainsi, lors du lancement de notre politique de Jours d'Engagement au Travail, nous avons diffusé une vidéo de la Directrice Générale présentant cette nouvelle démarche. Les collaborateurs ont été curieux et ont donc été très nombreux à la visionner !

Sarah Walbert-Courtin, Chargée de mission Innovation sociale chez Suez



A retenir :

- La réussite de votre transition bas-carbone repose sur l'implication de toutes les strates de l'entreprise.
- Engager les salarié.e.s ne peut se limiter à de simples actions de sensibilisation.
- Les managers peuvent parfois douter de l'intérêt d'un tel projet. Vous devez leur fournir **une vision claire des bénéfices concrets** liés à ces changements, tant pour leur quotidien que pour la performance globale de l'entreprise.
- **La direction doit être motrice et exemplaire.** Au-delà d'un engagement verbal, elle doit démontrer par des actions concrètes qu'elle s'applique à elle-même les exigences demandées aux équipes.

Pour que cette transition ne reste pas un simple projet parmi d'autres, il est essentiel de dégager du temps aux collaborateurs, et d'allouer des moyens financiers et humains spécifiques.

La transition écologique invite à des actions supplémentaires qui ne sont pas encore totalement ancrées dans les mentalités. Cela nécessite de se former et de monter en compétences, ce qui demande du temps et de l'investissement. Les premiers impactés sont les métiers de la direction et les postes de manager car ce sont eux qui vont porter le sujet auprès des opérationnels.

Témoignage Apec

Conclusion

Conclusion

Que retenir de ce livre blanc ?

- La transition bas-carbone est déjà enclenchée et rebat les cartes du monde de l'entreprise. Mieux vaut prendre le train en marche avant de se faire dépasser
- Tout le monde sera impacté, pas seulement les métiers "verts"
- L'objectif : traduire vos grands objectifs de transition en actions concrètes déclinées par service et par métier
- Il est conseillé de prioriser les métiers à faire évoluer en premier et de procéder par expérimentation et itération
- La transition bas-carbone de vos activités est un processus long qui nécessite des moyens, de la patience et l'implication de tous.tes vos collaborateur.rice.s
- La direction a un rôle actif à jouer dans cette transformation. Elle doit avant tout montrer l'exemple en participant aux actions au même titre que les salarié.e.s

Sources

LES MÉTIERS FACE À LA RÉVOLUTION BAS-CARBONE : À QUOI S'ATTENDRE ?

Projet de Stratégie nationale bas-carbone n°3, Gouvernement Français, 2024

Former les actifs pour la transition écologique - Rapport final, The Shift Project, 2025

Plan de programmation des emplois et des compétences, Parisot, 2019

La dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée, APEC, 2023

Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?, ORSE et PwC, 2024

Étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME, 2021

Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey, 2023

Transition écologique : quand métiers et compétences s'adaptent pour un monde en transition, Fondation Travailler Autrement, 2024

UNE MÉTHODOLOGIE POUR TRANSFORMER VOS MÉTIERS EN PROFONDEUR

La transition écologique au coeur de chaque métier, Les Nouveaux Géants, 2024

Etude de cas Bridgentu, 2023

LES 3 LEVIERS POUR UNE TRANSFORMATION QUI DURE DANS LE TEMPS

Supply Chain circulaire : Que retenir des premières expérimentations ?, France Supply Chain et Citwell, 2025

The how of transformation, McKinsey, 2016

DÉFINIR UNE GOUVERNANCE IMPLIQUANT TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

ECOTAF : La mobilisation écologique des salariés, ADEME, 2023

Démarche RSE en entreprise : le kit pour y aller pas à pas, Eco CO2, 2024

AUTRES

Chiffres clés de l'énergie (Édition 2023), Ministère de la Transition Écologique, 2023

Bilan énergétique de la France pour 2022, Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires, 2024

Rénovation énergétique des bâtiments : quels besoins de main-d'œuvre en 2030 ?, La Dares, 2023

À propos

Notre mission, engager et soutenir la révolution bas-carbone de toutes les entreprises en les formant en continu, en les fédérant dans la durée et en les équipant d'une technologie adaptée.

Aktio est une plateforme de transition bas-carbone qui fédère les entreprises pour leur donner les moyens d'agir, concrètement et collectivement. Une technologie adaptée à leurs contraintes mais surtout, une équipe attentive et expérimentée au service d'une communauté d'entreprises décidées à changer.

Voilà le monde que nous voulons.
Celui de l'engagement collectif et écologique.
Pour une nouvelle révolution.

contact@aktio.cc
www.aktio.cc



DEVENEZ MAÎTRE
DE VOTRE
EMPREINTE
CARBONE

