



# Métiers et parcours des cadres du DD et de la RSE

**Birdeo** ✓  
Select your green experts

Gilles Hauser pour Birdéo  
Mai 2014

Métiers et parcours des cadres du DD et de la RSE

# CONTEXTE ET OBJECTIFS

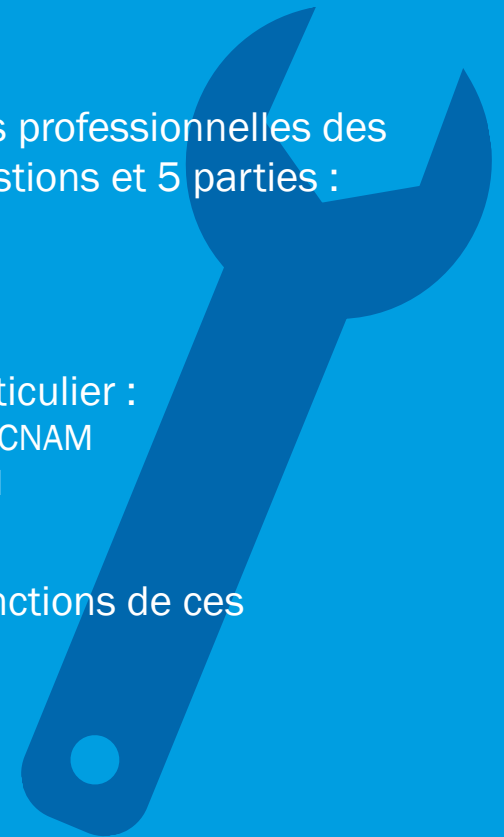
# Pourquoi cette étude ?

- ❖ Une diversité de métiers en cours de structuration
- ❖ Un recul de quelques années sur des métiers récents
- ❖ Des cadres qui se questionnent sur l'évolution de leurs carrières
- ❖ Des recruteurs, des responsables RH et des formateurs mal outillés
- ❖ Plutôt que d'ajouter un nouvel inventaire à tous ceux qui existent déjà, nous avons choisi d'étudier **les motivations, les parcours, les rémunérations, les missions, les activités et les compétences** mises en œuvre par les cadres, ainsi que leurs visions d'avenir.



# Méthodologie

- ❖ Un comité de pilotage représentatif du domaine
- ❖ Un questionnaire pour explorer la biodiversité et les styles de vies professionnelles des cadres recensés dans la base de données de Birdéo en 120 questions et 5 parties :
  - ❖ *Aujourd'hui, où en êtes-vous professionnellement ?*
  - ❖ *Votre parcours ? / Votre métier actuel ?*
  - ❖ *L'avenir du secteur et de ses métiers ? / Qui êtes-vous ?*
- ❖ Des entretiens approfondis avec des experts du domaine, en particulier :
  - ❖ Philippe Durance, professeur titulaire de la Chaire de Prospective du CNAM
  - ❖ Pierre Caspar, ex-titulaire de la chaire "Formation d'Adultes" du CNAM
  - ❖ François Garreau, Directeur DD de Generali
- ❖ 182 répondants représentatifs de tous les âges et de tous les fonctions de ces professions
- ❖ L'enquête a duré 6 mois



# La population des répondants

- ❖ 182 cadres représentatifs
- ❖ De tous les âges
- ❖ De toutes les fonctions DD & RSE
- ❖ 63 % de femmes, 37 % d'hommes
- ❖ 15 % sont salariés dans le public
- ❖ 3 % fonctionnaires, 12 % contractuels
- ❖ 85 % sont salariés dans le privé
- ❖ 60 % en CDI, 25 % en CDD
- ❖ Initialement, 20 % ont créé leur propre structure
  - ❖ Aujourd'hui, seuls 13 % sont encore salariés indépendants.



Métiers et parcours des cadres du DD et de la RSE

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

# Synthèse des résultats

1. Une diversité de métiers, un même socle de valeurs, des missions exigeantes
2. Les « jokers » de la transition
3. Des cadres qui doivent se construire une légitimité
4. Quatre types de stratégies de carrières pour quatre types de personnalités
5. Des salaires peu élevés que compense la satisfaction professionnelle
6. Le déterminisme du genre
7. La culture cadre : le projet avant tout
8. À l'horizon 2030...



# 1. Une diversité de métiers, un même socle de valeurs, des missions exigeantes

- ❖ Dans notre échantillon, 85 % des postes avaient un intitulé particulier, différent des autres :
  - ❖ caractéristique d'un domaine d'emploi en émergence et de postes non stabilisés,
  - ❖ aux contours flous, pouvant néanmoins conduire à l'identification de 6 statuts
- ❖ Ces métiers s'exercent dans des entreprises de toutes tailles :
  - ❖ TPE, PME, ETI
  - ❖ grandes entreprises cotées
- ❖ Parmi eux on distingue les personnes employées dans le DD et celles de la RSE
- ❖ Néanmoins, ces cadres se caractérisent par :
  - ❖ Leur adhésion à un même système de valeurs
  - ❖ La difficulté de leurs missions





# 180 métiers, 6 statuts

Analyste Analyste ISR Animatrice mobilités Assistant Qualité et RSE Assistant Responsabilité sociétale des Organisations assistante chargée d'étude assistante de direction / chargée de mission Auditeur-conseil environnement Business development manager Cadre DD en recherche d'emploi chargé de développement économique et durable Chargé de mission Chargé de mission chargé de mission chargé de mission chargé de mission DD Chargé de mission développement durable Chargé de mission filière alimentaire Chargé de mission RSE Chargé de missions développement durable énergie Chargé de projet de cartographie environnementale chargé de projet recherche et développement durable Chargée de Développement Durable chargée de mission chargée de mission Chargée de mission DD Chargée de mission développement durable Chargée de mission développement durable - Groupe SOS chargée de mission développement durable et achats responsables chargée de mission développement durable et innovation Chargée de mission éducation à l'environnement Chargée de mission égalité et diversité chargée de mission énergie Chargée de mission Tourisme Durable CHARGÉE DE MISSIONS DEVELOPPEMENT DURABLE Chargée de missions environnement Chargée de projets Développement Durable Chargée du développement RH et RSE Chargées de projets/consultant senior/ expert chef de l'unité Stratégie développement durable chef de projet Chef de Projet Certification Chef de projet développement durable Chef de projet développement durable Chef de projet Environnement chef de projet RSE Chef de projet RSE Chef de projet RSE chef de projet RSE Chef de projets Achats Responsables chef de secteur Chef de secteur GMS Chef de service Environnement et Développement Durable collaboratrice d'élus collaboratrice scientifique en étude d'impact en environnement commercial Conseiller en prévention de l'environnement Conseiller expert en Développement Durable & Achats Responsables Conseils et formation en stratégies de RSE et de développement Durable consultant Consultant Consultant consultant Consultant communication développement durable Consultant en éco conception Consultant en marketing et communication Consultant en restauration collective responsable Consultant en stratégie d'entreprises Consultant EnR Consultant Environnement Consultant Formateur en management et entrepreneuriat responsable Consultant Formateur en RSE, expert du reporting extrafinancier et du management des risques ESG consultant indépendant Consultant retraité Consultante - formatrice en RSE Consultante Développement durable Consultante en développement durable Consultante en ressources humaines Consultante en RSE Consultante en RSE et marketing responsable Consultante Experte RSE spécialité Mode Luxe consultante formatrice développement durable et responsable projet salarié Consultante HSE Consultante RSE développement durable et business development Coordinateur RSE coordinatrice de projets scientifiques Correspondant environnement Délégué général Délégué général Demandeur d'emploi Demandeur d'emploi Directeur commercial et opérations Directeur de la mobilité durable Directeur de projet Directeur développement durable et marketing Directeur du développement durable directeur égalité des chances Directeur restauration Directeur RSE Directeur Stratégie Environnement et Développement Durable Directrice directrice associée directrice de la communication directrice générale Dirigeante du Cabinet Ecologue EHS Advisor (sur Grands Projets) en recherche d'emploi en recherche d'emploi étudiant European Partnership Director Fondatrice Gestionnaire environnement des sites de paris Ingénieur analyses de cycle de vie et technico-économiques Ingénieur Biodiversité ingénieur chercheur Ingénieur de projet Ingénieur d'étude dans l'énergie du bâtiment ingénieur d'études Ingénieur énergies renouvelables en recherche d'emploi Ingénieur études environnement Ingénieur études et projets Ingénieur procédés Ingénieur QSE / DD Ingénieure de projet Manager Manager Manager audit et conseil en développement durable Manager RSE Médiateur NA Pas d'intitulé officiel correspondant à ma mission DD, qui est mon deuxième métier dans l'entreprise Pilotage d'Agenda 21 d'une collectivité locale en plus d'une poste de direction opérationnelle Président d'association producteur d'événements professeur Professeur de cuisine bio et végétale Responsable Communication Responsable Communication Externe Responsable communication. Responsable Conseil Développement Durable / Smart City Responsable DD Responsable de la gestion des ressources documentaires Responsable de production Responsable de projet Responsable de projet Développement durable Responsable de Projets Développement Durable Responsable de projets R&D Responsable des Affaires réglementaires et du Développement durable responsable développement Responsable développement durable Responsable développement durable Responsable développement durable responsable Développement Durable Responsable Développement durable responsable développement durable Responsable Développement Durable Responsable Développement durable Responsable du développement Responsable environnement Responsable Innovations et Partenariats Responsable Management Qualité et Développement Durable Responsable QSE et DD responsable qualité et approvisionnement végétaux Responsable Qualité et RSE Responsable Qualité Sécurité Environnement / Développement Durable responsable relations entreprises Responsable RSE Responsable RSE Responsable RSE Safety Health and Environment Manager Sociologue chargée d'étude junior Sous directrice de l'intégration des démarches de DD par les acteurs économiques Superviseur environnement sustainability manager technicienne botaniste VP Corporate Social Responsibility and EHS

BACK

# Un socle de valeurs partagées

- ❖ Malgré cette dispersion, le groupe des femmes (63 %) et celui des hommes (37 %) partagent un même système de valeurs dans les mêmes proportions :

	Femmes	Hommes
La survie de la planète pour les générations futures	28 %	26 %
La responsabilité citoyenne	25 %	18 %
L'intelligence collective	17 %	21 %
L'utilité économique et sociale	15 %	23 %
La protection de l'environnement	13 %	8 %
La frugalité heureuse	2 %	5 %

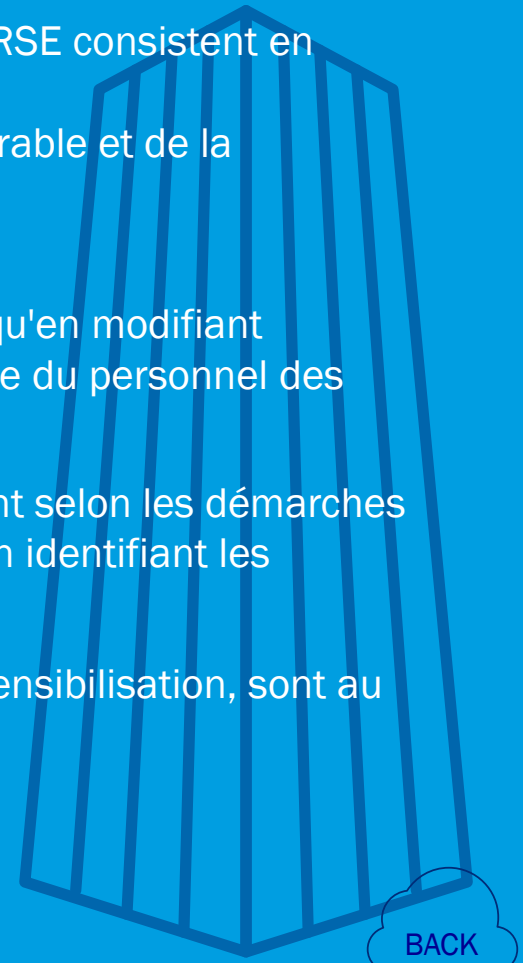


- ❖ Cette adhésion se traduit par un taux de satisfaction au travail très élevé (85%) : « je m'éclate dans mon job », « Il donne du sens à ma vie », « Je m'épanouis dans mon travail »

BACK

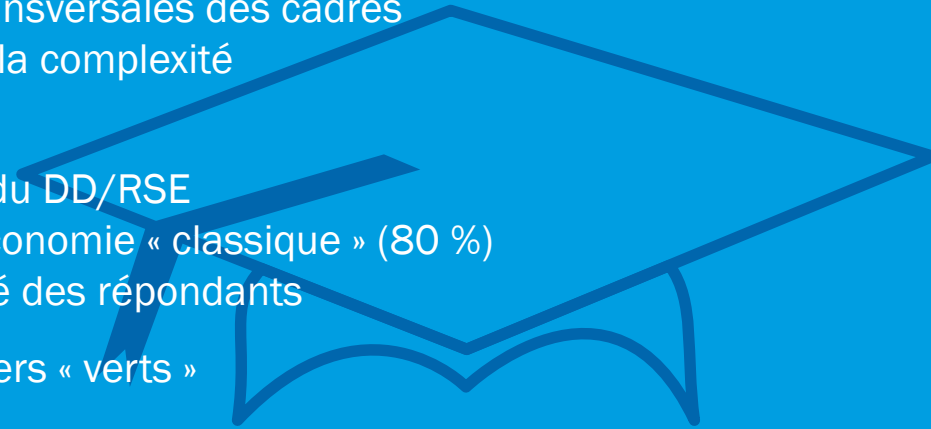
# Des missions exigeantes

- ❖ Les objectifs (rarement exprimés comme tels) des cadres du DD/RSE consistent en réalité :
  - ❖ À diffuser les principes et les concepts du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises
  - ❖ À promouvoir les moyens et les pratiques de cette ambition
- ❖ Il s'agit donc d'une œuvre de longue haleine, qui ne peut aboutir qu'en modifiant profondément l'état d'esprit et les habitudes des dirigeants comme du personnel des organisations : nous sommes dans les conditions d'une greffe.
- ❖ Les cadres ne peuvent espérer réussir cette greffe qu'en procédant selon les démarches attentives des jardiniers comme des chirurgiens. Par petits pas, en identifiant les moindres signes de rejet pour les éradiquer en douceur.
- ❖ C'est pourquoi la préparation des terrains, la communication, la sensibilisation, sont au cœur de ces métiers.



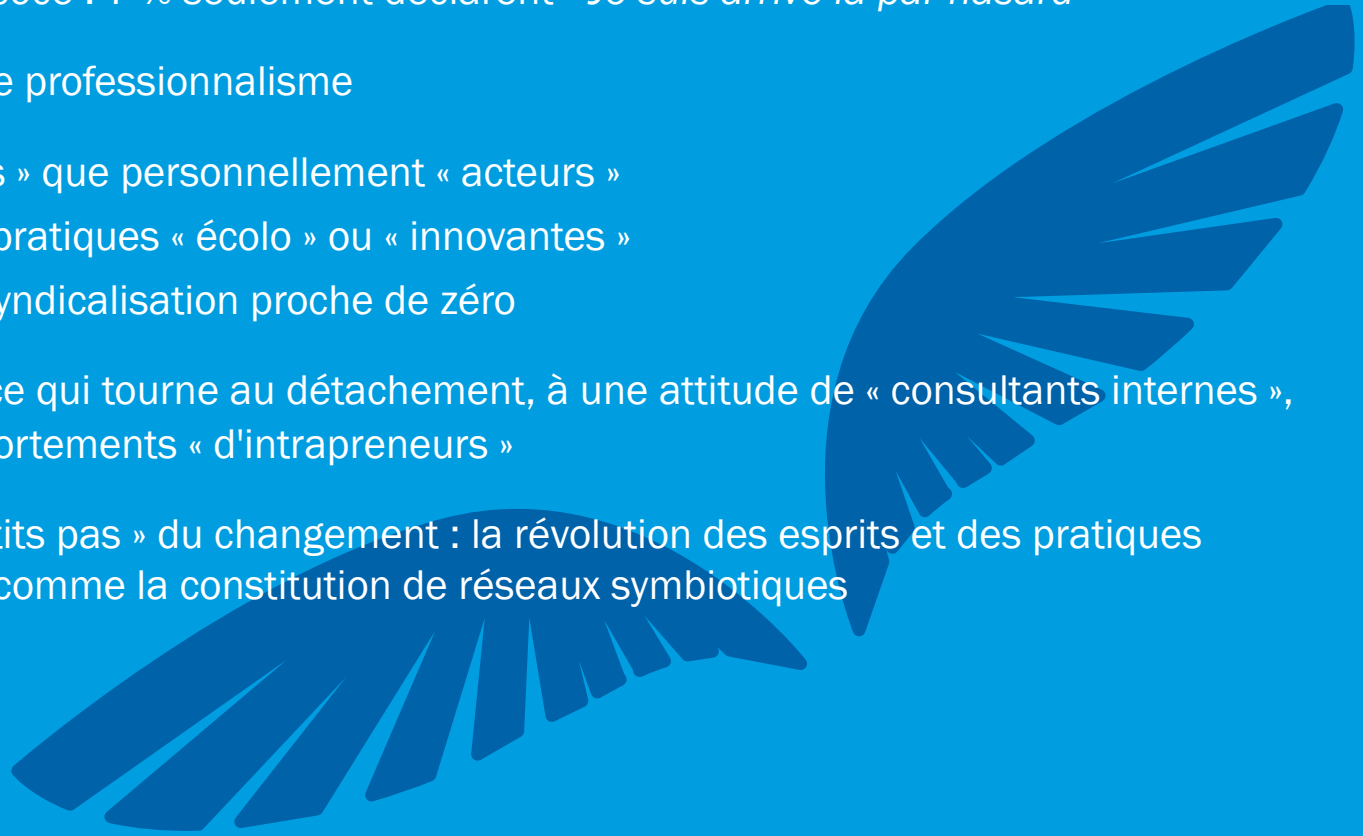
## 2. Les « jokers » de la transition

- ❖ « *Le joker est celui qui permet de réaliser des combinaisons impossibles* » [J-P Morley]
- ❖ Des « experts » ultra-compétents :
  - ❖ Un niveau de diplômes très élevé (95 % Bac +5 et plus)
  - ❖ Une vaste pratique des compétences transversales des cadres
  - ❖ Capables de tous les rôles et d'en gérer la complexité
- ❖ Des « experts » multi-compétents :
  - ❖ Expérimentés dans plusieurs branches du DD/RSE
  - ❖ Un passage dans des entreprises de l'économie « classique » (80 %)
  - ❖ Plus de trois employeurs pour la majorité des répondants
- ❖ Un « épanouissement » affiché dans les métiers « verts »
- ❖ Une indépendance revendiquée et mise en œuvre



# Des « faiseurs de miracles » tranquilles

- ❖ Une vocation précoce : 7 % seulement déclarent « *Je suis arrivé là par hasard* »
- ❖ Un haut niveau de professionnalisme
- ❖ Plus « promoteurs » que personnellement « acteurs »
  - ❖ Très peu de pratiques « écolo » ou « innovantes »
  - ❖ Un taux de syndicalisation proche de zéro
- ❖ Une indépendance qui tourne au détachement, à une attitude de « consultants internes », voire à des comportements « d'intrapreneurs »
- ❖ Artisans des « petits pas » du changement : la révolution des esprits et des pratiques prend du temps, comme la constitution de réseaux symbiotiques



# 3. Des cadres qui doivent se construire une légitimité

Historiquement recrutés en marge des « Business Models » des entreprises, les cadres DD/RSE doivent acquérir une légitimité :

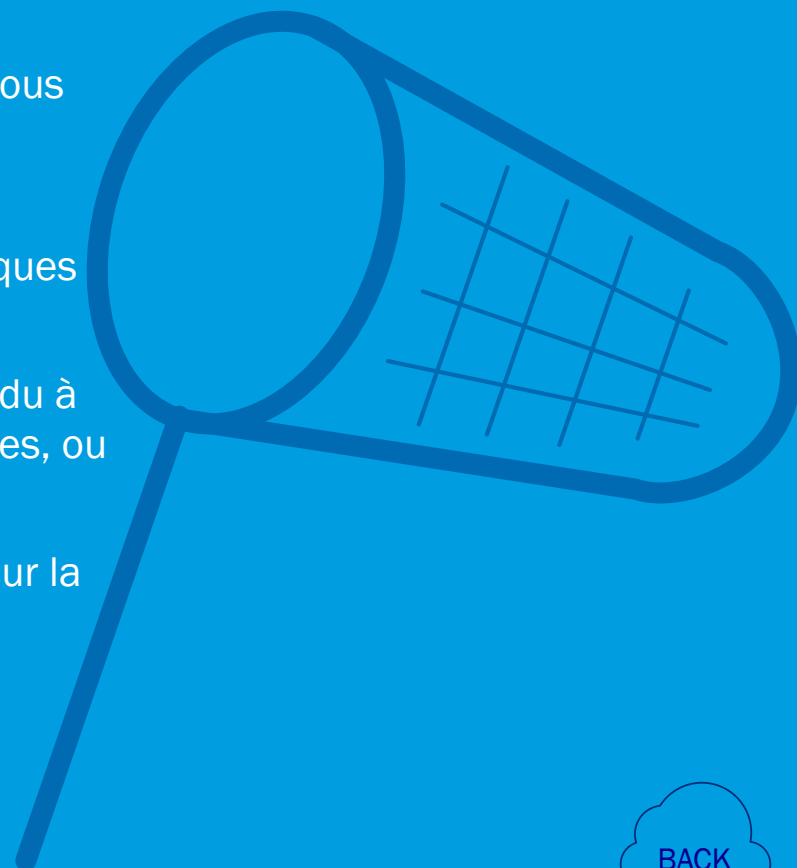
- ❖ Ne pas se faire remarquer, ni revendiquer ses succès
  - ❖ Très peu de pratiques « écolo » ni « innovantes »
  - ❖ Un taux de syndicalisation proche de zéro
- ❖ Témoigner de ses compétences de « cadre »
  - ❖ Maîtriser tous les savoir-faire d'un cadre de l'économie classique
  - ❖ Ne pas adopter d'attitude « militante » de ses propres valeurs
- ❖ Mais... se construire une « niche » dans sa spécialité, fonctionner en franc-tireur
  - ❖ Trouver ses propres financements
  - ❖ Avoir un minimum de subordonnés



# 4. Quatre types de stratégies de carrières pour quatre types de personnalités

Les répondants se sont répartis selon la typologie proposée :

- ❖ Une carrière « classique », qui signifie que l'on a fait confiance à la reconnaissance des institutions qui vous employaient
- ❖ Une carrière « innovante », qui signifie que l'on a volontairement diversifié ses expériences, ses pratiques et ses employeurs
- ❖ Une carrière « atypique », qui signifie qu'elle a répondu à des motivations différentes de celles de ses collègues, ou des pratiques du secteur
- ❖ Une carrière « au gré du vent », qui s'est construite sur la saisie d'opportunités non programmées, sans but préconçu



# Les 4 types de parcours construisent une typologie

- ❖ Les proportions de femmes et d'hommes sont proches dans chacun des types :

	Femmes	Hommes	Total
Atypique	38 %	46 %	41 %
J'ai progressé au gré du vent	23 %	22 %	23 %
Innovante	21 %	15 %	19 %
Classique	18 %	17 %	17 %

- ❖ Les stratégies de parcours sont liées aux disciplines initiales :
  - ❖ Les sciences dures et la santé sont liées aux carrières « classiques »
  - ❖ Les SVT et les disciplines artistiques, aux carrières « au gré du vent » (et aux bas salaires)
  - ❖ Les sciences humaines et de gestion, aux carrières « atypiques »
  - ❖ Les disciplines stratégiques (communication, droit, politique...) sont liées aux carrières « innovantes » (les mieux payées)
- ❖ Elles sont également liées aux salaires, au statut hiérarchique, aux missions et aux enjeux professionnels.

BACK



# 5. Des salaires peu élevés\* que compense la satisfaction professionnelle

- ❖ Les emplois DD/RSE sont dévalorisés :
  - ❖ Le salaire moyen, net, mensuel, des hommes (2 934 €), est inférieur de 13 % à celui de la moyenne des cadres masculins français (3 355 €)\*\*
- ❖ Les salaires des femmes sont proches de la moyenne nationale :
  - ❖ Le salaire moyen, net, mensuel, des femmes (2 553 €), n'est inférieur que de 3 % à celui de la de la moyenne des cadres féminins français (2 622 €)\*\*
- ❖ Conclusion : les femmes cadres des métiers du DD et de la RSE y sont relativement moins défavorisées que les hommes :
  - ❖ L'écart national de salaire entre cadres H/F est de 22 %
  - ❖ L'écart de salaire entre cadres H/F dans les métiers "verts" est de 13 %
- ❖ *Pourtant, 50 % des répondants affirment que « le salaire n'est qu'un des aspects des bénéfices que je retire de mon travail »*
- ❖ *Cependant, 20 % des femmes et 10 % des hommes disent que c'est le salaire qui leur déplaît le plus dans leur métier*

\* Il s'agit ici de moyennes calculées, non de salaires réels / \*\* INSEE 20902

# L'échelle réduite des salaires moyens\*

- ❖ Les intitulés de postes mettent en évidence 6 catégories de statuts. Par ordre de salaire moyen décroissant, on identifie :
  - ❖ Les Directeurs : 4 254 €
  - ❖ Les Responsables de... : 3 311 €
  - ❖ Les Chefs de... : 2 714 €
  - ❖ Les Consultants : 2 513 €
  - ❖ Les Ingénieurs : 2 150 €
  - ❖ Les Chargé(e)s de... 2 159 €
- ❖ Nous constatons alors que le salaire moyen correspondant au statut de Directeur n'est que 2 fois supérieur à celui de Chargé(e) de...
- ❖ Néanmoins, si l'on se réfère aux salaires individuels, le salaire le plus élevé d'un Directeur est 4,5 fois supérieur au salaire minimum d'une Chargée de...

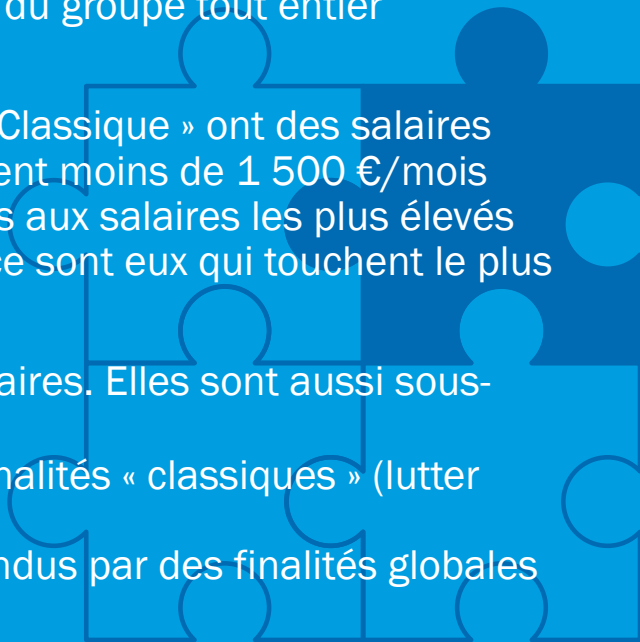


\* Il s'agit ici de moyennes calculées, non de salaires réels

# Des salaires différenciés selon les parcours

Tous les niveaux de salaires sont présents dans chacune des 4 stratégies de parcours

- ❖ Les parcours « Atypiques » représentent presque la moitié de la population. La répartition des salaires est donc très proche de la répartition moyenne du groupe tout entier
- ❖ En revanche,
  - ❖ la majorité des cadres qui qualifient leur parcours de « Classique » ont des salaires dans la tranche moyenne et très peu d'entre eux touchent moins de 1 500 €/mois
  - ❖ ce sont les parcours « Innovants » qui conduisent le plus aux salaires les plus élevés
  - ❖ quant aux parcours « Au gré du vent » (opportunistes), ce sont eux qui touchent le plus les moins bons salaires (inférieurs à 1 500 €/mois)
- ❖ Ces stratégies de carrières ne sont pas corrélées qu'aux salaires. Elles sont aussi sous-tendues, en particulier, par les finalités des missions :
  - ❖ Les parcours « classiques » sont sous-tendus par des finalités « classiques » (lutter contre le gaspillage)
  - ❖ Les parcours « innovants » et « atypiques » sont sous-tendus par des finalités globales (sensibiliser/contrôler)
  - ❖ Les parcours « au gré du vent » sont sous-tendus par des finalités sociales (lutter contre la pauvreté) ou environnementales



# 6. Le déterminisme du genre

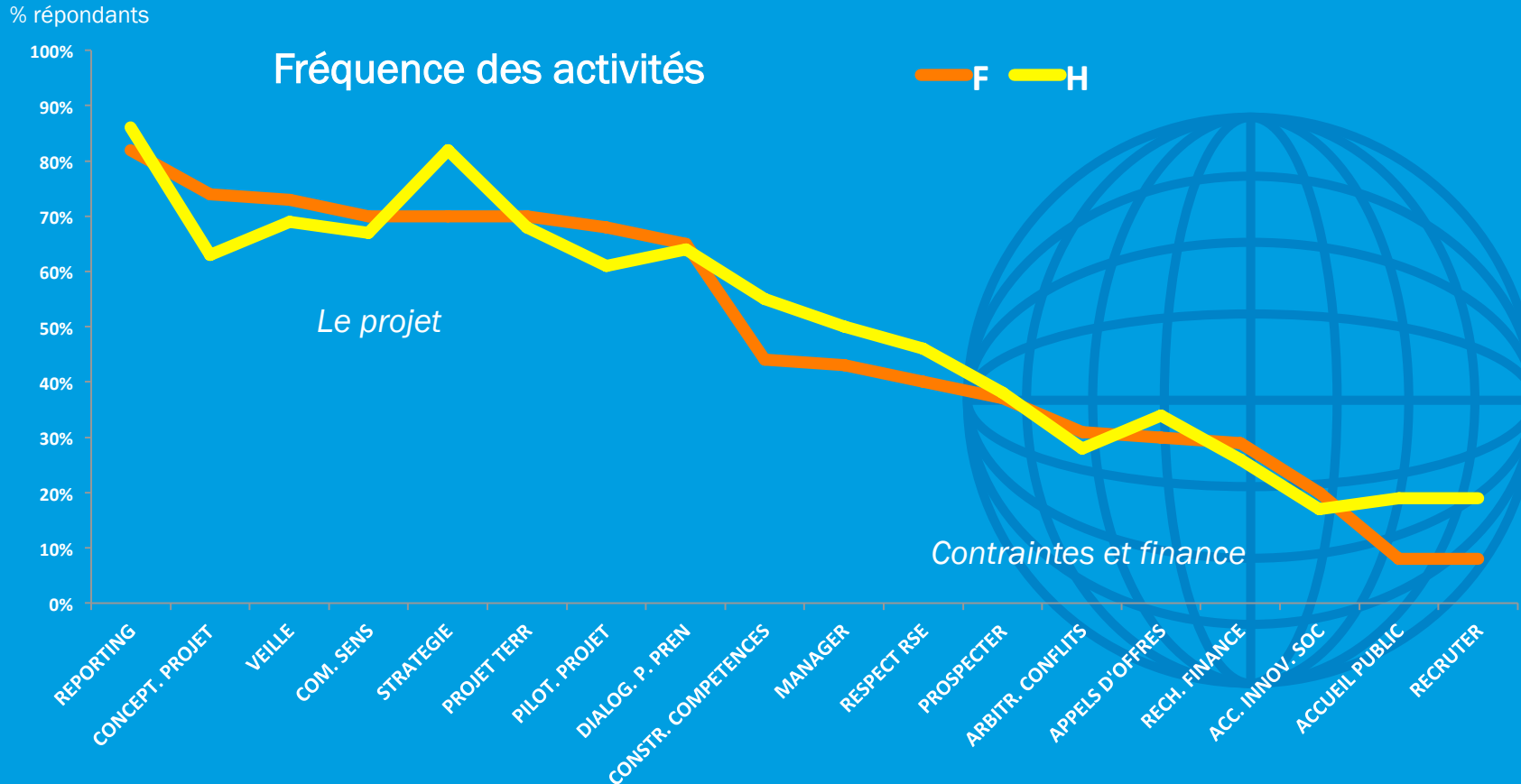
- ❖ Qu'il s'agisse d'enjeux de missions ou d'objectifs, les femmes et les hommes, s'expriment à l'unisson, toujours dans la proportion 2/3-1/3 de la population.
- ❖ En revanche, quand il s'agit de branches professionnelles et d'emplois, le clivage est patent :
  - ❖ Les femmes s'orientent plus vers de larges domaines fonctionnels de chaque branche :
    - ❖ La communication dans la branche RSE
    - ❖ Le management et les RH dans la branche Stratégies Durables,
    - ❖ Le management de la transition dans la branche Transition Energétique,
  - ❖ Les hommes ont des missions carrément techniques et mieux circonscrites :
    - ❖ La production, l'innovation, dans la branche Stratégies Durables
    - ❖ Les énergies renouvelables dans la branche Transition Energétique

*La question que l'on est en droit de se poser devant ce « déterminisme du genre » : s'agit-il de choix individuels ou d'une culture du milieu ?*



BACK

# 7. La « culture cadre » : le projet avant tout

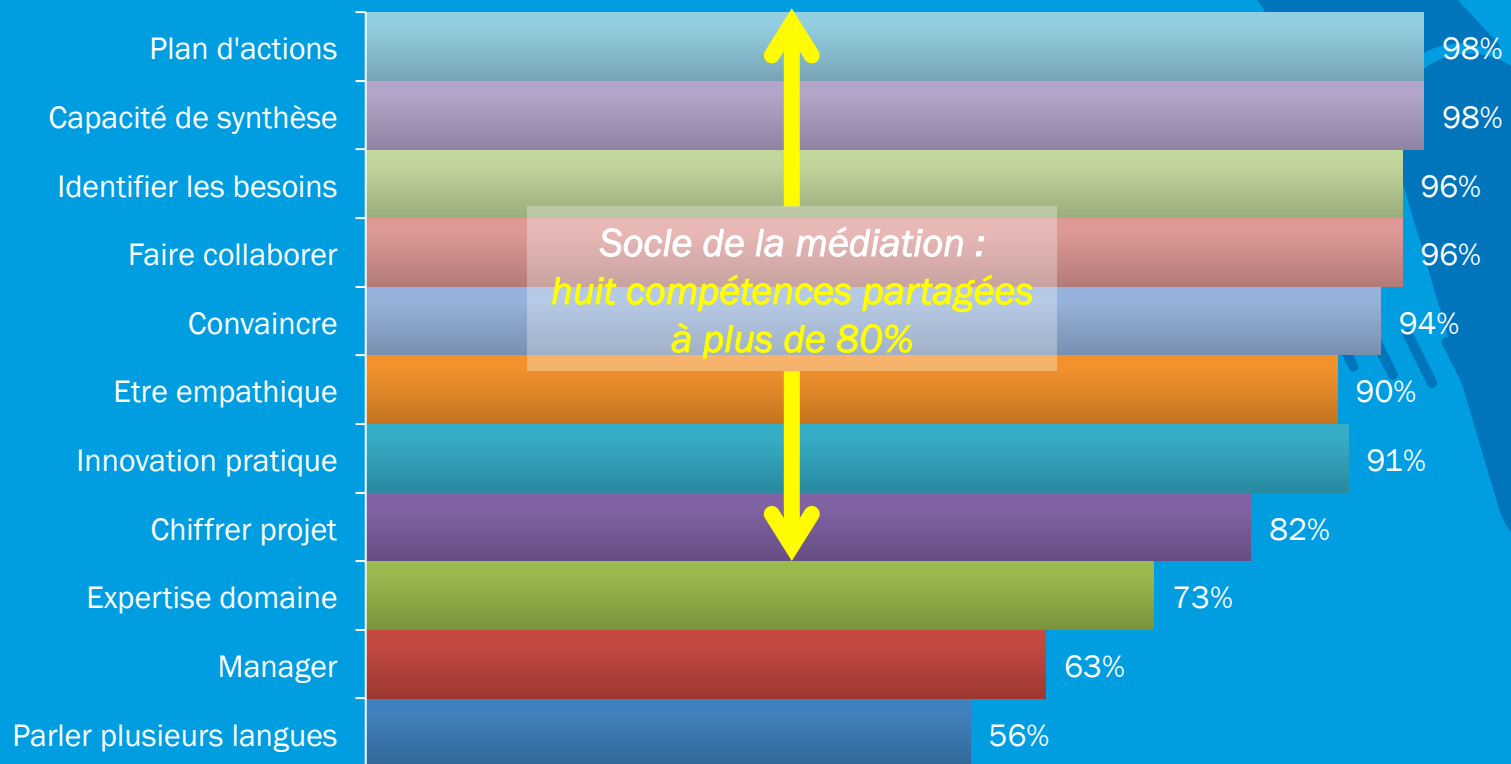


*Ici, plus de « genres », tous se rejoignent pour partager la « culture cadres » et la même détestation du « Reporting », activité imposée et la plus fréquente*

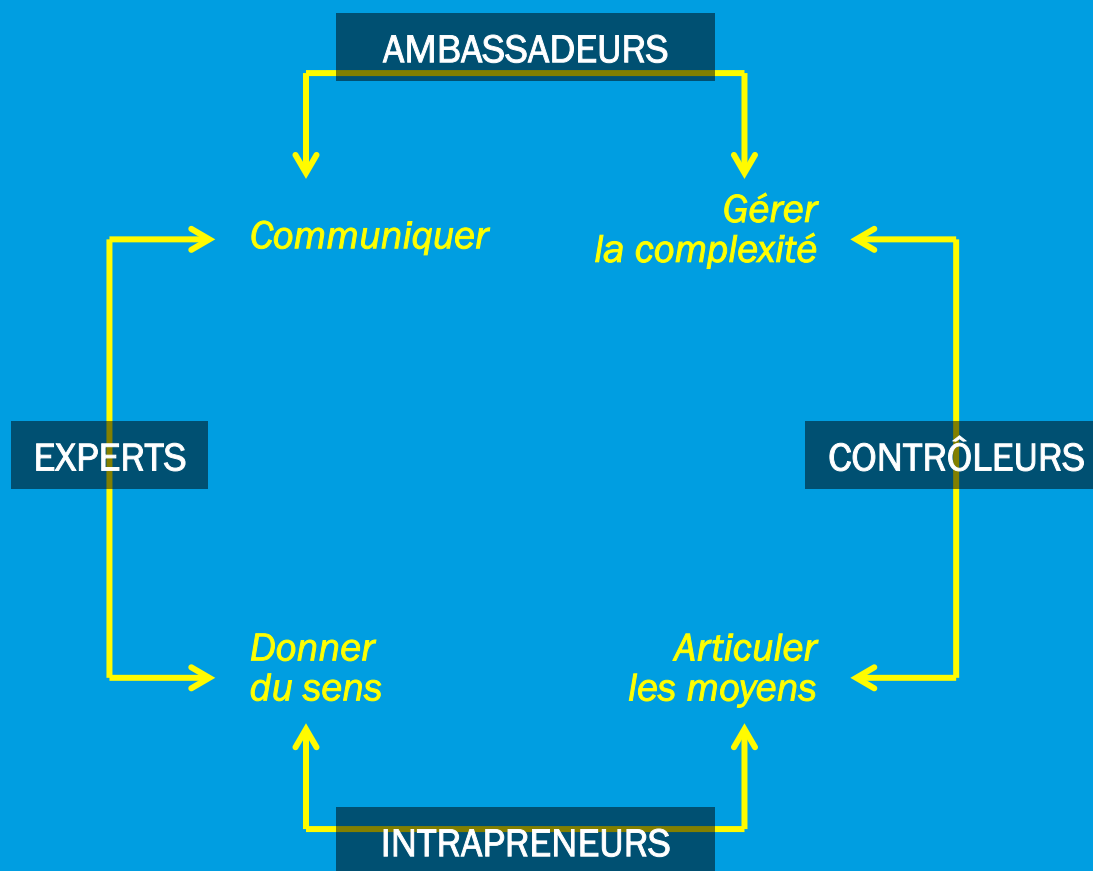


# La « culture DD » : la multi-compétence

- ❖ Parmi les 11 compétences proposées, plus de 80 % des cadres du DD/RSE, tous statuts confondus, déclarent en mettre en œuvre huit.

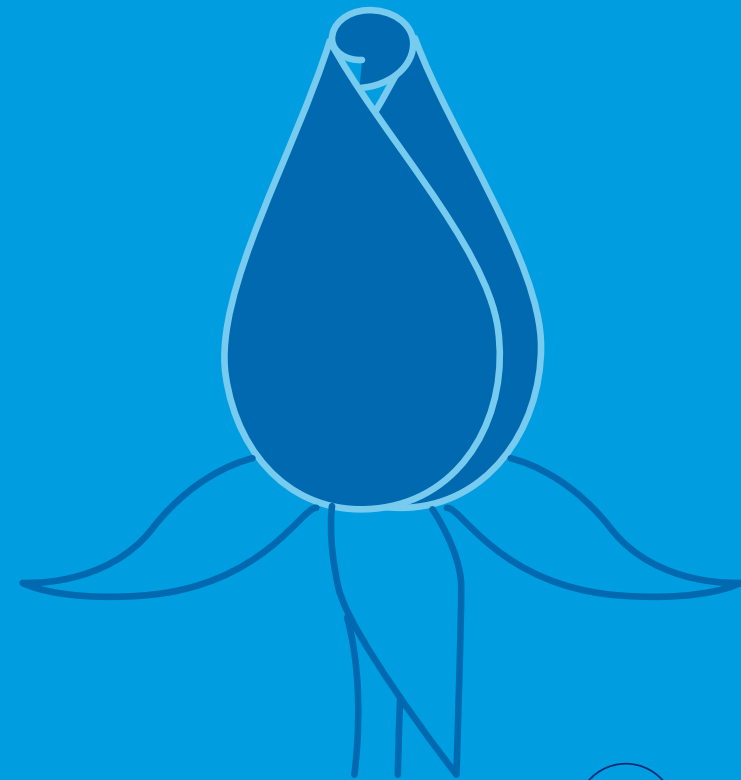


# Typologie des rôles et des postures



# 8. À l'horizon 2030...

- ❖ De façon générale, une vision optimiste de l'avenir, et toujours, le consensus F / H :
  - ❖ DD intégré dans business-model
  - ❖ DD imprègne tous les métiers
  - ❖ Reporting = outil stratégique
  - ❖ Métiers DD disparus
  - ❖ RSE gérée par service ad-hoc
  - ❖ Déchets = ressources
- ❖ Mais aussi :
  - ❖ Les problèmes climatiques non-maîtrisés
  - ❖ Le PIB toujours en vigueur





# « Une espèce protégée en voie d'apparition »

- ❖ C'est ainsi que Xavier Houot annonce l'avènement des « cadres verts » dans la « Lettre stratégique N° 52 » de Bearing Point
  - ❖ Réconciliateurs des multiples dimensions de la complexité de l'équation
  - ❖ Jongleurs agiles, chercheurs d'or
  - ❖ Catalyseurs du changement, à la valeur ajoutée essentielle
  - ❖ Organisateur du découplage entre chiffre d'affaires et ressources naturelles
  - ❖ Sans ascendant hiérarchique

Atypique  
Vision  
Compétences  
Innovation  
Salaire  
Utilité  
Transversalité  
Indépendance  
Long-terme  
Perspectives  
Valeurs  
Mission



Métiers et parcours des cadres du DD et de la RSE

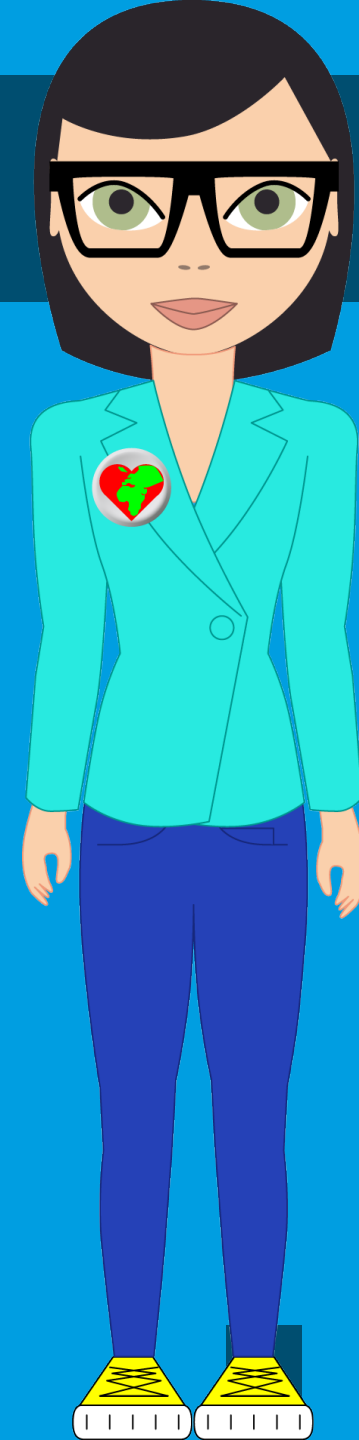
# TENTATIVE DE PORTRAIT-ROBOT

# Martine Verdurain, 36 ans, divorcée, un enfant

Titulaire d'un DESS de Biologie (mention AB) et d'un doctorat en Sciences de la Vie et de la Terre, sur le thème du recyclage des vélos rouillés.

Elle n'a été au chômage que 4 mois et, grâce à Birdéo où elle avait laissé son CV, elle a trouvé, à 28 ans, un premier poste dans le département de Gestion des Déchets de "Veolia Environnement comme Chargée de mission DD, pour un salaire net de 2 150 €. Elle a quitté cet emploi au bout de 3 ans ½, car elle en avait assez des routines et des pesanteurs de la grande entreprise.

Elle a alors contacté Birdéo, qui lui a proposé un poste de Chef de projet développement durable dans une PME dynamique de 357 personnes, "Les entrepreneurs de Boulogne", qui désirait se spécialiser dans la construction durable. Comme c'était plus près de chez elle, elle peut s'y rendre en vélo. Elle y travaille depuis 5 ans pour un salaire net de 2 500 €. L'ambiance est très bonne, et son travail lui plaît énormément. Depuis son arrivée, l'entreprise a gagné plusieurs appels d'offres pour des logements semi-autonomes. Elle-même a aménagé son poste où elle n'a pas de subordonné. Experte des arcanes de la législation, elle pense bientôt devenir Responsable Certification, pour un salaire net de 3 150 €. Elle intervient également dans le cours de Développement durable d'un Master 2 de son université...



Contact :

**Caroline Renoux**  
+33 1 83 64 68 92  
caroline.renoux@birdeo.com  
www.birdeo.com