

Transition écologique des entreprises : priorité à l'Humain



Table des matières

- Une ruée mondiale vers les talents de l'économie verte
- Les métiers verts de demain
- Des compétences vertes très convoitées

- Des écarts de perception à ne pas négliger
- Les attentes des salariés
- L'état d'esprit des salariés

- Des gouvernements de plus en plus investis dans la lutte contre le dérèglement climatique
- Des consommateurs et investisseurs qui exigent de plus en plus de durabilité

- Les piliers de la planification stratégique des effectifs verts
- La transition écologique, un parcours du combattant ? Gros plan sur quelques success-stories de nos clients
- Des solutions RH au service de la transition écologique des entreprises

Synthèse



Entreprendre une transition écologique au service des salariés

Alors que notre monde poursuit sa transition vers une économie plus soucieuse de l'environnement, fixer des objectifs de durabilité ne suffit plus. Face à la pression des consommateurs, des investisseurs et des pouvoirs publics, les entreprises ont compris qu'elles devaient accélérer leur propre transition écologique. Cette dynamique va donner à un grand nombre de salariés l'opportunité d'être acteur dans « l'économie verte » ces prochaines années. **D'ici 2030, la transition écologique devrait d'ailleurs créer jusqu'à 30 millions d'emplois¹**

Cependant, cette entrée progressive vers une économie moins carbonée concorde avec une pénurie de talents de plus en plus forte. À l'échelle mondiale, ce sont aujourd'hui trois quarts des employeurs (75 %) qui témoignent de leurs difficultés à trouver les compétences nécessaires². Encore plus nombreux (94 %) sont ceux qui ne disposent pas dans leurs effectifs des profils qualifiés dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)³.

Par ailleurs, la réussite de la neutralité carbone ne peut se faire en vase clos. En effet, la construction d'un monde où énergie, transport, agriculture, habitation et infrastructures seraient décarbonés paraît irréaliste si elle ne tient pas compte de l'impact sociétal de la transition écologique sur l'emploi, l'accès au marché du travail et l'accessibilité financière. Les chefs d'entreprise doivent donner à leurs salariés les moyens de développer les compétences requises pour exercer les métiers verts de demain.

Alors que la transition écologique se met en place progressivement, notre rapport présente des centaines de métiers et compétences « verts » qui n'existaient pas. Ce rapport **ManpowerGroup Global Insights démontre l'impact de la transition écologique sur le futur du monde du travail pour les employeurs comme pour les salariés.**

¹ [IEA Étude de l'Agence internationale de l'énergie](#)

² [Enquête ManpowerGroup sur la pénurie de talents mondiale](#)

³ [À la recherche des talents ESG](#)

Cinq principaux enseignements pour les employeurs



Convaincre les salariés de l'importance de la transition écologique : de nombreux secteurs de l'économie verte en sont encore à leurs prémices. Comme le présente cette étude, certains salariés s'inquiètent d'un changement brutal et n'imaginent pas que leurs compétences actuelles puissent les aider à se réorienter vers des voies plus avantageuses, souvent dans des secteurs émergents à forte croissance. Les employeurs doivent l'expliquer de façon claire à leurs employés et aux talents qu'ils souhaitent attirer.



Donner de la visibilité aux actions en faveur de l'environnement : beaucoup d'entreprises réalisent de nombreuses actions concrètes pour préserver l'environnement, mais ces dernières ne leur permettront pas de se démarquer si les candidats n'en ont pas connaissance. Or, une récente étude réalisée auprès d'un panel de salariés montre que la politique RSE d'une entreprise a un impact direct sur son attractivité auprès des candidats.



Créer un socle de compétences : d'après le Forum économique mondial, 60 % de la main-d'œuvre mondiale devra monter en compétences ou se réorienter d'ici 2024. Les entreprises auront impérativement besoin de salariés à la fois qualifiés et tournés vers l'innovation pour accélérer la démocratisation et la commercialisation des technologies vertes. Aussi, elles doivent anticiper et miser sur la montée en compétences et la réorientation de compétences à grande échelle pour se démarquer de leurs concurrentes et se développer davantage.



Exploiter le pouvoir de la Data : jamais les entreprises n'ont disposé d'autant de données sur leurs effectifs, et d'outils de machine learning ou d'intelligence artificielle (IA). Celles qui ne capitalisent pas sur ces outils pour embaucher des salariés qualifiés pour la transition écologique passent à côté de nombreuses opportunités.



Il faut agir maintenant⁵ : la transition écologique va créer jusqu'à 30 millions de nouveaux emplois alors même que la pénurie de talents s'accroît, du fait du ralentissement de la croissance démographique et du vieillissement de la population active dans les pays les plus développés.

⁴ [Rapport sur l'avenir de l'emploi 2023 - Forum économique mondial](#)

⁵ [Étude de l'Agence internationale de l'énergie](#)

Quel avenir pour la transition écologique du monde du travail ?



La transition du monde vers une économie plus durable est en pleine accélération, et les chefs d'entreprises comme les pouvoirs publics en ont bien pris conscience. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils sachent où cette transformation s'intensifie le plus. Quels sont les métiers verts de demain ? Quelles sont les compétences vertes de demain ? Autant de questions auxquelles responsables RH et dirigeants doivent répondre pour élaborer la stratégie RH en matière de transition écologique.

Une ruée mondiale vers les talents de l'économie verte

Face à l'accélération de la transition écologique, les recruteurs et responsables RH du monde entier passent à la vitesse supérieure pour embaucher des profils verts et développer les compétences de leurs salariés existants.

Pour mesurer l'ampleur des intentions d'embauche de profils « verts », ManpowerGroup a interrogé près de 39 000 employés dans 41 pays afin de comprendre dans quelle mesure ils recherchent activement des profils possédant des compétences vertes.

Dans tous les secteurs, la nécessité d'attirer des profils verts fait l'unanimité parmi les chargés de recrutement. Pour preuve, la majorité des employeurs (70 %) s'activent d'ores et déjà pour embaucher des « cols verts ». C'est dans le secteur de l'énergie et des services publics que les prévisions de recrutement sont les plus élevées (81 %), ce qui n'a rien d'étonnant au vu de la croissance rapide de la production d'énergie renouvelable. D'après les responsables de recrutement, ce sont les secteurs de l'industrie manufacturière et de la production (36 %), des Opérations et de la Logistique (31 %) et des Technologies de l'Information (30 %) qui recherchent le plus activement des profils verts⁶.

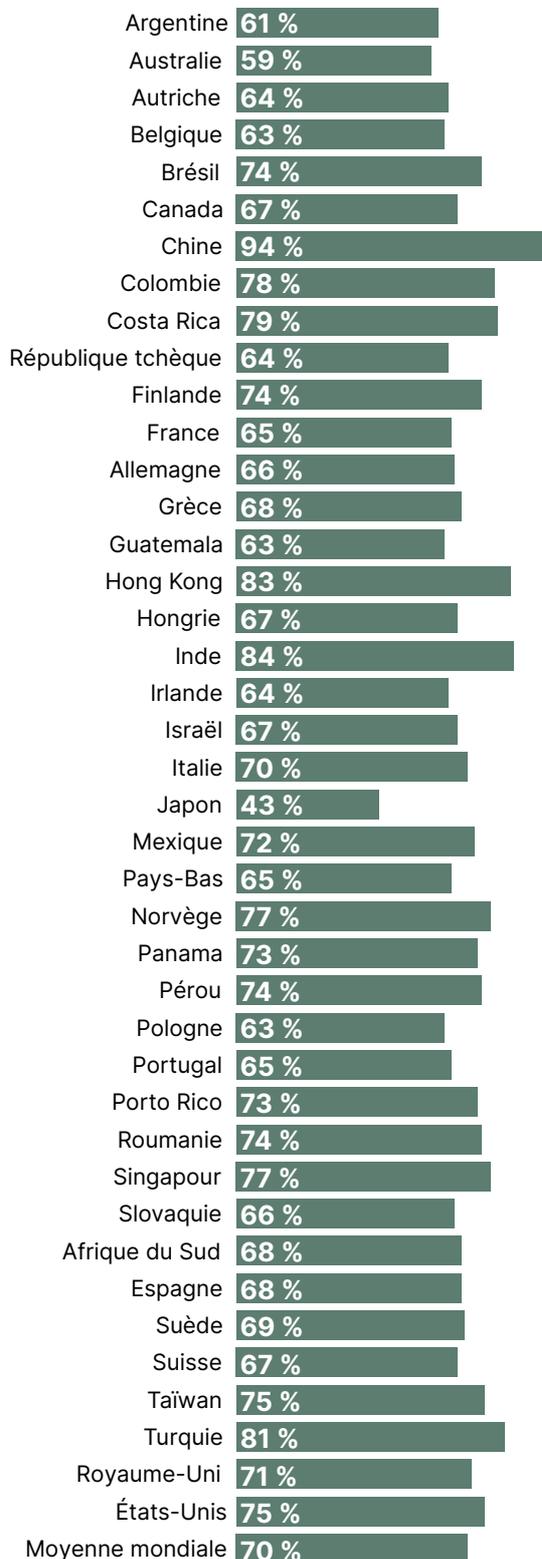
70 %

**des employeurs prévoient
d'embaucher des profils verts**



⁶ [Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi](#)

Part des employeurs qui recherchent ou vont rechercher des profils et compétences « verts »⁷



Métiers verts : Demande par type d'industrie⁸

Énergie & Services Publics	81 %
Technologie de l'information	77 %
Finance & Immobilier	75 %
Secteur industriel	74 %
Transport, Logistique & Automobile	73 %
Services de Communication	68 %
Biens de consommation	65 %
Santé & Sciences de la Vie	64 %
Moyenne mondiale	70 %

Métiers verts : Demande par type de fonction⁹

Industrie manufacturière	36 %
Opérations & logistique	31 %
Informatique & Data	30 %
Vente & marketing	27 %
Ingénierie	26 %
Administratif & fonctions support	25 %
Ressources humaines	25 %

^{7, 8, 9} [Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi](#)

Les métiers verts de demain

D'après le Forum économique mondial, la transition écologique des entreprises sera le premier moteur de création d'emplois dans le monde dans les années à venir.¹⁰ À mesure que le monde opère sa transition, les métiers verts vont encore évoluer et aller au-delà de ceux auxquels on pense aujourd'hui et s'imposer, in fine, comme une des clés essentielles au bon fonctionnement de tous les secteurs d'activité à travers le monde.

Aujourd'hui, le monde « vert » du travail se transforme en raison de l'émergence de nombreux métiers directement ou indirectement nécessaires à la transition écologique. Pour comprendre correctement l'écosystème de ces métiers verts, il faut l'étudier à travers le prisme de l'évolution des compétences. Il existe des métiers verts bien définis, comme celui de technicien de maintenance des éoliennes ou d'installateur de panneaux solaires. Ces métiers contribuent à la préservation de l'environnement et mobilisent des compétences « vertes », mais ces dernières n'évoluent pas très rapidement.

Les métiers « verdissant » sont des professions qui doivent faire évoluer leurs compétences plus radicalement pour maximiser leur impact sur notre planète. Cela concerne, par exemple, les techniciens et ingénieurs automobiles, qui vont voir leur métier se transformer alors même que les véhicules électriques se démocratisent. Enfin, ce que nous qualifions de métiers « verts + » sont des fonctions qui n'existaient pas jusqu'ici et qui mobiliseront une large palette de compétences nouvelles. Par exemple, les secteurs émergents comme le captage direct du CO₂ ou les technologies liées à l'hydrogène vont créer des métiers « verts + » qui restent encore à inventer.

Les différentes nuances de métiers verts

Les métiers « verts » sont des métiers existants qui participent au développement durable sans pour autant nécessiter de compétences nouvelles.

Les métiers « verdissants » sont des métiers existants qui jouent un rôle de plus en plus clé dans la préservation de l'environnement et qui requièrent plusieurs compétences nouvelles.

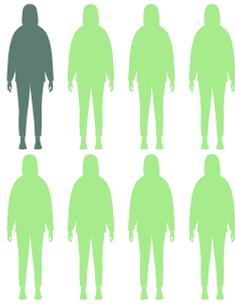
Les métiers « verts + » sont des métiers en cours de création pour accélérer le développement durable et nécessitant un grand nombre de compétences nouvelles.

Les compétences « vertes » sont les connaissances, savoirs-être, aptitudes techniques, valeurs et attitudes nécessaires pour créer et pérenniser une société plus durable et moins énergivore.

Les métiers non verts sont des professions qui ne contribuent pas à la politique de durabilité d'une entreprise.

¹⁰ [Rapport sur l'avenir de l'emploi 2023 - Forum économique mondial](#)

Seul
1 salarié sur 8
possède plus
d'une compétence verte



Des compétences vertes très convoitées

Dans tous les secteurs sans exception, les compétences vertes sont une denrée rare. Trois quarts des employeurs (75 %) dans le monde peinent à trouver des profils qualifiés¹¹. Ceux qui recherchent spécifiquement des profils verts ont du mal à trouver du personnel qualifié (44 %), à élaborer des programmes de développement des compétences (39 %) et à identifier les compétences existantes transposables aux métiers verts de demain (36 %)¹².

À l'échelle mondiale, ce manque de compétences vertes est marquant. Aujourd'hui, seul **1 salarié sur 8 possède plus d'une compétence verte**¹³. Une situation qui pose problème aux employeurs et qui prive les salariés de nouvelles opportunités, quand on sait que le taux moyen d'embauche des salariés possédant au moins une compétence à caractère écologique est 29 % supérieur à celui du salarié lambda. Sans compter que le nombre d'offres d'emploi exigeant à minima une compétence verte a bondi de 15 % entre 2022 et 2023¹⁴.

Le manque de compétences vertes se fait particulièrement ressentir dans les industries très techniques comme les énergies renouvelables ou l'automobile. **L'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT) a récemment étudié les besoins en compétences et en métiers verts de la chaîne logistique des batteries. Rien que sur la chaîne de valeur des batteries, il a pu constater que 100 métiers verts encore inexistants et 75 compétences techniques seraient nécessaires**¹⁵. Il convient de garder en tête qu'il s'agit d'un domaine d'activité relativement nouveau, puisque seuls 14 % des voitures neuves vendues en 2022 étaient électriques¹⁶. Le nombre de métiers et de compétences dont ce secteur aura besoin est appelé à croître encore à mesure que la production de batteries augmente dans le monde pour répondre à l'augmentation de la demande.

¹¹ [Enquête ManpowerGroup sur la pénurie de talents dans le monde](#)

¹² [Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi](#)

^{13,14} [Rapport LinkedIn sur les compétences vertes dans le monde](#)

¹⁵ [Étude EIT InnoEnergy Skills Institute](#)

¹⁶ [Étude de l'Agence internationale de l'énergie](#)

Métiers requis sur la chaîne de valeur des batteries ¹⁷



Électromobilité

Ingénieur automobile
Ingénieur en sécurité automobile
Ingénieur en algorithmes de batterie
Technicien de maintenance des batteries
Ingénieur en systèmes de gestion des batteries
Ingénieur en systèmes de batteries
Responsable conformité
Ingénieur concepteur
Technicien d'entretien des véhicules électriques
Technicien en Ingénierie
Technicien en équipements
Responsable des ventes de VE
Ingénieur Sécurité fonctionnelle
Ingénieur de laboratoire
Opérateur de montage
Ingénieur R&D
Technicien en ingénierie de sécurité
Ingénieur en contrôle des systèmes
Technicien chargé des essais
Responsable des opérations et des tests de véhicules



Matières premières et traitement

Analyste achats
Ingénieur en matériaux pour batteries
Technicien en matériaux pour batteries
Contrôleur financier
Technicien de calibration
Ingénieur salle blanche
Data scientist
Analyse environnementale
Ingénieur en équipements
Technicien d'équipement
Inventoriste
Technicien de laboratoire
Manutentionnaire
Ingénieur des mines
Ingénieur contrôle qualité
Analyste en achats de matières premières
Ingénieur R&D
Responsable sécurité
Analyste chaîne logistique
Directeur technique



Applications du stockage stationnaire

Ingénieur en applications
Data Scientist Batteries
Ingénieur en algorithmes de batterie
Ingénieur en systèmes de batterie
Technicien de maintenance des systèmes BESS
Ingénieur mise en service
Responsable conformité
Ingénieur en systèmes de contrôle
Ingénieur Data
Ingénieur électricien (systèmes BESS)
Ingénieur systèmes embarqués
Analyste environnemental
Responsable de l'innovation
Technicien installateur
Responsable de la maintenance
Ingénieur en conception mécanique
Responsable des opérations
Technicien Qualité
Ingénieur logiciel
Ingénieur en conception de systèmes



Fabrication de cellules et de modules

Ingénieur en conception de batteries
Ingénieur en logiciels pour batteries
Technicien de calibration
Responsable conformité
Data scientist
Directeur d'ingénierie
Responsable santé-sécurité
Responsable logistique
Technicien de maintenance
Ingénieur Production
Opérateur de fabrication
Responsable des opérations
Chef de quart en usine
Ingénieur Procédés
Technicien de production
Analyste/spécialiste achats
Ingénieur Qualité
Ingénieur R&D
Ingénieur en conception de systèmes
Ingénieur chargé des essais



Recyclage & réemploi des batteries

Technicien en matériaux pour batteries
Spécialiste du recyclage des batteries
Ingénieur chimiste
Spécialiste conformité
Responsable fin de garantie
Ingénieur Environnemental
Spécialiste santé-sécurité
Inventoriste
Opérateur de machines
Métallurgiste
Opérateur de ligne
Spécialiste R&D
Technicien R&D
Chargé de la collecte des éléments recyclables
Ingénieur en procédés de recyclage
Technicien de recyclage
Ingénieur réemploi de batteries
Technicien de maintenance
Chargé du recyclage technique
Superviseur en entrepôt

Compétences requises sur la chaîne de valeur des batteries¹⁸



Matières premières et traitement

- Matériaux pour anodes & cathodes
- Automatisation des activités minières
- Matériaux pour batteries
- Techniques de caractérisation
- Génie chimique
- Sécurité chimique
- Analyse des données
- Gestion de l'environnement
- Manipulation des machines
- Affinage des matériaux
- Science des matériaux
- Mesure & contrôle
- Extraction des matières premières
- Sourcing
- Gestion de la chaîne logistique



Fabrication de cellules et de modules

- Compositions chimiques & technologies
- Conception de batteries
- Manipulation et sécurité électrique
- Procédés de fabrication de batteries
- Essais des batteries & contrôle qualité
- Conception des cellules
- Procédés des salles blanches & sèches
- Data science
- Électrochimie
- Analyse des défaillances
- Maintenance préventive & prédictive
- Contrôle qualité & inspection
- Analyse des causes racines
- Ingénierie logicielle
- Dépannage



Électromobilité

- Ingénierie automobile
- Systèmes de gestion des batteries
- Analyse de données
- Diagnostic des défaillances des VE
- Composants des groupes motopropulseurs
- Sécurité électrique
- Conception & compositions chimiques des batteries de VE
- Maintenance & entretien des batteries de VE
- Homologation & test de VE
- Analyse des défaillances
- Systèmes de batteries HT & BT
- Prédiction des performances
- Normes de sécurité
- Ingénierie logicielle
- Dépannage & réparation



Applications du stockage stationnaire

- Composants des batteries
- Systèmes de gestion des batteries
- Conception et intégration des systèmes
- Installation de systèmes BESS
- Analyse de données
- Diagnostics
- Sécurité électrique
- Manipulation des équipements & outils
- Analyse des défaillances
- Applications en réseau & hors réseau
- Prédiction des performances
- Électronique de puissance
- Supervision & contrôle
- Normes de sécurité
- Dépannage & réparation



Recyclage / réemploi des batteries

- Conception & composants des batteries
- Démantèlement de batteries
- Matériaux pour batteries
- Ingénierie chimique
- Analyse de données
- Gestion de l'environnement
- Gestion des déchets dangereux
- Contrôle des inventaires
- Récupération des matériaux
- Science des matériaux
- Ingénierie des procédés
- Contrôle qualité
- Gestion des équipements de recyclage
- Normes & règles de sécurité
- Safety standards & regulations

Miser sur les partenariats pour pallier le manque de compétences dans la production de batteries

ManpowerGroup s'associe à l'InnoEnergy Skills Institute afin de former et de faire monter en compétences jusqu'à 800 000 travailleurs européens sur l'ensemble de la chaîne de valeur des batteries d'ici 2025¹⁹.

¹⁸ Étude EIT InnoEnergy Skills Institute

¹⁹ ManpowerGroup

Embarquer les salariés à la cause de la transition écologique



Dans tous les secteurs sans exception, la quasi-totalité des employeurs (94 %) disent ne pas avoir le personnel dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs ESG²⁰. Ils vont devoir rallier les salariés à leur cause pour mener à bien la transition de leur entreprise vers des technologies plus propres et responsables. Nous avons récemment interrogé les salariés de sept pays au sujet de la transition écologique et identifié les opportunités qui s'offrent aux employeurs.

Ce rapport est le résultat d'un sondage en ligne réalisé en octobre 2023 auprès de 5 029 salariés qui étaient soit à temps plein, soit à temps partiel, soit en recherche active d'emploi. Les données présentées ont été pondérées de manière égale entre les marchés suivants : États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Espagne, Pays-Bas et Suisse²¹.



94% des employeurs disent ne pas avoir le personnel dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs ESG

Des écarts de perception à ne pas négliger

Notre récente étude met en avant la complexification croissante de la transition écologique. D'un côté, elle souligne les différences majeures qui séparent les catégories de travailleurs, les secteurs et les pays. De l'autre, elle illustre un optimisme partagé quant à l'avenir. **Pour les employeurs le recours à un seul et même message en matière de durabilité et de transition écologique sera à proscrire.**

²⁰ Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi

²¹ Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

Cols bleus et cols blancs

Plus de la moitié de la population active

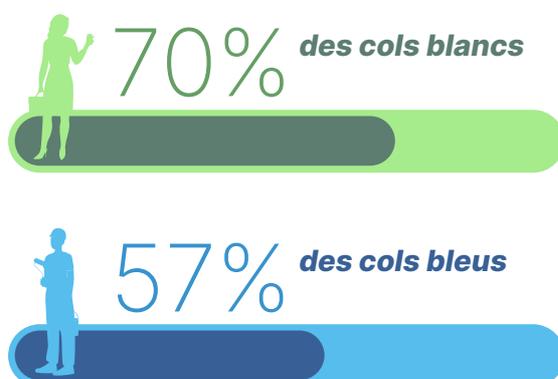
(66 %) se dit prête à accepter la transition écologique ; cela étant, on observe un écart assez net entre cols bleus et cols blancs : là où 70 % des cols blancs affirment être prêts à entamer leur transition écologique, les cols bleus sont seulement 57 % à en penser de même. On note par ailleurs qu'une part non négligeable (23 %) des salariés toutes catégories confondues se disent incertains face aux changements à venir.

Si la plupart des salariés sont prêts, beaucoup se posent encore des questions

Vous sentez-vous prêt à vous engager dans la transition écologique de votre entreprise et de la société ?

Oui (Cols blancs : 70 %, Cols bleus : 57 %)	66 %
Je n'en suis pas sûr	23 %
Non	11 %

Les salariés qui sont prêts à s'engager dans la voie de la transition écologique²²



Un enthousiasme qui varie d'un secteur à l'autre

La transition écologique ne suscite pas le même enthousiasme dans tous les secteurs. C'est **dans ceux de l'informatique et de la Finance et de l'immobilier que les salariés sont les plus optimistes à l'idée de voir leur entreprise s'engager dans la voie de la durabilité**. À l'opposé, les plus réticents à ce changement sont leurs homologues du secteur de la Production et distribution d'eau, de gaz et d'électricité ainsi que ceux du Transport, de la logistique et de l'automobile.

Ces écarts de perception s'avèrent particulièrement intéressants quand on songe aux investissements massifs dont bénéficient partout dans le monde les énergies vertes et l'électrification des véhicules. Le fait que les secteurs où la transition suscite le moins d'optimisme soient aussi ceux qui comptent le plus de travailleurs manuels témoigne probablement à nouveau de cet écart de perception.

Part des salariés prêts à s'engager dans la transition écologique par secteur

Informatique	75 %
Finance & Immobilier	74 %
Biens de consommation et services	68 %
Moyenne de l'industrie	66 %
Santé & sciences de la vie	66 %
Industrie & Matériaux	65 %
Communication	64 %
Énergie, eau, électricité et gaz	64 %
Transport, Logistique & Automobile	62 %

²² Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

Des écarts de perception

Nous avons demandé à des salariés de plusieurs pays comment ils percevaient le niveau d'engagement de leur employeur vis-à-vis de la transition écologique, et constaté de grandes disparités d'un pays à l'autre. **C'est aux Pays-Bas, en Allemagne, au Royaume-Uni et Espagne que les salariés se montrent les plus optimistes. À l'inverse, leurs homologues suisses (50 %), américains (47 %) et français (47 %) s'avèrent plus sceptiques.**

À en juger par le pourcentage d'employeurs qui déclarent s'activer pour recruter dans les métiers verts ou qui prévoient de le faire, on note au sein des différents pays un véritable écart de perception entre salariés et employeurs. Ce décalage est particulièrement marqué aux États-Unis. Malgré l'accélération de la transition écologique des entreprises à travers le monde, moins de la moitié des salariés jugent leur employeur sincèrement engagé pour la transition écologique.

Comparatif entre la perception des salariés sur l'engagement environnemental de leur employeur et les intentions d'embauche de celui-ci concernant les profils verts, par pays

Pays	Salariés convaincus de l'engagement de leur employeur en faveur de la transition écologique ²³	Employeurs recrutant activement des profils verts ou prévoyant de le faire prochainement ²⁴
Pays-Bas	60 %	65 %
Allemagne	57 %	66 %
Royaume-Uni	56 %	71 %
Espagne	55 %	68 %
Moyenne mondiale	53 %	68 %
Suisse	50 %	67 %
États-Unis	47 %	75 %
France	47%	65%

Des disparités existent aussi sur la façon dont les salariés envisagent leur contribution à la transition écologique. En effet, quand on leur demande s'ils préféreraient évoluer dans un secteur vert et avoir un impact relativement limité sur l'avenir de la planète ou, a contrario, s'engager dans un secteur « sale » qu'ils pourraient faire davantage progresser, **la plupart des salariés (55 %) privilégient les secteurs perçus comme écologiques comparés à ceux considérés comme nuisibles à l'environnement (14 %).**

Un choix dont la logique est discutable, car c'est bien en s'engageant dans un secteur peu respectueux de l'environnement que l'on peut espérer impulser le plus de progrès en termes de réduction des émissions et donc avoir l'impact le plus positif sur l'avenir de la planète. Quoi qu'il en soit, les entreprises aujourd'hui perçues comme peu écologiques n'ont pas de raison de perdre espoir. Il ne tient qu'à elles de faire évoluer les mentalités en démontrant clairement à leurs salariés actuels et potentiels ce qu'elles font pour œuvrer à un monde plus vert.

Les préférences des salariés en termes de secteur d'activité

Un secteur déjà vert où son impact potentiel personnel sera moindre **55 %**

Un secteur perçu comme nuisible à l'environnement, avec un impact potentiel personnel supérieur **14 %**

Peu importe **31 %**

²³ Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

²⁴ [Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi, Q3 2023](#)

Les attentes des salariés

La transition écologique est accueillie avec optimisme par la plupart des travailleurs, ce qui est de bon augure pour les employeurs qui investissent aujourd'hui pour créer les modèles économiques plus vertueux de demain. **Les progrès accomplis par les entreprises sur le volet environnemental font dorénavant partie des facteurs regardés par les actifs quand on leur propose un poste : plus que des engagements, ils attendent des actions concrètes de la part des entreprises.** La GenZ et les Millenials accordent une importance croissante, et les employeurs doivent tenir compte de cette évolution des mentalités s'ils veulent attirer la prochaine génération de talents. On notera toutefois qu'une part non négligeable de la population active reste dubitative.

Après les paroles, place aux actes

Nous avons invité les salariés à imaginer qu'ils recevaient deux offres d'emplois équivalentes de deux entreprises différentes et à estimer dans quelle mesure leur choix serait influencé par des considérations écologiques, comme le fait que l'employeur mène des actions claires et concrètes pour l'environnement, qu'il communique sur sa responsabilité écologique ou encore qu'il se fixe des objectifs environnementaux ambitieux. **Il ressort de leurs réponses que les entreprises qui agissent concrètement pour réduire leur empreinte écologique ont encore plus de chances d'attirer de nouveaux talents, là où celles qui ont une mauvaise réputation environnementale voient leur attractivité en pâtir.**

Si l'on considère les principaux facteurs positifs et négatifs, l'élément différenciant qui va jouer un rôle majeur dans l'attractivité, c'est l'authenticité. Les employeurs qui jouissent d'une bonne image et d'un bilan positif en matière de gestion de l'environnement seront les mieux placés pour attirer les talents.



60%

des salariés seraient d'autant plus tentés d'accepter une offre d'emploi qu'elle émane d'une entreprise qui agit concrètement pour remédier aux problèmes environnementaux²⁵

Les principaux facteurs écologiques et leur influence sur l'attractivité d'une offre d'emploi

Impact positif	
Clarté et visibilité des mesures prises pour répondre aux enjeux environnementaux	60 %
Engagement visible de dirigeants en matière de responsabilité environnementale	54 %
Adoption d'objectifs environnementaux ambitieux par l'entreprise	52 %
Impact négatif	
Impact négatif sur l'image de l'entreprise sur les questions environnementales	68 %
Pas d'engagements environnementaux clairs de la part de l'entreprise	49 %
Dirigeants qui n'accordent pas assez d'importance aux questions environnementales	48 %

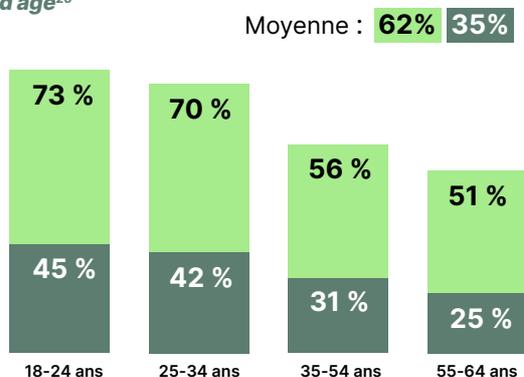
²⁵ Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

Coup de projecteur sur la nouvelle génération de talents

Près de deux tiers (62 %) des salariés déclarent s'être déjà renseignés sur la réputation environnementale d'une entreprise qui les intéresse, et près d'un tiers (35 %) confient que cela les a influencés dans leur choix d'accepter ou non une offre d'emploi. Si ces préoccupations concernent moins les salariés les plus âgés, leurs cadets y prêtent bien plus attention. Ainsi, 75 % des 18-24 ans enquêtent sur la réputation environnementale d'une entreprise qui tente de les recruter, et près de la moitié (46 %) estiment que cela joue sur leur propension à choisir un employeur plus qu'un autre.

C'est aussi dans cette tranche d'âge que les salariés sont les plus enclins à rejoindre une entreprise si elle s'engage pour la préservation de l'environnement à travers des mesures claires et visibles. À l'heure où de plus en plus de salariés arrivent à l'âge de la retraite, les employeurs seront davantage incités à actionner tous les leviers à leur disposition pour attirer cette génération de talents soucieux de l'environnement, y compris en démontrant leurs actions dans le domaine de la transition écologique.

Poids de la réputation d'une entreprise sur les questions environnementales dans la propension d'un candidat à accepter un emploi, par tranche d'âge²⁶

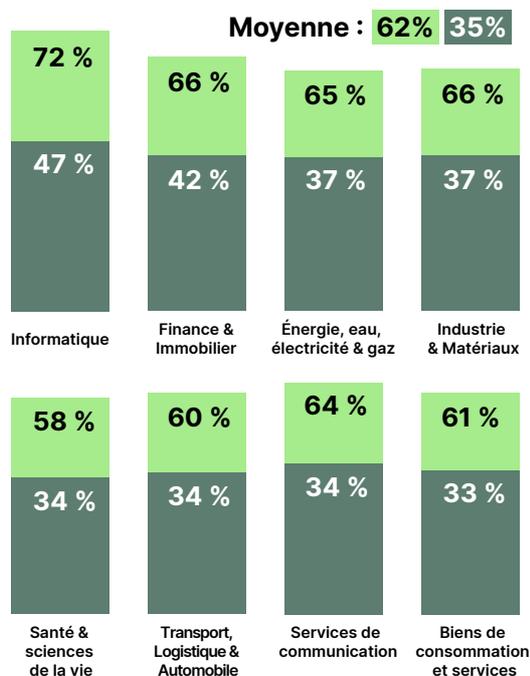


Les secteurs qui se distinguent par l'importance de leur réputation en matière de développement durable

Si l'on se penche sur l'influence de la réputation environnementale des entreprises par secteur, on voit se détacher deux domaines où innovation et l'analyse des données règnent en maîtres. En effet, c'est dans **l'informatique, la finance et l'immobilier que la réputation « verte » d'une entreprise revêt la plus grande importance et pèse le plus sur la propension du candidat à accepter une offre d'emploi.**

C'est un enseignement dont les employeurs de tous les domaines d'activité devraient tenir compte, car ces deux secteurs ont toujours été des précurseurs en termes d'innovation et d'adoption des tendances RH émergentes. Il convient par ailleurs de souligner que la réputation environnementale d'une entreprise est aujourd'hui intimement corrélée à son attractivité, ce dans tous les secteurs d'activité.

Poids de la réputation d'une entreprise sur les questions environnementales dans la propension d'un candidat à accepter un emploi, par secteur²⁷



 Vérifie la réputation de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale (NET)

 Vérifie la réputation de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale et en TIENT COMPTE pour prendre sa décision

^{26, 27} Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

L'état d'esprit des salariés

Les données compilées dans ce rapport mettent en exergue l'importance que porte les travailleurs sur la transition écologique et son incidence sur la confiance que leur inspire leur employeur. C'est la raison pour laquelle les employeurs doivent prendre au sérieux les opinions des salariés à propos de la transition écologique. **Faute de parvenir à attirer et à fidéliser les talents dont elles auront besoin demain, les entreprises ne parviendront pas à atteindre leurs objectifs environnementaux, et cela risque de jouer sur leurs performances au sens large.**

65 %
des salariés accueillent la transition écologique d'un œil favorable



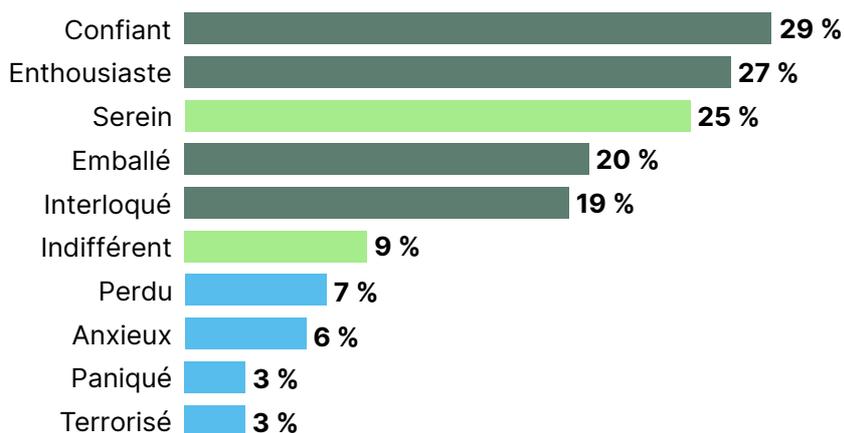
Le vert à l'honneur

Nous avons demandé aux salariés de décrire les ressentis que leur inspire la transition écologique. **La majorité (65 %) font état de sentiments positifs, et se disent avant tout « confiants » (29 %) concernant les conséquences qu'elle aura sur leur parcours professionnel.**

Il convient de souligner que les cols blancs sont dans l'ensemble plus confiants que les cols bleus s'agissant de l'impact que cette transition aura sur leur carrière. Il n'en reste pas moins vrai qu'une part importante des actifs affichent des sentiments neutres (34 %) ou même négatifs (15 %) quant à ce que l'avenir leur réserve.

Comment les actifs accueillent la transition écologique²⁸

Parmi les qualificatifs suivants, lequel décrit le mieux votre état d'esprit face aux transitions qui peuvent changer votre trajectoire professionnelle ?



■ Positif (65 %) ■ Neutre (34 %) ■ Négatif (15 %)

²⁸ Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

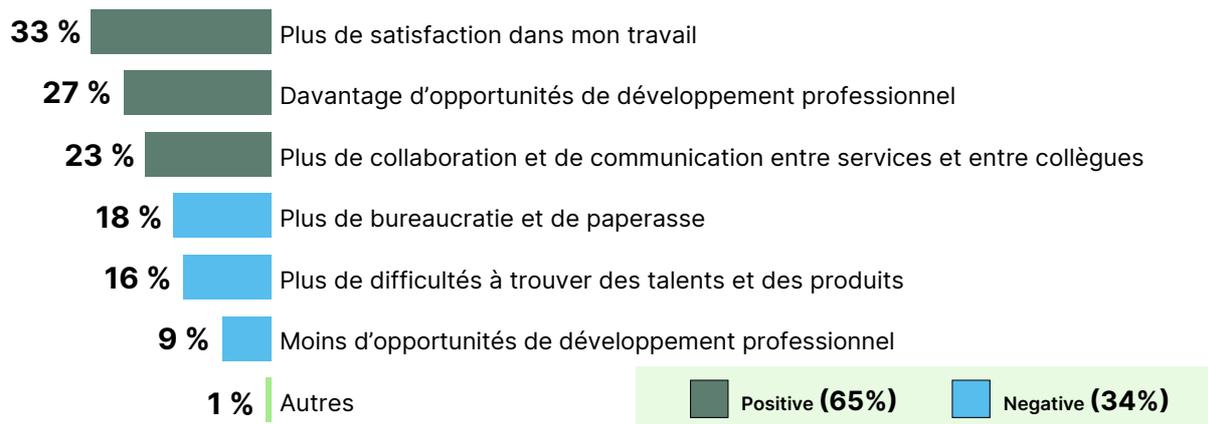
Quelles conclusions en tirer ?

Au-delà de mesurer le ressenti global des salariés, nous leur avons demandé de réfléchir aux implications que la transition écologique aura sur leur travail au quotidien. La majorité des personnes interrogées (56 %) pensent que la transition écologique leur apportera des opportunités nouvelles, à commencer par une plus grande satisfaction au travail, des nouvelles possibilités pour leur carrière, et davantage de collaboration. Un tiers des répondants (34 %), à l'inverse, s'attend à ce qu'elle complique quelque peu leur quotidien, en induisant plus de bureaucratie ou de difficultés au travail.

Une fois de plus, les sentiments exprimés sont très différents en fonction des générations. **Les 18-24 ans et les 25-34 ans prédisent un impact de la transition écologique plus positif sur leur quotidien que les 35-54 ans et les baby-boomers. Malgré ce constat, près de la moitié (44 %) des répondants âgés de 55 à 74 ans pensent que la transition écologique aura un impact positif sur leur travail quotidien.**

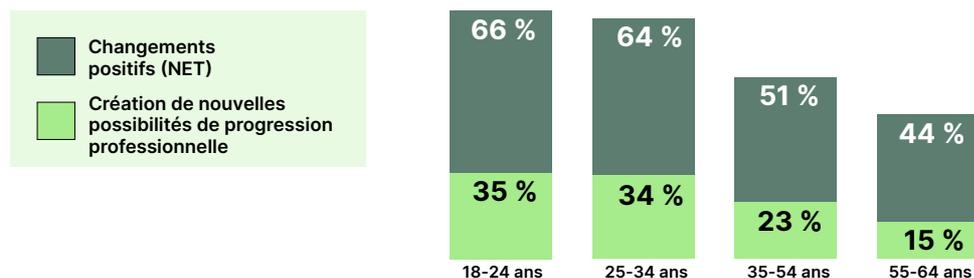
Impact de la transition écologique sur le travail au quotidien²⁹

En quoi pensez-vous que la transition écologique va affecter votre quotidien dans le poste que vous occupez aujourd'hui ou dans un futur poste ?



Impact de la transition écologique sur le quotidien en entreprise, par tranche d'âge³⁰

En quoi pensez-vous que la transition écologique va affecter votre quotidien dans le poste que vous occupez aujourd'hui ou dans un éventuel futur poste ?



^{29, 30} Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

Des questions en suspens

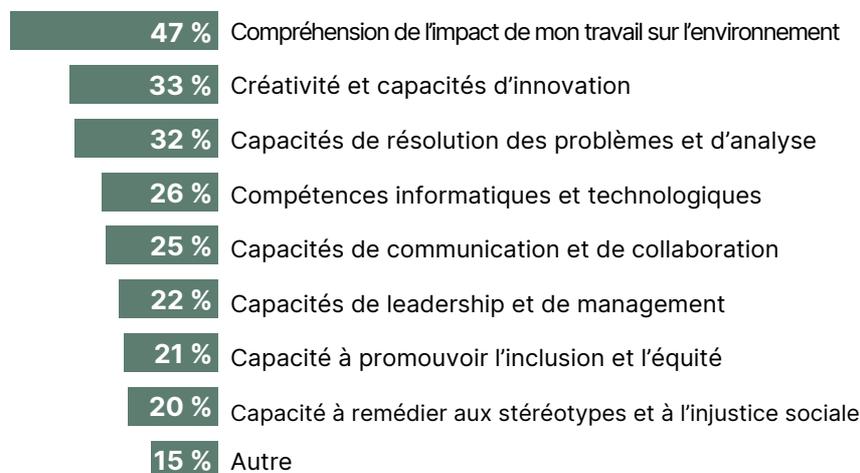
Quand nous avons invité les salariés à déterminer les compétences qui, d'après eux, seraient les plus importantes pour exercer leur métier à mesure que celui-ci évolue du fait de la transition écologique, nous avons recueilli des réponses peu courantes. Si les salariés considèrent toujours la créativité, la capacité à résoudre des problèmes et la maîtrise de l'outil informatique comme des compétences précieuses, le premier item qu'ils citent est celui de la compréhension de l'impact de leur métier sur l'environnement. Ceci corrobore tout à fait l'idée selon laquelle il est nécessaire de rallier les salariés à la cause de la transition environnementale. **Depuis des années, le développement durable est au cœur des messages des entreprises et des éléments de langage des politiques, mais quelle réalité recouvre-t-il réellement pour les salariés ?** Quelles implications pour leur avenir ? De quelles compétences auront-ils besoin ? Les employeurs qui sont capables de répondre à ces questions seront en mesure de former et de conserver la main-d'œuvre qualifiée qu'il leur faut pour tirer leur épingle du jeu dans l'économie « verte » de demain.

47% des salariés voient la compréhension de l'impact environnemental de leur métier comme la plus importante des compétences vertes³¹



Les compétences vertes les plus importantes³²

Quelles sont les compétences que vous devez posséder pour faire évoluer votre métier afin de le rendre plus écologique ?



^{31, 32} Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

Les principaux moteurs de la transition écologique



La transition écologique s'accélère grâce à l'intérêt croissant que lui portent les gouvernements, les consommateurs et les investisseurs. Alors que les effets du dérèglement climatique se font de plus en plus ressentir, ces différents acteurs vont accentuer leur pression sur les entreprises pour les contraindre à redoubler d'efforts. Pour se démarquer de leurs concurrentes dans les années à venir, celles-ci devront donc comprendre les principaux moteurs de cette transition, mais aussi aller au-delà du respect des obligations légales.

Des gouvernements de plus en plus investis dans la lutte contre le dérèglement climatique

La Conférence des Parties sur le changement climatique (COP) des Nations unies réunit régulièrement les représentants de 198 pays pour tenter d'endiguer le dérèglement climatique mondial et de préserver la biodiversité de la planète. La COP est une réunion annuelle destinée à impulser une action multilatérale pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris de 2015, et notamment maintenir la hausse des températures mondiales en deçà de 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels et atteindre la neutralité carbone mondiale d'ici 2050³³.

Afin d'honorer les engagements pris lors des différentes COP, les gouvernements agissent à l'échelle des blocs commerciaux, des régions et des pays pour encourager les organisations à adopter leurs propres engagements en matière de décarbonation de leur activité. C'est ce qu'ont fait les membres de l'Union européenne via le Plan industriel du pacte vert et ses 225 milliards d'euros de subventions, et les États-Unis à travers un Inflation Reduction Act qui prévoit d'octroyer près de 345 milliards d'euros d'aides aux énergies vertes³⁴. De la même manière, les programmes multilatéraux en Asie du Sud et les priorités du gouvernement chinois se concentrent tous deux sur la réduction des émissions de CO2 et l'adaptation à la nouvelle donne pour limiter les effets du dérèglement climatique.

En réponse à cet appel, **près de 6 entreprises du Fortune 500 sur 10 (58 %) ont désormais fixé leurs propres objectifs ambitieux pour atteindre la neutralité carbone. C'est près de deux fois plus qu'en 2021, où elles n'étaient que 36 %**³⁵.

58% des chefs d'entreprises du Fortune 500 se sont fixé des objectifs en matière de neutralité carbone

³³ ONU

³⁴ Rapport « Le monde du travail à l'heure de la transition écologique », ManpowerGroup, octobre 2023

³⁵ Fortune

Pour les décideurs politiques, l'enjeu est de transposer cette ambition planétaire de lutte contre le dérèglement climatique en réglementations et en mesures concrètes à l'échelon national, ceci sans porter préjudice aux acteurs clés. C'est la raison pour laquelle **les décideurs sont à la recherche du bon équilibre pour abandonner progressivement une économie très carbonée au profit d'une économie plus verte. Il s'agit aujourd'hui de :**

- 1. Se détourner des secteurs à fortes émissions de carbone** en veillant à abandonner ces activités de façon progressive et responsable de sorte à ne pas porter préjudice aux gouvernements, aux travailleurs ou aux communautés qui dépendent de ressources comme le charbon extrait des mines.
- 2. Prendre le chemin d'une économie décarbonée,** avec pour corollaire le risque d'exploitation de certains travailleurs, notamment dans le secteur de l'extraction de minéraux des terres rares, qui sont essentiels au développement des technologies liées aux énergies renouvelables.

La transition vers ce Nouveau Monde décarboné va susciter une demande d'énergie renouvelable si forte que l'acquisition de nouveaux terrains pourrait avoir un impact négatif sur les communautés locales et conduire à l'exploitation des travailleurs intervenant dans la chaîne logistique de la production d'énergie renouvelable. C'est la raison pour laquelle **la COP s'appuie sur un processus qui tient compte de facteurs humains et sociétaux pour mettre en œuvre une transition réussie et durable vers une économie neutre en carbone.**

C'est dans ce contexte que les gouvernements de 30 pays présents à la COP26 ont signé une « Déclaration pour une transition juste » visant à « réunir les conditions pour parvenir à une transition juste à l'échelle internationale » et détaillant les principes fondamentaux qu'ils s'imposent pour opérer une transition écologique respectueuse et adaptée aux objectifs de décarbonation actés par la COP³⁶.

Les principes fondamentaux d'une transition juste et équitable³⁷



Accompagner les salariés dans leur transition vers de nouveaux métiers



Promouvoir le dialogue social et l'implication des parties prenantes



Favoriser des opportunités économiques équitables



Favoriser les emplois locaux, inclusifs et valorisants



Gérer la chaîne d'approvisionnement de façon durable et responsable



Respecter les normes de reporting de l'Accord de Paris.

Les acteurs de la politique de l'emploi et les responsables RH chargés de la planification des effectifs savent bien que le recrutement de talents compétents issus d'entreprises concurrentes ou d'autres pays ne peut être qu'une mesure palliative. Les efforts engagés pour surmonter la pénurie mondiale de talents dans le contexte de la recherche de la neutralité climatique doivent s'accompagner d'un engagement à créer et maintenir à niveau une main-d'œuvre hautement qualifiée, compétente et flexible. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut s'assurer que la transition vers une économie décarbonée sera porteuse de progrès pour la société tout entière.

Les gouvernements doivent travailler main dans la main avec les entreprises, les écoles, les universités et autres instituts de formation pour créer un cadre d'apprentissage continu flexible qui facilitera la réorientation et le développement des compétences des actifs. C'est la condition nécessaire pour que les travailleurs retirent eux aussi les bénéfices de la transition, quelle que soit leur position dans la chaîne de valeur de la neutralité carbone.

^{36, 37} [Institute for Human Rights and Business](#)

Des consommateurs et des investisseurs qui exigent de plus en plus de durabilité

Les entreprises qui proposent des produits et services éco-conçus peuvent gagner des parts de marché, mais celles qui valorisent leurs actions en faveur de l'environnement parviennent aussi à attirer les profils les plus talentueux et les investisseurs les plus variés. Qu'ils vendent des biens ou des services, les chefs d'entreprise ont bien compris qu'il leur fallait dorénavant prouver leur impact environnemental sur le marché. Cela les incite à continuer d'innover pour réduire leur empreinte écologique.

Les entreprises leaders ne se contentent plus de mettre en œuvre des pratiques plus écoresponsables qu'en interne : en parallèle, elles aident désormais leurs fournisseurs à alléger leur bilan carbone, tout en encourageant les consommateurs à agir de manière responsable quand ils utilisent leurs produits ou services (notamment à travers l'adoption du seconde main, de la réduction des déchets ou des programmes de recyclage).

Les 18-24 ans ouvrent la voie : les consommateurs de la génération Z affichent une forte préférence pour l'écoresponsabilité, au point que 75 % disent prêter plus d'importance à la durabilité d'un produit qu'à la marque qui le commercialise³⁸.

Une transition impulsée par le consommateur : près de la moitié (49 %) des consommateurs dans le monde ont déjà choisi de payer un peu plus pour obtenir des produits plus durables³⁹.

Des investisseurs vigilants : plus des trois quarts des investisseurs (79 %) disent tenir compte de la façon dont une entreprise pilote ses risques et opportunités ESG avant de décider ou non de lui octroyer des financements⁴⁰.



des 18-24 ans font primer la durabilité sur toute autre considération lorsqu'ils font un achat

³⁸ [University of Pennsylvania Wharton School of Business](#)

³⁹ [IBM Institute for Business Value](#)

⁴⁰ [PwC](#)

Faire de l'écologie un avantage concurrentiel



Les piliers de la planification stratégique des effectifs verts

La planification stratégique des effectifs, processus par lequel une entreprise s'appuie sur des données et des analyses afin de s'assurer de disposer du personnel adéquat pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre sa stratégie, n'a rien de nouveau. Les bonnes pratiques incontournables consistent à évaluer les besoins actuels et futurs de l'entreprise, à identifier les carences et les risques liés au personnel existant et à élaborer des solutions pour y remédier.

Passer de la théorie à la pratique n'est pas une mince affaire en cette période où la transition écologique et les technologies de ruptures accélèrent le rythme du changement pour votre entreprise. À titre d'exemple, **dans un récent sondage mené auprès de DRH de plusieurs pays, 69 % des répondants confiaient avoir plus de difficulté aujourd'hui à établir des priorités dans le domaine des ressources humaines qu'avant la pandémie de Covid-19⁴¹**. La faute, selon eux, au changement de la relation entre employeur et salarié, à la persistance des pénuries de compétences, aux transformations qu'engendrent les technologies novatrices et la course effrénée à l'efficacité.

Des difficultés qui avaient déjà été identifiées dans le rapport ManpowerGroup *The New Human Age*, qui se penche sur l'impact cumulé de la raréfaction des talents, des technologies de rupture, de l'évolution des modes de travail et de la transition écologique.⁴² Quand on les interroge spécifiquement sur leurs difficultés à attirer des profils et compétences verts, les employeurs font face à des obstacles permanents dans le processus d'acquisition des talents⁴³.

Les principales difficultés du recrutement de profils verts

Trouver des profils qualifiés	44%
Créer les bons programmes de développement des compétences et de formation	39%
Identifier les compétences à faire évoluer	37%
Identifier les compétences actuelles qui peuvent être utilisées	36%
Calculer le retour sur investissement (ROI) des métiers verts	26%

⁴¹ [Enquête Gartner 2024 sur les priorités RH](#)

⁴² [The New Human Age, rapport ManpowerGroup sur les tendances du marché du travail](#)

⁴³ [Baromètre ManpowerGroup des perspectives d'emploi](#)

La transition écologique, un parcours du combattant ? Voici comment ManpowerGroup aide les entreprises à passer à la vitesse supérieure

ManpowerGroup fait équipe avec des clients de toute taille et de nombreux secteurs pour attirer, fidéliser et développer les profils qualifiés qui permettront aux entreprises d'atteindre leurs objectifs environnementaux.

Voici quelques cas récents qui ont vu ManpowerGroup collaborer avec ses clients et ses partenaires stratégiques pour accélérer la transition écologique des entreprises.

Quelques success-stories et partenariats « verts »



Nous avons optimisé le processus d'acquisition de talents verts du plus grand fabricant mondial d'éoliennes, ce qui lui a permis de **raccourcir son délai de recrutement et de montée en compétences à des postes clés.**



Nous avons réduit, en plusieurs années, les coûts de main-d'œuvre de lignes de montage d'un grand constructeur de véhicules électriques, ce qui l'a **aidé à dépasser ses objectifs de production et à réduire les émissions de ses voitures.**



Nous avons rationalisé le processus de recrutement de techniciens qualifiés et d'ingénieurs d'un constructeur automobile mondialement connu sur une période de dix ans et l'avons ainsi **aidé à accélérer sa transition des moteurs à combustion interne vers les véhicules électriques.**



Nous avons aidé un des leaders mondiaux de l'automatisation des processus industriels à **créer une « Académie des techniques de fabrication de pointe » afin qu'il puisse pourvoir plus rapidement des postes qualifiés verts et non verts.**



Nous avons rapidement développé le processus d'acquisition de talents d'un fabricant de batteries en pleine croissance afin de l'aider à étendre ses activités en **Amérique du Nord et en Europe.**



Nous avons identifié de nouveaux viviers de talents issus de communautés souvent défavorisées pour un leader mondial de la cosmétique, ce qui l'a **aidé à progresser plus vite que prévu vers l'atteinte de ses objectifs ESG, mais aussi à gagner en productivité et améliorer ses taux de fidélisation.**



Nous avons noué un partenariat avec l'[InnoEnergy Skills Institute](#) afin d'accélérer la formation et la montée en compétences de travailleurs de toute l'Europe, avec pour objectif de former jusqu'à 800 000 salariés d'ici 2025.



Des solutions RH au service de la transition écologique des entreprises



Gestion des effectifs



Recrutement



Pilotage de carrières



Mobilités professionnelles



Attractivité des meilleurs talents



Planification stratégique des effectifs



Conseil & Analyse données RH

À propos de ManpowerGroup

[ManpowerGroup®](#), acteur majeur de l'emploi dans le monde depuis plus de 70 ans, accompagne les talents et les entreprises en proposant des solutions concrètes et adaptées aux enjeux de flexibilité, de recrutement, de formation et de gestion des carrières, dans plus de 75 pays et territoires. Le groupe porte la conviction qu'un emploi valorisant et durable a le pouvoir de changer le monde. Pour relever les grands défis de notre temps, du dérèglement climatique à la pénurie de talents, le groupe cible les domaines où ses actions ont le plus de chances de faire bouger les lignes. Il apporte des réponses aux défis d'attraction et de fidélisation des Talents ainsi qu'aux nouvelles aspirations des candidats dans un monde du travail en pleine accélération. ManpowerGroup accompagne l'ensemble des transformations digitales et RH des entreprises, à travers ses trois marques, Manpower, Experis et Talent Solutions.

En 2024, le Top Employers Institute a décerné le label Top Employers France à Manpower pour la 3^e année consécutive et à Experis pour la 5^e année consécutive, pour leur politique RH, de diversité et d'employabilité.

En France, ManpowerGroup emploie plus de 10 000 collaborateurs.

Retrouvez-nous sur

