

Par LittleBig Connection et AXA Climate

Transition durable, les expertises à développer pour transformer son entreprise

14 professionnel.le.s au cœur
de la transformation durable des entreprises



Sommaire

»»» Avant-propos

»»» Les professionnel.le.s aux métiers émergents

- Stéphane Belot, Directeur de la Transition Ecologique et Sociétale
- Anne Desormais, Leader Information Extra-Financière
- Jean-Sébastien Tronchon, Accompagnateur en transition de modèles économiques
- Anaïs Therond, Responsable Program Design & Biodiversité
- Marie Garnier, Directrice Développement durable et Qualité
- Pierre-Olivier Brodeur, Lead Sustainability and decarbonization projects incubator

»»» Les professionnel.le.s aux fonctions adaptées aux nécessités d'une transformation durable

- Valérie Decamp, Directrice Générale
- Céline Lescop, Lead Digital Sustainability & Data Architect
- Xavier Molinié, Directeur des Ressources Humaines
- Delphine Gilet, Directrice Achats Responsables
- Pierre Lemaire, Leader Service Après-Vente
- Géraldine Gouges, Group Head of Responsible Investment
- Guillaume Bouny, Head of Entreprise Risk Management
- Séverine Dubois, Directrice RSE, Formation et Communication au sein de la Direction Achats

»»» Le mot de la fin

»»» Conclusion

»»» À propos de LittleBig Connection

»»» À propos d'AXA Climate

»»» Contact

Avant-propos

Les entreprises font désormais face à une transition de la même ampleur que celle qui s'est amorcée avec la « révolution numérique » : celle de la transition « durable ».

Multi-dimensionnelle, cette transition touche à la fois des considérations éthiques et des savoir-faire pratiques, des approches environnementales et des questions sociales comme de gouvernance. Elle investit tant et si bien le domaine professionnel que la question de l'impact, autrefois cantonnée à quelques projets pionniers, devient progressivement **un élément essentiel de la stratégie des organisations.**

Comme pour tout changement de paradigme, les coûts de l'inaction deviennent chaque jour plus visibles. C'est le cas de l'image de marque qui pose question du point de vue du consommateur comme de celui des futur.e.s et actuel.le.s employé.e.s. Il en va de même pour les investisseurs, de plus en plus hésitants à s'associer aux entreprises qui n'auront pas pris la mesure du changement. Et pourtant, de nombreuses raisons de se mettre en mouvement existent : parts de marché, guerre des talents, accès facilité au financement... Toutes constituent une lame de fond sociale qui juge insupportable la destruction programmée de nos conditions de vie planétaires, ce qui se traduit par des textes de lois et des normes de plus en plus exigeants. Dans ce **paradigme inédit**, la législation agit à la fois comme voiture balai et accélérateur de la transition, une notable différence avec la transition numérique.

Où se joue cette transition dans les organisations ? Tous les secteurs, tous les échelons hiérarchiques, tous les métiers semblent concernés. Et pour cause : les enjeux sociaux et environnementaux poussent chaque professionnel à s'interroger sur sa façon de travailler. De la même façon que la transition numérique n'a pas été qu'un job pour les informaticiens et les data scientists, mais qu'elle a fait évoluer aussi bien les métiers des Ressources Humaines que de la Finance, la transition durable ne peut pas rester cantonnée au seul département RSE. « **Every job will be a green job** » nous semble une conviction simple et pourtant extrêmement opérationnelle à tirer de la précédente vague de transformation qu'ont connue les entreprises.

Mais si de nouveaux métiers émergent et si tous les autres se transforment, les questions les plus cruciales restent en suspens quand il s'agit de transformer sa propre activité : **quels nouveaux métiers ? Quelles nouvelles compétences ? Quels nouveaux savoirs ? Quelles urgences, profession par profession, département par département ?**

S'il est trop tôt pour des réponses définitives, nous avons choisi de produire ce livre blanc pour établir un premier tour d'horizon des pratiques actuelles. À travers différents portraits de professionnel.le.s, nous vous proposons de vous inspirer de celles et ceux qui aujourd'hui ouvrent déjà la voie, en endossant les responsabilités de « nouveaux métiers » de la transition ou en adoptant les changements d'une profession qui se transforme pour opérer la redirection durable vitale pour nos sociétés.

En espérant que cela participe à l'accélérer encore davantage.



Constance Névoret
CEO
LittleBig Connection



Antoine Yeretian
Directeur Développement
& Partenariats
AXA Climate



01

Les professionnel.le.s aux métiers émergents

- **Stéphane Belot**, Directeur de la transition Ecologique et Sociétale
- **Anne Desormais**, Leader Information Extra-Financière
- **Jean-Sébastien Tronchon**, Accompagnateur en transition de modèles économiques
- **Anaïs Therond**, Responsable Program Design & Biodiversité
- **Marie Garnier**, Directrice Développement durable et Qualité
- **Pierre-Olivier Brodeur**, Lead Sustainability and decarbonization projects incubator

« Je résume mon métier à allumer une étincelle et entretenir la flamme. »»



Stéphane Belot

Directeur de la transition Écologique et Sociétale chez Electro Dépot

Son parcours en bref

- Etudes de management de la distribution puis de marketing
- Premiers pas chez Electro Depot en tant que Directeur de marque
- Crée son poste de Directeur de la Transition Ecologique et Sociétale dans son entreprise

En quoi consiste votre rôle ?

Je résume mon métier à **allumer une étincelle** et **entretenir la flamme**. Allumer une étincelle consiste à mettre toute l'entreprise en mouvement pour faire **pivoter le business model**. Entretenir la flamme revient à obtenir des indicateurs chiffrés et des chantiers de transformation clairement définis pour que le soufflé ne retombe pas.

Plus concrètement, nous travaillons sur notre **réduction de carbone** dans un cadre précis et chiffré basé sur le SBTi. 80% de notre impact carbone correspond aux produits vendus : les deux gros piliers de notre stratégie sont donc l'éco-conception et l'économie circulaire.

Nous nous concentrons aussi sur le **sociétal** : chacun de nos 104 magasins parraine une association locale sur des sujets liés à l'environnement ou la solidarité. Cette action se traduit par du don de produits et du mécénat de collaborateurs.

Quels sont les principaux changements que vous avez observés depuis 5 ans ?

Nous sommes en train de vivre **une mutation** au moins aussi puissante que la digitalisation des entreprises. La digitalisation a tout impacté, pas seulement le site web mais tous les métiers. Je pense que la transition écologique produira les mêmes effets.

« Nous travaillons sur notre réduction de carbone dans un cadre précis et chiffré basé sur le SBTi. »

On voit d'ailleurs que la transition écologique se positionne enfin au sein des **instances dirigeantes**. Dans la plupart des entreprises, on a compris que c'était **un sujet et un poste clé** dans les équipes de direction. Le gros morceau sera de **transformer les dinosaures de l'ancien monde**.



Votre conseil à ceux qui souhaitent se lancer dans une transformation durable ambitieuse ?

- Mon premier conseil est de vérifier l'alignement de toutes les planètes : les actionnaires, le Directeur Général.e, le comité de Direction et l'ensemble des équipes. Les instances de gouvernance doivent absolument **être parties prenantes de la démarche dès le démarrage** sinon il y a un risque de greenwashing ou de déperdition d'énergie.
- Mon deuxième conseil est de rassembler le plus vite possible des **éléments chiffrés**. On ne progresse que sur ce que l'on mesure.

Sur sa table de chevet :

La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes, Kate Raworth

« Le livre sur la théorie du donut me semble indispensable pour comprendre les limites planétaires puisqu'il explique notamment que la transition écologique et la transition solidaire vont de pair. »

« Faire mieux et permettre à d'autres de s'enrichir. »



Anne Desormais

Leader Information
Extra-Financière
chez Decathlon

Son parcours en bref

- Etudes en communication
- Chargée de communication chez Cofidis puis Mobivia
- Poste de Leader information extra-financière chez Décathlon



Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui se lance dans le reporting extra-financier ?

De ne surtout **pas penser au résultat**. Le reporting sert avant tout à mettre en œuvre les ambitions de transition de l'entreprise : les penser, les structurer et mettre autour de la table les véritables acteurs des objectifs de transition durable. C'est un travail précieux d'**humilité** : il faut avoir le courage de livrer ses réussites aussi bien que ses échecs. C'est ce partage de plans d'action vertueux ou correctifs qui permettra de se corriger, de faire mieux et à d'autres de s'enrichir.

Comment en êtes-vous arrivée là ?

J'ai la chance d'avoir construit mon parcours en intégrant les notions complexes de la **responsabilité d'entreprise** au fur et à mesure. Lorsque j'ai démarré ma carrière professionnelle, le développement durable était un sujet parmi d'autres, pas encore une priorité. Les entreprises n'avaient pas encore à rendre des comptes sur leur activité globale, c'était les premiers instants du bilan carbone. Aujourd'hui, la charge de la preuve me semble évidente et la pédagogie autour du sujet est passionnante.

« Le recueil des données de responsabilité sociale, environnementale et sociétale de l'entreprise se situe au cœur de l'exercice. »

Pouvez-vous nous raconter votre métier ?

Le **recueil des données** de responsabilité sociale, environnementale et sociétale de l'entreprise se situe au cœur de l'exercice. L'enjeu est de transformer ces données quantitatives et qualitatives pour qu'elles soient les plus accessibles, les plus **claires** et les plus **transparentes** possible.

Comme ce document est soumis à un processus d'audit, il faut qu'il soit entièrement **vérifiable** et associé à des preuves. La déclaration de performance extra-financière est un document final mais c'est surtout un **processus annuel**, perpétuellement renouvelé. Dès que le résultat est livré, il faut déjà se mettre en route pour la préparation du suivant.

Quel est le plus gros changement que vous avez-vu par rapport à votre métier ces cinq dernières années ?

La **complexité** qui s'intensifie. Lorsque j'ai démarré il y a 15 ans, il suffisait de compter son volume d'émissions carbone. Aujourd'hui, les données sont disséquées, attribuées, éclatées à tous les domaines et les différentes dimensions de l'entreprise, pour avoir les moyens d'actions les plus précis et les plus impactants possibles. Il est désormais entendu que la responsabilité ne s'arrête pas aux murs de l'entreprise mais touche aussi aux **partenariats** et aux **engagements sociétaux**. Par ailleurs, je suis heureuse de constater que le lien absolument naturel entre la préservation de l'environnement et la progression sociale soit de plus en plus présent.

« S'interroger sur les raisons profondes de cette transformation. »»



Jean-Sébastien Tronchon

Accompagnateur en transition de modèles économiques soutenable, Référent Immaterra Hauts-De-France

Son parcours en bref

- Études d'ingénieur
- 13 ans chez Décathlon à des postes liés au développement durable et l'économie circulaire
- Déclic qui le mène à se diriger vers son poste actuel

+ Ses reco pour aller plus loin :

Le podcast «Vlan !» de Grégory Pouy

« Il balaie le sujet de l'écologie dans une grosse transversale sociétale, environnementale, conduite du changement, rapport à la vie etc. »

En quoi consiste votre métier ?

J'accompagne les organisations (publiques, privées, associations etc.) dans la transition de leur modèle économique pour qu'il soit plus durable et résilient. La colonne vertébrale de notre approche est l'**économie de la fonctionnalité et de la coopération** (EFC), mais nous utilisons beaucoup d'outils liés au **coaching**, à l'**intelligence collective** (facilitation) et à la **conduite de changement**.

Mon métier est donc d'être un « coach sportif » pour une entreprise qui a décidé de se préparer pour un marathon. Je l'accompagne pour atteindre ses objectifs, sans blessures, dans le plaisir et la joie.

Quel a été le déclic qui vous a mené à votre vocation ?

Avoir compris émotionnellement et analytiquement que les entreprises qui bâtissent un modèle économique **basé sur le volume vendu d'unités** (produits ou services), dans une croissance infinie ne pourront **aucunement prétendre à un modèle durable et soutenable**.

Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui se lance dans une transformation durable ?

Commencez par vous **interroger** sur les raisons profondes de cette transformation. Beaucoup d'entreprises se « transforment » mais sans s'être posées la question « Pourquoi devons-nous le faire ? » Plus encore, invitez les parties prenantes clés (partenaires, clients et fournisseurs historiques...). Cela permettra un vrai premier pas vers l'**humilité** et la **capacité de se remettre en question** qu'impose la coopération.

« Mon métier est donc d'être un « coach sportif » pour une entreprise qui a décidé de se préparer pour un marathon. »



Sur sa table de chevet :

L'entraide : l'autre loi de la jungle, Gauthier Chapelle et Pablo Servigné
Petit manuel de résistance contemporaine, Cyril Dion
Les nouveaux sages, Arnaud Riou

« Remettre le vivant au cœur des stratégies et des cultures d'entreprise. »»



Anaïs Therond

Freelance Program Design & Biodiversité en mission à la MAIF

Son parcours en bref

- Études pluridisciplinaires : Sociologie, Sciences Politiques, Gestion des Aires Protégées Marketing & Stratégie
- Première expérience chez thecamp, campus d'innovation dédié à l'impact positif où elle s'occupe de l'accompagnement des partenaires privés stratégiques
- Deuxième mission pour la MAIF sur le design d'un programme d'acculturation pour la Direction Générale et le Conseil d'Administration afin de préparer le futur plan stratégique, une mission biodiversité où elle acculture et met en lumière les liens entre business et biodiversité et une mission d'acculturation aux enjeux environnementaux de plusieurs équipes stratégiques
- Création du podcast Vivant.e.s avec le média SoGood
- Intervenante à HEC sur les limites planétaires

Quelles qualités pour travailler sur des sujets de stratégie biodiversité ?

Il faut déjà avoir une personnalité : **passionnée**, tenace, enthousiaste, avec des convictions fortes. Et pour les qualités à développer, je dirais la **diplomatie** et la **traduction**. Lorsque nous sommes face à des équipes peu sensibilisées, on doit pouvoir traduire les sujets environnementaux en sujets corporate.

Il faut donc **s'adapter au langage de l'entreprise** avec diplomatie pour montrer combien la survie humaine et l'entreprise dépendent de la situation environnementale. S'adapter à son interlocuteur ne signifie pas rogner sur ses valeurs mais plutôt **mettre toutes les chances de son côté pour bien le convaincre**.

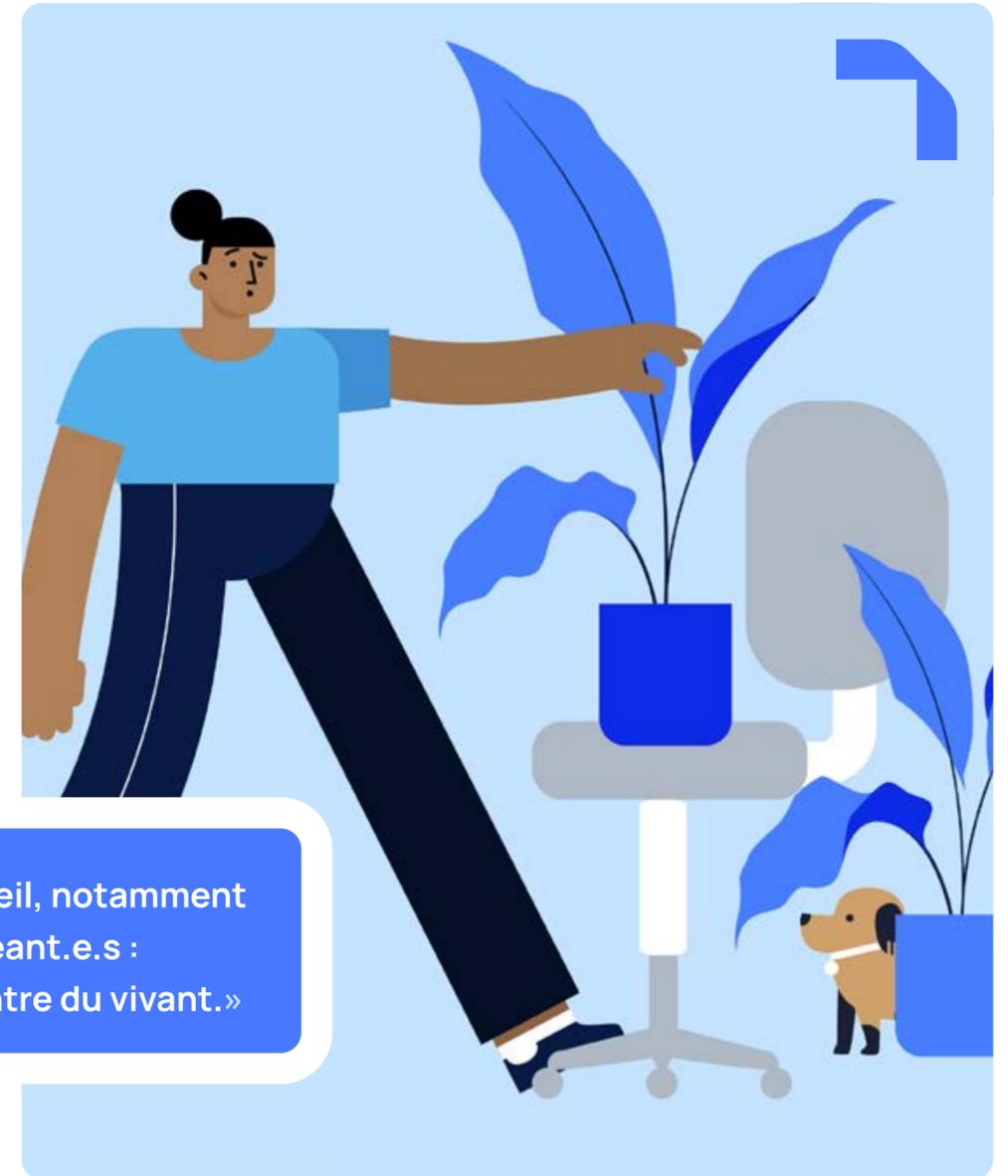
Que doivent mettre en place les entreprises pour s'améliorer sur leur impact ?

Elles doivent mesurer leurs **dépendances** et **impacts** vis-à-vis de la biodiversité. On regarde souvent les sujets environnementaux en termes d'impact mais il est essentiel de dépasser cette approche afin de comprendre que nos activités sont dépendantes de la biodiversité. Et donc que l'entreprise n'est pas au-dessus de la nature, mais bien totalement dépendante d'elle. Un autre conseil, notamment aux dirigeant.e.s : **allez à la rencontre du vivant** et de celles et ceux qui le protègent. Organisez une Learning expedition de deux, trois jours, sur le terrain. Vous en ressortirez plus vivant.e, sensible, engagé.e, et avec le sentiment profond de pourquoi vous devez agir, **maintenant**.

« Un autre conseil, notamment aux dirigeant.e.s : allez à la rencontre du vivant. »

Plutôt idéaliste ou pragmatique ?

Il ne s'agit pas de « ou » mais plutôt de « et ». Lorsqu'on travaille sur les sujets environnementaux, nous sommes, de fait, pragmatiques car les faits scientifiques sont là. En même temps, il faut **garder une approche d'espoir** - plutôt qu'idéaliste - sinon à quoi bon lutter ? Nous avons besoin de nous raccrocher à un futur positif pour renforcer le sens de nos actions. De plus, œuvrer dans ce sens apporte de la joie. On ne le dit pas assez, mais qu'est-ce que c'est gratifiant et nourrissant d'œuvrer à un projet plus grand que soi !



Sur sa table de chevet :

Manières d'être vivant, Baptise Morizot

« Ce livre a mis des mots sur un sentiment personnel tellement puissant. Il est une nécessité sociale, politique et morale qui nous rappelle que nous ne sommes pas seuls, ni supérieurs, et que nous appartenons à un tout vivant tellement puissant. »

« Explorer, analyser, partager, prouver et être toujours prêt à recommencer. »



Marie Garnier

Directrice Développement Durable et Qualité chez Métro

Son parcours en bref

- Etudes en biologie animale et végétale
- Directrice Qualité chez Monoprix
- Directrice Qualité pour l'entreprise METRO, 1er fournisseur de la restauration indépendante.

Pouvez-vous nous raconter votre métier ?

Il y a tellement de facettes... D'une part, beaucoup de **veille**, d'analyse et de compréhension des impacts que les enjeux d'une économie et de modes de vie durables vont avoir dans une entreprise. Également, une **recherche permanente des actions déjà engagées** au sein de l'entreprise pour capitaliser sur les bonnes pratiques et créer une dynamique qui libère les initiatives.

D'autre part, je dois construire et animer une **gouvernance solide** qui partage à tous les objectifs et mesure le résultat des actions engagées. Cela va de pair avec une **prise de parole régulière en interne comme en externe** pour expliquer les enjeux, les actions, les ambitions. Je rends ainsi compte de mon travail à travers la création de rapports, de guides et d'indicateurs.

Pour résumer, je dois explorer, analyser, partager, construire, animer, prouver, mesurer et être toujours prête à recommencer.

Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui se lance dans une transformation durable ambitieuse ?

Commencer par **recenser** tout ce qui est déjà fait pour montrer que vous êtes déjà sur le chemin. Cela revient à associer tous les métiers afin de **co-construire des feuilles de route** concrètes qui pourront être communiquées, suivies et dont les résultats seront partagés. Enfin, il faut créer des **communautés agiles et autonomes** et qui iront plus loin que vous auriez imaginé aller.

« Cela demande de la persévérance pour passer de la surprise à l'écoute puis à l'action. »



Quelle qualité à avoir ou développer quand on gère le Développement Durable ?

La **persévérance** et la **résilience**. Sur un sujet qui peut parfois (de moins en moins) paraître éloigné du cœur de métier de l'entreprise, celui ou celle qui gère le Développement Durable doit **s'adresser à tous les métiers** de l'entreprise pour les embarquer dans cette prise de conscience et cette transformation. Cela demande de la persévérance pour passer **de la surprise à l'écoute puis à l'action**. Et comme la vie en entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et que tous les métiers ont 1000 priorités, rien n'est acquis. Il faut donc rester en contact, rencontrer les nouvelles équipes, se connecter aux nouveaux projets pour que la dimension RSE y soit toujours bien intégrée.

Plutôt idéaliste ou pragmatique ?

Plutôt pragmatique ! Comme le dit l'expression, « on gravit une montagne un pas après l'autre ». Ancrer une stratégie RSE demande du temps, des actions concrètes et le sentiment que chacun peut contribuer quel que soit son métier et sa fonction.

« Une véritable transformation durable doit être considérée comme une priorité. »

Quel a été le déclic qui vous a mené à votre vocation ?

Quelle que soit la trajectoire que prendra la crise climatique, je veux pouvoir regarder mes enfants et mes petits enfants dans les yeux avec la certitude que j'ai travaillé à éviter le désastre.



Pierre-Olivier Brodeur

Lead Sustainability and decarbonization projects incubator à la Banque de développement du Canada

Son parcours en bref

- Doctorat en littérature, poste au sein de la Commission d'enquête sur la corruption dans l'industrie de la construction
- Manager au sein de la Banque de développement du Canada
- Diplôme de 2e cycle en gestion du développement durable



Quel est votre métier ?

Je dirige une équipe d'une douzaine de professionnels d'horizons divers. Ensemble, nous élaborons des **produits financiers** (prêts) et **non-financiers** (offres de conseils, sites informationnels) pour **accompagner les PME** dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Mon rôle consiste à bâtir et faire évoluer la **stratégie de développement et de lancement de produits**, à soutenir et coacher les membres de l'équipe et à donner à l'équipe les moyens et les conditions nécessaires à la réussite de sa mission.

Quel conseil donneriez-vous à ceux qui se lancent dans une transformation durable ambitieuse ?

Une véritable transformation ne peut pas réussir si elle est traitée comme un projet parmi d'autres : elle doit être la **priorité**. Cela signifie dédier des ressources financières adaptées, libérer du temps pour que les collaborateurs se consacrent à votre transformation et établir clairement dans vos communications l'importance stratégique de ce que vous êtes en train d'accomplir.

J'ajouterais qu'une transformation de ce type est à la fois très excitante et très exigeante pour les collaborateurs : assurez-vous de la mener avec **bienveillance**.

Quelle serait la première chose que vous changeriez dans votre industrie si vous en aviez le pouvoir ?

L'accent est aujourd'hui trop mis sur les engagements et **pas assez sur l'action**. Nous avons assisté dernièrement à de nombreux engagements d'acteurs privés comme publics dans leur réduction de gaz à effet de serre, mais avec **une date cible relativement éloignée**. Plusieurs organisations se sont ainsi engagées dans l'atteinte de la neutralité carbone en 2050. Mais combien mettent dès aujourd'hui en place les stratégies et les moyens pour y arriver ?

« L'accent est aujourd'hui trop mis sur les engagements et pas assez sur l'action. »





02

Les professionnel.le.s aux fonctions adaptées aux nécessités d'une transformation durable

- **Valérie Decamp**, Directrice Générale
- **Céline Lescop**, Lead Digital Sustainability & Data Architect
- **Xavier Molinié**, Directeur des Ressources Humaines
- **Delphine Gilet**, Directrice Achats Responsables
- **Pierre Lemaire**, Leader Service Après-Vente
- **Géraldine Gouges**, Group Head of Responsible Investment
- **Guillaume Bouny**, Head of Entreprise Risk Management
- **Severine Dubois**, Directrice RSE, Formation et Communication au sein de la Direction Achats

« Nous devons passer à la promotion de comportements plus sobres et responsables »



Valérie Decamp

Directrice générale de Mediatransports

Son parcours en bref

- Arrivée en 2013 chez Mediatransports, elle pilote la digitalisation de la régie
- Poursuit aujourd'hui la transformation de l'entreprise pour répondre aux enjeux environnementaux

Quels sont les nouveaux enjeux liés à la transformation durable pour le Marketing et la Communication, ainsi que pour Mediatransports ?

L'enjeu majeur c'est la **redéfinition du métier de publicitaire**. De la promotion de la consommation de masse, nous devons passer à la promotion de comportements plus sobres et responsables pour tenter de répondre aux enjeux environnementaux. Ces réflexions ont par exemple abouti en 2018 à la redéfinition de la raison d'être de la régie « Contribuer au développement des mobilités durables par l'innovation et la créativité », mais aussi à la revue de notre signature « Mediatransports pour une publicité utile ». Nous souhaitons renforcer la part de notre inventaire publicitaire offert à des ONG, collectifs, associations qui ont pour objectif de sensibiliser le grand public et les entreprises aux enjeux environnementaux et de **promouvoir une consommation plus responsable**.

L'autre enjeu important est un **enjeu de transparence**. Les entreprises doivent désormais faire davantage preuve de transparence et de vérité dans leur stratégie de communication en assumant leurs forces mais aussi leurs faiblesses.

Pouvez-vous nous en dire plus sur les transformations opérées chez Mediatransports pour accompagner ce nouveau positionnement ?

Nous avons commencé par définir de nouvelles « guidelines » pour nos pratiques commerciales et marketing pour que le critère volume de vente ne soit plus le seul pris en compte et s'accompagne de questionnements autour de la responsabilité, durabilité et sobriété. En amont, nous réfléchissons à mettre en place une **tarification responsable** qui prendrait en compte le degré de maturité éco-responsable de la communication et de l'annonceur, en aval par ailleurs, nous avons mis en place différents process de **revue et validation des messages publicitaires** de nos annonceurs pour lutter contre le greenwashing.

Nous avons par ailleurs formé l'ensemble de nos équipes commerciales aux enjeux et leviers de la communication responsable.

En plus de nos réflexions sur l'essence même de notre métier, nous cherchons aussi à limiter **notre empreinte carbone et notre consommation énergétique**. Nous avons entre autres mené un diagnostic complet des métiers de pose aux écrans numériques, qui nous a permis de redessiner notre trajectoire sur les dix prochaines années combinant croissance de chiffre d'affaires et diminution de

« Les entreprises doivent désormais faire davantage preuve de transparence et de vérité dans leur stratégie de communication en assumant leurs forces mais aussi leurs faiblesses. »

notre empreinte carbone. Nous avons également opéré des changements d'envergure dans nos dispositifs et équipements pour la SNCF et la RATP nous amenant aux mêmes résultats. Nous cherchons aussi à tendre vers plus de **sobriété énergétique** : nous éteignons tous nos écrans la nuit depuis leur installation c'est-à-dire depuis 10 ans, nous travaillons aussi sur l'optimisation de la luminosité de nos écrans.

Mais rien de tout cela ne serait possible sans l'implication de nos collaborateurs, que nous accompagnons à travers des opérations de sensibilisation et des parcours de formation dédiés pour qu'ils s'approprient les enjeux et deviennent moteur de cette transition.

Il nous reste aussi encore beaucoup de chemin à parcourir et un enjeu clé à craquer : arriverons-nous à démontrer que notre empreinte résiduelle peut être utile, qu'elle peut contribuer à l'intérêt commun ?

Sur sa table de chevet :

Prendre soin de la vie, de soi, des autres et de la nature, par un collectif d'auteurs dont Matthieu Ricard : pour accélérer la prise de conscience et incarner sincèrement et profondément les enjeux de transition.

L'entreprise contributive : Concilier monde des affaires et limites planétaires, de Fabrice Bonnifet et Céline Puff Ardichvili, pour les différentes pistes de réflexion amenées même si plus à destination des très grandes entreprises.

« Il faut acquérir la capacité à mesurer l'empreinte environnementale du numérique. »

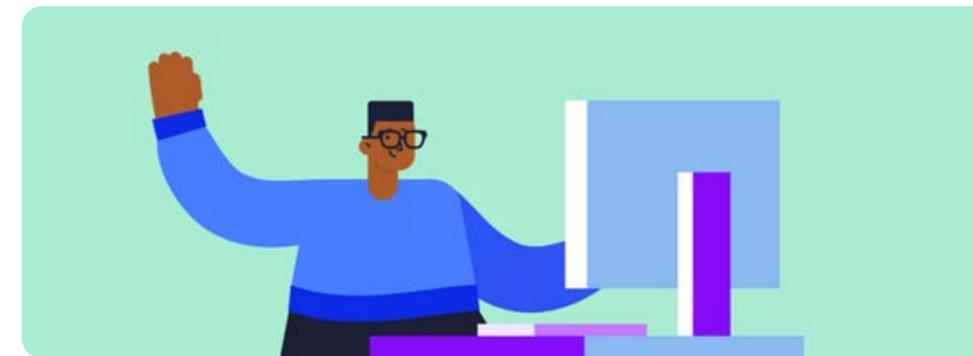


Céline Lescop

Lead Digital Sustainability & Data Architect chez AXA Group Operations

Son parcours en bref

- Etudes d'ingénieur informaticien
- Arrivée chez AXA group en mars 2017 où elle occupe actuellement un poste d'Architecte d'Entreprise au sein du Technology Office
- Nommée en mars 2020 responsable du programme « Digital Sustainability » du groupe AXA dont l'objectif est de mesurer et réduire l'impact environnemental des équipements numériques des opérations d'AXA



Sur sa table de chevet :

A propos de la technologie et du numérique, je conseillerais :

L'âge des low tech, de Philippe Bihouix
et « Que peut le numérique pour la transition écologique ? État des lieux de l'empreinte écologique du numérique et étude de ses impacts positifs annoncés pour la transition » écrit par [Gauthier Roussilhe](#) en mars 2021.

Quels sont pour vous les enjeux liés à la transformation durable pour la fonction IT ?

L'empreinte environnementale du **numérique** en termes de gaz à effet de serre est conséquente (entre 3.5% et 4% en 2021), en croissance (6% par an) et nécessite d'être stabilisée et réduite pour respecter les accords de Paris mais aussi l'engagement public d'AXA à réduire ses émissions. Cette dimension du système d'information a été très peu instruite jusqu'à 2020 dans les entreprises, et peu enseignée. Il s'agit d'outiller l'ensemble des professionnels de l'informatique pour **comprendre l'impact et le réduire**. Cette fonction est nécessaire pour la transformation durable de l'entreprise car l'utilisation du numérique concerne la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise et qu'elle est encore en croissance avec de multiples effets rebonds. Si cette dynamique de croissance est conservée, elle est de nature à faire **échouer la transformation durable**.

Comment se matérialise la transformation de la fonction IT chez AXA ?

En mars 2020, AXA Groupe Opération a lancé un programme «**Digital Sustainability**» avec un pilotage central dont j'ai la charge et des correspondants dans chaque entité (Digital Sustainability Lead). Ce programme a permis de compléter le bilan carbone d'AXA, rendu public avec le bilan carbone du numérique.

La transformation durable de la fonction IT ne s'arrêtera pas là, la question de **réduire l'impact pour chaque service numérique** rendu va progressivement devenir le quotidien de tous les métiers du numérique ; il nous faudra aussi apprendre à trier les services vitaux, indispensables, superflus ou gâchés, à faire des arbitrages décidés avec les métiers et à préparer des stratégies de résilience pour faire face aux aléas climatiques et ruptures d'approvisionnement de certaines ressources.

Ses 3 conseils pour amorcer la transformation durable du numérique

- Mon premier conseil est de passer du temps à comprendre le problème « énergie/climat/biodiversité » pour être en mesure de se faire un avis aussi proche que possible de l'état de la connaissance scientifique et bien entendu de comprendre **comment le numérique s'inscrit dans cette crise**. La capacité à mesurer l'empreinte environnementale du numérique est une compétence qu'il faut acquérir.
- Le deuxième conseil serait de **se mettre en réseau** en interne et en externe avec des personnes qui cherchent à réduire l'impact environnemental du numérique.
- Enfin mon troisième conseil est de **commencer des actions**, le plus régulièrement possible pour adresser le problème et de fêter les victoires même petites !

« Retrouver une forme de cohérence intellectuelle entre nos habitudes et nos préoccupations environnementales. »



Xavier Molinié

Directeur des Ressources Humaines chez Critizr

Sur sa table de chevet :

L'anomalie de Hervé Le Tellier, pour sa réflexion sociétale



Son mot d'introduction :

Aujourd'hui pour moi l'enjeu va bien au-delà des changements organisationnels au sein de l'entreprise. C'est **notre vision de et pour l'avenir** qu'il est important de (re)définir, en adressant des sujets tels que le salaire universel ou comment repenser le capitalisme pour assurer une meilleure redistribution des richesses au niveau international et national. Je pense qu'on gagnerait aussi à **prendre un peu de recul sur notre société et modes de consommation actuels** pour retrouver une forme de cohérence intellectuelle entre nos habitudes et nos préoccupations environnementales.

Quels sont pour vous les nouveaux enjeux liés à la transformation durable pour la fonction RH ?

L'enjeu clé pour moi c'est la définition (ou le renforcement) de **la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise**. D'abord pour avoir une contribution sociétale forte et être plus à la hauteur des enjeux actuels, mais aussi pour maintenir la compétitivité de l'entreprise puisque la RSE devient un critère discriminant dans la plupart des appels d'offre. C'est une démarche transversale et profonde qu'il convient de mettre en place, à travers une multitude d'actions pour avoir un impact significatif et durable. Mais cette politique doit surtout être **sincèrement incarnée par les collaborateurs**. Chez Critizr, nous constatons un réel engagement de la part des collaborateurs que nous soutenons dans la mise en place de différentes initiatives, comme le mécénat de compétences, avec une journée dédiée par mois par collaborateur.

L'autre enjeu majeur est le renforcement de la **responsabilité de l'entreprise dans les politiques Hygiène Sécurité Environnement**. Ces politiques doivent davantage prendre en compte les enjeux et impacts environnementaux pour assurer un environnement sain et sécurisé, dans l'entreprise et en dehors. Cela passe notamment par la **réduction de l'empreinte du service RH et de l'entreprise** en général (mobilité, gestion des facilities, digitalisation...) et par le développement de nouvelles **conditions de travail** (télétravail, ajustement des contrats de travail pour faire évoluer les heures de travail en cas de vagues de chaleur...).

Regards croisés avec Antoine Poincaré, Directeur Climate School

Comme le souligne Xavier, **les fonctions RH ont un rôle clé à jouer dans l'engagement des collaborateurs**. En identifiant les collaborateurs les plus moteurs sur ces questions, en les accompagnant, en mettant en valeur les engagements durables de l'entreprise, ils assurent à la fois la marque employeur et la mobilisation de chaque employé au service de la transition.

Les fonctions RH sont aussi amenées à anticiper les **changements de compétences nécessaires à la transition durable de l'entreprise**. Cela va de l'élargissement des équipes RSE aux nouvelles compétences à acquérir sur des sujets comme le Green IT, la comptabilité carbone ou encore les nouvelles pratiques de communication. Pas de transition sans acculturation et montée en compétence ; sur ces questions, on peut s'attendre à une guerre des talents accrue.

Et demain, quelles seraient les nouvelles prérogatives de la fonction RH selon vous ?

On peut en imaginer quelques-unes mais à mon sens il faudrait que la fonction RH acquière une dimension encore plus humaine, au-delà des relations « sociales » régies par le cadre réglementaire et légal. Les RH pourront également contribuer à l'élaboration et la mise en place d'une mesure du « capital humain » de l'entreprise, en dépassement de la simple comptabilité financière. Mais le plus important selon moi sera le **renforcement du rôle social et inclusif de l'entreprise**, associé à l'élaboration de mécanismes de valorisation collective et individuelle de sa contribution.

« le plus important selon moi sera le renforcement du rôle social et inclusif de l'entreprise »

« Le métier de l'acheteur est en complète évolution, ce qui le rend complexe et passionnant ! »»



Delphine Gilet

Directrice achats responsables chez Epsa

Son parcours en bref :

- Premier poste d'acheteuse dans le luxe en 2000
- Rejoint EPSA en 2018, cabinet de conseil en performance durable, en tant que consultante Senior Achat
- Création du pôle Achats responsables en 2020

Pouvez-vous nous raconter votre métier ?

Je travaille pour le pôle Achats responsables d'EPSA à destination notamment du secteur du luxe. Avec mon équipe de consultants, nous aidons les entreprises à faire des **achats plus vertueux** et à mettre en place des **stratégies responsables** afin d'optimiser leur empreinte éthique et environnementale. Pour cela, on forme leurs équipes d'acheteurs, on leur partage les bons outils comme les cartographies des risques achats, les labels spécifiques... On les aide également à fixer des feuilles de route, par exemple sur la décarbonation, avec des objectifs de planning précis, des propositions de leviers d'action...

L'acheteur a un nouveau rôle dans l'entreprise : c'est celui qui (ré)concilie les **objectifs économiques** donnés par sa direction générale et les **objectifs écologiques** et **sociaux** communiqués par sa direction RSE. Ce n'est plus un costkiller : il se doit désormais de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux pour donner du sens à sa fonction.

« Avec mon équipe de consultants, nous aidons les entreprises à faire des achats plus vertueux et à mettre en place des stratégies responsables afin d'optimiser leur empreinte éthique et environnementale »

Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui se lance dans une transformation durable ambitieuse ?

S'y mettre **dès maintenant** car tout change. Plus on reporte, plus les problèmes sont accrus. Par exemple, on se trouve aujourd'hui face à une hausse des matières premières, des carences et des ruptures. Les achats responsables permettent d'y faire face.

« S'y mettre dès maintenant car tout change »

Quel a été le déclic qui vous a mené à votre vocation ?

Lors de mon expérience dans le luxe, quand j'ai fait des audits sociaux dans des usines en Chine, j'ai découvert des pratiques qui ne correspondaient pas à la politique RSE de l'entreprise pour laquelle je travaillais. A l'époque, j'avais donc demandé à mon DG si on souhaitait vraiment continuer de travailler avec eux après ce que l'on avait constaté. Et on a été soutenu par la direction. **Là on trouve du sens.** Je me suis alors dit que j'aimerais approfondir ces sujets.

Quel a été le plus gros changement que vous avez observé ces cinq dernières années ?

Le métier d'acheteur a changé à cause de la prise en compte de l'impact social et environnemental. Dans le contexte actuel de dérèglement climatique, **l'acheteur devient stratégique** dans la mise en place de la politique climat et la réduction des gaz à effet de serre. Toutes les entreprises, pour des raisons de réputation, de marque employeur, de communication auprès des parties prenantes, de maîtrise des risques, se doivent de mettre en place une stratégie achats responsables structurée et efficiente.



« La valeur n'est pas forcément là où vous l'attendez. »



Pierre Lemaire

Leader Service
Après-Vente ADEO

Son parcours en bref

- Etudes d'ingénieur
- Premier poste de consultant achat industriel
- Chef de projet SAV puis responsable innovation chez Leroy Merlin
- Leader Après-Vente chez Adeo

Quel est le quotidien de votre poste ?

Ma mission actuelle consiste à développer **les métiers de l'après-vente** à travers le déploiement de systèmes digitaux dédiés dans nos magasins et la construction d'organisation pour réparer nos produits. Dès lors qu'on gère l'après-vente, la suite logique est de **développer la seconde vie des produits**, en utilisant la même chaîne pour contrôler et éventuellement reconditionner ces produits.

Mes objectifs en résumé : prendre en charge nos clients en cas de défaillance produit, leur trouver une solution, et tenir notre promesse de réparabilité dès lors qu'on s'est engagé.

Quelles sont les qualités que vous jugez nécessaires dans votre travail ?

La résilience : il y a tellement de dépendances, de changements culturels à opérer (d'autant plus dans une entreprise de retail) dans ce métier très transverse, qu'une des grandes qualités à avoir est la persévérance.

Des convictions ! Car cela nourrit la résilience.

L'adaptation : il faut être capable de discuter d'un problème très technique avec un réparateur ou avec un CEO d'une de nos enseignes pour lui présenter les enjeux de l'après-vente (qui sont bien plus larges que l'aspect économique). Le but est bien entendu qu'ils investissent sur notre service après-vente.

Quel conseil donneriez-vous à une entreprise souhaitant explorer de nouveaux modèles économiques ?

Osez, testez, investissez et acceptez le temps long, la valeur n'est pas forcément là où vous l'attendez. Faites aussi en sorte que ces nouveaux modèles économiques soient au cœur de chaque mission et un vrai parti pris d'entreprise.

« Il faut être capable de discuter d'un problème très technique avec un réparateur ou avec un CEO. »



Sur sa table de chevet :

Pour ceux qui sont convaincus : *Let my people go surfing* et les autres livres d'Yvon Chouinard, et *Ouvrir une voie* d'Emmanuel Faber.
Pour les autres : Allez discuter avec un glaciologue de la fonte des glaciers ou avec un ornithologue de l'effondrement des populations d'oiseaux. Si vous en croisez !

« Le secteur financier a un rôle majeur à jouer dans la transformation de notre économie. »



Géraldine Gouges

Group Head of Responsible Investment chez Rothschild & co

Son rôle chez Rothschild & co

- 2016 : Participe activement au développement de méthodologies d'intégration des critères ESG au sein des différentes expertises de gestion de R&Co Asset Management Europe
- 2020 : Crée l'équipe de coordination Investissement Responsable Groupe, en charge du pilotage de la stratégie et des projets transverses Investissement Responsable pour R&Co

Quels sont pour vous les moteurs de la finance durable et en quoi vous semble-t-elle indispensable ?

Le secteur financier a un **rôle majeur** à jouer dans la transformation de notre économie vers un modèle plus durable. Il peut fixer de nouvelles règles d'allocation des capitaux, faciliter ou renchérir le financement de certains secteurs et/ou sociétés et ainsi fortement inciter à la prise en compte des enjeux de durabilité dans les stratégies d'entreprises.

Deux moteurs principaux ont permis l'accélération récente de la finance durable : la prise de conscience collective **des défis ESG** à relever et la **règlementation**. Elle introduit de nouvelles obligations pour les émetteurs, les investisseurs institutionnels et même les clients particuliers. Tout en crédibilisant et normant les différentes approches, les réglementations ESG imposent le même calendrier à tous les acteurs et cadencent la transition.

Dans mon travail, j'aborde aussi systématiquement un élément essentiel : la **matérialisation des risques et opportunités ESG** au sein de nos portefeuilles. C'est un sujet concret, avec des exemples tangibles, et plus porteur en interne qu'une simple injonction réglementaire pour faire adhérer les équipes de gestion.

Comment voyez-vous ces changements se matérialiser chez Rothschild & Co ?

L'accompagnement de la transition est un **axe stratégique du groupe**, qui souhaite contribuer à travers tous ses métiers, son influence et son expertise à la transition vers une économie bas carbone. Cette ambition est soutenue par une forte implication de notre top management sur les enjeux de durabilité.

Le comité Investissement Responsable Groupe, garant de la cohérence des approches et de la mise en œuvre de nos feuilles de route, est par exemple directement présidé par F. Pérol (Managing Partner et co-Président du Comité Exécutif).

Il s'agit d'une évolution **stratégique et organisationnelle** qui s'inscrit dans la durée. Nous assistons à la diffusion progressive des enjeux de durabilité dans l'ensemble des fonctions du Groupe.

La **sensibilisation** et la **formation aux enjeux ESG** jouent un rôle fondamental. Transmettre les fondamentaux scientifiques, apporter des connaissances spécifiques métiers ou réglementaires et diffuser les bonnes pratiques est indispensable pour impliquer les équipes et accroître leur impact au quotidien. Des équipes ESG / Investissement Responsable / Sustainability ont été créées dans l'ensemble des lignes de métier d'investissement du groupe. Au-delà de leur rôle opérationnel, elles constituent un énorme atout pour déployer des programmes d'harmonisation des connaissances au sein des équipes.

Quels conseils à donner à des pairs qui amorceraient ce travail de transition vers la finance durable ?

Je conseillerais humblement de ne pas faire des enjeux de durabilité un sujet à part mais plutôt de les intégrer pleinement dans les **process existants** et de faire monter en compétences les collaborateurs plutôt que d'externaliser certains sujets.

L'appropriation des enjeux ESG par le plus grand nombre de collaborateurs me semble essentielle pour réussir une transformation durable et éviter une **déconnexion avec les enjeux métiers**.

« Nous assistons à la diffusion progressive des enjeux de durabilité dans l'ensemble des fonctions du Groupe. »



« Le Risk Management doit jouer son rôle dans l'accélération de la prise de conscience »»



Guillaume Bouny

Head of Enterprise Risk Management chez Worldline

Quels sont pour vous les enjeux d'aujourd'hui et de demain du Risk management ?

Fortement présente dans certains secteurs (banque, assurance, énergie, ...) depuis une vingtaine d'années, le Risk Management reste néanmoins une fonction encore assez jeune qui évolue et se structure. Un des grands enjeux de la fonction est donc d'**harmoniser la gestion des risques** en tant que telle et de construire une vision globale pour être capable de comparer et mettre en perspective l'ensemble des risques auxquels une organisation fait face ou devra faire face à court, moyen ou long terme.

Un autre enjeu de grande importance pour les années à venir est d'arriver à **mettre les risques ESG** au même niveau de considération que les autres risques (financiers, opérationnels...) pour dépasser le manque d'attention et d'action qui a primé jusqu'alors sur ces sujets et ce pour différentes raisons : diminuer les externalités négatives sur l'environnement et les êtres vivants, se préparer aux risques physiques et de transition, préserver l'accès au financement et aux talents. Le Risk Management doit jouer son rôle dans l'accélération de la prise de conscience.

Mais un long chemin reste à parcourir face aux enjeux actuels. Nous devons étendre cette lecture commune des risques à tous les niveaux et dans tous les départements de l'entreprise pour construire **une vision exhaustive et unifiée**. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution rapide du monde et de la multiplication des menaces, il faudra aussi rapidement passer d'une analyse des risques (avec une approche « pessimiste » du risque) à une analyse des événements pour disposer

d'une vision plus globale des impacts (tant négatifs que positifs, nombreux et interdépendants), et porter cette analyse conjointement entre le Risk Management, la RSE et la Stratégie.

Il ne sera néanmoins pas possible de se prémunir contre l'ensemble des risques, il s'agit alors de s'assurer d'avoir **un plan de continuité d'activité**, de le tester et ainsi développer la « résilience » des organisations.

Comment se matérialise la prise de conscience vis-à-vis des risques environnementaux chez Worldline ?

Il y a déjà eu une réelle prise de conscience des risques ESG au sein de Worldline, favorisée par un top management soucieux de ces sujets (le Directeur de la RSE reporte directement au CEO). Les sujets RSE sont inclus dans la stratégie du groupe avec des objectifs quantifiés (Programme Trust 2025) qui rentrent directement en compte dans la performance du top management. Worldline a notamment opéré **un changement de culture** dans sa gestion des risques en rapprochant les équipes RSE et Risk Management pour réaliser une analyse conjointe de ces risques. Un travail d'alignement sur la méthodologie qui était nécessaire pour répondre d'une seule voix et favoriser l'accélération de la prise de conscience en interne.



Ses 3 conseils pour une gestion unifiée des risques

- Renforcer la **culture du risque** au sein de l'entreprise en sensibilisant constamment les différentes parties-prenantes
- Elaborer et partager **une vision commune des risques** et en assurer sa bonne lisibilité par le top management, notamment en rompant les silos qui peuvent exister
- « Agir en bon parent de famille », **il faut accompagner ses équipes**, expliquer que c'est un pré-requis indispensable pour mieux gérer les risques de demain, y associer les bons moyens, passer par la formation, pour gagner en flexibilité et résilience

Sur sa table de chevet :

Le monde sans fin, de Jancovici & Blain : que l'on partage son point de vue ou pas, cet ouvrage est une formidable porte d'entrée sur le monde de l'énergie (qui de par sa complexité était « réservé » aux initiés) afin d'en comprendre ses différents aspects et permettre d'ouvrir le débat.

« Les acheteurs deviennent désormais les ambassadeurs de la démarche RSE de l'entreprise »»



Séverine Dubois

Directrice RSE, formation et communication au sein de la Direction Achats du Crédit Agricole

Son rôle au Crédit Agricole

S'assurer du développement de relations durables et responsables avec les fournisseurs du groupe, intégrer la dimension sociétale et environnementale au cœur la stratégie Achat en accompagnant la montée en compétences des collaborateurs de la ligne métier achats et la communication auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.

⊕ Ses reco pour aller plus loin :

Le podcast « [Le Climat en question](#) »

Quels sont pour vous les grands enjeux de la fonction Achats Responsables ?

Le premier enjeu majeur est la définition d'une **stratégie d'Achat responsable** en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise qui adressent désormais les enjeux de transition climatique et d'inclusion.

Elle est à la fois élaborée en étroite collaboration avec la direction RSE du Groupe, en co-construction avec l'ensemble de ses parties prenantes internes (les acheteurs mais aussi les prescripteurs) et partagée avec ses fournisseurs, comme nous avons pu le faire au Crédit Agricole à l'occasion de notre dernière convention fournisseurs. Avec l'emphase sur la réduction de l'empreinte carbone de nos achats, nous assistons à **un changement de paradigme** dans nos modes de fonctionnement. Nous travaillerons désormais collectivement, de plus en plus en filière à la fois avec nos fournisseurs mais aussi les autres donneurs d'ordres, avec un objectif commun partagé de réduction, et des méthodologies communes, notamment de mesure.

Le deuxième enjeu, qui apparaît d'autant plus nécessaire dans le contexte actuel de crises successives, sanitaire, géopolitique et économique, est de construire des relations responsables et vraiment durables avec ses **fournisseurs**. Pour cela un cadre comme celui porté par le Label LRAR représente un outil précieux qui guide les directions achats dans une démarche d'amélioration continue.

Enfin les enjeux de digitalisation et data doivent intégrer la dimension responsable, afin d'assurer le pilotage et le reporting de nos actions dans ce domaine. Le suivi de l'empreinte carbone de nos achats devient essentiel mais aussi la prise en compte des critères d'inclusion dans nos différents actes d'achats.



Comment ce changement de paradigme se matérialise dans la fonction Achat au Crédit Agricole ?

Ou comment faire entrer la RSE dans l'ADN de l'acheteur ? La politique achat responsable doit être réellement incarnée dans le quotidien des acheteurs qui deviennent désormais les ambassadeurs de la démarche RSE de l'entreprise à la fois auprès de leurs parties prenantes internes et auprès de leurs fournisseurs. Concrètement, il s'agit d'abord de **décliner la politique d'achat responsable** tout au long du cycle d'achat, depuis les besoins intégrant un volet RSE et des critères d'évaluation spécifiques lors du dépouillement des appels d'offres jusqu'à la contractualisation de plans de progrès dans le domaine. A ce titre, nous avons mis en place des **binômes acheteur/expert RSE** pour définir des grilles d'évaluation RSE adaptées à chaque famille d'achat.

Avec le sujet de décarbonation, le rôle des acheteurs évolue vers celui d'influenceur, au cœur d'un écosystème très large impliquant des filières entières de fournisseurs. Dans ce contexte, l'acheteur aura pour objectif d'**accompagner ses fournisseurs** pour les engager dans une trajectoire de diminution de leur propre empreinte carbone et ainsi contribuer à limiter l'empreinte carbone liée à nos achats.

Cette transition majeure ne fait que commencer, il est nécessaire d'anticiper les évolutions réglementaires à venir comme le renforcement du poids des critères RSE ou la normalisation du calcul de l'empreinte carbone, et cela induit un prérequis indispensable de professionnalisation des équipes achats en termes de RSE.

Quels conseils donner aux entreprises qui se dirigeraient vers une transition durable ?

- **Former les acheteurs** mais aussi **les prescripteurs internes** aux enjeux RSE (i.e. la bonne compréhension des enjeux climatiques via des outils tels que la Fresque du Climat)
- Travailler en étroite collaboration avec **les différents métiers de l'entreprise** et notamment la RSE
- Fonctionner en **écosystème** et embarquer les différentes parties prenantes internes et externes (ce qui inclut les fournisseurs)



Pierre Peyretou

Professeur Affilié à l'ESCP, co-auteur du cours Masters Energy - Business, Climate & Geopolitics de 30h, il a édité le site Commons For Future pour rendre le cours gratuit et libre d'accès.

Le mot de la fin



Quels sont les besoins des organisations en termes de compétences pour faire face aux enjeux de durabilité ?

Nous entrons dans une **période d'incertitude croissante** où des événements en apparence très improbables sont devenus réalité : covid-19, confinements, explosion des prix de l'énergie, guerre en Ukraine, etc. Les besoins de compétences sont donc à **tous les niveaux** : stratégiques, métiers et transversales.

Un exemple de **compétences stratégiques** : la **construction de scénarios**. Cette compétence est indispensable pour se projeter à 2, 5 ou 10 ans et préparer son organisation à des perturbations sur sa chaîne de production, les conditions de marché, les évolutions de la demande et plus généralement de la société.

Les **compétences métiers** peuvent être nouvelles dans l'entreprise : Bilans Carbone et Analyses de Cycle de Vie (ACV), ou correspondre à l'**évolution de métiers existants** : former des techniciens de moteurs essence & diesel aux moteurs électriques.

Enfin, les organisations en silo sont très mal adaptées pour faire face à des évolutions rapides. **Travailler de façon transversale** avec d'autres équipes à la fois internes et externes à l'entreprise n'a rien de simple : il faut des **savoir-faire spécifiques**.

Quels seraient vos conseils aux entreprises pour se préparer à ces évolutions ?

- Premier conseil : prenez la **juste mesure de ces enjeux** et abordez-les au **bon niveau stratégique**. Il ne s'agit pas simplement de **cocher la case « écologiquement responsable »** ou de lancer un nouveau produit « vert ». La question posée est beaucoup plus **« cœur business »** : « Votre entreprise pourra-t-elle encore opérer dans 2, 5 ou 10 ans ? Comment son écosystème économique et social sera-t-il impacté ? Répondra-t-elle toujours à une demande des consommateurs dans le futur ? »
- Deuxième conseil : **imprimez une dynamique et intégrez l'ensemble de vos équipes**. Le Bilan Carbone est un exemple d'un très bon outil souvent mal utilisé : un responsable isolé à la compétence Bilan Carbone, il agrège des données puis livre un rapport sans plus d'interaction avec la direction et les autres équipes. In fine, il y a très peu de transformations. Or, cet outil peut être beaucoup plus porteur s'il est la base d'une **dynamique et d'un travail collectif** où toutes les équipes s'en saisissent dès la construction, acquièrent progressivement une compétence de base sur le Bilan Carbone pour **interroger leurs produits et méthodes**.

- Troisième conseil : **mobilisez et formez toutes les tranches d'âge**. « Les jeunes générations » seront certes les plus impactées à l'avenir mais chaque tranche d'âge à sa motivation pour agir : les employés jeunes parents à la trentaine se demandent « Dans quel monde grandiront mes enfants ? », les employés plus seniors : « Que vais-je laisser derrière moi ? »
- Dernier conseil : faites preuve de **prudence** et d'**humilité** dans vos communications internes et externes sur ces enjeux. **Bien communiquer** sur ces enjeux est aussi une **compétence**. « Faire de la com » est une réponse facile et pas chère pour répondre à des critiques. Or dans le même temps, le besoin de confiance grandit et communiquer des informations fausses ou non pertinentes à vos clients et partenaires peut se révéler dangereux : c'est aussi un **risque réputationnel majeur**.

Conclusion

Nous avons tenté, par les témoignages de ce livre blanc, de montrer qu'aucun domaine n'échappe à la transformation durable. Les interviews, parcourant différents secteurs et métiers, nous permettent d'approcher la réalité quotidienne d'une dizaine d'acteur.ice.s de la transition ; une galerie de portraits qui prouve que, interne comme externe à l'entreprise, **chacun.e a un rôle à jouer** dans ce nouveau paradigme. Et que les nouvelles compétences et savoir-faire sont nombreux et variés.

Reste à savoir comment une organisation peut se les approprier. De façon évidente, les moyens sont triples : recrutement, recours à du savoir-faire extérieur et formation. Si nous avons réalisé ce livre blanc, c'est parce que nos deux entreprises se proposent, à leur manière, d'y participer.

Ainsi, **LittleBig Connection** connecte les entreprises aux meilleur.e.s expert.e.s de la transformation durable de façon à faciliter leur transition. Sa communauté de 2000 expert.e.s en transition durable, en France et à l'international, accompagne ETI et grands comptes dans les différentes étapes de leur transformation durable: sensibilisation des collaborateur.ice.s et parties prenantes ; construction et déploiement d'une stratégie de développement durable ; transformation des métiers (achats responsables, numérique responsable, finance durable...) ; mesure des impacts (bilan carbone, ACV...) et reporting ; certification (ISO, Ecovadis...) et labellisation (BCorp...)

De son côté, **AXA Climate** avec la Climate School fournit les ressources nécessaires pour aider les organisations à comprendre ces transformations et activer le changement en interne mais aussi auprès de ses fournisseurs. Avec plus de quatre millions d'employé.e.s en cours de formation par le monde, ses contenus e-learning visent à la fois à donner les raisons du nécessaire changement, les clefs

de compréhension et le vocabulaire de base de la transition, ainsi que d'amorcer le passage à l'action métier par métier.

La profondeur et la vitesse du changement demandent une vision stratégique claire, une cohérence dans l'action mais aussi et surtout de mobiliser celles et ceux qui font l'entreprise au quotidien. Une mobilisation ponctuelle pour du reporting et quelques actions impulsées pour les besoins de la communication ne suffiront pas à mettre nos économies en cohérence avec les limites planétaires. C'est donc bien d'un **changement culturel** dont nous avons besoin ; changement qui n'advient que si chacun.e est mis en mouvement, par ses pairs, par sa formation et dans son quotidien.

Si vous avez lu ce livre blanc jusqu'ici, c'est a priori que vous êtes d'accord avec nous.

Alors au plaisir de s'en parler.

À propos de LittleBig Connection

LittleBig Connection est une scale-up française, leader en France et à l'international des solutions technologiques innovantes dédiées au nouveau monde du travail.

Notre vision

Le monde du travail se transforme à une vitesse fulgurante. Les entreprises doivent non seulement s'adapter à ces évolutions, mais également prendre une longueur d'avance en étant elles-mêmes actrices du changement.

Elles doivent adopter une organisation basée sur une gestion globale des talents, en mettant la compétence au cœur de chaque projet, afin de mobiliser les meilleurs profils, au moment et à l'endroit où elles en ont besoin.

Cela sous-entend de travailler de manière flexible avec tous types de partenaires, quel que soit leur statut, qu'ils soient collaborateurs internes à l'entreprise ou prestataires externes.

Notre mission

Nous créons un lien direct et transparent entre les entreprises et tous leurs partenaires externes, quelle que soit leur taille, afin qu'ils puissent faire équipe plus facilement que jamais.

Nos deux solutions

LittleBig Connect

Notre marketplace met en relation les grandes entreprises avec une communauté de 350 000 experts en transformation digitale et transformation durable.

LittleBig Rise

Une plateforme tout-en-un pour permettre aux grands groupes de gérer et piloter en un seul endroit toutes leurs prestations externes.

Chiffres clés



250

salariés dans le monde



18

pays d'activités



250

clients grands compte



350 000

experts

À propos d'AXA Climate

AXA Climate est la filiale d'AXA qui accompagne les organisations à faire face aux enjeux environnementaux. Dans cette perspective, elle propose une plateforme d'e-learning, La Climate School, pour former à grande échelle les salariés pour les aider à comprendre les enjeux liés au changement climatique, biodiversité, exploitation des ressources et à les engager au passage à l'action.

A ce jour, ce sont déjà 50 entreprises qui ont intégré la Climate School, embarquant ainsi leurs 4 millions de salariés dans cette démarche.

»»» [Découvrir la climate school](#)

Contact

LittleBig Connection

»»» Contact Presse

Pour demande d'interviews, communiqué de presse ou actions de presse :

Géraldine Soulier
+ 33 (0)6 17 85 13 44
geraldine.soulier@wemean.com

Irene Dottin
Corporate Communication Manager
irene.dottin@littlebigconnection.com

»»» Contact Transformation durable

Pour accélérer la transformation durable de votre organisation et vous aider à identifier et sourcer les meilleurs expertises externes pour vous accompagner :

Jonas Guyot
Sustainability Director
jonas.guyot@littlebigconnection.com

AXA Climate

»»» Contact

Valentina Zajackowski
Head of Brand & Communication Climate School
AXA Climate
valentina.zajackowski@axaclimate.com

Antoine Yeretian
Directeur Développement et Partenariats
AXA Climate
antoine.yeretian@axaclimate.com



LittleBig Connection
www.littlebigconnection.com
littlebig-connection

×



Climate

AXA Climate
www.axaclimateschool.com
axaclimate

Un projet en partenariat avec :



École supérieure de commerce de Paris , fondée en 1819, est considérée comme la doyenne mondiale des écoles de commerce et de gestion. Elle est implantée à Paris, Londres, Berlin, Madrid, Turin et Varsovie.



AXA Climate est la filiale d'AXA qui accompagne les organisations à faire face aux enjeux environnementaux. Dans cette perspective, elle propose une plateforme d'e-learning, La Climate School, pour former à grande échelle les salariés pour les aider à comprendre les enjeux liés au changement climatique, biodiversité, exploitation des ressources et à les engager au passage à l'action.



Acts & Facts accompagne les entreprises de l'AFM (Decathlon, ADEO/Leroy Merlin, Boulanger, Electro Dépot, Auchan...) dans leur transition climatique.