

Etude réalisée  
en partenariat avec :



**InveRSE**  
Association des Anciens Elèves  
du Master 2 RSE Paris 12



2<sup>ème</sup> baromètre  
de la fonction développement durable  
dans les entreprises du SBF 120



Adecco Experts



Réseau Adecco Insertion



Etude réalisée par Florence Emanuelli en collaboration avec Eva Pulcinelli et Johan Péan, diplômés du Master 2 management de la RSE de l'IAE Gustave Eiffel.

Les auteurs et les partenaires du présent baromètre tiennent à remercier les professionnels de la fonction développement durable du temps et de l'attention qu'ils leur ont accordés.

*Avertissement : les résultats présentés dans cette étude reposent sur les déclarations des personnes interrogées et non sur l'observation de leurs pratiques de terrain. De plus, alors que les discours sur la fonction développement durable semblent plutôt homogènes parmi les participants à cette étude, les pratiques semblent toutefois varier sensiblement d'une entreprise à l'autre.*

# Sommaire

OBJECTIFS	3
METHODOLOGIE ET ECHANTILLON	4
ETAT DES LIEUX DE LA FONCTION DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SBF 120	5
CONSTRUIRE Un déploiement progressif de la fonction développement durable	6
RENDRE VISIBLE Les titres des directions en charge du développement durable	8
STRUCTURER La définition des finalités stratégiques et d'une politique de développement durable	9
ENCADRER Le rattachement hiérarchique La gouvernance du développement durable	10
DEPLOYER Les missions de la direction développement durable Les collaborations fonctionnelles Un déploiement opérationnel : le réseau de correspondants	13
DIRIGER Le directeur développement durable	17
MANAGER Les équipes des services dédiés au développement durable Des perspectives d'emploi stables	22
DECLOISONNER Les réseaux professionnels dédiés au développement durable	26
INTITUTIONNALISER Une fonction reconnue et légitime Un processus de professionnalisation qui s'amplifie	28
LES ACTEURS DU PROJET	31

## OBJECTIFS

---

Si la fonction développement durable semble s'être installée dans le paysage des entreprises du SBF 120 et avoir trouvé son modus operandi, les défis ne manquent pourtant pas pour les professionnels du développement durable. Deuxième loi du Grenelle de l'environnement, conséquences sociales de la crise économique ou encore sommet de Copenhague : autant d'actualité qui souligne l'importance toujours croissante du développement durable pour ces entreprises et ces professionnels.

Après avoir rendu public en janvier 2007 une première étude sur la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120, le Groupe Adecco France et le Master 2 Management de la RSE de l'IAE Gustave Eiffel, associés à de nouveaux partenaires, ont souhaité renouveler en février 2009 leurs travaux auprès de la communauté des directeurs développement durable. En interrogeant de manière approfondie et individualisée les professionnels du développement durable, la deuxième édition du baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120 a pour ambition d'apporter un éclairage sur la fonction développement durable appréhendée par celles et ceux qui l'occupent.

Elle couvre trois champs d'investigation et d'analyse :

### **Direction en charge du développement durable :**

- Caractéristiques (intitulé ; date de création ; périmètre ; etc)
- Poids dans l'organisation (rattachement ; interactions en interne ; représentation auprès des instances décisionnelles ; etc.)
- Finalités et moyens mis en œuvre

### **Equipe en charge du développement durable :**

- Effectifs
- Tâches et missions
- Profils
- Perspectives d'emploi

### **Directeur en charge du développement durable :**

- Parcours professionnels
- Leviers d'action
- Groupe professionnel
- Légitimité

Alors que la première édition du baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120 mettait en évidence la professionnalisation en cours de cette fonction, ainsi que les prémices de l'organisation d'un marché de l'emploi des professionnels du développement durable, quel état des lieux de la fonction développement durable peut-on dresser 10 ans après l'apparition de ses premiers titulaires ?

C'est à cette vaste question que la présente édition tente d'apporter des réponses sans omettre d'ouvrir le débat sur les enjeux à venir de la fonction développement durable.

# METHODOLOGIE ET ECHANTILLON

---

## Une étude en deux phases<sup>1</sup>

1. Enquête par questionnaire administré par téléphone auprès de 52 entreprises du SBF 120 (de novembre 2008 à février 2009).
2. Enquête par entretiens auprès de 19 directeurs développement durable (d'avril à juillet 2009).

## Un échantillon total de 57 entreprises du SBF 120

Par comparaison avec 2007, 32 nouvelles entreprises ont intégré l'édition 2009 du baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120.

	Ayant participé aux 2 enquêtes 2007 & 2009	Ayant participé à l'enquête de 2009	Echantillon total pour l'enquête de 2009
Nombre d'entreprises	25	32	57

En 2009, 26 des entreprises interrogées sont cotées au CAC 40, soit 46% de l'échantillon.

	Entreprises cotées au CAC 40	Entreprises cotées au SBF 120 hors CAC 40	Echantillon total pour l'enquête de 2009
Nombre d'entreprises	26	31	57

Tous les résultats présentés à la suite de ce document reposent sur l'analyse des réponses des 57 participants à l'édition 2009 du baromètre de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120.

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur cette étude, il est possible, sur demande, de consulter les résultats de la première phase restitués dans un projet collectif réalisé par Florence Emanuelli, Eva Pulcinelli et Johan Péan, étudiants du Master 2 Management de la RSE de Paris 12, ainsi que l'étude complète réalisée par Florence Emanuelli dans le cadre de son mémoire universitaire.

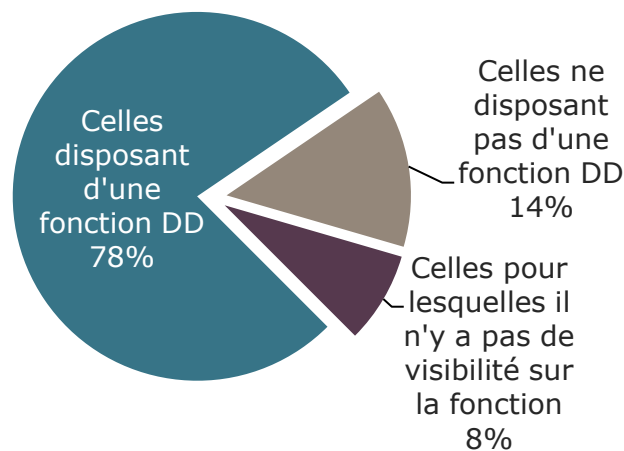
## ETAT DES LIEUX DE LA FONCTION DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SBF 120

---

La conduite de notre étude permet de dresser un premier état des lieux de la fonction développement durable au sein des entreprises du SBF 120.

La constitution de notre échantillon a en effet exigé de renseigner la présence de la fonction développement durable au sein de chacune d'entre elles.

Trois catégories d'entreprises se dégagent au sein du SBF 120 :



Ainsi :

94 entreprises sur 120 ont répondu disposer d'un service dédié au développement durable.

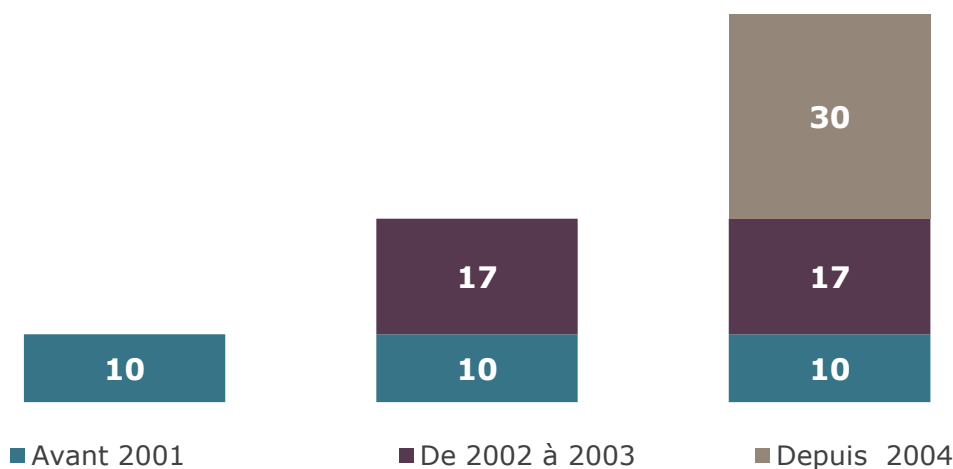
10 entreprises ont déclaré qu'aucune direction n'était dédiée au développement durable et que personne n'avait en charge ces thématiques.

Pour les 16 entreprises restantes, le manque de visibilité ne permet pas de statuer sur l'existence de la fonction développement durable en leur sein.

# UN DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE LA FONCTION DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'examen des dates de création des directions développement durable met en évidence que l'introduction de la fonction développement durable parmi les entreprises du SBF 120 ne correspond pas à un phénomène homogène mais répond à des logiques différenciées et des temporalités variées.

**Répartition par période de création des directions DD des 57 entreprises interrogées**



Complétée des propos recueillis auprès des directeurs développement durable de notre échantillon, l'analyse met en lumière une diffusion progressive de la fonction développement durable au sein des entreprises du SBF 120. Leurs propos permettent de distinguer trois périodes de création de la fonction développement durable.

## Avant 2001

Du fait de leur poids économique dans leur secteur ou de par une plus forte exposition publique, certaines entreprises ont pu jouer un rôle de pionnier. On distingue ainsi :

- Des *approches défensives ou réactives*, adoptées notamment dans le secteur d'activité « biens de consommation » qui met directement en relation entreprises et consommateurs (B to C) ou dans des firmes à forte visibilité, à l'instar des secteurs « matériaux de base » et de quelques grandes firmes du secteur « pétrole et gaz ».
- Une *approche proactive* qui a concerné quelques entreprises dans des secteurs d'activité pourtant moins exposés au grand public, dont les échanges s'effectuent d'entreprise à entreprise (B to B). C'est le plus souvent à l'occasion d'une période de changements organisationnels que la Direction Générale de ces entreprises a souhaité prendre en considération le développement durable dans leur entreprise.

**La période entre 2002 et 2003** se caractérise majoritairement par :

- Des *approches défensives* guidées par la gestion des risques.
- Des *approches réactives*, visant la conformité légale suite à l'adoption de l'article 116 de la loi NRE<sup>2</sup>.

**La période à partir de 2004** est influencée par plusieurs types de contraintes :

- Des *contraintes normatives* issues de dispositifs sectoriels ou plus globaux comme le Grenelle de l'environnement. Dans des secteurs d'activité moins exposés ou moins visibles (« technologies », « sociétés financières »), des firmes qui avaient adopté une stratégie d'évitement ou de refus sont amenées à se mettre en conformité.
- Des *contraintes mimétiques* qui conduisent les entreprises à copier les « best practices » mises en forme dans les rapports de développement durable de leurs concurrents pionniers.
- Un *processus d'homogénéisation des comportements* s'est également opéré grâce à des échanges au sein de réseaux sociaux professionnels. 80% des répondants affirment en effet appartenir à des réseaux de pairs liés au développement durable.

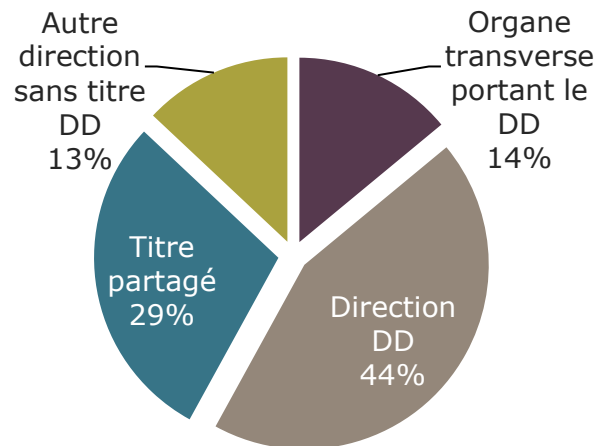
---

<sup>2</sup> Article 116 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), Journal Officiel du 16 mai 2001.

## LES TITRES DES DIRECTIONS EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'analyse de l'appellation des services en charge du développement durable dans les entreprises du SBF 120 met en évidence la grande diversité des titres utilisés par les titulaires de cette fonction : 32 intitulés différents pour un échantillon de 57 entreprises.

Nous en proposons un regroupement en quatre catégories :



Ces quatre catégories font apparaître différents niveaux et formes d'organisation de la fonction développement durable au sein des entreprises concernées :

<p style="text-align: center;"><b>Autre direction sans titre développement durable</b></p> <p><b>Déficit de structuration du développement durable</b></p> <p><i>Une personne à temps partiel ou une personne assumant seule ces missions</i></p> <p><i>Services dans des entreprises hors CAC 40</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Organe transverse portant le développement durable</b></p> <p><b>Volonté de porter le développement durable de manière transversale</b></p> <p><i>Des « délégations », « missions » développement durable dans des entreprises au fonctionnement décentralisé</i></p> <p><i>Des services cependant hétérogènes</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Titre partagé</b></p> <p><b>Le développement durable comme activité adjointe à une autre direction (gestion des risques, communication, marketing, QHSE...)</b></p> <p><i>Lié à la vision du développement durable des dirigeants ou à la personne ayant contribué à créer le service</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Direction développement durable</b></p> <p><b>Une corrélation entre titre dédié au développement durable et CAC 40 : 65% des directions développement durable appartiennent à des entreprises cotées au CAC 40</b></p> <p><b>Une tendance à changer de titre : le développement durable trop connoté environnement pour désigner une démarche orientée sur la responsabilité sociale et sociétale.</b></p>

# LA DÉFINITION DES FINALITÉS STRATÉGIQUES ET D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le premier acte de la structuration d'une démarche de développement durable a souvent consisté à **rassembler les initiatives éparses** qui s'opéraient jusque là au sein de différentes directions, sans coordination globale dans l'entreprise.

Les **trois quarts des directeurs développement durable** interrogés ont ainsi élaboré **une politique de développement durable pour :**

- faciliter la cohérence de leurs actions en interne ;
- témoigner en externe des actes d'engagement.

Quatre types de **finalités stratégiques** apparaissent à l'examen des motivations ayant guidé les directeurs développement durable dans la rédaction de la politique de leur entreprise.

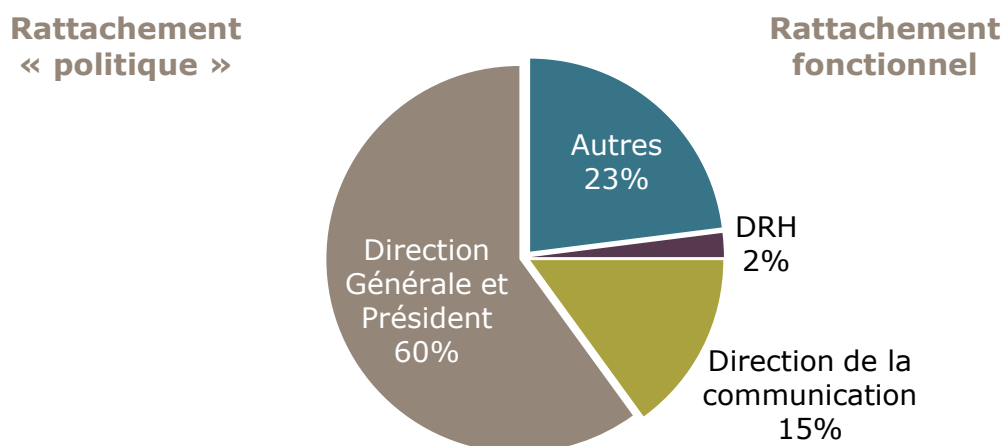
Finalités stratégiques	Réponses spontanées
<b>Réponse aux attentes exprimées ou implicites des acteurs internes et/ ou externes (60%)</b>	<p>« Répondre aux attentes et demandes des parties prenantes » (35%)</p> <p>« Répondre aux attentes des collaborateurs et recrutés potentiels » (13,5%)</p> <p>« Répondre aux demandes des clients » (11,5%)</p>
<b>Facteurs de performance (53%)</b>	<p>« Assurer la pérennité » (17%)</p> <p>« Améliorer la performance » (14%)</p> <p>« Créer de l'innovation » (12%)</p> <p>« Répondre aux pressions de la concurrence » (6%)</p> <p>« Améliorer l'attractivité RH (salariés potentiels) » (4%)</p>
<b>Réponse à des enjeux moraux ou d'image (46%)</b>	<p>« Préserver les ressources et la biodiversité » (20%)</p> <p>« Répondre aux enjeux moraux ou d'image » (15%)</p> <p>« Accroître notre contribution économique et sociale » (11,5%)</p>
<b>Conformité et gestion des risques (33%)</b>	<p>« Répondre aux obligations réglementaires » (13,5%)</p> <p>« Prévenir les risques » (10%)</p> <p>« Limiter les impacts sociaux, économiques et environnementaux » (10%)</p>

NB : Les résultats présentés correspondent au cumul des réponses citées spontanément par les répondants.

## LE RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

---

La question du rattachement hiérarchique apparaît comme un enjeu fort pour les directeurs développement durable. Ce rattachement peut en effet représenter un gage de crédibilité ou revêtir une dimension symbolique, même si la réalité quotidienne ne reflète pas toujours le positionnement sur l'organigramme.



Si le rattachement de la fonction développement durable à la Direction Générale ou au Président de l'entreprise est l'usage le plus courant au sein des entreprises du SBF 120, 40% des directeurs développement durable sont cependant rattachés à une direction fonctionnelle de leur entreprise.

**Le rattachement à la Direction Générale et au Président (60%)** est stable par rapport à l'enquête de 2007. Il traduit souvent le volontarisme des dirigeants lors de la création des services développement durable.

**La diversité des autres rattachements** (direction des achats, direction QSE, direction des opérations, direction des risques, etc) peut être expliquée par le rattachement historique de la personne qui a contribué à créer la fonction développement durable au sein de son entreprise ou du fait de l'extension du champ de la direction en question au développement durable.

**Le rattachement à la communication (14,5%)** concerne principalement les entreprises du CAC 40 et celles disposant d'un titre dédié. Certains directeurs développement durable ont cependant manifesté une méfiance voire une hostilité à l'égard d'un tel rattachement.

**Le rattachement aux Ressources Humaines (2%)** concerne aujourd'hui peu de répondants. Il a souvent été l'un des premiers rattachements opérés (l'édition de 2007 dénombrait 21% de services rattachés aux RH), la DRH étant alors perçue comme la direction « garante historique des valeurs de l'entreprise ».

Au final, le rattachement dépend surtout des organisations, de leur culture et leur histoire. Le secteur d'activité et les enjeux de l'entreprise peuvent également expliquer le rattachement de la fonction développement durable mais dans une moindre mesure et pas de manière scientifiquement établie.

Au-delà de leur rattachement hiérarchique, la majorité des directeurs développement durable interrogés souhaitent trouver un équilibre entre :

- la proximité des instances décisionnelles (afin de porter eux-mêmes leurs sujets) ;
- et la transversalité de leur action (afin de pouvoir s'adresser à toutes les directions).

La personnalité même du titulaire de la fonction développement durable, ses réseaux internes comme externes peuvent ainsi parfois constituer un levier d'action plus puissant que sa place dans la hiérarchie.

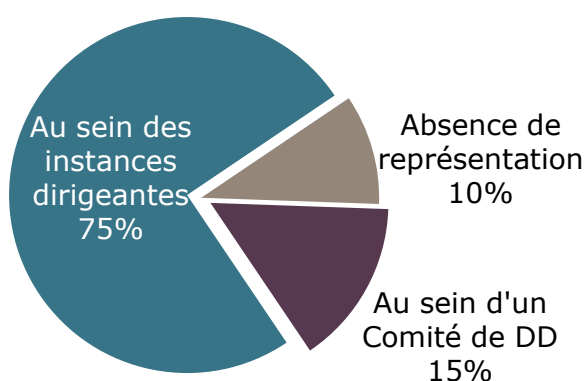
# LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

---

Les trois quarts des directeurs développement durable interrogés sont présents ou représentés au sein des instances décisionnelles de leur entreprise.

Parmi eux :

- 12% ont précisé qu'ils avaient un accès direct à ces instances dirigeantes.
- 12% ont dit en être membres.
- 46% ont répondu qu'ils étaient représentés par voie hiérarchique.
- Les 5% restants n'ont pas apporté de précision quant à leur représentation.



Pour ceux représentés au travers d'un comité de développement durable, leur mission est généralement :

- De fixer les axes prioritaires ;
- D'établir la stratégie globale de développement durable ;
- De valider la politique de développement durable.

Il peut s'agir d'un comité stratégique qui a élargi son champ de compétences au développement durable ou d'un comité créé ex-nihilo.

Ce comité est généralement composé des directeurs de la société et de personnes qualifiées en fonction des enjeux du secteur et de l'entreprise.

La fréquence de réunion dépend des entreprises. Il peut être consultatif et réuni pour l'occasion ou être l'objet de rencontres fréquentes.

## LES MISSIONS DE LA DIRECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE

La mise en œuvre opérationnelle d'objectifs de développement durable dans les entreprises du SBF 120 recouvre un champ d'action étendu et transversal. Les nombreuses missions citées par les directeurs développement durable peuvent ainsi être regroupées en quatre catégories.

<b>Tâches inhérentes et spécifiques à la fonction</b>	<p>Le reporting (50%) a le plus souvent été l'une des premières missions conférées à ces services.</p> <p>La conception et collecte des indicateurs (50%) permet de faire remonter l'information en vue de la réalisation du rapport développement durable (31%).</p> <p>La veille réglementaire et/ou technique (44%) permet d'anticiper les évolutions normatives et techniques.</p> <p>Par ailleurs, les directions développement durable assurent la mise en œuvre des objectifs développement durable (42%).</p>
<b>Communication et gestion des relations externes</b>	<p>Les directions développement durable gèrent les relations avec les parties prenantes (40%) et assurent la communication en externe (48%) et la représentation de l'entreprise sur ces sujets à l'extérieur (31%).</p>
<b>Pilotage transversal du réseau opérationnel et fonctionnel</b>	<p>La fonction développement durable assure la diffusion interne des objectifs de développement durable en formant et en sensibilisant les salariés (54%).</p> <p>Fonction support, elle coordonne et anime les réseaux (48%) mis en place. Enfin, elle offre un support aux directions fonctionnelles et opérationnelles (13%).</p>
<b>Elaboration de la stratégie</b>	<p>L'élaboration de la stratégie est la dernière des missions citées !</p> <p>Cela concerne la définition de la stratégie, des orientations générales et des priorités (44% des répondants), le conseil et le reporting au top management (17%) ainsi qu'un travail de veille stratégique pour les dirigeants (13,5%).</p> <p>L'intégration du développement durable dans l'offre est mentionnée par 10% des personnes interrogées.</p>

Du fait de la transversalité de ses missions, la fonction développement durable constitue un organe de coordination au niveau central. Laboratoire d'idées, initiatrice de projets, lieu de dialogue et de rencontres, elle constitue un nœud de réseaux sur des périmètres très larges. 70% des répondants ont un périmètre monde et 90% sont situés au niveau groupe.

## LES COLLABORATIONS FONCTIONNELLES

La quasi totalité des directeurs développement durable interrogés (96%) estime qu'ils doivent établir des relations de concertation et de collaboration avec d'autres directions fonctionnelles. Le tableau suivant présente, pour chaque direction mentionnée par les répondants, les enjeux qu'ils perçoivent dans cette collaboration et les actions auxquelles elle peut conduire.

<b>Directions (% de citations)</b>	<b>Principaux enjeux cités</b>	<b>Modalités d'action entreprises ou envisagées</b>
<b>Direction des Ressources Humaines (70%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment être un employeur responsable ?</li> <li>▪ Comment accompagner les salariés dans les changements induits par le développement durable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volet social du développement durable (mission Handicap, Diversité, etc).</li> <li>▪ Elaboration de codes de conduite et de chartes sociales, éthiques, de défense des droits fondamentaux.</li> </ul>
<b>Direction des achats (54%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment prendre en compte des critères de développement durable dans les achats et dans les relations avec les fournisseurs ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffuser la compétence développement durable dans la direction des achats.</li> <li>▪ Procéder à une Analyse de Cycle de Vie pour tous produits et services achetés.</li> </ul>
<b>Direction Qualité Hygiène Santé Sécurité Environnement (40%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le développement durable serait-il comme la QHSE, une notion de démarche continue à porter auprès des autres directions ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des fusions observées entre QHSE et développement durable (direction partagée ou direction QHSE absorbée par le développement durable).</li> </ul>
<b>Direction Marketing (29%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les relations avec le marketing se limitent-elles à réduire les impacts environnementaux des produits ou à développer des offres de produits ou services nouveaux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eco-conception.</li> <li>▪ Stratégie de Bottom Of Pyramide (BOP).</li> </ul>
<b>Direction de la communication (27%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment assurer la communication des objectifs de développement durable sans tomber dans le greenwashing ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation du rapport développement durable.</li> </ul>

Il est à noter que les relations avec la Direction Administrative et Financière n'ont été que très rarement mentionnées par les répondants.

# UN DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL : LE RÉSEAU DE CORRESPONDANTS

---

La plupart des répondants (85%) a affirmé disposer d'un réseau de correspondants développement durable au sein de leur entreprise. Ces correspondants sont considérés comme des relais opérationnels portant le développement durable au sein de leur métier.

## Profils attendus des correspondants développement durable

Les directeurs affirment privilégier le volontariat dans le choix de leur correspondants développement durable (ont-ils réellement les moyens de faire un autre choix ?).

Ces correspondants doivent disposer d'une capacité de leadership et une liberté d'expression pour porter la démarche auprès de leur métier. De ce fait, ce sont le plus souvent des managers dont les profils varient selon les métiers et les enjeux de leur entreprise.

*« Ce n'est pas le chef qui décide et ça descend. Il faut que les gens soient convaincus. Vous ne pouvez les sensibiliser que si vous les mettez en rapport dans leurs métiers. »*

Le fonctionnement de ces réseaux de correspondants développement durable et les fréquences de rencontres sont variables d'une entreprise à l'autre.

## Difficultés et enjeux des réseaux de correspondants développement durable

Un manque de formalisation des missions : peu de correspondants disposent d'une fiche de poste qui établit les termes de leur mission en matière de développement durable. Il s'agit le plus souvent d'une responsabilité qui s'ajoute plus ou moins officiellement à leur poste actuel.

Un manque de formation spécifique aux enjeux développement durable de leurs métiers : la sensibilisation globale au développement durable ne suffit pas à former les relais développement durable aux enjeux clefs de leurs métiers.

Une absence de valorisation financière : la quasi-totalité des répondants s'accorde sur le rôle primordial de la reconnaissance financière de la contribution des correspondants développement durable. Certains arguent que l'intégration du développement durable ne sera réellement effective que quand de tels systèmes de valorisation seront mis en place. Pour l'heure, les systèmes de primes mentionnés relèvent d'activités ou de domaines mesurables quantitativement. Des répondants ont indiqué utiliser le principe des trophées, avec récompenses symboliques et/ou monétaires, pour mobiliser et engager leurs réseaux de correspondants.

Un important turn over des correspondants : la rotation des correspondants est fréquemment citée par les répondants qui soulignent l'impact négatif de ces changements trop fréquents qu'ils subissent (en raison du manque de formalisation des missions précédemment cité ?). Pour y remédier, certains répondants ont indiqué souhaiter intégrer une personne supplémentaire dans leur équipe afin de se consacrer à l'animation et à la professionnalisation de leurs correspondants.

*« Chaque fois qu'il y a un turn over et qu'un directeur de service s'en va c'est à recommencer. »*

A ces difficultés aujourd'hui encore structurelles, s'ajoute la crise actuelle qui peut amener à reléguer le développement durable au second plan de l'activité professionnelle de ces correspondants.

# LE DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE

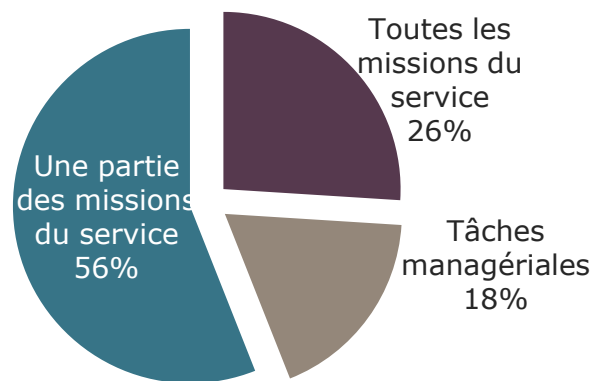
---

Le directeur développement durable est souvent le pivot des démarches engagées dans l'entreprise même s'il n'en dirige pas directement la mise en œuvre. Personne de référence en interne pour l'élaboration de la stratégie et l'animation du réseau, il est l'interlocuteur visible en externe pour les relations avec les parties prenantes.

## Les missions des directeurs développement durable

Le contenu des missions confiées aux directeurs développement durable varie au regard de l'effectif de leur équipe.

### Missions spécifiques aux directeurs DD



En général, dans les directions développement durable composées de moins de deux personnes, les directeurs participent à toutes les missions de la direction.

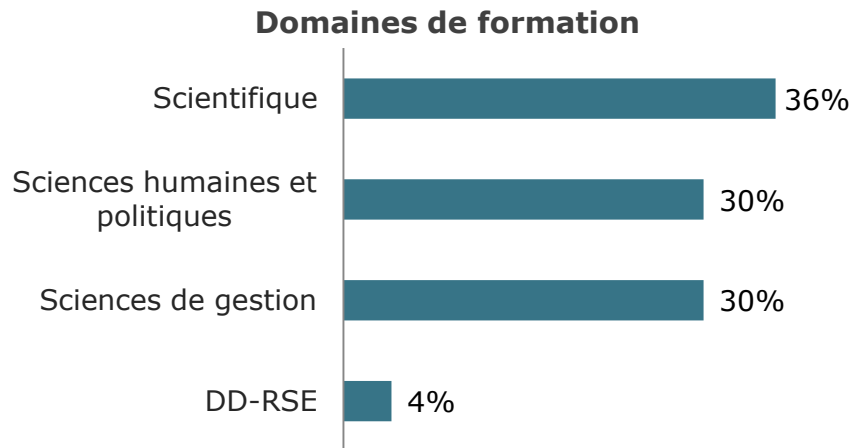
Dans les directions développement durable aux effectifs plus étoffés, les principales missions citées du directeur sont :

- La définition de la stratégie (27%) ;
- La coordination et l'animation du réseau (23%) ;
- La représentation extérieure (23%) ;
- La gestion avec les parties prenantes (19%).

Effectif et stratégie apparaissent, à ce stade de développement de la fonction développement durable, liés.

## Des formations initiales variées et peu de directeurs formés au développement durable

Les directeurs développement durable sont issus de formations traditionnelles.

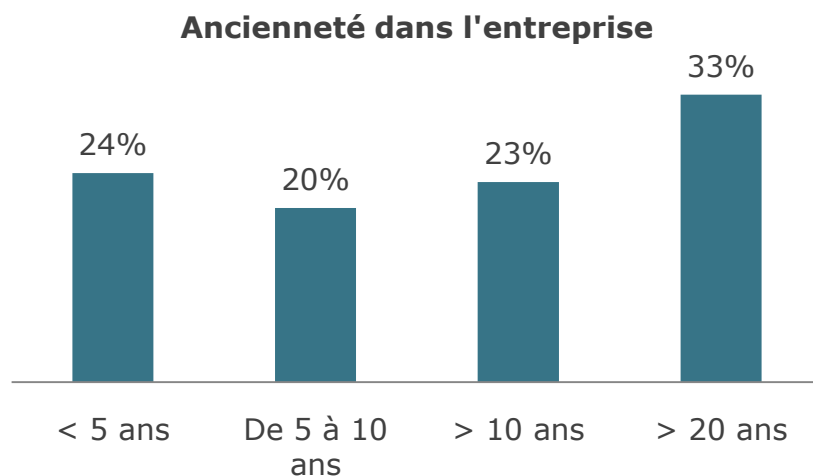


40% d'entre eux sont diplômés de l'université. 22% sont ingénieurs et 20% ont un diplôme d'une école de commerce.

Très peu sont ainsi formés au développement durable et nombreux considèrent une telle formation non nécessaire à l'exercice de leur fonction.

## Des parcours professionnels au sein d'une même entreprise...

Plus de 50% des répondants sont dans leur entreprise depuis plus de 10 ans.

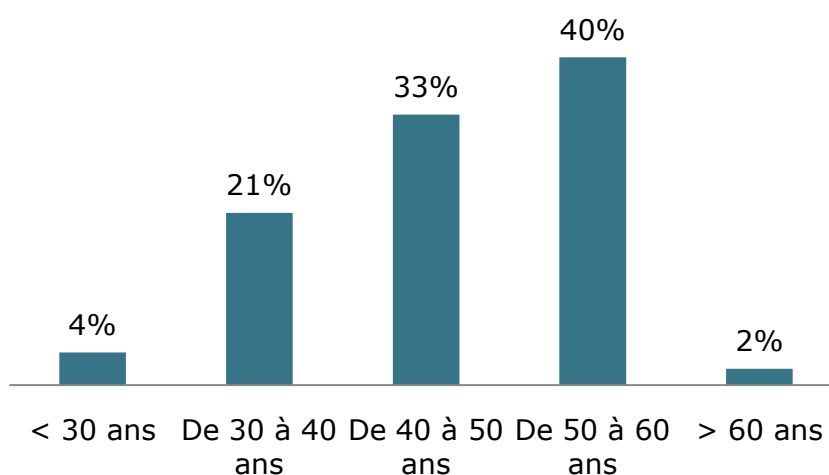


Pour 80% des répondants, les deux précédents postes n'étaient pas en lien avec le développement durable. Les principales fonctions occupées antérieurement se répartissent entre la QHSE (35% des personnes interrogées), la stratégie (20%),

des fonctions commerciales et de marketing (17%), la communication (17%) et la R&D et innovation (13,5%). Cette ancienneté est valorisée par les personnes interrogées car elle permet une connaissance des acteurs et du terrain et procure de ce fait une plus forte légitimité.

### Une fonction réservée aux expérimentés ?

La moyenne d'âge des personnes interrogées est de 46 ans. L'ancienneté dans l'entreprise est à corrélée avec l'âge et explique la forte proportion de la catégorie des 50-60 ans.



### Des savoir-être spécifiques

Les acteurs du développement durable font face à des situations contradictoires. Ils doivent convaincre et porter une démarche auprès des multiples acteurs de l'entreprise, écouter, reporter des projets, rester pragmatiques. La gestion des contradictions nécessite d'allier de nombreux savoir-être : pragmatisme, pédagogie, patience, force de conviction, humilité, innovation, rigueur, persévérance, etc. Ils doivent être « le poil à gratter », « l'empêcheur de tourner en rond », la personne qui interpelle, le « lanceur d'alertes ».

Pour autant, l'engagement personnel est dissocié de la fonction. Interrogés à ce sujet, 47% des répondants ont déclaré ne pas avoir de responsabilité ou d'engagement liés au développement durable en externe. La légitimité vient de l'interne, du professionnalisme plus que d'une attitude militante basée sur des engagements externes.

### **ZOOM sur la fonction au regard du genre**

63% des directeurs développement durable sont des hommes contre 37% de femmes. Ces dernières sont en moyenne plus jeunes que leurs collègues masculins : elles ont en moyenne 42 ans contre 48 ans pour les hommes.

Les femmes dirigent des services moins étoffés, composés de 3 ETP en moyenne contre 8 ETP pour les hommes. Leur rattachement à la communication est cinq fois supérieur à celui des directions dirigées par des hommes.

Par ailleurs, elles sont moins nombreuses à exercer cette fonction au sein d'entreprises du secteur de l'industrie (1/3 des personnes) mais sont majoritaires dans le secteur des services aux consommateurs (85%).

### **Quel groupe professionnel ?**

Quatre groupes de directeurs développement durable se dessinent en fonction :

- Du mode de recrutement (en interne ou en externe) ;
- De la corrélation entre l'ancienneté du service développement durable et celle de son directeur.

Le schéma ci-après en propose une présentation graphique.

Un poste désormais brigué et considéré comme **une opportunité de carrière ?**

Qu'en sera-t-il de **leur renouvellement ?**

Recrutement interne 79%

**Directeurs DD recrutés en interne après la création du service 35%**

- Des postes masculins
- Une longue expérience dans l'entreprise
- Des services dotés d'effectifs forts
- Des postes formalisés

**Directeurs DD en poste depuis la création de la fonction issus de l'interne 44%**

- Des **profils senior et masculins**
- Des **postes formalisés** par une fiche de poste
- Des créateurs de poste qui ont contribué à impulser la création de la direction DD et/ou des personnes choisies pour ce poste selon des critères propres à chaque entreprise
- Des expériences professionnelles antérieures et des niveaux hiérarchiques variés

**En poste après la création de la fonction**

45%

**Directeurs DD recrutés en externe après la création du service 10%**

- Groupe hétérogène
- Postes non formalisés
- Des **profils jeunes** pour la moitié d'entre eux

**En poste depuis la création de la fonction**

55%

**Directeurs DD en poste depuis la création de la fonction venant de l'externe 11%**

- Des services hétérogènes
- Des **profils jeunes et féminins**
- Une volonté de disposer d'un regard neuf et externe

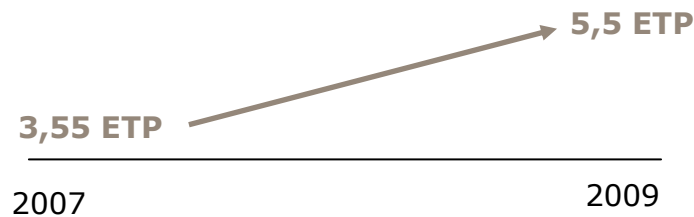
Amorce d'un processus de carrière dédiée au développement durable ?  
Reconnaissance de compétences spécifiques au développement durable transférables entre entreprises ?

Evolueront-ils vers d'autres fonctions dans la même entreprise ou vers une fonction DD dans une autre entreprise ?  
Certains disent l'envisager mais sous certaines conditions (appui inconditionnel de leur hiérarchie, adaptation aux enjeux du secteur, etc.).

Recrutement externe 21%

## LES EQUIPES DES SERVICES DEDIES AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Alors que le premier baromètre sur la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120 avait fait apparaître un effectif moyen de 3,55 Equivalent Temps Plein (ETP) par direction développement durable, les résultats de 2009 établissent cette moyenne à 5,5 collaborateurs<sup>3</sup>.

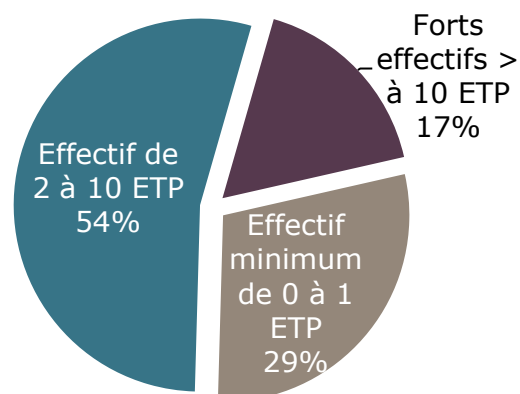


La tendance à la hausse pressentie à l'époque s'est donc confirmée au cours des deux dernières années.

### Trois profils-types de services en charge du développement durable

Les services dédiés au développement durable sont aujourd'hui constitués en moyenne de 5,5 ETP.

Il existe toutefois de grandes disparités d'organisation et d'effectif selon les entreprises et trois profils-types peuvent être distingués.



Pour 29% des entreprises interrogées, la fonction développement durable est portée par une seule personne. Parmi elles, 47% (13,5% du total) affirment travailler sur des thématiques de développement durable, au sein d'une direction ne portant pas d'appellation liée au développement durable, sans y consacrer la totalité de leur temps de travail. Ces postes seront-ils davantage structurés et

<sup>3</sup> La comparaison des effectifs à isopérimètre entre les éditions de 2007 et 2009 (échantillon de 25 entreprises) établit cette moyenne à 7 ETP.

formalisés à l'avenir ? Les autres répondants de cette catégorie (53%, soit 15,5% du total des répondants) travaillent également seuls mais à temps complet sur leurs missions. Il peut s'agir soit d'un choix volontaire de l'entreprise de ne pas se doter d'une équipe, soit, au contraire, de services développement durable en cours de constitution et qui recruteront prochainement de nouvelles personnes.

Dans plus de la moitié des cas, la fonction développement durable est incarnée par une équipe de 2 à 10 personnes, y compris le directeur.

Enfin, les directions à forts effectifs ne sont pas la règle dans la fonction développement durable. Ces directions regroupent en leur sein des services s'occupant de thématiques liées au développement durable qui sont couramment rattachées à des directions traditionnelles de l'entreprise. Ces directions concernent principalement des entreprises du CAC 40 (1/3 des entreprises du CAC 40 interrogées).

### **Postes et missions des équipes de 2 à 10 collaborateurs ETP**

La répartition des postes et des missions qui sont exercés dans ce profil-type de direction développement durable des entreprises du SBF 120 est présentée dans le tableau ci-contre.

<b>Dimension sociale</b>	Missions orientées Ressources Humaines (lutte contre les discriminations, diversité, handicap, suivi des accords cadres internationaux, dialogue avec les syndicats, etc.), reporting.
<b>Dimension environnementale</b>	Suivi des indicateurs environnementaux, mise en place d'outils et de méthodologie, Bilan Carbone, supports informatiques de collecte des informations, reporting.
<b>Dimension sociétale</b>	Gestion des relations avec les parties prenantes, suivi des partenariats, liens avec les communautés locales, communication externe, reporting.
<b>Dimension financière</b>	Relations avec les agences de notation extra-financière, finance responsable, réponse aux questionnaires ISR.
<b>Expertises transverses et additionnelles</b>	Achats, juristes, etc Veille réglementaire, benchmark, prospective, anticipation et ouverture de nouveaux chantiers, gestion de projet. Animation du réseau en interne, suivi des plans d'action.

Le périmètre d'exercice de chacune de ces missions diffère selon son contenu. Il peut s'agir du périmètre stricte de l'entreprise ou bien celui plus vaste de sa chaîne de production de valeur.

Ces missions peuvent être cumulées et se répartissent en fonction des compétences de chacun des membres du service développement durable.

Il n'est ainsi pas encore possible à ce stade de développement de la fonction de distinguer le profil-type des postes de chargés de mission et autres chefs de projet qui composent l'effectif des directions développement durable.

### **Caractéristiques de l'équipe développement durable**

- Le recrutement s'effectue majoritairement dans l'entreprise, très souvent sans compétences spécifiques au développement durable au moment de la prise de poste.

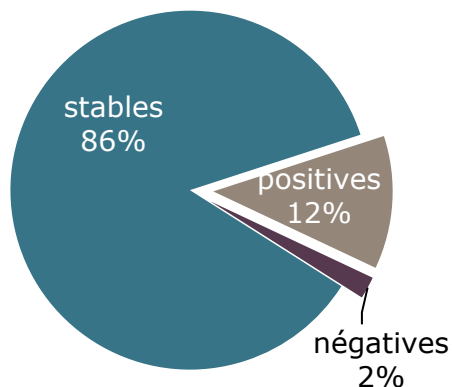
*« Les gens qui travaillent au sein de la direction n'ont peut-être pas suivi de formation mais ils sont très ouverts sur ces sujets depuis de nombreuses années. Ça s'est fait sur le tas et il y a vraiment un aspect conviction personnelle. »*

- La répartition hommes-femmes est équilibrée.
- On remarque quelques profils internationaux au sein des équipes.
- Les formations initiales sont réparties entre les trois grands volets (sciences humaines / sciences économiques-école de commerce / ingénieurs-scientifiques)
- On constate un très faible turn-over au sein des équipes.

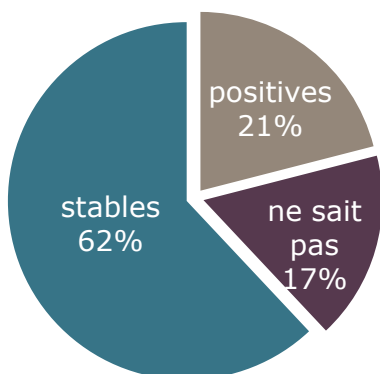
## DES PERSPECTIVES D'EMPLOI STABLES

Les perspectives d'emploi au sein des directions développement durable sont à la stabilité.

### A court terme



### A long terme



### Les explications

- Faible turn-over des personnes en poste.
- Impacts négatifs de la crise économique cités par 52% des répondants, qui se répercutent en partie sur le gel des emplois au sein des services.
- Volonté de ne pas créer « une armée mexicaine » à la tête de la direction développement durable.

### Pour autant ...

- Les services semblent sous-dimensionnés face à la charge de travail et de nouveaux recrutements permettraient de répartir les tâches.
- Une des réponses apportée pour expliquer les faibles effectifs est la dilution de la fonction développement durable dans les fonctions traditionnelles de l'entreprise et les réseaux de correspondants développement durable évoquée par 40% des répondants.

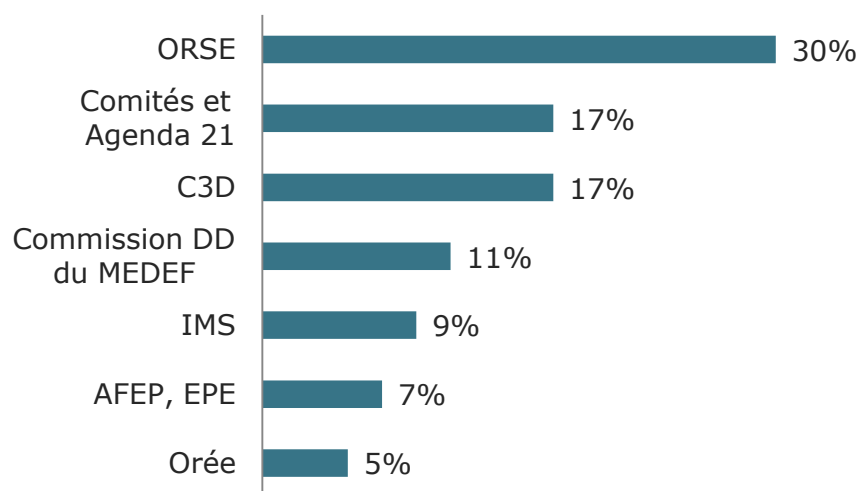
# LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS DÉDIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

---

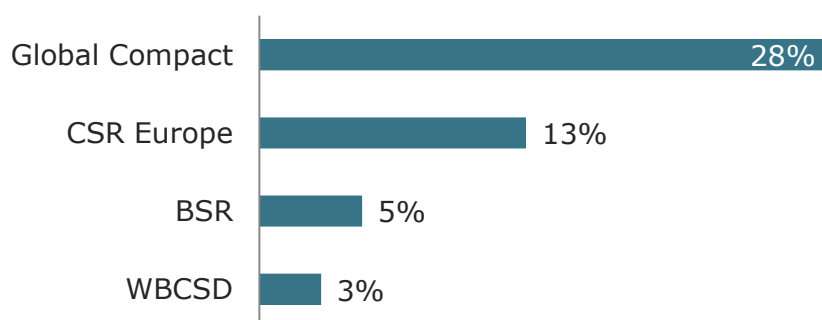
## Un fort taux d'adhésion à des réseaux professionnels

80% des directeurs développement durable déclarent être membres de réseaux externes en lien avec le développement durable. Nombreux sont d'ailleurs les répondants qui ont souligné la multiplicité de ces réseaux. Le schéma ci-dessous rend compte de ces adhésions mais ne témoigne pas de la participation à la vie active de ces réseaux.

### Réseaux français



### Réseaux internationaux



Laboratoires d'échanges et d'apprentissage, ces réseaux participent à la mise en place de connaissances et de pratiques communes ainsi qu'à la structuration de la fonction développement durable. Ils participent à la formation d'une communauté de directeurs développement durable et à la création d'une identité professionnelle partagée entre pairs.

Fait marquant, ces lieux de rencontres amènent aujourd'hui les directeurs développement durable à travailler avec leurs homologues d'un même secteur d'activité. Cette nouvelle forme de collaboration intra-sectorielle témoigne de la capacité du développement durable à déplacer les frontières du champ concurrentiel.

### **Une ouverture progressive au dialogue avec les parties prenantes externes**

Cette ouverture à l'externe de l'entreprise se traduit également par le développement de relations avec les ONG.

Cependant, parmi les interlocuteurs privilégiés, les parties prenantes externes sont presque trois fois moins citées que les parties prenantes internes par les répondants.

<b>Parties prenantes externes</b>	
ONG	21%
Pouvoirs publics	21%
Riverains et communautés locales	19%

<b>Parties prenantes internes</b>	
Clients	67%
Collaborateurs	65%
Actionnaires	33%

Il est à noter que les syndicats n'ont été que très rarement mentionnés par les répondants.

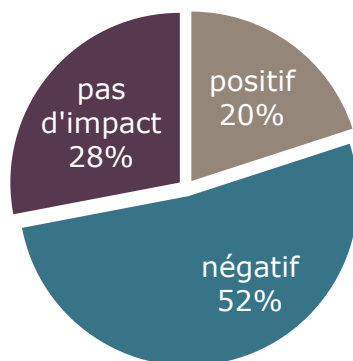
# UNE FONCTION RECONNUE ET LÉGITIME

---

## Une fonction qui n'a pas été remise en cause par la crise

Interrogés sur les effets de la crise sur leurs actions à court terme, seule la moitié des directeurs développement durable apporte une réponse négative.

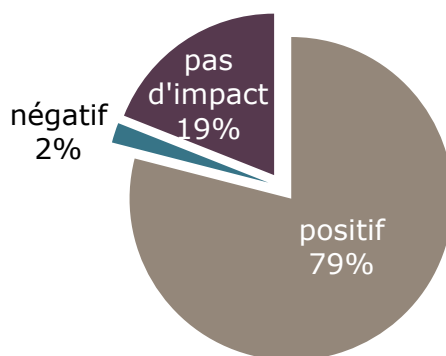
### Impacts de la crise à court terme



Les impacts négatifs à court terme les plus fréquemment cités sont le report de projets et les restrictions budgétaires.

A long terme, ils sont une majorité à croire aux effets positifs de la crise sur leur environnement professionnel.

### Impacts de la crise à long terme



Les impacts positifs à long terme les plus fréquemment cités sont la modification du business model, l'intensification de l'offre verte et le recentrage sur des objectifs de développement durable plus substantiels.

# UN PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION QUI S'AMPLIFIE

---

En 2007, la première édition du baromètre avait souligné l'amorce d'un processus de professionnalisation de la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120.

Au regard des 6 étapes de professionnalisation établis par les sociologues pour catégoriser une profession<sup>4</sup>, il apparaît aujourd'hui distinctement au regard du schéma ci-dessous que ce processus s'est amplifié.

## 1. Etre exercée à plein temps

- **87% des répondants** exercent leurs missions à temps plein.
- L'effectif moyen des directions développement durable est en constante progression.

## 2. Comporter des règles d'activités

- Les finalités stratégiques sont partagées par une grande majorité des directeurs développement durable.
- Les missions réalisées au sein des directions sont de plus en plus formalisées. 55% des répondants disposent d'une **fiche de poste** encadrant et définissant les missions qui leur sont confiées.
- Les instruments de gestion restent cependant encore largement à construire et empruntent aux outils et méthodes des autres fonctions de l'entreprise.

## 3. Comprendre une formation dans des écoles spécialisées

- Une **absence de formation** pour les directeurs développement durable en poste : plus de 2/3 des répondants n'ont pas suivi de formation liée au développement durable.
- Une **offre croissante de formations** initiales au développement durable qui se traduit par l'entrée sur le marché des professionnels du développement durable de jeunes diplômés.

---

<sup>4</sup> Le processus de professionnalisation de WILENSKY établit 6 critères d'accès au titre de profession. Cité dans DUBAR P., TRIPIER C., *Sociologie des professions*, A. Colin, Collection Cursus, Paris, 1999

#### 4. Posséder des organisations professionnelles

- Création depuis 2007 du **Collège des Directeurs du Développement Durable Engagés** (C3D), association visant à faire valoir les intérêts de la fonction développement durable, être un lieu de débat au-delà des entreprises et prendre position sur certaines problématiques.
- Existence de lieux organisés de rencontres et d'apprentissage entre représentants de la fonction développement durable (ORSE, IMS, etc)

#### 5. Comporter une protection légale du monopole

#### 6. Avoir établi un code de déontologie

## LES ACTEURS DU PROJET

---

**Le Master 2 Management de la RSE** de l'IAE Gustave Eiffel, créé en 2001, est une formation pionnière dotée d'un réseau solide. Ce Master reconnu offre une formation pratique et concrète aux principes et aux techniques de la RSE. Il prépare les professionnels à l'analyse des opportunités, des enjeux stratégiques et des conditions d'implantation d'une démarche de RSE. Par ses projets de recherche, il contribue à enrichir le corpus théorique et l'analyse des pratiques en RSE.

**Le Groupe Adecco**, premier employeur privé de France, agit au quotidien en faveur de la croissance économique des entreprises tout en gérant les priorités humaines sur le marché du travail. A la délégation de candidats intérimaires, cœur historique du métier, s'ajoutent de multiples compétences dont l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Conscient de son rôle économique mais aussi de sa responsabilité sociale, le groupe Adecco s'emploie à créer le lien social nécessaire au fonctionnement du marché de l'emploi. La publication de ce 2<sup>ème</sup> baromètre s'inscrit naturellement dans sa démarche d'analyse de la professionnalisation des métiers liés au développement durable.

*En partenariat avec :*

**Le Collège des directeurs du développement durable engagés (C3D)** est une association née en 2007 qui réunit à présent une cinquantaine de Directeurs du développement durable et de la responsabilité sociale au sein d'entreprises privées et publiques et quelques experts associés. L'objectif de ce collège de professionnels engagés est triple : permettre l'échange entre eux, dialoguer avec les autres acteurs concernés et porter dans le débat public des propositions visant à renforcer le mouvement d'implication des entreprises en faveur du développement durable.

**InveRSE** est une association née en 2008 qui réunit les étudiants et diplômés du Master 2 Management de la RSE de l'IAE Gustave Eiffel. L'objectif de cette association professionnelle est double : agir pour l'insertion dans l'emploi de ses membres et contribuer à la professionnalisation de la fonction développement durable dans les organisations.

**La Fédération Nationale des Caisses d'Épargne (FNCE)** est l'organe de représentation et d'expression des Caisses d'Épargne. Ses principales missions sont de coordonner les relations entre les Caisses d'Épargne et leurs 4 millions de sociétaires, et de représenter leurs intérêts communs, notamment auprès des pouvoirs publics ; de participer à la définition des orientations stratégiques du réseau de définir, coordonner et promouvoir les actions de responsabilité sociétale des Caisses d'Épargne ; de contribuer à la coopération des Caisses d'Épargne françaises avec des établissements européens de même nature.



Adecco

Adecco à domicile

Adecco Experts

Adecco Formation

Adecco Medical

Adecco Parcours & Emploi

Adia

Ajilon

Alexandre Tic

Altedia Groupe

Datavance

France Energie

Janus Solutions RH

Réseau Adecco Insertion

RH Facilities