

Les Echos
ESTART



LE GUIDE DES JOBS

À

IMPACT POSITIF

ÉDITION 2023/2024





PULLMAN HAPPENINGS

L'incubateur culturel où s'inspirer devient un
nouveau mode de vie

pullman
HOTELS AND RESORTS

*Happenings = événements



LE GUIDE DES JOBS À IMPACT POSITIF

Les Echos
ESTART



manifesto

Se sentir utile chaque jour dans son boulot ;
pour les autres, pour la planète. Beaucoup en rêvent,
sans savoir quelle voie emprunter.

La 2^e édition de ce guide de plus de 80 pages explore
toutes les options qui permettent de faire de sa carrière
un levier pour répondre aux grands enjeux sociétaux
et environnementaux de notre temps, et ainsi donner
du sens à son travail.



La bonne nouvelle, c'est qu'il y a mille et une façons
d'avoir un impact positif : en transformant son job
au quotidien, en travaillant pour une entreprise
ou une association alignée avec ses valeurs, en switchant
vers un métier "vert", en montant son propre projet
dans l'économie sociale et solidaire (ESS)
ou encore en choisissant la Tech for Good.



OK, mais par où commencer, quelle option choisir, où trou-
ver l'information, comment se former, switcher de carrière,
repérer les acteurs qui pourront vous accompagner ?
Ce guide renouvelé et actualisé est une mine de ressources
pour concrétiser votre projet et, nous l'espérons, répondre
à l'ambition chère à toute une génération :
celle de peser sur son avenir.

Julia Lemarchand,
rédactrice en chef des Echos START

6

**JE VEUX
TRAVAILLER
DANS L'IMPACT.**

OK, MAIS COMMENT ON FAIT ?



50

SWITCHER

22

**JOBS À IMPACT:
QUI RECRUTE
ET SUR QUELS
MÉTIERS ?**



62

**L'APPEL
DE LA TECH
FOR GOOD**



SE FORMER

40



72

**5 ACTEURS
ENGAGÉS
SE PRÉSENTENT**



**JE VEUX
TRAVAILLER
DANS L'IMPACT.**

**OK, MAIS
COMMENT
ON FAIT ?**

1.001 manières d'avoir de l'impact positif. Et toi comment tu fais ?

Tout plaquer pour tout recommencer (et trouver enfin du sens) est une option... parmi beaucoup d'autres !

Au service de l'écologie (expert en agro-écologie, formateur sur les enjeux de la transition, conseiller en rénovation énergétique du bâtiment, etc.)
Au service de la société, notamment dans la fonction publique (prof, assistant social, aide-soignant...) mais pas que (hello l'ESS, les start-up de l'impact, les asso...)

Choisir ou bifurquer vers un « métier de la transition »

Changer la façon dont on travaille quel que soit son métier (marketing, finance, ingénieur produit...) et son secteur (automobile, énergie, médias...). Voir p. 18-19

Faire « transitionner » son job

Service civique en France ou à l'étranger

VTE vert (volontariat territorial en entreprise)

Corps européen de solidarité

Volontariat de solidarité internationale (VSI)

Erasmus rural

Choisir un contrat tourné vers les autres et la planète

Devenir un entrepreneur social / à impact

Lancer une asso

Rejoindre un réseau de franchisés engagés...

Monter son propre projet

On peut garder le même métier, mais l'exercer...

Dans un autre domaine (bosser dans un secteur traditionnel vs dans l'économie circulaire)

Dans une entreprise plus en adéquation avec ses valeurs (être comptable dans une entreprise lambda vs comptable dans une start-up sociale)

Se reconverter et tout changer

Un métier artisanal, agricole, artistique...

Un métier au service des autres

Un métier tourné vers le numérique (pour faire levier sur la transformation, ça peut servir)

Faire bouger les choses dans son entreprise

Se rapprocher des réseaux d'entreprises engagées (Mouvement Impact France ; B Corp ; Cercle de Giverny ; Convention des Entreprises pour le Climat...)

Organiser des activités d'entreprise pour se réveiller (ex : Fresque du climat ; Fresque de la diversité ; atelier 2tonnes...)

Encourager et accompagner la mise en place d'outils de mesure (bilan carbone, impact score...)

Sourcer des solutions pour les parties prenantes en interne et créer des mises en relation

Monter ou rejoindre un réseau de salariés engagés (dans son entreprise ou interentreprises)

Intraprendre : initier un nouveau business plus responsable et éthique (qui peut faire tache d'huile)

Ralentir

Travailler moins (passer en 4/5^e voire s'autoriser une pause) pour explorer de nouvelles voies et trouver la sienne !

S'investir... à côté de son travail

Devenir bénévole

Se former

Former les autres

S'engager dans la vie syndicale, politique, militante.

Trouver des modèles inspirants

Les rôles modèles peuvent créer une étincelle ou servir de boussole au long cours. Le classement 2023 des jeunes leaders positifs de moins de 35 ans, porté par Les Echos START et Positiv, offre assurément un shot d'inspiration.

AMINE KESSACI

Association Conscience
Prendre les problèmes des quartiers à bras-le-corps

« Quand je vois le sourire des gens, leurs messages d'espoir, les "enfin quelqu'un qui nous représente", ça me donne la force et l'énergie de continuer à me battre, à jongler entre l'association et mes cours », raconte Amine Kessaci. L'étudiant en première

année de droit décroche la première place de cette deuxième édition du Top 35 des « jeunes leaders positifs », pour l'action menée, sans relâche, par l'association Conscience qu'il a créée en 2020 afin d'améliorer les conditions de vie des habitants des quartiers défavorisés en France. En seulement deux ans et demi, ce jeune Marseillais de 19 ans a développé sa structure partout en France avec

22 antennes dans les quartiers. Le champ d'intervention est large : inégalités, précarité, insalubrité, racisme et surtout criminalité.

JULIA FAURE

Loom
Entrepreneuse militante pour une mode durable et éthique

Être entrepreneuse n'était pas sa vocation. Pourtant, à 35 ans, Julia Faure est à la tête de sa propre marque, Loom, une entreprise de vêtements produits localement. Elle a aussi lancé en juillet 2021 « En mode climat »

qui fédère une centaine d'autres marques. Ensemble, elles réclament aux pouvoirs publics de réguler le secteur par « des lois contraignantes » pour vraiment changer les choses. Aujourd'hui, le réseau rassemble quelque 550 patrons, industriels, professionnels de la mode. Diplômée d'AgroParisTech, l'ingénieure agronome, arrivée à la seconde place du Top 35 des « jeunes leaders positifs » 2023, a pris la tête du mouvement Impact France en mai avec Pascal Demurger, patron de la MAIF.

JIM PASQUET

Le Pavé



Nos poubelles regorgent de trésors !

En 2017, Jim Pasquet étudie à la Toulouse Business School, et son ami d'enfance, Marius Hamelot, est en architecture. Dans le cadre d'un projet étudiant de ce dernier, ils travaillent ensemble à la réutilisation



de déchets pour construire une école au Kenya. Un an plus tard, leur entreprise SasMinimum propose un outil d'écoconception pour le bâtiment, Le Pavé, sous la forme de panneaux recyclés réalisés notamment à partir de bouchons de bouteilles et de déchets de l'industrie cosmétique. L'entreprise dispose aujourd'hui de sa propre usine en banlieue parisienne, emploie 28 salariés et compte 1.000 clients. Elle a même décroché un contrat pour les JO 2024. Leur mission : fournir 11.000 sièges de gradin notamment pour la piscine olympique de Saint-Denis.

DYLAN MAVOUNGOU

Association Camplus
Révéler les talents des jeunes de quartiers populaires

Dylan Mavoungou, 24 ans, a fondé Camplus en 2021 pendant ses études à Sciences Po, qu'il a intégré grâce au programme des « conventions éducation prioritaire ». Son association accompagne les jeunes de quartiers populaires afin de révéler leur potentiel caché. Comment ? En organisant des stages éducatifs innovants pendant les vacances scolaires - sorte d'« incubateur de réussite éducative » - lors desquels des étudiants mentorent bénévolement des lycéens qui s'engagent à faire de même en retour auprès de collégiens. A chaque fois, des ateliers « par et pour des jeunes » : pendre la parole en public, pitcher un projet, construire son orientation, bien candidater... L'association compte déjà six promotions de mentorés. Présent sur les régions Ile-de-France et Paca, Camplus accompagne environ 1.000 jeunes par an.

HAWA DRAMÉ

Time2Start
L'entrepreneuriat pour les territoires défavorisés

Hawa Dramé, 35 ans, œuvre en faveur du développement économique des territoires populaires. Time2Start, qu'elle a fondée en 2016, propose des programmes

d'incubation et d'accompagnement à la création d'entreprise. La structure a permis la création de 120 entreprises, et plus de 200 entrepreneurs finalisaient leur programme à l'été 2023. Dernier projet en date pour cette diplômée de l'ESCP (spécialisation entrepreneuriat social) : le lancement avec Kader Jawneh, fin 2022, d'Impulsion Food, un incubateur pour les entrepreneurs de la restauration, à nouveau tourné vers les quartiers populaires.

MATHIEU CASTAINGS

Finacoop
L'expertise-comptable engagée au cœur de l'ESS

Mathieu Castaings est un peu un ovni dans sa profession. Cet expert-comptable de 36 ans a lancé en 2015 Finacoop : le premier cabinet d'expertise-comptable structuré en coopérative d'intérêt collectif, comptant aujourd'hui 150 sociétaires et 30 salariés. Gouvernance démocratique, salaires limités, tarifs accessibles, le cabinet désormais présent dans quatre villes ne travaille qu'avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Un millier de clients (associations, coopératives, fondations...) auxquels le cabinet apporte soutien et conseils tant stratégiques qu'opérationnels, depuis la gestion administrative, comptable et sociale jusqu'à la recherche de financement, en passant par les questions juridiques. Finacoop a généré 2 millions de chiffre d'affaires en 2022.

NOÉMIE MARCHYLLIE

Kabubu
Favoriser l'inclusion des personnes exilées grâce au sport

Noémie Marchyllie, 32 ans, est partie du constat que les relations entre habitants et personnes exilées étaient souvent basées sur un rapport aidant-aidé. En 2018, elle cofonde Kabubu pour mettre tout le monde sur un pied d'égalité. Cette association organise chaque semaine des sessions sportives gratuites (course, foot, yoga,



escalade, boxe...) à Paris, Lyon et Strasbourg, rassemblant des personnes de toutes origines sans distinction. En 2022, elle a organisé 700 événements et réuni plus de 2.400 personnes lors d'activités. Kabubu propose également des formations professionnalisantes dans les métiers du sport, destinées aux personnes exilées ou bénéficiant des minima sociaux.

ANNE-SOPHIE THOMAS

Gestia Solidaire

Rendre le logement accessible à tous

Trouver un toit aux locataires qui n'ont pas le dossier parfait, c'est l'ambition d'Anne-Sophie Thomas et de son frère Emmanuel. En 2020, ils ont fondé Gestia Solidaire, une agence immobilière pas comme les autres. Ils mettent en relation des propriétaires avec des candidats à la location qui n'ont pas de CDI, pas de garant physique ni de revenu supérieur à trois fois le montant du loyer, en leur garantissant le versement des loyers. L'entreprise a logé quelque 200 locataires en deux ans. Présente à Lyon et à Paris, elle a pour objectif d'essaimer en France.

ACHRAF MANAR

Destins Liés

Une voix engagée pour la justice sociale et climatique

Pour Achraf Manar, 25 ans, l'engagement a commencé tôt. Ce jeune ingénieur, originaire de Haute-Loire, a été pendant près de 5 ans, en parallèle de ses études, ambassadeur du collectif Different Leaders, qui réunit 20.000 jeunes partout en Europe. A leur actif : l'instauration de la Journée Mondiale de l'Égalité des Chances, le 5 décembre. Son activisme, ses compétences en « community organizing » et sa capacité à faire porter sa voix sont remarquables : en 2022, il est sélectionné par l'Académie des futurs leaders, une formation de six mois destinée à des personnalités engagées. Dans la foulée, il est engagé par la Fondation européenne pour le climat pour défendre une justice

sociale et climatique. L'activiste a aussi lancé en janvier 2023 Destins Liés, un mouvement, pour rassembler les jeunes de tous milieux.

ALEXANDRA FERRÉ

Groupe Rocher

Prouver que « cosmétique » et « durable » ne sont pas antinomiques

Bénévole pendant ses études pour une association d'aide aux femmes des régions rurales du Maroc, Alexandra Ferré acquiert très tôt la conviction que sa carrière sera engagée. Arrivée en 2019 au sein du Groupe Rocher (17.000 salariés), la jeune diplômée conduit d'abord toutes les marques du groupe au statut d'entreprise à mission et vers une certification B Corp à horizon 2025.

Elle est nommée en juillet 2022 – à seulement 26 ans – au poste de directrice de l'impact et de la transformation durable d'Yves Rocher, tête de pont du groupe. Son but ? Faire de la marque de cosmétiques une « entreprise régénérative » (générant de l'impact positif), accessible à toutes et tous. Elle est également marraine du Club des Pépites vertes (fondé par Claire Pétreault, voir ci-contre).

CAMILLE ÉTIENNE

@graine-de-possible

L'influenceuse écolo de tous les combats

A 25 ans, Camille Étienne a été révélée au grand public par la vidéo « Réveillons-nous », vue plus de 650.000 fois sur YouTube depuis 2020. En débardeur dans les montagnes enneigées, elle déclame : « Nous sommes la première génération à vivre les conséquences du dérèglement climatique. Et la dernière à pouvoir y faire quelque chose. » Avant même d'avoir validé son diplôme à Sciences Po en 2022, elle est passée à l'action, en s'engageant contre le projet Eacop de TotalEnergies et l'exploitation minière des fonds marins auprès des institutions européennes.

Sous le pseudo @graine-de-possible, elle est suivie par plus de 300.000 personnes sur Instagram.

LAETITIA VASSEUR

HOP

Leader d'opinion reconnue sur l'obsolescence programmée

A partir de 2013, en tant que collaboratrice parlementaire, cette diplômée de la Sorbonne en sciences politiques a travaillé sur le texte contre l'obsolescence programmée, devenu loi deux ans plus tard. A ce moment-là, elle cofonde son association HOP (Halte à l'Obsolescence Programmée) par laquelle elle obtient qu'Apple paie une amende de 25 millions d'euros en 2020. Fin 2022, elle récidive, HOP porte plainte contre le géant américain pour entrave à la réparation. Affaire en cours. Sa dernière victoire ? La récente entrée en vigueur du fonds de réparation, un dispositif créé par la loi Agec (antigaspillage et économie circulaire), financé par les fabricants et prenant en charge une partie de nos factures de réparation. Après avoir lancé le nouveau site « produitsdurables.fr », elle travaille à l'élaboration d'un nouvel indice de durabilité, pour compléter l'indice de réparabilité déjà en vigueur depuis 2021 grâce à HOP.

ALLYAH SEMIAI

KidShare

La tech comme levier pour lutter contre le harcèlement

À 15 ans, Allyah est la benjamine de ce Top 35. Cette collégienne passionnée de programmation est partie de son expérience personnelle pour lancer, avec son frère aîné, KidShare. Cette application, qui vise à lutter contre le harcèlement scolaire, propose des témoignages pour accompagner les victimes et des mises en situation utilisant la réalité virtuelle pour que les harceleurs et les témoins se mettent à leur place. Le projet, développé au sein de Station F avec l'aide d'étudiants de l'école 42, lui a valu en 2022 un prix

Margaret Junior, qui est destiné aux jeunes filles innovant dans la tech.

CLAIRE PÉTREULT

Les Pépites Vertes

Rassembler et valoriser les jeunes professionnels de la transition

Diplômée de Sciences Po, Claire Pétreault, 28 ans, a pendant trois ans dirigé la communication du sommet à impact ChangeNOW. Depuis septembre 2020, la jeune femme a lancé « Les Pépites Vertes », un média qui fédère une communauté active sur LinkedIn et Instagram, et permet de découvrir des métiers d'avenir. Auquel elle ajoute, l'année d'après, un programme de leadership pour les jeunes salariés de la transition, par lequel sont déjà passés plus de 200 professionnels engagés. En 2023, elle lance la 3^e promotion de la Pépite Académie et accélère les opportunités de discussions entre futurs leaders et actuels décideurs économiques et politiques (échanges à ChangeNOW, aux Rencontres Economiques d'Aix, dans de grandes entreprises...).

CHARLOTTE VAQUERO,

Fondation Raja-Danièle Marcovici Agir pour l'émancipation des femmes partout dans le monde

Dès ses études à Sciences Po, Charlotte Vaquero se spécialise sur les droits des femmes puis en fait le cœur de son parcours professionnel. Elle rejoint la Fondation RAJA-Danièle Marcovici en 2018, laquelle mène des projets en faveur de l'émancipation des femmes (350 associations soutenues et plus de 720 projets cofinancés dans 57 pays). Aujourd'hui, à 31 ans, Charlotte Vaquero est responsable des opérations de cette fondation (15 millions d'euros investis depuis sa création en 2006). Parallèlement, la trentenaire est secrétaire générale de l'association Pépite Sexiste, qui dénonce les méthodes marketing sexistes et stéréotypées (500.000 followers sur les réseaux sociaux).



Au fait, est-ce vraiment fait pour moi ?

Dissonance, désenchantement, paumitude... OK, mais est-ce qu'on peut vraiment tous se lancer pour faire de notre planète un endroit plus vivable et durable ? Réponse : oui.

« **N**ous sommes la première génération pour qui la question "comment vais-je occuper mes

journées ?" est aussi lourde et déterminante pour le collectif », interpelle Aurore Le Bihan dans son « Guide des Paumé.e.s » (Editions Marabout, 2021). Et le champ des possibles est tellement large qu'il peut en devenir paralysant. Alors respirez un bon coup et optez pour la politique des petits pas, en commençant par une activité à côté de votre travail par exemple. Matthieu Dardaillon, fondateur du collectif Ticket for Change et coauteur du manifeste « Tu fais quoi dans la vie ? », recommande par exemple de lister trois choses à faire sur trois semaines (ce peut être une lecture, une prise de contact et une inscription à une masterclass ou à un MOOC), de noter les points communs des personnes qui vous inspirent ou encore d'écrire ce que vous serez fier d'avoir réalisé dans un an (pour mieux se projeter !) dans une petite lettre adressée à vous-même.

OK, mais par où commencer ? Les défis sont nombreux : dérèglement climatique, inégalités, mal-logement, déchets, accès à la santé pour tous... « Personne ne peut résoudre tous les problèmes du monde mais chacun – qu'on soit étudiant, entrepreneur, salarié ou demandeur d'emploi – peut contribuer à résoudre un problème », défend l'entrepreneur engagé, qui rap-

pelle qu'avec 80.000 heures à bosser dans notre vie, le travail est certainement le plus gros levier de changement. Et, en plus, il n'y a jamais eu autant d'acteurs qu'aujourd'hui pour se faire accompagner.

COMMENT SE RENDRE UTILE ?

« Ça démarre toujours avec cette petite musique : "j'ai envie de faire autre chose". Oui, mais quoi ? Ça veut dire quoi pour moi avoir de l'impact ? À quoi je peux contribuer ? » énumère Chloé Schemoul, autrice du « Manuel de l'affranchi - Les étapes à suivre pour une réorientation professionnelle réussie » et créatrice de la master class Devenir un Talent Utile. Où être utile justement ? « Désertez les entreprises où l'on a les ressources humaines, techniques et financières pour créer de nouveaux modèles, ce n'est pas forcément la stratégie la plus efficace », relève la coach. Et de citer l'exemple de Martin Bohmert, associate partner salarié chez McKinsey, intervenu dans sa master class : « C'est auprès des décideurs que, personnellement, j'ai l'impression d'avoir le plus d'impact : j'aide à apporter des réponses structurées à des questions souvent mal posées et dans un monde très complexe en intégrant des critères environnementaux qui ont historiquement peu compté, notamment dans le monde industriel. »

Pour d'autres, avoir de l'impact passera par le militantisme, les réseaux sociaux ou même l'éducation.

DES OUTILS UTILES

- Le test Workoscope de SoManyWays
- Le cahier de vacances pour redonner du sens à sa vie pro de Ticket for Change
- Les 4 tests de JobTeaser pour identifier ses intérêts, ses valeurs pro, ses soft skills et explorer les métiers (leur nom : Marco, Freya, Hester et Vasco)
- Le quiz des quatre piliers de la start-up Chance
- Le Baromètre d'Alignement professionnel (BAP) du cabinet de recrutement Ignition Program
- Dessiner sa « roue de la vie » avec ses propres critères (apprendre, se sentir utile, bien gagner sa vie...).



Selon lui, la clé pour savoir si on est au bon endroit : travailler sur un sujet qui vous intéresse, avec des collègues sympas, dans un environnement sain et qui vous corresponde. Mettre ses talents et son énergie pour contribuer à résoudre des problèmes de société, c'est une chose. Mais il y a quelques préalables pour éviter toute sortie de route, suggère Clara Delétraz, cofondatrice de Switch Collective, qui propose un programme "Fais le bilan", en douze semaines. « Cela consiste notamment à distinguer la réussite dictée par la société et votre vision intime de la réussite, réfléchir à votre rapport au travail, prendre conscience des croyances familiales... », explique l'entrepreneuse, qui recommande chaudement de « nouer des liens avec des personnes qui vous boostent, vous inspirent, vous tirent vers le haut ».

Il ne faut pas non plus négliger l'utilité de la pause professionnelle : Clara s'est d'ailleurs elle-même mise en « vide fertile »... « avant de se lancer dans de nouvelles aventures », assume-t-elle sur son LinkedIn. « "Mise en jachère", "prise de recul" sont des termes que j'entends beaucoup », souligne Chloé Schemoul, qui observe une durée moyenne des arrêts de huit mois.

Pour Guillaume Savouré, 27 ans, son congé sans solde du cabinet Onepoint était un moyen de « prendre du temps pour réfléchir à ce [qu'il voulait] faire de [sa] vie professionnelle : changer de voie ou non ». Ce fut non. Toutes les pauses ne mènent pas à un changement radical de vie, il suffit parfois juste de souffler.

INTROSPECTION

Dans les transitions, la peur de manquer d'argent peut aussi être un frein. Pour la dominer, Clara Delétraz conseille de faire le point, en se posant les questions suivantes : de quoi ai-je besoin ? combien me faut-il sur mon compte en banque ? quel est mon plan de financement ? quelle est ma relation à l'argent ? Même si les salaires « dans l'impact » ont été tirés vers le haut ces dernières années, il peut y avoir un différentiel salarial de 20 à 30 %, parfois plus, entre un job classique et un autre à impact ou reconnu d'utilité publique, constatent les acteurs. Mais cela dépend des questions « d'où l'on vient » et « où l'on va », et bien sûr de ce qui est important pour vous (fierté, sens, passion, argent...) ■

Et si je transformais ma boîte, mon job ?

Il existe des collectifs de « salariés éveillés » qui tentent d'amener leur entreprise et leurs collègues à embrasser la transition écologique et sociale. Ils se sont même structurés en dehors de l'entreprise de chacun, à l'échelle nationale.

« **I** l suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise. » Résultant d'une étude menée par l'université de Harvard, ce constat est à l'origine de l'initiative **Les Collectifs**, créée en 2021 et menée par 10.000 salariés sur tout le territoire français, en Belgique et en Suisse (contre 3.500 en 2022 en France). Ils sont aujourd'hui 120 collectifs (contre 27 lancés par les cofondateurs) au sein d'organisations-administrations et d'entreprises - qui vont de la PME aux grands groupes comme Michelin, Société Générale, AXA, BCG ou encore Alstom. La taille du groupe dépend souvent de celles des entreprises (et d'autres facteurs): d'une dizaine à 1.400, comme chez EDF.

Leur créneau : mobiliser leurs collègues, leur direction, leur organisation pour participer au réveil écologique de la société. Ces collectifs de salariés se sont unis pour mettre en commun leurs expériences, les actions concrètes déjà en place, échanger sur les bonnes pratiques ou encore proposer des formations - dont la plus connue (et ludique) est sans doute la "Fresque du climat".

Car ils l'écrivent noir sur blanc: « Nos entreprises sont une partie du problème: dérèglement du climat et des écosystèmes, accroissement des inégalités, perte de sens... Nous pensons qu'elles sont aussi une partie de la solution: par l'im-

pact de leurs produits et services, et leur capacité unique à focaliser ressources humaines et économiques dans un objectif donné. »

UN GUIDE ET UNE CARTOGRAPHIE

Leur principal outil: l'« Atlas des actions », lancé en mars 2023, qui répertorie des actions mises en place par les collectifs en France (une soixantaine); actions loin d'être limitées aux seuls travailleurs salariés en poste. « Cette cartographie est pensée pour aider les collectifs à avoir des idées et à les mener à bien. Plus largement, le réseau Les Collectifs accompagne les créateurs de collectif, fédère les collectifs matures et discute avec les directions pour favoriser leurs actions », explique un porte-parole. Il détaille également les questions à se poser quand on cherche un job, avant d'en accepter un ou encore celles inhérentes à une reconversion. A noter: il y a également un listing pour trouver des « entreprises alignées avec ses valeurs » et ce, par secteurs.

Plus novateur encore, la page « Les entreprises nous répondent » compile les réponses aux questionnaires envoyés par l'association étudiante à une centaine de PDG de grosses boîtes, au premier rang desquelles Air Liquide, Atos, BCG, Hermès, Fnac ou encore Michelin.

Mais les étudiants derrière le projet préviennent: c'est aussi un moyen de renfor-

cer son esprit critique et de « mettre en pratique le guide anti-greenwashing, car ces éléments de réponses sont à replacer dans leur contexte : des structures essayant de convaincre un public (nous) de leur engagement. »

LE LOBBY DES ALUMNI

Dans la bataille, il y a aussi les alumni de grandes écoles qui font pression sur leurs employeurs : **Essec Transition Alumni**, **Audencia Club Transition**, **Sciences Po Alumni...**

Ensemble, ils partagent leurs expériences du monde du travail et leurs idées pour faire bouger les lignes. Encore liés à leurs écoles, ils endossent même le rôle de modèles, voire de mentors, pour faire découvrir de nouvelles actions à mener en entreprise mais aussi auprès de jeunes étudiants depuis deux ans. Dix associations d'anciens se réunissent d'ailleurs pour faire un forum des métiers spécial transition écologique.

Cet engagement n'est passif. Une poignée d'alumni diplômés dans les années

1990 a décidé de créer, en mai 2020, l'association **Alumni for the Planet**. Objectif : aider les anciens élèves à agir en faveur du climat dans leurs organisations actuelles. Pourquoi ? « Parce que les alumni ont des responsabilités aujourd'hui ! », répond Frédéric de Dinechin, 56 ans, cofondateur du mouvement. Et peuvent donc accélérer la transition. Chef de projet à la Banque mondiale, il constate un « vide » pour sa tranche d'âge alors que l'envie de changer les choses est bien là.

Ce club aide ses 4.500 membres à lancer un bilan écologique dans leur entreprise, à animer une fresque du climat ou simplement à sensibiliser leurs collègues. L'apport de la structure se mesure surtout, là encore, dans son rôle démonstratif et sa possibilité de mettre en réseau. Ils ont pour cela créé un site dédié.

Les Alumni for the Planet se disent « complémentaires » à la démarche des jeunes générations. L'organisation, qui dispose d'un budget de « quelques milliers d'euros », se revendique apolitique et non militante. ■

3 CLUBS À CONNAÎTRE

• **Les Pépites Vertes** (1 réunion par mois, 1 compte Instagram)

• **Les Paumés** (1 guide, 1 podcast, des apéros, 1 groupe Facebook)

• **La Bascule** (1 newsletter, des visio-conférences, des événements)



Mon métier en plus écolo, ça ressemble à quoi ?

Les entreprises représentent plus de 40% de l'impact carbone en France. Comment faire pivoter nos métiers ? Réponse avec les experts de la formation à la transition écologique en entreprise, Les Nouveaux Géants.

LES MÉTIERS DU PRODUIT

Responsable d'offre/de produit, designer, ingénieur produit/qualité, etc.

Les achats de produits peuvent représenter plus de 80 % de l'impact carbone d'une entreprise. Or plus de 70 % de cet impact est déterminé au moment de la conception ! Ecoconcevoir, ça veut dire quoi concrètement ? Il ne s'agit plus seulement d'optimiser la qualité, la performance, les délais, les prix... mais aussi l'impact, grâce à des alternatives plus écologiques (matières, fabrication, etc.).

L'étude du besoin :

Identifier les éléments du produit qui ont le plus d'impact (« contributeurs clés »).

Réaliser une analyse de cycle de vie (ACV) multi-impacts pour comprendre l'impact du produit à toutes les étapes de sa vie.

La rédaction du cahier des charges :

S'inspirer : low-tech, roue de l'écoconception, nouveaux modèles d'affaires (circulaire, de la fonctionnalité, régénératif).

Utiliser les « nudges » pour inciter les utilisateurs à utiliser le produit de manière optimale.

La production :

Collaborer avec ses fournisseurs dès la conception pour tester la faisabilité ou trouver des alternatives à moindre impact.

La commercialisation :

Faire preuve de pédagogie auprès des équipes de vente/marketing/communication pour qu'elles promeuvent les nouvelles caractéristiques.

Mettre en valeur les produits écoconçus en restant transparent et honnête sur les performances réelles et les axes de progression.

LES MÉTIERS DE LA FINANCE

DAF, contrôleur de gestion, analyste financier, comptable, etc.

Toute décision passe par la finance : c'est en intégrant des paramètres environnementaux et sociaux aux prises de décision que l'entreprise sera plus durable.

Gérer une performance globale, ça veut dire quoi concrètement ? Mesurer et suivre les données extra-financières nécessite de collaborer avec le département informatique pour permettre une collecte fiable et récurrente de ces données.

Réaliser un « budgeting » extra-financier :

Définir des objectifs d'amélioration des impacts ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) les plus importants pour mon secteur, avec un seuil aligné sur les impératifs externes (ex. Accord de Paris).

Rendre ces objectifs tangibles en les adaptant à des horizons plus proches (ex. France 2025) et en formulant un plan d'actions dont l'impact attendu est chiffré.

Décider au quotidien :

Intégrer une composante extra-financière dans les process et reportings financiers, notamment pour permettre un arbitrage lorsque les intérêts divergent. Par exemple, on peut mettre en place : des outils d'aide à la décision pour



arbitrer sur des projets ponctuels (ex. achats, investissements) ; un prix interne du carbone ou une triple comptabilité pour prendre en considération l'impact environnemental et social à chaque décision.

LES MÉTIERS DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION

Responsable communication/marketing, chargé CRM, expert digital, etc.

Peut-être aussi puissantes que la loi, la publicité et la communication promeuvent certains comportements et créent des normes sociales. Ces métiers sont décisifs pour changer nos modes de vie.

Communiquer de manière responsable, ça veut dire quoi concrètement ? Demain, le but ne sera plus seulement d'augmenter les ventes, mais également d'informer sur les enjeux environnementaux et sociaux, d'éclairer les choix de produits en ce sens, et surtout de rendre désirables de nouveaux modes de vie (sobres, circulaires, centrés sur l'usage, etc.).

Le choix du sujet de communication :

Promouvoir les services centrés sur l'usage (vs l'achat de produits physiques)...

... Et les produits à moindre impact.

La formulation du message :

Participer à l'émergence d'une société post-carbone en étant attentif aux valeurs et modes de vie véhiculés.

Éviter le greenwashing (communication qui ne reflète pas la réalité).

Être inclusif et lutter contre les stéréotypes.

Le choix et la réalisation des supports :

Choisir le média selon l'audience, l'objectif de la campagne, mais aussi de l'impact.

Évaluer les principales sources d'impact du média utilisé (print, digital, audiovisuel, événementiel) grâce à l'ACV.

Identifier des solutions à moindre impact et embarquer ses partenaires et agences dans leur réalisation.

LES MÉTIERS DE L'IT ET LA DATA

Architecte réseau, gestionnaire parc informatique, data engineer, data scientist, DevOps, UX/Web designer, etc.

Nos modes de vie et de production reposent largement sur le numérique (4 % des émissions carbone, soit autant que l'avion). Réduire l'impact du digital et le mettre au service de la transition écologique, ça veut dire quoi concrètement ? Les futures responsabilités du numérique dépendent des métiers.

Les métiers de l'architecture et de la sécurité des systèmes d'information :

construire l'architecture IT qui permette de récolter de manière fiable et récurrente les données environnementales et sociales, cruciales pour mesurer l'impact et prendre des décisions (d'achat, de conception, etc.).

Les métiers en charge de la gestion du parc informatique et du support technique :

Comprendre l'impact du matériel informatique (« devices », serveurs, réseau) grâce à l'ACV.

Identifier des solutions alternatives à moindre impact (achats responsables, usage locatif, etc.).

Promouvoir les bonnes pratiques auprès des salariés pour maintenir le parc informatique en état de marche plus longtemps et minimiser la consommation énergétique liée à son utilisation.

Les métiers participant à la conception de services numériques (site, application, logiciel, modèles d'analyse ou de machine learning)

Interroger l'utilité du service à développer : contribue-t-il positivement, négativement ou de manière neutre aux enjeux environnementaux et sociaux ?

Comprendre les sources d'impact de son service grâce à l'ACV numérique.

Mettre en place et diffuser des bonnes pratiques de réduction d'impact liées à son service (design simple, nombre de requêtes limité, stockage local, etc.). ■

Un job avec du sens et un bon salaire, c'est possible ?

La moitié des étudiants et alumni des grandes écoles accepteraient de baisser leur rémunération de 5 % à 20 % pour aligner leur travail avec leurs valeurs, selon une étude*. Mais le sacrifice salarial, surtout pour les mieux formés, n'est pas une fatalité.

Entre 40.000 et 60.000 euros brut par an pour un chef de projet dans les énergies renouvelables en début de carrière, 45.000 à 60.000 euros pour un analyste extra-financier, 70.000 à 90.000 euros pour un directeur diversité et inclusion : ces trois métiers sont la preuve que l'on peut travailler, trouver du sens et vivre (très) correctement.

Secteur de l'économie sociale et solidaire mis à part (on y reviendra), « il n'y a pas forcément de décote de salaire lorsque l'on cherche un job à impact dans le secteur marchand, dans les grandes entreprises ou ETI », souligne Frédéric Benay, managing director au sein du cabinet de recrutement Michael Page, qui a supervisé une étude de rémunération sur les métiers de la RSE.

CHIEF VALUE OFFICER, LE DAF DE DEMAIN

Et pour cause, les besoins en main-d'œuvre sont immenses. Le plan de transformation de l'économie française du Shift Project, un think tank dédié à la décarbonation de l'économie fondé par Jean-Marc Jancovici, prévoit la création de 1,1 million d'emplois verts d'ici à 2050.

Pour l'heure, encore trop peu de personnes sont formées et expérimentées dans le secteur de la RSE et du développement durable. « Cela pousse les salaires à la hausse, c'est le jeu de l'offre et de la

demande », explique Frédéric Benay. Pour Fabien Secherre, porte-parole de la plateforme d'emploi jobs_that_makesense, le rattrapage des salaires est déjà là. Surtout que les métiers verts ne sont pas forcément des créations de poste. « Un responsable d'achat, s'il se forme pour acheter durable, va gagner le même salaire qu'auparavant », souligne ce dernier.

« Il y aura beaucoup d'"upskilling" (formation) ou de "reskilling" (requalification) », anticipe Frédéric Benay. Ainsi, un data scientist, très prisé sur le marché, le sera encore plus lorsque la nouvelle directive européenne dite CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), s'appliquera, entre 2025 et 2028, selon la taille des structures. Pour répondre aux nouvelles obligations de reporting extra-financier, ces professionnels seront les seuls capables de traiter autant de données, et leur spécialisation « verte » sera un atout majeur.

Dans tous les secteurs marchands, il est donc possible de trouver chaussure à son pied parmi les jobs de la RSE, verts, verdissants ou encore « classiques » dans un secteur à impact. Parmi eux, quels métiers ont le plus la cote et/ou rémunèrent le plus ? « Ceux qui touchent à la décarbonation, aux énergies renouvelables, à la biodiversité, dans la finance à impact et le conseil », liste Frédéric Benay.

Et d'ajouter : « Mais le nouveau métier auquel je crois beaucoup, qui sera le futur



directeur financier de demain, c'est le chief value officer. » Ce dernier s'assurera que l'entreprise crée, en plus de la valeur financière, un impact sociétal et environnemental positif.

DÉCROCHAGE DANS L'ESS

Seule l'économie sociale et solidaire (ESS), qui représente environ 10,5 % de l'emploi salarié français, tient une place à part dans le milieu de l'impact. C'est dans ce secteur – où les activités et le fonctionnement des entreprises (coopératives, associations, fondations, mutuelles, etc.) sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale – que l'on observe un décrochage des salaires.

Selon l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), les salaires des offres d'emploi cadres dans l'ESS sont d'environ 10 % inférieurs au reste de l'économie.

« Et cet écart se creuse avec l'ancienneté, car dans ce secteur on fait très attention aux écarts salariaux entre les employés », rappelle Fabien Secherre. Par exemple, pour obtenir l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale », dit « agrément Esus », les cinq employés les mieux payés ne doivent pas toucher plus de sept fois le SMIC, et le mieux payé ne peut pas le dépasser de dix fois (prime incluse). Lui-même, après dix-sept ans dans le marketing, dont trois comme directeur marketing dans l'entreprise de chauffeur privé Marcel, a diminué son salaire de 10 % en partant travailler chez Makesense. Il gagne aujourd'hui 70.000 euros brut par an, « un niveau de salaire qui reste très élevé par rapport à la moyenne des Français », s'empresse-t-il d'ajouter. ■

*Baromètre 2023 BCG-Ipsos-CGE « Talents, ce qu'ils attendent de leur emploi ».

JOBS À IMPACT

**QUI RECRUTE
ET SUR QUELS
MÉTIERS ?**



La demande en compétences RSE explose

Dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), le marché de l'emploi s'est tendu ces dernières années. Une aubaine pour les profils qualifiés.

Responsable des achats durables, chef de projet énergie-climat, consultant RSE, analyste ESG (environnement, social et gouvernance)... Les métiers qui visent à améliorer l'impact social et environnemental d'une entreprise recrutent à tour de bras. Comment l'expliquer ? Notamment par la prise de conscience accrue de l'urgence climatique, explique Caroline Renoux, cofondatrice de Birdeo, cabinet de recrutement spécialisé dans les métiers à impact positif. « Il y a une augmentation de la pression réglementaire française et plus globalement européenne, une pression des fonds d'investissement et des banques, mais également de la part des consommateurs, des collaborateurs et des jeunes générations, ainsi que des grands groupes vers les ETI et PME. »

PÉNURIE DE CANDIDATS

Selon la recruteuse, c'est en 2021 que le marché de l'emploi sur la RSE est passé dans une autre dimension avec une demande qui a fortement augmenté. Aujourd'hui, des postes sont créés dans tous types de secteurs (agroalimentaire, conseil, banque, immobilier, luxe...) et d'entreprises.

La pénurie des compétences s'accroît en 2023 avec la nouvelle directive européenne CSRD (Corporate Sustainability

Reporting Directive), qui impose à partir de 2024 des déclarations exigeantes de performance extra-financière à environ 50.000 entreprises européennes. Dans leur bilan carbone par exemple, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux émissions indirectes et demandent ainsi des données à leurs fournisseurs. « Les grands groupes se renforcent, les ETI créent de nouveaux postes, et les cabinets de conseil montent en force, parfois en voulant doubler leurs effectifs », résume la recruteuse Caroline Renoux, qui en un an a vu le nombre de demandes de mission augmenter de 30 %. Problème : il n'y a pas de candidats pour tout le monde. « Ces derniers attendent d'avoir 2 ou 3 offres avant de se positionner et les recherches qui prenaient 4 semaines avant s'étirent sur 6 voire 8 semaines. » Au point de créer une tension sur les salaires. Caroline Renoux constate couramment 20 % d'augmentation pour ceux qui travaillent déjà dans l'impact quand ils changent de poste. Les expertises qui ont le plus la cote ? La mesure carbone, l'économie circulaire, le reporting extra-financier et l'adaptation au changement climatique. Mais ces métiers étant encore rares, les entreprises acceptent de plus en plus des personnes qui n'ont pas d'expérience dans la RSE mais dont la démarche convainc car appuyée par une formation continue (type

EN CHIFFRES

69%

des villes en Europe disent manquer d'experts pour mettre en œuvre la transition verte.

487 000

Nombre d'emplois créés grâce au Pacte vert pour l'Europe d'ici à 2030 sur le continent dans le seul secteur du bâtiment.

Sources : Onemev, Commission européenne, Banque européenne d'investissement



Axa Climate School ; EcoLearn ; Dauphine, Kedge, Audencia pour les financiers...). Elles peuvent aussi former des collaborateurs en interne ou se tourner vers de jeunes diplômés qui ont suivi une formation spécialisée en fin de cursus.

EXIGENCE ACCRUE DES CANDIDATS

Le marché se tend d'autant plus que le niveau d'exigence de ces candidats formés augmente. « La part des investissements RSE rapportée à l'ensemble des investissements de l'entreprise qui les convoite leur sert de boussole. Et si ce pourcentage est trop petit, ils en déduisent que le poste n'est pas aligné avec le discours de l'en-

treprise », constate Jean-Philippe Teboul, directeur associé d'Orientation durable, cabinet de recrutement spécialisé dans l'économie sociale et solidaire. Autres critères : où est positionnée la RSE dans l'organigramme ; quelle est l'ambition en la matière ; la feuille de route est-elle portée par un membre du comité exécutif ; l'engagement des dirigeants ?

La chasse au greenwashing peut d'ailleurs conduire certains à déclinier un poste dans un département RSE pour lui préférer un poste « classique » mais dans une entreprise où cette démarche a infusé dans tous les services, qui a une vision globale plus alignée avec leurs valeurs (une entreprise à mission, par exemple). ■

Les 11 jobs verts les plus en vue

Le terrain de jeu des professionnels de la transition écologique ne cesse de s'élargir. Deux observateurs privilégiés de ces écosystèmes, le cabinet de recrutement Birdeo et la plateforme jobs_that_makesense, nous ont aidés à prendre le pouls du marché.

Certains sont émergents, d'autres déjà bien installés dans le paysage depuis quelques années, voire des décennies, mais en pleine transformation. Focus sur les métiers pour lesquels la demande des recruteurs n'est pas près de se tarir.

1. CONSULTANT·E BILAN CARBONE

Son job ? Accompagner des entreprises dans le diagnostic chiffré de leurs émissions de CO₂ et leur proposer un plan d'action pour les réduire.

Sa formation ? Ingénieur.

Sa rémunération ? 40.000 euros par an en début de carrière.

Son employeur ? Un cabinet de conseil spécialisé ou généraliste avec une « practice » bilan carbone, ou une activité en indépendante.

2. CHEF-FE DE PROJET ÉNERGIES RENOUVELABLES (EnR)

Son job ? Gérer le développement de projets éoliens ou solaires au cours de toutes les étapes : stratégie des achats, sélection des sous-traitants et suivi de l'exécution des contrats dans le respect

des engagements de sécurité, de qualité, des coûts et des délais.

Sa formation ? Ingénieur énergie.

Sa rémunération ? Autour de 55.000 euros par an.

Son employeur ? Energéticien (EDF...), entreprise spécialisée dans les EnR, cabinet de conseil en ingénierie dans une équipe spécialisée dans les EnR.

3. CHEF-FE DE PROJET BIODIVERSITÉ

Son job ? Mesurer et évaluer l'impact de l'entreprise sur la biodiversité, établir et faire le suivi du plan d'actions, avec possiblement un volet sensibilisation. On l'appelle parfois « chef.fe de projet écologique ».

Sa formation ? Généralement un bac +5 (école d'ingénieurs ou diplôme universitaire) avec une spécialité en agronomie, biologie, biodiversité ou risques et environnement.

Sa rémunération ? Très variable selon l'expérience et la typologie de l'employeur. De 30.000 euros pour un débutant jusqu'à 50.000-60.000 euros avec quelques années d'expérience dans le conseil ou l'industrie.

Son employeur ? Bureau d'études de biodiversité, parc naturel, organisme de recherche, collectivité territoriale, cabinet de conseil, entreprise dans l'industrie...



4. CONSEILLER·ÈRE EN MOBILITÉ DURABLE

Son job ? Accompagner les entreprises ou les territoires dans de nouvelles solutions de mobilité pour leurs salariés ou citoyens. Après un diagnostic des flux de transport, mise en place et pilotage de la stratégie, avec l'apport d'une expertise en matière de management de la mobilité. On l'appelle aussi « ingénieure mobilité », « chargée d'études mobilité » ou « conseillère en écomobilité ».

Sa formation ? Master 2 en école de commerce, ingénieur ou équivalent avec une spécialisation en RSE.

Sa rémunération ? De 40.000 à 50.000 euros.

Son employeur ? Un cabinet de conseil, une association/agence spécialiste de l'écomobilité, une collectivité territoriale.

5. ECOCONCEPTEUR·TRICE

Son job ? Participer – en lien avec le marketing, la production, etc. – à la conception des produits ou services pour limiter leur impact sur l'environnement (énergie, matières premières, recyclabilité...).

Sa formation ? De bac +3 à bac +5 (ingénieur ou design).

Sa rémunération ? De 35.000 à 40.000 euros en moyenne.

Son employeur ? Une entreprise industrielle qui intègre l'écoconception dans ses process, dans un cabinet spécialisé ou comme indépendante.

6. JURISTE RSE

Son job ? Accompagner tous les métiers de l'entreprise sous l'angle de la réglementation appliquée à la RSE

et au développement durable, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du produit. Ses activités sont diverses : cartographier les risques, former les équipes aux nouvelles réglementations et identifier les bons indicateurs de performance.

Sa formation ? Bac +5 en droit avec une spécialisation dans l'environnement.

Sa rémunération ? De 60.000 à 75.000 euros par an.

Son employeur ? Grand groupe, cabinet de conseil spécialisé, cabinet d'avocats.

7. EXPERT·E ESG

Son job ? Collecter, analyser, traiter les données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Possibilité de se charger du reporting RSE dans un grand groupe, auditer ces données dans un cabinet d'audit ou encore accompagner le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) dans le secteur financier.

Sa formation ? Bac +5 école de commerce option finance, école d'ingénieurs, master en statistiques et data science.

Sa rémunération ? De 45.000 à 55.000 euros en moyenne entre 1 et 3 ans d'expérience.

Son employeur ? Une agence de notation spécialisée, un cabinet de conseil en finance responsable ou RSE, un cabinet d'audit, le département finance d'un grand groupe...

ET AUSSI

> Pour tenir la trajectoire de neutralité carbone d'ici à 2050 :

- Energy manager
- Manager de la décarbonisation
- Responsable achats durables
- Manager marketing responsable
- Responsable labélisation & certification

• Expert-e affichage environnemental produit

- Chef-fe de projet impact environnemental
- Chief Impact Officer

> Pour améliorer l'impact social :

- Chargé-e de mission inclusion
- Expert-e droits humains en entreprise

8.

**RESPONSABLE
EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Son job ? Repenser l'offre de services ou de produits en prenant en compte les enjeux de l'économie circulaire. Être en lien avec la direction marketing, la R&D, les fournisseurs et être au fait des enjeux liés au dérèglement climatique. Pour prétendre à ce poste, il est recommandé d'avoir une fine connaissance technique des défis de l'économie circulaire du secteur concerné.

Sa formation ? Ingénieur avec une spécialisation en analyse du cycle de vie (ACV) ou matériaux.

Sa rémunération ? De 55.000 à 65.000 euros par an.

Son employeur ? Une entreprise privée ou publique, un éco-organisme, un cabinet de conseil, une start-up industrielle...

9.

**RESPONSABLE MESURE
D'IMPACT ET DATA ESG**

Son job ? Définir une méthodologie pour mesurer et modéliser les incidences environnementales et sociales des activités de l'entreprise, dans un contexte réglementaire changeant et de plus en plus exigeant. Collecter et analyser des données pour mesurer l'impact lié à l'empreinte carbone des produits.

Sa formation ? Bac +5 (type école de commerce) avec une spécialisation en finance/data analyste.

Sa rémunération ? De 55.000 à 65.000 euros par an.

Son employeur ? Entreprise, start-up, cabinet de conseil, opérateur public, association, fonds.

10.

CHIEF VALUE OFFICER

Son job ? Créer les conditions financières pour bâtir un business model profitable et durable. Également intégrer la durabilité au cœur des décisions de gestion en prenant en compte des indicateurs extra-financiers dans la comptabilité et le contrôle de gestion de l'organisation.

Sa formation ? Bac +5 en contrôle de gestion, comptabilité ou en sciences du développement durable.

Sa rémunération ? De 80.000 à 100.000 euros par an.

Son employeur ? Une entreprise soumise à la nouvelle Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) européenne.

11.

**MANAGER ADAPTATION AU
CHANGEMENT CLIMATIQUE**

Son job ? Identifier, modéliser les risques climatiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Étudier par exemple les réserves d'une nappe phréatique pour des sites de production utilisant beaucoup d'eau ou les risques liés à l'érosion de la biodiversité dans le sourcing de matières premières.

Proposer des pistes d'adaptation du business model en lien avec toutes les parties prenantes internes et externes.

Sa formation ? Ingénieur généraliste ou spécialisé en environnement, biodiversité ou agronomie.

Sa rémunération ? De 70.000 à 90.000 euros par an.

Son employeur ? Fonds, entreprise, scale-up, collectivité territoriale, cabinet de conseil.

Les métiers de l'ESS qui ont la cote

Vous avez envie d'allier travail, sens et impact positif sur la société ? Bonne nouvelle, l'ESS recrute. Pour le cabinet Orientation Durable, les besoins se concentrent sur deux familles de métiers.

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente 14 % de l'emploi salarié et 10 % du PIB. Ce qui ne l'empêche pas de connaître un réel problème de recrutement des cadres. Ce secteur recouvre un tas d'acteurs : principalement des associations, mais aussi des ONG, des mutuelles, des fondations et des entreprises qui ont fait le choix de poursuivre une utilité sociale et d'opter pour une gouvernance démocratique. On y retrouve à peu près tous les métiers classiques (spécialités comme fonctions support). Deux familles de postes se distinguent par leur spécificité et la demande forte sur les métiers concernés.

LA FAMILLE « PLAIDOYER »

Dans la famille « plaidoyer », il y a le plaidoyer junior ou senior, le directeur du plaidoyer, le directeur d'une ONG de plaidoyer. Ces postes ne sont peut-être pas les plus connus, ni même les plus fréquents, mais ce sont sans doute les professionnels qui sont le plus au cœur des enjeux climatiques et sociétaux. Leur objectif : faire bouger les lignes des législations nationales et internationales sur leur(s) sujet(s). Aujourd'hui, il y a plus de candidats que de postes en début de carrière car c'est un métier très populaire auprès des étudiants (en sciences politiques surtout, voire des filières commerciales) mais pas forcément vu comme une destination de carrière sur le long terme. Par conséquent, il y a beaucoup

moins de candidats que de postes à partir de cinq ans d'expérience. Conséquence : les salaires restent très bas en début de carrière, de 25.000 à 35.000 euros en brut annuel, mais montent de 45.000 à 55.000 euros au bout de cinq ans de carrière.

LA FAMILLE « FUNDRAISING »

Dans la famille « fundraising », vous trouverez le chargé de collecte ou fundraising, le directeur de la collecte, le directeur du développement, le chargé de partenariat, le directeur du partenariat. Ces postes sont clés dans l'ESS, pour trouver de l'argent et varier suffisamment les sources de financement pour garantir l'indépendance de décision. Ces métiers se segmentent de plus en plus entre ceux qui intègrent une dimension BtoB (mécénat et partenariats entreprises) et ceux plus orientés BtoC (street marketing et collecte sur internet), devenus dominants. Faute de candidats, les recruteurs s'intéressent aux profils avec une première expérience marketing dans le secteur privé classique (par exemple en agence de communication) pour les former aux spécificités du marketing appliqué à l'intérêt général. Côté salaires, il devient difficile de trouver un candidat avec trois ans d'expérience en dessous de 45.000 euros. Les postes les mieux payés atteignent les 70.000 voire 90.000 euros pour un directeur ou une directrice du développement, même si la majorité des professionnels se situe autour de 40.000 à 60.000 euros. ■

**UNE
ÉCHELLE
DE SALAIRES
TRÈS
GRANDE**

Le salaire moyen dans l'ESS se situe entre 42.500 euros brut par an dans les associations ou les ONG et grimpe jusqu'à plus de 60.000 euros dans les fonds de dotation et les mutuelles.

Source : Orientation Durable

Ils ont choisi un job à impact positif



NADIA FOUBET
28 ans, directrice d'hôpital

« Juriste durant trois ans au sein d'un cabinet d'avocats spécialisé dans le droit hospitalier, j'ai repris mes études avec l'ambition de faire une mission qui serve l'intérêt général. A la suite d'un master en affaires publiques à Sciences Po, j'ai rejoint l'École des hautes études en santé publique (EHESP), qui forme en un an des directeurs d'hôpital. Dans la foulée, j'ai été titularisée au sein du groupement d'établissement territorial (GHT) Cœur Grand Est, dans la Meuse. J'y ai été nommée directrice d'hôpital. Début 2023, j'ai pris mes fonctions en tant que directrice de la DSI du GHT.

Gérer des sujets humains et technologiques brûlants

Avec ma casquette de "manager public", j'ai quatre missions : être une courroie de transmission entre les équipes des huit DSI réparties sur quatre sites (soit 45 personnes) ; prioriser, arbitrer et assumer la responsabilité des décisions prises ; allouer les ressources, selon les besoins et les demandes ; et enfin accompagner les agents, voire si nécessaire en recruter de nouveaux. De par mon poste, je travaille sur des enjeux brûlants : la robotisation, l'intelligence artificielle, le biomédical, la téléconsultation, etc. »



THOMAS MATHIEU
37 ans, responsable RSE sur la chaîne logistique chez Carrefour

« J'ai intégré le service RSE de Carrefour en 2011, à la sortie de mes études à Kedge Business School. A l'époque, mon rôle était surtout de sensibiliser nos équipes, fournisseurs et transporteurs à l'impact environnemental de nos activités. Aujourd'hui, ma mission est plutôt de trouver des solutions pour décarboner l'ensemble de nos activités logistiques et de transport.

Trouver des solutions pour décarboner nos activités logistiques et de transport

Cela passe par des actions concrètes. En 2017, par exemple, j'ai participé au lancement d'un projet de camion à hydrogène pour transporter nos produits. Ce camion prototype verra le jour fin 2023, avant d'être potentiellement dupliqué à grande échelle si cette solution est satisfaisante. Je supervise aussi le déploiement de 1.200 véhicules au biométhane, en remplacement de véhicules diesel. Sur les entrepôts, je réfléchis à des solutions pour économiser de l'énergie sur l'éclairage, le chauffage...

Mon rôle : garder de la hauteur en travaillant sur la stratégie du groupe à moyen et à long terme. Je me sens utile, et pas seulement à mon entreprise car ce que nous adoptons peut, si ces solutions font leurs preuves, se retrouver par ricochet chez d'autres distributeurs ou industriels. »

Qu'il s'agisse d'une start-up, d'un grand groupe ou d'une institution financière publique, ces diplômés d'école de commerce exercent dans des structures différentes mais ont en commun d'avoir un job positif pour l'environnement ou la société.



MARTIN GRIMONT
27 ans, chef de projet sur la performance environnementale pour Paris 2024

« A la suite de mes études, j'ai rejoint le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (Cojop). L'objectif de cette édition : diviser par deux l'impact carbone des Jeux par rapport aux éditions précédentes, notamment en utilisant 95% d'infrastructures existantes ou temporaires. Ma mission ? Accompagner les équipes et les prestataires dans cette ambition. Ce que je préfère, c'est lorsque j'accompagne les candidats aux marchés des Jeux. Avant de choisir un lauréat, mon rôle est d'évaluer et d'identifier avec eux des solutions permettant d'intégrer les enjeux climatiques et environnementaux dans leur offre.

Contribuer aux changements des pratiques dans le secteur de l'événementiel sportif

C'est un moment-clé où nos objectifs rencontrent les contraintes opérationnelles à l'échelle du plus grand événement sportif au monde. Notre équipe fonctionne comme un cabinet de conseil spécialisé sur la performance climatique et environnementale, avec l'avantage de pouvoir suivre le projet jusqu'au bout. Passionné de sport, c'était un rêve d'enfant de prendre part à ce rendez-vous. Faire partie de l'aventure tout en contribuant à changer les pratiques dans le secteur de l'événementiel sportif est une chance immense. »



GAËLLE GUILLOU
25 ans, data scientist chez Carbo

« Une fois mon diplôme HEC Paris-Ecole polytechnique en poche, j'ai été recrutée en tant que data scientist chez Facebook à Londres. Un emploi que j'ai quitté au bout de huit mois pour trouver un job plus aligné avec mon engagement en faveur de l'environnement.

Réduire l'empreinte carbone des entreprises grâce à la data

J'ai rejoint Utopies, un cabinet de conseil en développement durable à Paris avant d'intégrer, sept mois plus tard, la start-up Carbo, fondée en 2020. Celle-ci fait des bilans carbone d'entreprises à l'aide d'un logiciel qui met l'accent sur la pédagogie, l'efficacité et la mesurabilité. Je travaille sur l'automatisation de l'outil et l'analyse des données carbone : de l'import de données client à la proposition d'un plan de réduction. Il faut être précis tout en allant vite. Aujourd'hui, mon travail m'épanouit car j'ai un impact mesurable et direct sur un sujet qui me passionne, avec des collègues qui partagent mes valeurs, dans une culture d'entreprise bienveillante. Il me permet aussi d'obtenir un équilibre sain avec mes autres activités, comme l'activisme, par la flexibilité de mon temps de travail. »

Une liste utile pour trouver un job porteur de sens

Des annonces alignées sur vos valeurs et au service de l'intérêt général, ça existe. Encore faut-il savoir où les trouver. Voici quelques repères.

LES JOBBOARDS

jobs_that_makesense

Ce jobboard de Makesense (association dédiée à l'entrepreneuriat social) affiche plus de 27.500 offres (alternance, stage, CDI, CDD, volontariat...) dans des associations, coopératives, entreprises, tiers-lieux, classées par professions et secteurs : économie circulaire, mobilité, social, égalité, impact, déchets, etc.

En bonus, une recherche par objectifs : justice et paix, lutte contre la faim, consommation responsable, lutte contre les changements climatiques... Incontournable !

How I Met Your Planet

Ce site propose des jobs dans la biodiversité, la mobilité, l'économie circulaire, la clean tech ou la « tech for good ». Les recruteurs sont triés sur le volet et affichent tous leurs engagements. Une fois son profil créé, il suffit d'écrire un texte de présentation et de le personnaliser à chaque candidature. Pareil pour les candidatures spontanées.

Emploi ESS

Plus de 3.500 offres sont à pourvoir sur ce portail, dans le social, la santé, l'insertion, le sport, les loisirs... et même les radios associatives. On peut aussi relier son CV à son profil LinkedIn. Pratique !

ET AUSSI...

- Les départements RSE des grands cabinets de conseil : Deloitte, KPMG, PwC, EY, McKinsey, Bain...

- Les cabinets de conseil spécialisés : Carbone 4, Utopies, Hystra, Ekodev, Archipel&Co, Haatch, EcoAct...

- Les agences de notation extra-financière : Vigeo Eiris, EthiFinance...

- Les rubriques emploi des coopératives, entreprises d'insertion, ONG...

- Les offres sur LinkedIn.

Emploi Environnement, Réseau-TEE.net

Ces deux sites proposent chacun plus de 1.800 jobs dans l'environnement et le développement durable, avec quelques spécificités. Le premier est adossé à Actu-Environnement, un média indépendant. Le second est alimenté par le réseau des CPIE, Centres permanents d'initiatives pour l'environnement. A la clé, des postes dans l'agriculture bio, les déchets, les énergies renouvelables, le tourisme durable...

1 jeune 1 solution, Pôle emploi, Apec, Indeed

Pas de rubrique dédiée aux emplois à impact sur ces quatre sites généralistes. La recherche se fait par métiers ou mots-clés : RSE, développement durable, environnement, ESS, diversité, finance durable, ONG... Résultats rapides garantis !

LE VOLONTARIAT

Des dispositifs permettent de s'engager dans des missions porteuses de sens, rémunérées, parfois sans conditions de diplôme ou d'expérience, en France ou à l'étranger. Parmi eux, le service civique, le volontariat de solidarité internationale

(avec France Volontaires), le volontariat territorial en entreprise vert (avec VTE France), le volontariat rural (avec InSite).

LES CABINETS DE RECRUTEMENT

Plusieurs chasseurs de têtes se sont spécialisés dans les profils à impact, tout en étant eux-mêmes engagés : signataires de la Charte de la diversité, partenaires de Ticket for Change, 1% for the Planet, membres du Mouvement Impact France... En général, ils ont une préférence pour les CV de dirigeants et de cadres expérimentés. Ils recrutent pour des start-up, TPE-PME, ETI, ONG, associations, fondations, coopératives, entreprises à mission ou labellisées B Corp.

Birdeo : RSE et développement durable.

Partium : économie sociale et solidaire (ESS).

MutualBenefits : économie régénérative et en transition.

Orientation Durable : ESS et intérêt général.

Talent & Impact : transition sociétale.

Omeva : développement durable.

Michael Page et sa rubrique #ImpactPositif.

Mozaïk RH : ce cabinet met en relation des talents issus de la diversité avec des entreprises engagées dans une politique d'inclusion. ■



Candidature spontanée : 9 sites pour cibler des employeurs engagés

Vous voulez être sûr de travailler dans une entreprise ou un organisme à impact positif ? Ces sites vous aident à les repérer pour envoyer directement votre CV et vos motivations.

Des entreprises vertueuses, des start-up à impact positif, des ONG, des associations qui recrutent, ce n'est pas ce qui manque. Encore faut-il pouvoir les identifier. Voici une sélection de plateformes où partir en chasse de votre futur employeur.

SHIFT YOUR JOB

Ce site identifie près de 1.800 entreprises, associations et organisations contributives à la transition carbone. Filtrez par secteurs (énergie, bâtiment, mobilité, finance...), et affinez par offre d'emploi (Jobs_that_Makesense), localisation ou leviers d'impact : efficacité énergétique, sobriété, stockage de CO₂, soutien à la transition... S'ensuit une présentation de l'entreprise avec son site internet et sa page LinkedIn. Ce répertoire est alimenté par des bénévoles du think tank The Shift Project, fondé et présidé par Jean-Marc Jancovici, membre du Haut Conseil pour le Climat.

MOD'EMPLOIS

Cette plateforme vidéos permet de découvrir près d'une centaine de success stories d'entrepreneurs à impact, répartis dans cinq thématiques. Une façon originale de comprendre de l'intérieur leur engagement pour mieux les solliciter en direct.

BCORPORATION.NET

Ici, vous trouverez toutes les boîtes labellisées B Corp dans le monde, dont près de 300 en France. Vous pouvez trier par secteur d'impact, année de labellisation, industrie. Chaque entreprise détaille son score d'impact et renvoie vers son site internet.

L'OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION

Il permet d'identifier environ 1.200 entreprises (principalement des PME) ayant inclus dans leurs statuts leur raison d'être, leurs objectifs sociaux et environnementaux, et qui ont mis en place un comité de contrôle interne et externe. Le tri se fait par secteur d'activité ou par région, puis renvoie sur le site internet de l'entreprise.

MOUVEMENT IMPACT FRANCE

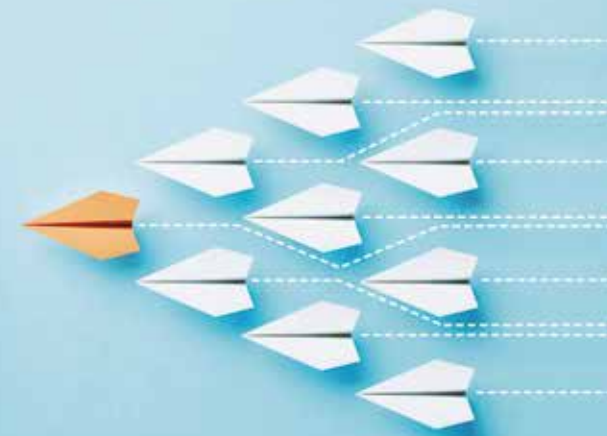
Cette organisation patronale issue de l'ESS référence plus de 1.000 entreprises à impact social et écologique. Le site mentionne juste le nom des entreprises adhérentes classées par région. A vous de continuer la recherche.

VENDREDI

Plus de 200 boîtes font confiance à cette start-up sociale pour sensibiliser et impliquer leurs salariés à la RSE via du mécé-

TO-DO POUR VOTRE LETTRE DE MOTIVATION

- Montrer la réflexion derrière vos choix de carrière, la sincérité de votre démarche
- Prouver que vous avez la culture du résultat
- Valoriser vos compétences métier
- Les soft skills à mettre en avant : ouverture d'esprit, capacité d'initiative, à se faire un réseau, à s'auto-former, à convaincre les autres, à trouver des alliés...



nat de compétences, du mentorat, des team-buildings solidaires, des dons, des défis... La sous-rubrique « Témoignages » de leur site vendredi.cc (à retrouver dans « Ressources ») permet d'en découvrir quelques-unes. Sinon, vous les retrouverez toutes avec leur logo uniquement.

UTOPIES

Première entreprise tricolore certifiée B Corp en 2014, elle a lancé et porté le mouvement en France. Depuis, elle accompagne les entreprises dans leur stratégie RSE et les écoles de l'enseignement supérieur dans leur démarche de transition. Tous ces acteurs (comme Expanscience/ Mustela, Galeries Lafayette...) sont à retrouver dans la rubrique « Secteurs ». Utopies recrute aussi ses propres talents.

ASHOKA

Cette ONG rassemble plus de 3.500 entrepreneurs sociaux (« Fellows ») dans le monde. Soixante-quinze d'entre eux sont soutenus à Station F Paris, comme Les Déterminés, Banlieues Santé, Les Petites Cantines... Chaque Fellow tricolore déroule l'histoire de son entreprise et son parcours.

COORDINATION SUD

Ce site répertorie plus de 180 ONG françaises (rubrique « Les membres »). La recherche se fait par dix-sept domaines d'intervention. En tête : action sociale et lutte contre l'exclusion, développement économique et local, éducation/formation, environnement/climat... Chaque fiche présente la vocation et les missions de l'ONG, un lien vers son site et ses coordonnées. ■

Classement des grands groupes les plus engagés selon les bac +5

Le cabinet Universum a donné la parole aux étudiants et jeunes diplômés afin de mettre en avant les entreprises qui séduisent le plus ces candidats à un job, en matière d'engagements RSE.

Vous connaissez peut-être déjà les classements annuels des entreprises préférées des étudiants et des cadres d'Universum ? En 2023, le cabinet de conseil a publié la deuxième édition de son étude portant uniquement sur la perception de l'engagement des entreprises dans la transition environnementale et sociétale. Les répondants – étudiants et jeunes diplômés de niveau bac +5 – ont d'abord partagé leurs préférences en matière d'engagement RSE parmi l'environnement (gestion des déchets, recyclage, biodiversité...), le social (égalité femmes-hommes, bien-être au travail, emploi des jeunes, égalité des chances...) et l'économie (soutien de l'économie locale, investissements socialement responsables et durables...).

DECATHLON, BLABLACAR ET CARREFOUR EN TÊTE

Les engagements sociaux ressortent, au passage, comme le premier sujet d'intérêt pour les jeunes candidats. « C'est assez logique, commente Aurélie Robertet, directrice France d'Universum. La façon dont une entreprise se comporte à l'égard de ses collaborateurs est un point d'intérêt légitime lorsqu'on est à la recherche d'un emploi. » En fonction des engagements qui comptaient le plus pour

eux, les sondés devaient y associer « leurs champions » parmi une liste de 61 entreprises (CAC 40, CAC ESG et entreprises les plus associées au critère RSE dans l'enquête Universum 2022, qui mesure les employeurs les plus attractifs auprès des jeunes). Résultat : Decathlon, BlaBlaCar et Carrefour se retrouvent en tête des entreprises perçues comme les plus engagées, devant EDF, SNCF, Airbus et Doctolib. Reste que face aux promesses de transformation, les jeunes demandent encore à être convaincus. Seuls 38% estiment que les entreprises « sont réellement engagées ». C'est certes +10 points en un an, mais les sceptiques restent plus nombreux : 58% leur accordent « le bénéfice du doute », sans y croire totalement pour autant. « Les entreprises ont compris que la RSE ne pouvait pas être qu'un sujet de communication et qu'elles avaient besoin d'apporter des preuves tangibles et des engagements concrets sur ces thématiques », observe Aurélie Robertet. Dernier point saillant de l'étude : si, pour environ un quart (27 %) des jeunes interrogés, il semble impossible de travailler pour une entreprise qui n'est pas en phase avec leurs valeurs, pour la grande majorité d'entre eux (59 %) une mission et un salaire intéressants les feraient basculer. Reste que le critère de la RSE n'a cessé d'augmenter ces dernières années. ■

TOP 20 : le BtoC en force



Méthodologie : 1.229 étudiants et jeunes actifs de niveau bac +5 avec jusqu'à trois ans d'expérience ont répondu en ligne à l'automne 2022 au questionnaire d'Universum.

RSE : Les entreprises les mieux notées par leurs salariés

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont de plus en plus scrutés par les salariés. Comment ces derniers évaluent-ils la politique de leur organisation ? Réponse avec l'enquête WeImpactIndex® 2023 de ChooseMyCompany.

En 2023, les salariés sont 62,3% à se dire satisfaits de la politique RSE de leur entreprise, selon la dernière enquête ChooseMyCompany. C'est un score qui évolue peu depuis trois ans. Pourtant, le lien entre RSE, d'une part, et réputation, recrutement et fidélisation des talents, d'autre part, n'est plus à faire. Enjeu de croissance, les critères ESG jouent également un rôle croissant dans les décisions des entreprises, quelle que soit leur taille.

Cependant, les collaborateurs exigent de plus en plus des preuves de cet engagement. C'est ce qui a conduit ChooseMyCompany à développer WeImpactIndex®, un label et un classement grâce auxquels les salariés apprécient plus la réalité des pratiques sociales et environnementales de leur entreprise.

PLUS DE 10.000 SALARIÉS INTERROGÉS

Pendant huit mois, ChooseMyCompany a interrogé 11.620 salariés, provenant de 106 entreprises volontaires, sur la stratégie ESG de leur organisation. Le questionnaire comportait dix-huit questions sur les trois thématiques de l'environnement, du social et de la gouvernance. Les points critiques ? Le manque d'éthique, de parité des instances dirigeantes et

une solidarité insuffisante entre collaborateurs sont le plus souvent pointés du doigt. Mais c'est sur le critère de l'environnement que les salariés sont les moins convaincus. Seuls 6 collaborateurs sur 10 estiment que leur entreprise prend suffisamment en compte les enjeux de protection du climat. Et moins de la moitié (47%) des répondants estiment, par exemple, que leur entreprise commercialise des produits ou services ayant un impact positif sur l'environnement. Pour Yannick Servant, cofondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat, «*le sujet n'est plus de faire "moins mal", mais de se transformer radicalement*». Laurent Labbé, cofondateur de ChooseMyCompany, constate de son côté que «*ce sujet devient de plus en plus émotionnel pour les salariés. Sans compter le risque réputationnel pour les organisations si elles ne se préoccupent pas plus sérieusement des questions de développement durable.*»

Les collaborateurs souhaitent que leur entreprise en fasse plus ! Ils sont 76% à affirmer vouloir prendre part à des initiatives à impact positif via leur entreprise. En 2023, seules 86 entreprises ont réussi à remplir les deux conditions pour obtenir le label ImpactESGIndex®: un seuil de participation des salariés d'au moins 50% et un score minimum de 3,5/5. ■

Classement des entreprises

DE 1 À 49 salariés	
1	Axonaut IT / Digital
2	AnotherWay Biens de consommation
3	Emerald Stay Tourisme
4	Caves Carrière Biens de consommation
5	Valdelia Environnement
6	App'ines Services
7	Just Happiness Communication
8	Kel Foncier BTP / Immobilier - IT / Digital
9	Fizzer Services
10	Wenabi IT / Digital

DE 50 À 99 salariés	
1	Yuri&Neil Communication
2	Agence 79 Conseil
3	FOKUS IT / Digital
4	Univers Retail Conseil
5	Groupe Paref BTP / Immobilier
6	Apsia IT / Digital
7	Advantail BTP / Immobilier
8	Skillsday Services
9	Hectare BTP / Immobilier
10	Thiriez Literie Industrie

DE 100 salariés et plus	
1	VO2 Group Conseil
2	Foodles Restauration
3	OPAL Services
4	Too Good To Go Environnement
5	Mirova Banque / Finance
6	Nomios IT / Digital
7	Quitoque Commerce / Biens de consommation
8	Altizem Conseil
9	Ekwater Energie
10	Adservio IT / Digital
10	ASI IT / Digital

CERTIFIED



WeImpact®
FRANCE 2023

Méthodologie : la campagne WeImpactIndex® a été menée du 01/10/2022 au 15/06/2023 auprès de 11.620 salariés travaillant pour 106 entreprises.
• Trois critères ont été retenus : le social, l'environnement et la gouvernance, et dans 3 scopes d'action : l'entreprise, son écosystème business et son impact sur sa communauté.
• 86 entreprises ont reçu un label ChooseMyCompany 2023 : WeImpactIndex®.
• 100% des avis sont des avis certifiés.



**PASSER
A L'ACTION !**

SE FORMER

Quelles sont les grandes écoles les plus engagées dans la transition ?

Face à l'urgence écologique, les jeunes demandent à être correctement formés et cherchent une boussole pour faire les bons choix de formation. Retour sur la seconde édition du classement ChangeNOW-Les Echos START.

Pour sept étudiants sur dix, les écoles font trop souvent du greenwashing, selon une étude OpinionWay / Ecole des Mines de Saint-Etienne. Face au « défi du siècle », force est de constater que les établissements d'enseignement avancent... mais en ordre dispersé et souvent pas assez vite.

Commençons par les bonnes nouvelles : 58 établissements ont participé au dernier classement ChangeNOW-Les Echos START, contre 47 à la première édition. Le mouvement est particulièrement notable du côté des écoles d'ingénieurs, dont le nombre de répondants a presque doublé en un an.

Sur les 161 points des 56 questions, les écoles – tous établissements confondus – obtiennent en moyenne 87,2 points. Mieux que l'an dernier, mais prouve que « *la marge de progression des écoles reste énorme* », comme le reconnaît Chantal Dardelet, responsable transition environnementale et sociale à l'Essec. Avec 136 points, cette dernière décroche la première place des écoles de commerce, devant Montpellier Business School (129 points) et emlyon (115 points). On note par ailleurs la première participation de HEC, qui vient se placer 12^e, ex aequo avec l'école de commerce de Rennes et l'Essca. Preuve que ce classement s'attache à évaluer des critères

différents, laissant par exemple de côté le salaire à la sortie. Côté écoles d'ingénieurs, le trio de tête est composé de l'Engees, Centrale Lyon, ex aequo avec Isae-Supaero, devant Centrale Nantes.

CHANTIER EN COURS

Pour Clémence Vorreux, coordinatrice enseignement supérieur à The Shift Project, qui accompagne depuis 2017 une dizaine d'établissements dans leur transition, « *il y a désormais un consensus sur l'objectif : tous les étudiants doivent être formés aux enjeux écologiques. Cependant, la refonte profonde des enseignements est, elle, plus rarement engagée car elle nécessite de former tous les enseignants* ».

Le plus gros chantier à mener reste l'insaturation en tronc commun des cours qui permettent d'appréhender la dimension systémique et complexe du problème. Concrètement ? Les limites de la planète, les enjeux physiques (climat, biodiversité, énergie, ressources...) et ses implications pour notre société et notre économie. « *Les établissements les plus avancés ont atteint cette marche, en proposant idéalement entre 24 et 48 heures de cours obligatoires, mais ils sont encore très marginaux* », regrette Clémence Vorreux. Prochain état des lieux du chantier : fin octobre 2023 sur le site des « Echos START » avec la parution de la troisième édition. ■

LE TOP 15 des écoles d'ingénieurs

Classement (rang)		Points par école (sur un total de 161)
1	Engees - Strasbourg	105
2	Ecole centrale de Lyon	102
2	Isae - Supaero - Toulouse	102
4	Ecole centrale de Nantes	97
5	CPE - Lyon	95
6	Centrale Supélec	94
7	INP-Ensat - Toulouse	93
8	Mines Nancy	88
9	Ecole des Ponts ParisTech	87
9	EIVP - Paris	87
11	INP-Ense ³ - Grenoble	85
11	Junia (HEI ISA Isen)	85
13	Esilv	83
14	Mines Paris	81
15	Insa Lyon	79

LE TOP 15 des écoles de commerce

Classement (rang)		Points par école (sur un total de 161)
1	Essec Business School	136
2	Montpellier Business School	129
3	Emlyon	118
4	Excelia Business School	115
4	Ieseg	115
6	Edhec Business School	114
7	TBS Education	112
8	Grenoble Ecole de Management	111
8	ICN Business School	111
8	Skema Business School	111
11	Institut Mines-Télécom Business School	109
12	Essca School of Management	108
12	HEC	108
12	Rennes School of Business	108
15	ESCP Business School	107
15	Kedge Business School	107
15	Audencia	107

ZOOM SUR SIX INITIATIVES

Les étudiants de **Centrale Nantes** ont développé un outil informatique pour calculer automatiquement leur bilan carbone. Le calculateur est disponible gratuitement sur le site de l'école, à destination des écoles qui le souhaitent.

L'Engees Strasbourg subventionne jusqu'à 150 euros les déplacements en train de ses étudiants lorsqu'ils se substituent à l'avion.

L'Isae-Supaero ouvrira en 2022 l'Institut de l'aviation durable avec l'objectif de mener des études académiques transdisciplinaires avec d'autres établissements toulousains, pour accélérer la décarbonation du secteur de l'aviation.

L'ESCP a nommé des « connecteurs sur la durabilité » dans tous ses départements pédagogiques. Objectif : s'assurer que la question est intégrée dans toutes les matières enseignées.

A la rentrée, **MBS** poursuit sa politique « no goodies » et invite plutôt étudiants et collaborateurs à planter un arbre au sein du parc naturel régional du Haut Languedoc pour reboiser 17 hectares ravagés.

Seule grande école à être une société anonyme, **emlyon** a fait le choix de rassurer partenaires et étudiants en adoptant en 2021 le statut d'entreprise à mission.

Se former à l'impact, oui, mais à la fac !

A l'université, les programmes tournés vers la transition écologique et sociale se multiplient, avec des masters dédiés. Objectif : offrir de nouveaux débouchés, mais aussi susciter une réflexion chez les futurs diplômés sur le monde qui les entoure.

Les écoles ne sont pas les seules à vouloir former leurs étudiants aux nouveaux enjeux et métiers de la transition écologique et sociale. Les universités, elles aussi, ont développé ces dernières années une offre de cursus sur la RSE, le développement durable ou encore l'économie sociale et solidaire. Rien d'étonnant pour Patrice Cassagnard, enseignant-chercheur à l'université de Pau et des Pays de l'Adour (Uppa) : «L'université est là pour apporter des solutions à des problèmes de société, avec une réflexion à la fois fondamentale et appliquée. Et cela coïncide avec le besoin croissant des étudiants de donner du sens à leurs futurs emplois et dans leur vie.»

Convaincue que coupler les sciences économiques à d'autres disciplines était la meilleure façon de répondre aux grandes problématiques des transitions, l'Uppa a créé en 2022 un cursus master en ingénierie-économie du développement durable, accessible après le bac. Et une école universitaire de recherche nommée «Green», afin de «former des cadres de la recherche de demain éclairés sur les enjeux de l'énergie et de l'environnement», en master puis en doctorat.

C'est à Paris qu'Alice Vallès a, elle, choisi de se former. Après une licence généraliste, elle opte pour le master Développement durable et responsabilité des organisations à l'université Paris Dauphine-PSL :

«Durant une année de césure, j'ai réalisé un stage et un service civique dans l'univers de la transition écologique, je me suis de plus en plus engagée. C'est vraiment un bon signe de voir que les universités évoluent et proposent ce type de cursus !» Alice décroche un stage, puis un emploi auprès de la société EverWatt, producteur indépendant d'énergies renouvelables décentralisées.

«Je suis cheffe de projet dans une entreprise qui fait de grands projets photovoltaïques, mon rôle est d'identifier des territoires et de rencontrer les collectivités pour les convaincre de se tourner vers une transition énergétique avec nous», résume-t-elle, ravie de ce premier poste «transversal» et «en accord» avec ses valeurs.

ALLIER THÉORIE ET PRATIQUE

Emile Ezzeddine, lui aussi, a choisi l'université pour se spécialiser dans le management de la RSE, avec un master à l'IAE Paris-Est achevé en 2022. Il se décide après des stages en ONG et des expériences associatives. «J'ai vu que c'était l'un des premiers masters sur le sujet, créé au début des années 2000. Cet aspect pionnier m'a plu, en plus de l'articulation entre théorie et pratique, avec des intervenants académiques mais aussi professionnels. Et le tout en alternance», explique Emile, qui découvre alors une vue assez

10 MASTERS À LA POINTE

- Economie sociale et solidaire à Lyon 2
- Gouvernance de la transition, écologie et sociétés à Saclay
- Management de la RSE à l'IAE de Bordeaux
- Entreprises de l'ESS à l'université de Lorraine
- Transition écologique et de l'économie circulaire à Montpellier
- Changement climatique, adaptation, territoires à l'université de Bourgogne
- Transitions écologiques à Paris 1
- Gestion des RH, parcours RSE à Aix-Marseille Université
- Biodiversité, écologie et évolution à l'université catholique de l'Ouest
- Transitions écologiques, économiques et sociales à Paris 8



globale des sujets durables. Son apprentissage devient un CDI auprès du réseau français du Pacte mondial des Nations Unies. «Notre mission est d'accompagner les entreprises, à travers des programmes, des événements, des publications, à progresser sur les droits de l'homme, de l'environnement, du travail, ou encore de l'anti-corruption. C'est vraiment passionnant de travailler avec cette vision macro», confie le jeune diplômé, qui ne regrette aucunement d'avoir choisi la fac : «Ma formation m'a donné aussi la capacité d'appréhender des éléments plus théoriques, qui me sont utiles dans mes analyses. Et elle m'a permis de décrocher ce poste !»

DE PLUS EN PLUS DE CANDIDATURES

Les universités privées, elles aussi, observent cet attrait des étudiants. L'Institut catholique de Paris dispose d'un master Solidarités et transition durable, avec

deux parcours : «Action humanitaire et solidarité internationale» et «Economie solidaire et innovation sociale». «Nous recevons de plus en plus de candidatures, la question environnementale et écologique est très présente dans les intérêts des jeunes, ce qui oriente leurs choix professionnels. Ils veulent être utiles à la société, participer à changer de paradigme», observe Elena Lasida, directrice du master.

Pour cette économiste, il n'y a aucun doute sur le rôle de l'université dans ces transitions : «Nos formations ne se contentent pas de préparer techniquement et opérationnellement à un métier, elles permettent certes d'acquérir des compétences pratiques, mais surtout de développer une pensée propre, une capacité d'analyse essentielle dans ces métiers. Il est aussi question de réfléchir au type de société que nous voulons construire.» ■

**ESS**

L'objectif de l'économie sociale et solidaire est de remettre l'homme au cœur de l'économie. Pour les structures de l'ESS, ce qui importe est de concilier utilité sociale et performance économique. Elles adoptent une gestion participative, et les bénéficiaires sont strictement encadrés: le profit individuel est interdit, et les résultats doivent être réinvestis. Aujourd'hui, toute entreprise peut adhérer à l'ESS, sans aucune obligation quant à sa forme juridique (SA, SAS, SARL, etc.). Le secteur représente même 10 % du PIB et 14 % des emplois privés en France !

**ENTREPRISE À MISSION**

Une entreprise à mission se propose de servir l'intérêt général en même temps qu'elle réalise des profits grâce à ses activités. L'idée est simple: afficher publiquement ses engagements. Aujourd'hui, chaque société commerciale peut devenir une entreprise à mission pourvu qu'elle rédige une raison d'être dans ses statuts. Un organisme tiers indépendant (OTI) vérifiera ensuite si ces objectifs sont bien atteints. Si ce n'est pas le cas, une procédure de retrait de la qualité de société à mission peut être engagée.

**ODD**

Un peu d'histoire ne fait pas de mal! Entre 2000 et 2015, les 193 Etats membres de l'Organisation des Nations unies se fixent huit objectifs à atteindre, qu'ils appellent les « objectifs du millénaire pour le développement » (OMD). Le nom est ambitieux, mais ils parviennent à réaliser la plupart d'entre eux. Néanmoins, des problèmes persistent: inégalités, dérèglement climatique, faim dans le monde. C'est pourquoi, en septembre 2015, les chefs d'Etat réunis au siège de l'ONU font ce constat: le XXI^e siècle ne peut pas être la reproduction du siècle passé. Tous les pays, tous les acteurs doivent bifurquer. Ils adoptent donc les Objectifs de développement durable (ODD). Au nombre de dix-sept, ceux-ci fixent une feuille de route internationale pour le développement durable jusqu'en 2030. On y retrouve l'éradication de la pauvreté, la lutte contre la faim ou encore l'égalité entre les sexes. Certaines entreprises s'engagent à contribuer aux ODD.

**ISO 26000**

La norme internationale ISO 26000 aide à transformer les grandes idées en actions efficaces en définissant les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Pour fonctionner de manière socialement responsable, les entreprises doivent adopter un comportement éthique et transparent, et c'est ce que permet la norme ISO 26000: elle encourage les organisations à ne plus se contenter de la loi mais à aller plus loin et agir concrètement au quotidien, par exemple en se fournissant localement ou en finançant des mécénats environnementaux. Cette norme est toutefois indicative! Elle démystifie la notion de responsabilité sociétale et aide ainsi les organisations à traduire les principes en actes concrets.

Les mots de l'impact décryptés

ESG, ISO 26000, scope 3, ODD, quésaco ? Ces termes fleurissent dans la communication des entreprises, laissant parfois les candidats et salariés non initiés au vocabulaire de l'impact. Pour savoir décrypter au mieux les engagements corporate, mieux vaut s'armer de ce petit glossaire.

**ESG**

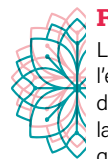
Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance permettent d'évaluer la démarche RSE d'une entreprise. En d'autres termes, ils permettent d'évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme. En mai 2021, le gouvernement a lancé la plateforme impact.gouv.fr, qui permet aux entreprises volontaires de publier les données de leur performance ESG. Une manière pour les plus vertueuses de communiquer.

**ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

L'économie circulaire, c'est faire fonctionner notre économie comme le fait la nature. Les plantes utilisent des nutriments et produisent du dioxygène pour pousser. Les animaux utilisent du dioxygène et créent des nutriments. Rien n'est gaspillé. L'économie circulaire vise donc à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer, consommer et jeter tout en appelant à une consommation sobre et responsable des ressources naturelles et des matières premières.

**BUSINESS RÉGÉNÉRATIF**

Pourquoi chercher à limiter son impact négatif sur l'environnement quand on pourrait en avoir un positif ? C'est l'objectif du business régénératif, qui vise à contribuer à la préservation, voire à la régénération de l'environnement et à l'amélioration du bien-être humain, tout en étant indépendant et viable économiquement. Ces entreprises se basent sur quatre éléments fondamentaux: la planète, les individus, les lieux et les partenaires.

**RAISON D'ÊTRE**

La raison d'être, c'est la boussole, le phare qui guide l'entreprise. Elle se caractérise par l'expression d'un objectif d'intérêt général qui outrepassé la simple recherche du profit. C'est de la raison d'être que découlent les stratégies à long terme des entreprises.

**ÉMISSIONS SCOPE 1, 2, 3**

Vous ne serez pas surpris si l'on vous dit que les entreprises sont responsables d'une grande partie de nos émissions. Liées à leurs activités, ces émissions de gaz à effet de serre ont été segmentées en trois scopes: le scope 1 concerne tous les gaz à effet de serre émis directement par l'entreprise: le chauffage dans les locaux, les émissions des véhicules détenus par l'entreprise, etc. Dans le scope 2, on trouve les émissions indirectes et celles liées à l'énergie: ce sont les émissions dégagées lors du processus de production. Le scope 3 rassemble toutes les émissions indirectes prenant en compte les matériaux achetés par l'entreprise pour la réalisation du produit, celles liées au transport des salariés et des clients. C'est la part la plus importante d'émissions d'une entreprise. ■

**B CORP**

Le label B Corp (Benefit Corporation) est né aux Etats-Unis en 2006 sous l'impulsion de trois amis entrepreneurs. Aujourd'hui, il est plus qu'un simple label, c'est une véritable communauté interdépendante et participative. Leur objectif: certifier les entreprises privées qui intègrent – dans leur mission, leur modèle économique, leurs effectifs, leurs produits ou services – des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Avec l'obsession de ne pas chercher à être la meilleure entreprise au monde mais la meilleure entreprise pour le monde. Nuance! Au total dans le monde, on compte plus de 7.000 labellisées B Corp, dont 316 en France, qui est le 3^e pays qui emploie le plus de salariés derrière les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

Transition écolo : des ressources pour s'ouvrir les chakras

Comment s'informer sur l'écologie pour mieux agir ? Quelles actions sont à prioriser ? Plutôt qu'une master class, on vous a concocté une sélection aux petits oignons de supports pour apprendre et s'informer, sans en faire une corvée.

Faire une sélection des articles, ouvrages, films et podcasts les plus marquants sur l'écologie est une entreprise ambitieuse. Car tout dépend de votre niveau d'éveil et d'engagement, de ce que vous cherchez (de l'info ? de l'action ? du rêve ?), de vos formats préférés (documentaire, témoignages, fiction, etc.). Même périlleux, nous avons relevé ce défi !

POUR SAISIR L'ÉTENDUE DU PROBLÈME

La BD *Le Monde sans fin, miracle énergétique et dérives climatiques* de Jean-Marc Jancovici et Christophe Blain, 2021
Vous êtes passé à côté de la BD la plus vendue en 2022 en France ? Il n'est pas trop tard pour vous plonger dans ce livre, dont la prouesse est de vulgariser les changements profonds que vit la planète à l'ère de l'anthropocène (l'âge des humains). Oui, c'est parfois ardu, mais il n'y a qu'ici que vous rencontrerez un superman écolo !

Le film *Don't Look Up. Déni cosmique* d'Adam McKay, 2021
Non, une météorite n'est pas en train de foncer sur la Terre. En tout cas pour l'instant. Mais ce film de fiction produit par Netflix, aujourd'hui établi au rang de phénomène, a le mérite de faire rire (et pleu-

rer) face à l'inaction collective, dénoncée dans cette satire grinçante. Autre dimension dystopique : la technologie ne prétend sauver que les puissants. Potentielle leçon à tirer : ouvrir les yeux dès maintenant ?

POUR COMPRENDRE POURQUOI ÇA BLOQUE

Le livre *Le Bug humain* de Sébastien Bohler, 2019
L'auteur, docteur en neurosciences et rédacteur en chef de la revue « Cerveau & Psycho », nous explique pourquoi le problème fondamental à l'origine du dérèglement climatique n'est rien d'autre que... notre cerveau. Qui nous pousse à détruire notre planète par son insatiable appétit pour les satisfactions immédiates et sa détestation des frustrations.

Le podcast *Vivons heureux avant la fin du monde* de Delphine Saltel (une vingtaine d'épisodes de 45 min. environ)
Une aide précieuse pour « *se bricoler une morale minimale en des temps de crises sociale et écologique* », explique l'autrice Delphine Saltel. Ce « *guide de survie dans un monde en crises* » est délicieusement incarné mais jamais culpabilisateur !

L'article #Instantautopromo : la rédaction des "Echos START" a demandé à

l'économiste Romain Espinosa, chercheur au CNRS, de sélectionner « *les 10 théories économiques qui expliquent notre inaction* ». Elles sont résumées dans un article du même nom, à retrouver sur notre site : lesechosstart.fr.

POUR MUSCLER SES ARGUMENTS

Le podcast *Time to Shift* par les bénévoles de The Shift Project (une trentaine d'épisodes disponibles de 10 min. environ)
Fruit des travaux du think tank The Shift Project dirigé par Matthieu Auzanneau et présidé par Jean-Marc Jancovici, ce podcast veut « *faire progresser le débat et les actions pour une économie post-carbone* ». A l'appui, des données claires et vulgarisées issues des rapports du GIEC et des guides du Shift Project.

Le livre *Petit manuel de résistance contemporaine* de Cyril Dion, 2018
Le documentariste militant nous invite à envisager la place des récits comme le moteur principal de l'évolution des sociétés. Il nous enjoint de repenser le monde pour que chaque chose que nous faisons, depuis notre métier jusqu'aux tâches les plus quotidiennes, participe à améliorer celui de demain.

POUR TROUVER DES SOLUTIONS CONCRÈTES

Les livres
La Sobriété (la vraie), mode d'emploi de Vincent Liegey et Isabelle Brokman, 2023
Écrit par un chercheur spécialiste de la décroissance et une journaliste, ce guide décortique l'injonction du « nous devons faire avec moins ». Oui, mais moins de quoi ? Et comment ? Armé de ce mode d'emploi chapitré par thème de la vie quotidienne (numérique, vestimentaire, transport, etc.), vous saurez comment faire autrement et pourquoi c'est important.

Activez vos talents, ils peuvent changer le monde ! de Matthieu Dardaillon, 1^{re} édition, 2018

« *Nous passons 80.000 heures à travailler. Et vous, qu'allez-vous en faire ?* » Matthieu Dardaillon, cofondateur de Ticket for Change, a écrit cet ouvrage, non pas pour vous donner la réponse tout cuit, mais pour vous faire gagner du temps dans votre quête de sens : vous faire poser les bonnes questions, vous donner des outils concrets et activables, le tout à partir d'expériences vécues d'entrepreneurs, d'intrapreneurs, de free-lances ou de salariés. Possibilité de poursuivre cette exploration via un groupe Facebook du même nom.

POUR IMAGINER LE MONDE DE DEMAIN

Le livre *La Vie est à nous* d'Hadrien Klent, 2023
Ce roman est la suite du très créatif et corrosif *Paresse pour tous*, du même auteur, paru en 2021. Après avoir gagné l'élection présidentielle (et conquis la France à dos d'âne !), le personnage a instauré la semaine de travail de 15 heures hebdomadaires. On le retrouve trois ans plus tard, installé dans sa fonction de président, à l'épreuve du pouvoir mais toujours regorgeant d'initiatives pour prôner un nouveau rapport au temps, au monde et à l'écologie.

Le podcast *Super Green Me* de Lucas Scaltritti (une vingtaine d'épisodes de 15 min. environ)
Le journaliste au « Monde » Lucas Scaltritti raconte son défi de passer en seulement six mois son empreinte carbone à seulement 2 tonnes annuelles (objectif de l'Accord de Paris pour limiter la hausse de la température sous la barre des 2 degrés d'ici à la fin du siècle) contre les 9,5t CO₂ qu'émet aujourd'hui un Français en moyenne. Un journal de bord de notre transition vers un futur sobre. ■

5 MOOC pour verdir son entreprise (garanti sans greenwashing)

- *Entreprise et changement climatique*, par l'Essec (4 sessions)
- *Energie et climat*, par Avenir climatique (5 sessions)
- *Intégrer la RSE dans le quotidien de l'entreprise*, par Bpifrance (1 session)
- *L'économie circulaire, une approche multiple*, par Wageningen University (en anglais, 6 sessions)
- *Réduire son impact climatique d'entreprise*, par Bpifrance (6 sessions)

**PASSER
A L'ACTION!**

SWITCHER



Reconversion : Ces programmes vous aident à sauter le pas

Coaching individualisé, entraide collective, rencontres VIP inspirantes... Ces bilans de compétences d'un nouveau genre sont adaptés à tous les profils et se suivent en ligne et/ou en présentiel.

L'EXPLORATION DE TICKET FOR CHANGE & ULULE

C'est fait par qui ? La pédagogie a été créée par Ticket for Change, une organisation qui permet à chacun de s'engager dans une carrière à impact qui lui convient. Le bilan de compétences est opéré par Ulule, pionnier du crowdfunding et de la formation.

Qu'apprend-on et comment ?

Ce programme veut vous aider à « *trouver le job à impact qui vous correspond* ». Il alterne des sessions collectives et individuelles avec la découverte du secteur de l'innovation sociale, des exercices d'introspection pour définir vos talents, votre définition de la réussite ou encore l'enjeu de société qui vous anime. Il se base aussi sur des exemples d'acteurs du changement inspirants. En parallèle, vous êtes suivi individuellement par un coach certifié.

Quelle est la durée ? 9 semaines en ligne dont 9 heures en individuel, 6 heures en collectif et 9 heures d'exercices en individuel.

Où ? En ligne.

Combien ça coûte ? 1.750 euros. Pris en charge par le CPF.

Les bonus Une plateforme de ressources en ligne pour découvrir chaque semaine de nouvelles vidéos, des podcasts, des fiches

mémos, des exercices ludiques, une feuille de route pour la suite de votre reconversion, l'accès à la communauté Ticket for Change.

LE PARCOURS DE CHANCE

C'est fait par qui ? Le parcours a été mis au point par Chance, une start-up à mission sociale, pionnière de la « psytech » en France, un secteur qui mêle sciences comportementales, analyse de la data et intelligence artificielle. Chance a été créée en 2015 par l'entrepreneur social Ludovic de Gromard et Clémence Coghlan, avec l'économiste Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et président d'honneur de Chance. La société a levé 12 millions d'euros en 2022.

Qu'apprend-on et comment ?

Ce bilan de compétences cherche à vous aider à « *choisir la voie qui vous ressemble* ». Il alterne des séances avec un coach choisi sur mesure et des ateliers collectifs en libre participation. Des rencontres sont aussi prévues avec des experts métiers, ainsi que des activités individuelles à réaliser en ligne (tests, questionnements, exploration de métiers, méditation...) établies par l'algorithme de Chance « *pour déboucher sur des pistes professionnelles à explorer et à resserrer selon vos impératifs* », et toujours en appui avec votre e-coach.

Quelle est la durée ? 12 semaines, entièrement à distance. Comptez 2 heures par semaine en moyenne selon vos disponibilités.

Où ? En ligne.

Combien ça coûte ? 1.350 euros. Finançable par le CPF.

Les bonus Un groupe privé Facebook d'entraide et d'échange, des séances de suivi avec le coach après la fin du parcours, la mise en relation avec un VIP qui vous ouvrira son réseau, des tutoriels pour refaire votre CV, votre profil LinkedIn, s'entraîner aux entretiens...

MON JOB DE SENS

C'est fait par qui ? Laura Genevois a créé cet accompagnement en 2017, après un parcours professionnel dédié à la transition écologique et solidaire : cofondatrice de Réseau Vrac, formatrice chez Zero Waste France, professeure d'économie circulaire et ESS pour Kedge Business School, membre du CA d'Enercoop...

Qu'apprend-on et comment ?

Vous pourrez faire le point sur vos forces, évaluer vos motivations, valeurs et croyances, identifier les activités dans lesquelles vous serez utile et épanoui, explorer l'écosystème... Deux formats sont proposés : l'un collectif (de 6 à 10 personnes), l'autre individuel, avec des ressources communes : des webconférences évoquant les enjeux, secteurs et métiers de la transition, des mises en pratique lors de cafés Zoom, l'accès à une plateforme digitale de formation, un suivi individuel six mois après le parcours...

Quelle est la durée ? 12 semaines comprenant un atelier de coaching collectif par semaine et 3 entretiens individuels. Pour le bilan de compétences, 24 heures de travail étalées sur 3 mois dont 12 heures d'accompagnement avec un conseiller.

Où ? En présentiel ou en visio, selon le format choisi.

Combien ça coûte ? 1.600 euros si vous choisissez la formule collective, 2.400 euros pour le bilan de compétences. Seul ce dernier est finançable par le CPF.

Les bonus Des experts en transition écologique et en orientation professionnelle, le groupe Facebook de la communauté, des offres d'emploi.

BANANA METHOD

C'est fait par qui ? Ce programme a été conçu en 2019 par Charlotte Pastureau, coach certifiée à HEC, consultante en organisation-management et formatrice auprès de grandes entreprises.

Qu'apprend-on et comment ?

L'approche se veut holistique, c'est-à-dire « *au-delà de la seule question des compétences* ». Elle prend en compte votre histoire, vos valeurs, vos rêves, vos talents, vos « *allergies sociales* », votre environnement familial, etc. Elle alterne sessions collectives « *intenses et conviviales* » (10 personnes par promo) et séances de coaching individuel. Elle s'appuie sur une boîte à outils psycho-comportementaux, pour mieux cerner votre personnalité et celle des autres. S'y ajoute « *beaucoup de travail inspiré de l'art-thérapie* ».

Quelle est la durée ? 4 mois + 2 bilans après la fin du parcours : l'un à 6 mois, l'autre à 1 an.

Où ? A Paris ou Bordeaux, avec quatre soirées collectives en présentiel. Les séances individuelles se déroulent par téléphone, en semaine, entre 8 heures et 19 heures.

Combien ça coûte ? 2.300 euros, finançable à 100 % par le CPF.

Les bonus Des Banana Cafés virtuels thématiques, des exercices guidés, l'accès à la communauté des anciens (la Banana Family), un accompagnement dans la durée. ■



ET AUSSI...

- Le Programme associé d'On Purpose

- Cap positif de Little Big Impact

- Le Parcours Nouveau Cap de Hisse & Haut

- le bilan de compétences de Garance&moi dédié aux femmes en reconversion professionnelle.

Réseauter pour faire avancer son projet

Qui sont les acteurs de l'impact ? Où les croiser et networker ? Où trouver les recruteurs ?... Voici quelques repères pour partir à la pêche aux infos et aux contacts.

DES EVENTS GRATUITS ET ENGAGEANTS

Ateliers, apéros, conférences, webinaires, soirées ciné-débats... Autant de possibilités pour rencontrer en ligne ou près de chez vous des citoyens engagés, pour échanger des idées, des envies et des projets, pour passer à l'action à travers des hackathons, des chantiers éco-volontaires ou des fresques thématiques : climat, RSE, biodiversité, mobilité, diversité, finance durable...

Pour les dénicher, direction le site de Makesense et ses 200 events classés par dates, villes et thèmes : alimentation durable, réduction des inégalités, quête de sens...

DES RENDEZ-VOUS ANNUELS INCONTOURNABLES

C'est l'occasion de plonger au cœur des grands enjeux sociétaux et environnementaux, de découvrir des initiatives novatrices, de networker avec des décideurs-employeurs privés ou publics.

ChangeNOW (Paris)

L'événement des solutions innovantes pour la planète, avec des centaines d'exposants, d'experts, d'investisseurs, de personnalités inspirantes venus du monde entier. Ce sommet (payant) de trois jours au printemps organise aussi l'Impact Job Fair (gratuit) à l'automne.

Le Mois de l'économie sociale et solidaire

Partout en France, en novembre. Idéal pour comprendre l'ESS et rencontrer ses acteurs à travers des portes ouvertes, visites d'entreprise, conférences, forums, ateliers, formations... Ce rendez-vous intègre aussi des semaines thématiques sur la finance solidaire, les achats responsables, la réduction des déchets. Sans oublier le Festival des Solidarités avec ses jeux, expos, concerts, repas partagés...

La Semaine européenne du développement durable

En France et en Europe, septembre/octobre. Des conférences, expos, projections de films, projets éducatifs, défis... Bref, des centaines d'événements pour vous sensibiliser et vous mobiliser à la préservation de la planète, l'économie circulaire, les mobilités, les éco-gestes, l'inclusion...

DES FORUMS EMPLOIS-FORMATIONS-MÉTIER

Ils sont utiles si vous vous interrogez sur votre choix professionnel ou êtes à la recherche d'une formation, d'un job, d'un stage ou d'une alternance.

Talents for the Planet (Paris, en mars)

Des ateliers (conseils, bonnes pratiques, échanges), des conférences tenues par des experts, des animations DIY, des

AUTRES EVÉNEMENTS PHARE

- Le Festival Génération Impact (Paris),
- Les universités d'été de l'économie de demain (Paris),
- Produrable sur l'économie durable (Paris),
- VivaTech (Paris),
- 3Zéro Exclusion-Carbone-Pauvreté (Paris),
- Pollutec (Lyon),
- World Impact Summit (Bordeaux).



organismes de formation, des assos, des start-up et des entreprises qui recrutent.

Impact Job Fair (Paris, en octobre) C'est le salon de recrutement de ChangeNow avec des centaines d'offres, des organismes de formation, assos, acteurs de l'écosystème ; des tables rondes entre entrepreneurs et changemakers sur les besoins métiers, et des entreprises qui pitchent pour vous convaincre de les rejoindre.

Ambitions Transition (Paris, en avril)

Le forum inter-écoles des métiers engagés, à l'initiative de 10 associations d'alumni d'écoles de commerce et d'ingénieurs. Trois jours d'ateliers, de tables rondes, de fresques, de rencontres avec des recruteurs.

DES COMMUNAUTÉS INSPIRANTES

Présents un peu partout en France, très actifs sur les réseaux sociaux, des milliers de jeunes bénévoles se fédèrent autour de thèmes liés à la quête de sens et à l'engagement professionnel dans la transition. Parfait pour contacter des personnes aux aspirations identiques aux vôtres !

Les Paumé.e.s C'est la jeune communauté en quête de sens de l'association d'entrepreneurs sociaux et solidaires Makesense. Ses adeptes se retrouvent lors

d'apéros thématiques et sur les réseaux sociaux où ils partagent articles, vidéos, études, films, événements et histoires de « paumitude » dans la bonne humeur et la bienveillance. Les Paumé.e.s, c'est aussi un guide et un podcast.

Les Pépites Vertes C'est le réseau des jeunes talents de la transition écologique lancé en 2020 par Claire Pétreault, ancienne dircom de ChangeNOW et Top Voices LinkedIn 2022. Il s'appuie sur un média digital de témoignages, un compte sur Insta et YouTube. Le Club des Pépites réunit une fois par mois des jeunes salariés et pairs d'ONG, start-up, grands groupes, cabinets de conseil, organismes publics. L'adhésion est payante.

Le Reses, Réseau étudiant pour une société écologique et solidaire

Composé de 150 associations étudiantes, il mène des projets liés aux enjeux écologiques et solidaires, climatiques et de biodiversité, organise des événements nationaux et locaux (Forum des métiers, Semaine de l'écologie et de la solidarité, Semaine de la réduction des déchets), édite des guides et fiches pratiques pour aider l'engagement des étudiants.

Les Fresqueurs C'est la communauté de l'association La Fresque du climat, un atelier pédagogique collaboratif pour comprendre et agir face au changement climatique. Elle compte plus de 45.000 animateurs bénévoles ou professionnels dans le monde (dont 36.000 en France) agréés par l'association et ayant déjà sensibilisé 1 million de personnes. ■

AUTRES RDV POUR RENCONTRER DES RECRUTEURS

- Carrefour des métiers de la transition énergétique (Bordeaux),
- Journée de la transition professionnelle écologique et solidaire (Lyon).

6 dispositifs pour financer votre reconversion

Envie de changer de métier ? Que ce soit pour obtenir un nouveau poste au sein de votre entreprise, rejoindre une autre boîte ou entreprendre, voici les dispositifs pour financer une formation ou une période entre deux emplois.

Vous n'avez pas suffisamment d'économies pour financer la formation qui vous fait de l'œil ?

Vous craignez de ne pas réussir à joindre les deux bouts lors d'une formation de plusieurs mois ? Divers dispositifs sont là pour soutenir financièrement salariés, travailleurs indépendants et demandeurs d'emploi.

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

Pour financer une formation ou un bilan de compétences

Que vous soyez salarié, indépendant ou agent public, le CPF permet de cumuler lors de votre vie active des droits pour vous former. Chaque année d'activité travaillée (au moins à mi-temps) alimente votre compte à hauteur de 500 euros – celui-ci étant plafonné à 5.000 euros (chez les agents publics en revanche, ce compte est toujours alimenté en heures et non en euros). Ces sommes peuvent être utilisées pour suivre une formation, effectuer un bilan de compétences ou encore passer son permis de conduire. Le CPF est utilisable à tout moment, que vous soyez en poste ou en recherche d'emploi.

LE PROJET DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

Pour financer une formation tout en étant rémunéré

S'absenter de son poste pour suivre une formation en vue de se reconvertir, c'est possible grâce au projet de transition

professionnelle. Pour ce faire, il faut déposer un dossier auprès de la Commission paritaire interprofessionnelle de votre région et montrer que le métier visé offre des débouchés intéressants.

Au moment de la demande, vous devez être en poste dans le privé (être en CDI, CDD et avoir travaillé au moins deux ans ou être intermittent ou intérimaire). Si elle juge votre projet pertinent, elle peut prendre en charge tout ou partie de votre formation et de votre salaire. Comment ? Par des financements des employeurs, qui versent chaque année une contribution basée sur leur masse salariale. Imaginons une formation à 10.000 euros. Si vous avez 2.000 euros sur votre CPF, la Commission paritaire interprofessionnelle vous demandera de les utiliser et prendra en charge tout ou partie des 8.000 euros restants. Quid de votre salaire ? Lors de la formation, elle vous versera entre 90 et 100 % de votre rémunération. A la fin de cette formation, vous pouvez vous mettre à la recherche de votre nouveau métier et démissionner de l'entreprise qui vous employait.

PRO-A

Pour changer de métier au sein de son entreprise

Le salarié qui souhaite monter en grade ou changer de métier au sein de son entreprise – et qui, pour ce faire, doit se former – peut le faire en alternance grâce au dispositif Pro-A. L'avantage : il permet

CONSEILS GRATUITS

Vous voulez vous reconvertir mais n'êtes pas sûr du chemin à emprunter ? Vous pouvez être conseillé gratuitement grâce au conseil en évolution professionnelle (CEP), assuré par Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi, l'Apec pour les cadres, les missions locales pour les moins de 26 ans...

de se former sur son temps de travail (ou partiellement en dehors) et de conserver sa rémunération et la protection sociale. A noter cependant : seuls les salariés dont le diplôme est inférieur au niveau bac +3 peuvent y prétendre.

QUITTER SON EMPLOI

Et être indemnisé par Pôle emploi

Vous êtes certain de vouloir quitter votre entreprise ? Il y a deux solutions pour bénéficier des allocations chômage : obtenir une rupture conventionnelle ou une démission pour reconversion. Pour toucher les allocations chômage après une démission, plusieurs critères doivent être réunis au moment du départ de l'entreprise : être salarié en contrat à durée indéterminée (CDI) de droit privé, justifier d'au moins 1.300 jours travaillés dans les cinq ans qui précèdent votre démission, avoir un projet de reconversion professionnelle bien préparé et reconnu comme étant réel et sérieux par la Commission paritaire interprofessionnelle de votre région.

L'AIDE À LA REPRISE ET À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Pour entreprendre

Elle s'adresse à celles et ceux qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise. Elle permet de percevoir 60 % du reliquat de vos droits aux allocations d'Aide au retour à l'emploi (ARE). Les porteurs de projets peuvent également se faire aider sur d'autres plans par leur région :



aides financières à l'implantation et à l'embauche, aide matérielle, accompagnement par des professionnels... « Si, dans certaines régions, il existe un dispositif global qui mutualise les ressources du conseil régional, des CCI, des pépinières d'entreprises et qui offre un accompagnement personnalisé, dans d'autres régions, il vous faudra frapper à la porte de chacun de ses organismes », précise Pôle emploi.

ET AUSSI...

- Pôle emploi propose diverses aides à la formation, selon les projets et profils, même à celles et ceux qui sont inscrits comme demandeurs d'emploi mais qui ne sont pas indemnisés.

- Les demandeurs d'emploi peuvent solliciter leur conseil régional, qui propose des « chèques formation » pour financer tout ou partie d'un projet.

- Celles et ceux qui choisissent de se former pour exercer dans les secteurs qui recrutent le plus bénéficient en outre d'aides spécifiques de leur région et de Pôle emploi.

CONTRAT PRO OU APPRENTISSAGE

Pour se former en étant rémunéré

L'alternance présente plusieurs avantages : se former tout étant rémunéré et ne pas payer la formation, dont le coût est pris en charge par l'Opco (opérateur de compétences) auquel est rattachée l'entreprise. Contrairement à certaines idées reçues, les contrats en alternance ne sont pas seulement réservés aux plus jeunes. Alors qu'il faut avoir moins de 30 ans pour être apprenti (sauf sous certaines conditions), il est possible d'effectuer un contrat de professionnalisation sans limite d'âge. A partir de 26 ans, la rémunération du salarié en contrat pro doit être au moins égale au SMIC. Vous avez exercé avant et êtes éligible à l'Aide au retour à l'emploi ? En contrat pro ou en apprentissage, vous pouvez solliciter Pôle emploi pour combler l'écart entre votre rémunération et l'indemnité à laquelle vous pourriez prétendre en étant au chômage, si celle-ci est plus élevée. ■

Switcher, les 10 erreurs à ne

Vous êtes ultramotivé pour changer de chemin vers un job qui a enfin du sens... génial! OK, mais attention à l'emballement. Pour vous éviter la fausse route, suivez le guide.

Finalement, votre dernière expérience professionnelle vous a donné une confirmation aussi limpide que du cristal. Vous ne voulez plus (au choix):

- rester devant un bureau toute la journée;
- vous faire maltraiter par des supérieurs dotés de l'empathie d'une huître;
- vous lever le matin en faisant semblant de ne pas avoir entendu votre réveil « snoozer » pour la 54^e fois.

Vous voulez un job à impact, un job qui change la donne, qui vous fasse aimer les lundis. Pour éviter de vous perdre en si bon chemin, voici une compilation des erreurs à éviter avant de switcher.

1. SE METTRE LA PRESSION et se créer du stress

Se reconverter peut prendre une semaine comme dix ans. En fait, ça prendra le temps qu'il faut. Se mettre la rate au court-bouillon, comme disent les mamies, ne sert qu'à s'ajouter une bonne dose de stress inutile.

2. NE PAS PRENDRE LE TEMPS de penser son projet

Le temps de la réflexion est essentiel pour éviter la sortie de route. Selon Fabien Secherre, responsable de la plateforme Jobs_that_Makesense, il est crucial de poser le cadre et de ne pas s'exonérer des questions (qui fâchent) comme: pourquoi je souhaite changer?, changer, oui, mais

jusqu'où?, quel salaire minimum suis-je prêt à accepter?, suis-je en recherche d'indépendance ou attaché au salariat?, etc. Il prévient: « *La reconversion ne doit pas revêtir une dimension sacrificielle, sinon a posteriori on pourrait le regretter.* »

3. CONSERVER LES BLOCAGES liés à son histoire

Travaillez sur vos blocages car oui, même si vous changez de métier ou de secteur, les mêmes questions existentielles peuvent revenir vous hanter, inlassablement: de quoi ai-je peur et pourquoi?, ces peurs sont-elles fondées?, que puis-je faire pour en sortir?, etc. Généralement, nos blocages sont liés à notre vécu. Les caractériser et en prendre conscience sont les premières étapes pour les dépasser et s'en libérer. D'autant que cette rumination peut réduire le champ de vos possibilités et d'imagination à trouver un métier qui vous corresponde réellement.

4. PENSER QU'ON N'A PAS DE JOKER et qu'on ne change qu'une fois

C'est une idée reçue: on se reconvertit une fois dans sa vie, après on a grillé le quota. « *Au contraire, il est possible de se reconvertir 1.000 fois et même de participer au championnat du monde de la reconversion!* », ironisent Aurore Le Bihan et Lucie Chartouny dans leur « Guide des Paumés ». »

DES PROGRAMMES POUR «SWITCHER»

- Fais le bilan de Switch Collective (15 semaines).
- La master class Devenir un Talent Utile (5 semaines, à raison de 2 heures par semaine).
- Le programme de coaching digital de Chance (12 semaines).
- Les explorations de Ticket for Change (12 semaines).
- Mon job de Sens de Makesense (12 semaines).
- Le parcours de somanyWays (12 semaines).
- Le Programme Associé de On Purpose (1 an, mix de formation et de deux expériences professionnelles rémunérées de 6 mois chacune).

pas commettre

5. SE LAISSER CONVAINCRE qu'on est trop jeune ou trop âgé pour se reconverter

Il n'y a pas d'âge pour changer de vie professionnelle et de vie tout court. « *On imagine toujours qu'on a le pire âge pour switcher* », résume Clara Delétraz, cofondatrice de Switch Collective, qui propose une alternative aux bilans de compétences. Mais à chaque âge ses contraintes. Quand on a moins de 30 ans, on se pose la question des économies que l'on n'a pas toujours, du CV qu'il reste à consolider. Entre 30 et 40 ans, on commence à construire une vie de famille, à avoir plus de responsabilités au travail, on se dit que ce n'est pas le bon moment pour tout chambouler. Et après 40 ans, on pense qu'il est trop tard. « *L'essentiel, c'est de ne pas se laisser dépasser, de gérer ses angoisses* », conseille Clara Delétraz.

6. CROIRE QU'IL N'Y A QU'UN SEUL ET UNIQUE « bon » motif pour switcher

Que vous envisagiez la reconversion pour un meilleur équilibre vie pro-vie perso ou que vous sentiez une dissonance au quotidien entre la nature de votre boulot et vos convictions, qu'importe! Il ne faut pas croire que se reconverter implique « forcément » de sauver des bébés phoques... Il est possible de se reconverter partout, même dans l'industrie pétrolière ou la finance si c'est là précisément que vous pensez pouvoir avoir le plus d'impact. Chacun est libre.



« Notre société aime "storyteller" les grandes ruptures, mais la reconversion peut aussi être une expérience plutôt douce, qui te fait pivoter de 3° et non de 180° avec salto piqué », assurent Aurore Le Bihan et Lucie Chartouny.

7.

NE PAS SE RENSEIGNER

sur le nouveau métier envisagé

OK, vous n'êtes pas obligé de tout savoir sur le bout des doigts, mais, quand même, renseignez-vous un minimum auprès de professionnels déjà installés dans cette branche. Il y a fort à parier que vos interlocuteurs seront ravis d'échanger sur leur propre expérience et, qui sait, cela peut vous ouvrir à des opportunités ! Parfois, en se confrontant au terrain, on se rend compte qu'on a fait fausse piste, et c'est OK. Il faudra juste explorer un nouveau chemin.

8.

PENSER QUE SE RECONVERTIR

c'est automatiquement très cher

Il est possible de faire financer son projet par divers dispositifs y compris au sein de votre entreprise (si la reconversion se fait en interne). Avant de paniquer, vérifiez que la formation visée est bien éligible au CPF et/ou financée par Pôle emploi (voir p.56-57). Enfin, rappelez-vous qu'il existe de nombreuses manières de s'autoformer, tout en travaillant et sans dépenser, ou très peu. Pensez aux MOOC et aux nombreuses fresques (du climat, de la biodiversité, de la forêt, de la mobilité, de la diversité...). Certaines formations peuvent coûter cher et il faut anticiper : épargner, cibler une formation en alternance financée par l'entreprise qui vous accueillera, ou négocier une rupture conventionnelle.

9.

FONCER TÊTE BAISSÉE

dans la première formation proposée

Renseignez-vous sur la qualité des formations délivrées !

Avant de vous inscrire, il est recommandé de participer à un webinaire d'information, de contacter des alumni pour avoir un retour d'expérience, de se renseigner sur ce qu'ils ont fait après ladite formation et/ou de sonder les professionnels du secteur ou du métier pour avoir leur avis (est-ce une formation connue, réputée, utile à leurs yeux par rapport à votre objectif ?).

Autres critères utiles pour faire le tri :

- a) La certification, à la fin, est-elle reconnue sur le marché du travail ?
- b) Les formateurs exercent-ils dans le métier/secteur visé ?
- c) Les entreprises partenaires, débouchés naturels pour les diplômés, vous font-elles envie ?

10.

ATTENDRE QUE TOUS LES VOYANTS SOIENT AU VERT

pour se lancer

Il n'est pas toujours possible de tester le nouveau métier avant de se lancer, ce qui peut nous laisser bloqué au stade de l'idée. « Dans la vie, c'est compliqué de tout verrouiller, alors, à un moment, autant se jeter à l'eau », positivent Aurore Le Bihan et Lucie Chartouny. Au pire, vous échouez ? Non, vous vivez une expérience (oui, le wording est important !). Car elle vous aura forcément appris des choses sur vous, vos envies, ce qui ne fonctionne pas...

Et n'oubliez pas de rester bienveillant et d'être fier du courage dont vous faites preuve – même coincé au milieu du gué. ■



EN CHIFFRE

31%

des cadres indiquaient fin 2022 avoir un projet de reconversion pour changer de voie et de métier, mais seuls 8 % d'entre eux affirmaient avoir déjà entamé des démarches.

Source: Apec.

Et si on inventait de nouveaux métiers ?

A quoi pourraient ressembler les jobs à impact dans l'avenir ? Anne-Caroline Paucot, écrivaine prospectiviste, s'est frottée à l'exercice et en a référencé quelques-uns dans son « Dico des métiers de demain » (Editions Propulseurs).

L'ASPIRONAUTE

ou l'éboueur de l'espace

Avec le développement du tourisme spatial, ce professionnel devra trouver des solutions pour débarrasser l'orbite terrestre de ses milliers de déchets : pièces de satellites, panneaux solaires, morceaux de métal... À lui de mettre en place des expérimentations pour éliminer ces débris spatiaux et vérifier qu'elles sont bien en conformité avec le droit international. Il participera aussi à la conception de lanceurs et de satellites se désagrégant à la fin de leur mission. Enfin, il contribuera à l'envoi d'engins dans l'espace capables de réparer les satellites en panne.

L'ÉNERGOHOMME

ou l'exploiteur d'énergies humaines

Parmi les différentes sources d'énergie, celle produite par l'homme sera dans l'avenir non négligeable. L'énergohomme devra récupérer l'énergie dégagée par un être humain qui marche, pédale ou court. À lui de trouver le moyen de transformer cette énergie en électricité et de mettre en place les usages : chargement d'appareils numériques, éclairage d'une rue, alimentation d'une salle de sport... Il devra aussi créer des produits basés sur l'utilisation de cette énergie humaine : machines à laver, dynamo pour recharger les appareils électriques, etc.

L'EAUBANISTE

ou l'urbaniste des inondations

Il gèrera le problème urbain de la montée des eaux provoquée par le réchauffement climatique. Il installera des capteurs pour anticiper les inondations. Il sensibilisera la population aux risques et préparera des procédures d'évacuation. Il trouvera des solutions inédites pour limiter les dégâts (déplacer des maisons, créer des quartiers insubmersibles...). Il prévoira des logements pour les réfugiés climatiques.

L'IMMOVOYAGISTE

ou le voyageur de l'immobile

Ce tour-opérateur sera spécialisé dans le tourisme de proximité, imparable pour lutter contre les émissions de CO₂. Il imaginera des moyens ludiques pour inciter les habitants à « voyager » autour de leur quartier. Du slow tourisme poussé à son extrême. Il lui reviendra de concevoir des séjours qui changent notre regard sur notre environnement. Il sera amené à valoriser les atouts de cette micro-aventure au pied de chez soi : protection de la planète, recentrage sur soi, méditation...

LE TROTTOIRAND

ou le défenseur du trottoir

Le trottoir, futur premier espace public des villes. Le trottoirand y proposera des extensions et des aménagements, invitera urbanistes, artistes et ingénieurs à les repenser : plantes utiles pour combattre les îlots de chaleur, bancs autonomes, sols relaxants... Il définira les règles de circulation, gèrera les conflits entre les utilisateurs : piétons, cyclistes, trottinettes, possesseurs d'animaux ou de lunettes de réalité augmentée, robots de livraison...

**L'APPEL
DE LA TECH**

FOR GOOD



8 start-up prometteuses qui recrutent

Cœur de métier, nombre de postes à pourvoir, processus de recrutement... Découvrez huit start-up en croissance, sélectionnées par France Digitale, qui recrutent.

1.

ACCENTA

Décarbone les bâtiments à moindre coût

Accenta simplifie la décarbonation du chauffage et de la climatisation des bâtiments grâce au géostockage combiné à l'IA.

« **Impact fact** » : une offre jusqu'à 10 fois moins chère que les alternatives de rénovation thermique et qui permet jusqu'à 80% de consommation d'énergie et 95% d'émissions de CO₂ en moins.

État de santé : la start-up a levé 4,7 millions d'euros en 2019. Son chiffre d'affaires a doublé entre 2021 et 2022, et quadruplé entre 2022 et 2023 grâce à un développement à l'international.

Effectifs : 149 employés à Boulogne-Billancourt.

Recrutements 2023-2024 : environ 40.

Profil recherché : commercial, business development, tech (développeurs), opérations (techniciens, chefs de chantiers, chargés d'affaires, etc.), fonctions support...

Politique TT : 2 jours de télétravail possibles par semaine.

Process de recrutement : 3 entretiens (RH, manager N +1 et N +2) et prise de références ou échange avec un futur pair pour terminer le process.

2.

BEEM

Accélère la transition énergétique à la maison

Beem commercialise un kit solaire connecté permettant de devenir producteur et consommateur de sa propre énergie, verte et locale.

« **Impact fact** » : plusieurs dizaines de milliers de foyers ont déjà installé eux-mêmes leur propre kit.

Objectif : 500.000 foyers en autoconsommation énergétique d'ici à 2030.

État de santé : la start-up a levé 20 millions d'euros en 2023, après avoir multiplié son chiffre d'affaires par 10 en un an.

Effectifs : 35 employés à Nantes.

Recrutements 2023-2024 : environ 30.

Profil recherché : tech, produit, finance, marketing...

Politique TT : 100% de télétravail possible, partout en France.

Process de recrutement : un entretien avec le « Head of People », avant plusieurs échanges avec les membres de l'équipe où le poste est à pourvoir.



LA GREENTECH, C'EST...

● Plus de 2.150 start-up françaises

● 2,5 milliards levés en 2022 (+50% en un an), ce qui représente 19% des fonds levés sur l'année en France.

● 25% des entreprises du Next 40 sont en 2023 des start-up à impact positif.

Source : BPI

3.

CARBO

Veut réduire notre empreinte carbone

Carbo a développé une application gratuite à destination des citoyens et des entreprises afin de limiter ensemble notre impact environnemental. Le tout en misant sur la pédagogie et des données fiables.

« **Impact fact** » : 1,5 million de personnes sensibilisées par an.

État de santé : la start-up a levé 5 millions d'euros en 2023.

Effectifs : 40 employés à Paris et Barcelone.

Recrutements 2023-2024 : 40.

Profil recherché : sales executive, marketing manager, data scientist, développeur Full Stack...

Politique TT : le télétravail est possible partout en France.

Process de recrutement : 3 à 4 entretiens, dont un entretien « valeurs & culture ».

4.

DRIVECO

La mobilité électrique pour tous

Driveco développe un maillage de bornes de recharge pour véhicules électriques partout en France, alimentées à l'énergie renouvelable.

« **Impact fact** » : les bornes ont permis de recharger 80 millions de kilomètres parcourus en électrique (2.000 fois le tour de la Terre).

État de santé : la start-up a levé 250 millions d'euros le 10 mai, et réalisé un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros en 2022.

Objectif : tripler ce résultat en 2023.

Effectifs : 140 employés à Paris, Lyon, Nantes, Lille, Aix, Bastia et Toulouse.

Recrutements 2023-2024 : 65 en 2023, environ 30 en 2024.

Profil recherché : ingénieur d'affaires, commercial, développeur IT, RH, finance...

Politique TT : possibilité de télétravailler deux fois par semaine.

Process de recrutement : après un screening, un entretien RH, des tests de raisonnement et un entretien avec un manager.

5.

INNOVAFEED

Transforme les insectes pour un système alimentaire durable

Innovafeed élève et transforme un certain type de mouches à destination de l'alimentation animale et végétale.

« **Impact fact** » : 1 tonne de farine de poisson remplacée par la protéine d'insecte permet d'économiser 3 tonnes de poissons de fourrage (et aucun impact sur la biodiversité marine), 1 tonne d'huile d'insectes, qui remplace l'huile végétale, permet d'économiser 3.800 m² de terres arables.

État de santé : la start-up a levé 250 millions d'euros fin 2022, portant à 490 millions de dollars son financement total depuis sa création. Une troisième usine va voir le jour aux Etats-Unis, dans l'Illinois.

Effectifs : 350 employés à Paris (75), Nesle (80), Gouzeaucourt (59).

Recrutements 2023-2024 : 30 CDI et 15 stages en France ; des postes seront à pourvoir aux Etats-Unis.

Profil recherché : strategic funding manager, data project engineer, stages en recherche et développement, en excellence opérationnelle et en stratégie industrielle...

Politique TT : télétravail flexible, un à deux jours par semaine.

Process de recrutement : un entretien RH, un entretien technique avec le ou la futur.e manager, et deux entretiens autour des soft skills.

6.

KAROS

Déploie le covoiturage des trajets quotidiens

Karos développe une technologie mobile pour faire des voitures individuelles un véritable réseau de transports collectifs.

« **Impact fact** » : depuis 2014, 33 milliards d'euros d'économisés par les covoitureurs et 8.000 tonnes de CO₂ évités.

État de santé : la start-up prévoit un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros en 2023 et, au total, levé 15 millions d'euros depuis sa création, en 2014. Elle s'est déployée en Allemagne en 2022 et envisage d'autres pays en 2023-2024.

Effectifs : 70 employés à Paris et Toulouse.
Recrutements 2023-2024 : 20 (CDI, stage, CDD, alternance).

Profil recherché : sales B2B, customer success manager, développeur, marketing...

Politique TT : hybride, avec 10 jours de télétravail par mois.

Process de recrutement : un premier entretien avec le RH ou avec le manager de 30 minutes, puis un business case et un entretien fait avec l'équipe.

en Afrique et dans 25 pays (franchises).

Recrutements 2023-2024 : 30.

Profil recherché : ingénieurs pédagogiques, chefs de projet, chargés d'insertion, data engineers...

Politique TT : 3 jours de télétravail par semaine.

Process de recrutement : une étude de cas et plusieurs entretiens.

8.

VERSO ENERGY

Construit un mix énergétique décarboné compétitif

Verso Energy, lancée en 2021, développe, finance et exploite des unités de production et de stockage d'énergies renouvelables et d'hydrogène décarboné.

« **Impact fact** » : 250.000 tonnes, c'est la quantité de CO₂ qui sera évitée chaque année à partir de 2027 grâce à l'exploitation du parc de centrales solaires de Verso Energy.

État de santé : l'entreprise a levé 50 millions d'euros en 2023.

Effectifs : 40 à Paris.

Recrutements 2023-2024 : 40.

Profil recherché : des chefs de projet de centrale solaire, de parc de batteries ou d'usine de production d'hydrogène (de la sécurisation du foncier jusqu'à la mise en service).

Politique TT : le « full remote » est possible partout en France pour les équipes de développement de projet sur le terrain. Les équipes du siège parisien télétravaillent en moyenne un jour par semaine.

Process de recrutement : un premier tour d'entretien RH, puis avec le futur manager, puis un entretien avec le DG et le président. ■

Lancer son propre projet : la boîte à outils

Envie de vous lancer dans l'impact ? Si vous avez une idée pour changer le monde, voici les étapes à suivre afin de concrétiser votre projet dans les meilleures conditions.

« **E**ntreprendre dans l'impact ne signifie pas trouver une opportunité business et la transformer en

projet à impact positif. C'est l'inverse qu'il faut faire, en se posant d'abord la question du problème social et/ou écologique auquel on souhaite répondre », précise d'emblée Eva Sadoun, la fondatrice de Lita.co, une plateforme d'investissement à impact.

Pour vous inspirer, pensez aux dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU (réduction des inégalités, accès à des emplois décents, lutte contre les changements climatiques...). Vous pouvez ensuite rattacher votre projet à un ou plusieurs de ces ODD.

DÉMARRER SON PROJET

Une fois votre défi formulé, il va falloir s'atteler à la recherche de solutions. Et s'armer de détermination. Le développement des projets à impact peut parfois prendre plus de temps, notamment en raison de financements plus difficiles à obtenir et de critères bien plus contraignants qu'une entreprise « classique ».

On peut d'ailleurs vouloir se mettre dès le début dans une démarche exigeante et structurante en recherchant une certification B Corp ou l'agrément Esus (entreprise solidaire d'utilité sociale). Mais il faut savoir que cette démarche requiert du temps et de l'énergie. Au démarrage, privilégier la simplicité juridique (SAS, Sasu ou même entreprise

individuelle) peut se révéler parfois plus judicieux.

PENSER SON BUSINESS PLAN

Ce qui compte surtout, c'est que votre modèle d'affaires inclut des indicateurs dits « d'impact ». Pour vous aider, vous pouvez vous inspirer de la méthodologie de Thierry Sibieude et de Marie Trelu-Kane, les fondateurs de la chaire impact de l'Essec, dans leur ouvrage « L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan ». Vous y trouverez ce qu'on recherche classiquement dans un business plan, mais avec une partie impact : les indicateurs d'impact qu'on souhaite mesurer, les résultats et les coûts évités pour la société, etc. « *Chez nous, la boussole, c'est le nombre de repas sauvés* », illustre Jean Moreau, le fondateur de Phenix, une start-up qui lutte contre le gaspillage alimentaire.

Dans tous les cas, ne faites pas l'impasse sur le business plan. « *Dès la création, il faut travailler à un business model qui assure un équilibre entre performance économique et performance sociale/environnementale. Il doit pouvoir innover pour réparer : par exemple, 1 euro généré, c'est x centimes d'impact positif généré* », explique de son côté Nicolas Celier, cofondateur du fonds Ring et de Ring Mission, son véhicule d'investissement à impact.

SE FAIRE ACCOMPAGNER

S'entourer est primordial ! Le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS) reste encore relativement petit et fournit plein d'opportunités pour les entrepreneurs

LECTURES UTILES

• « 42 solutions pour améliorer l'impact des entreprises de la tech » du Galion Project

• « Le Guide des meilleures pratiques des champions de la tech française » de France Digitale

• Les « ressources » de la start-up Vendredi présentes sur son site internet pour glaner des conseils sur la stratégie RSE.

7.

SIMPLON

Forme aux métiers techniques du numérique

Simplon, créé en 2013, est un réseau d'écoles inclusives qui forment aux métiers du numérique (cybersécurité, développement d'applications, IA, data...).

« **Impact fact** » : 7.000 personnes formées et insérées par an, 75 écoles en France, 44 à l'étranger.

État de santé : l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros en 2022.

Effectifs : 300 employés en France,

en herbe, avec une mentalité souvent collaborative. N'hésitez pas à rejoindre les mouvements et les réseaux, et bien sûr les incubateurs.

🕒 **Makesense.** Cet incubateur social, situé à Paris, accompagne les entrepreneurs durant quatre semaines et jusqu'à un an, selon les programmes. Des jeunes pousses à impact comme Too Good To Go, Roger-voice ou Le Carillon y ont préparé leur envol grâce à des programmes d'accompagnement personnalisés.

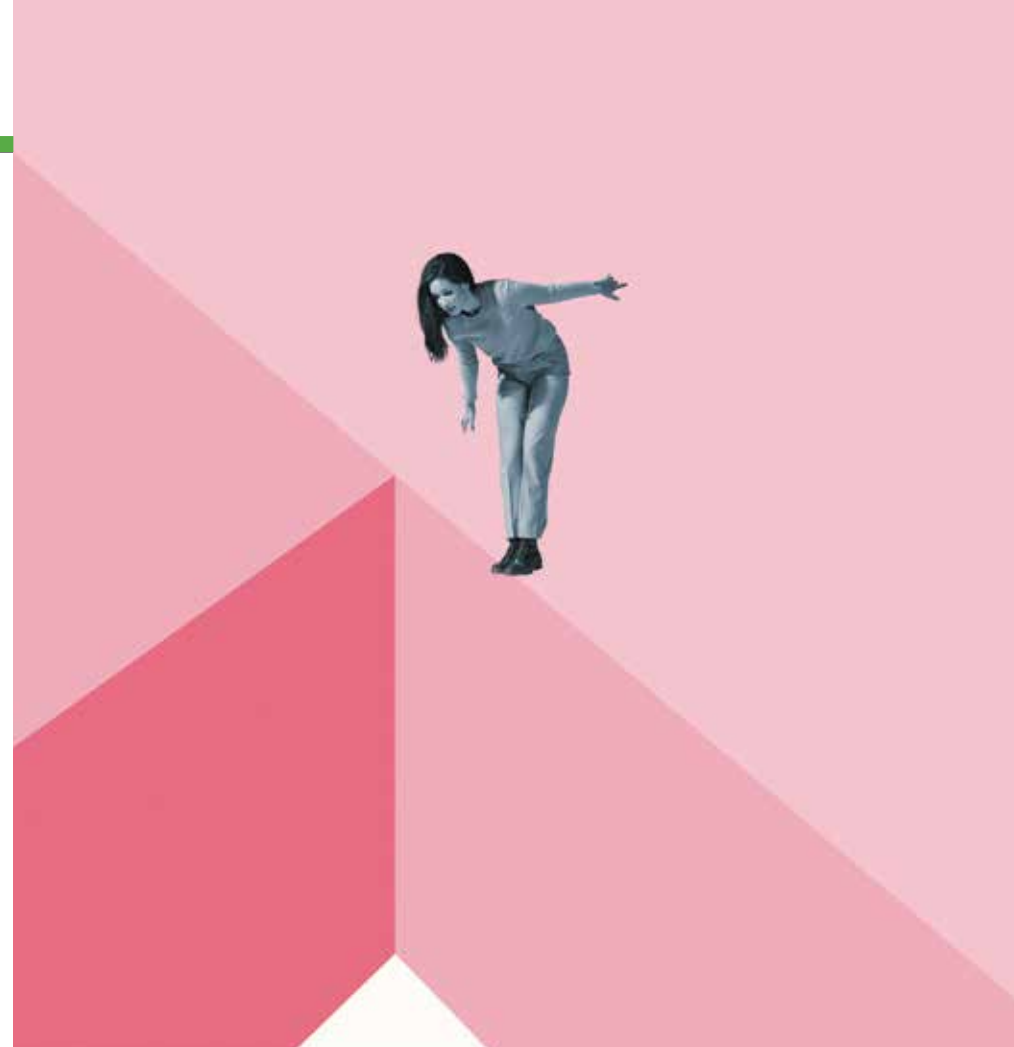
🕒 **Ashoka.** Cette ONG œuvre pour l'innovation sociale et accompagne les entrepreneurs du monde entier. Elle les aide à développer leurs compétences, leur donne accès à un réseau et à de la visibilité. Enfin, elle propose un soutien financier pour une durée maximale de trois ans.

🕒 **Ticket for Change.** Pour les entrepreneurs, cette structure propose un programme de six mois d'accompagnement, seul ou en équipe, pour aider des porteurs de projet à lancer leur start-up à impact positif. Ticket for Change a, par exemple, accompagné la start-up Yuka.

🕒 **Positiv.** La fondation de Jacques Attali suit et forme les entrepreneurs sociaux dans la réalisation de leur projet grâce à du coaching individuel et des ateliers collectifs sur les indispensables de l'entrepreneuriat. Il y a des antennes dans cinq régions de France.

🕒 **La Ruche.** Cet incubateur développe des formations et des programmes qui accompagnent les entrepreneurs à impact et leur propose des espaces dédiés où ils peuvent travailler et se rencontrer. Avec un fort ancrage en régions, il est présent dans les quatre coins de la France (Paris, Rennes, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Strasbourg...).

🕒 **Wilco.** Cet accélérateur accompagne les start-up en amorçage, jusqu'à leur premier million d'euros de chiffre d'affaires. Il



se divise en plusieurs verticales, parmi lesquelles la Tech for Good et les cleantechs/agritechs.

🕒 **Les Premières.** Ce réseau développé en régions et en outre-mer accompagne spécifiquement les femmes entrepreneures.

🕒 **Incub'innov.** C'est l'incubateur de Bond'innov, qui soutient l'entrepreneuriat responsable à impact en lien avec les territoires émergents. La structure est basée au cœur de la Seine-Saint-Denis, à Bondy, et accompagne spécifiquement les start-up en lien avec l'Afrique dans leur déploiement sur le continent.

🕒 **Live for Good.** Cette association propose Entrepreneur for Good, un pro-

gramme de neuf mois qui accompagne des jeunes de moins de 30 ans dans la réalisation de leur projet à impact. Formation, coaching individuel, accès à un réseau d'experts et d'entreprises sont proposés.

🕒 **Wweeddo.** Cette plateforme collaborative accompagne les porteurs de projets entre 13 et 30 ans, notamment sur le lancement de leur campagne de crowdfunding. Elle leur propose un ensemble de ressources (kit pour conduire un projet, pour le budgétiser ou créer un site internet) et les connecte à des professionnels pour les conseiller.

SE FORMER

Le MOOC L'investissement à impact : les fondamentaux. Une référence dans l'écosystème à impact. Quatre semaines de cours dédiées aux projets à impact : l'histoire du secteur, ses entrepreneurs, ses investisseurs et les modalités de financement. Cerise sur le gâteau : c'est gratuit. **La formation Ulule** sur l'entrepreneuriat à impact. Six semaines de formation en ligne (avec des sessions individuelles) pour ceux qui ont un projet visant à rendre le monde plus divers, plus durable, plus ouvert, qui souhaitent lancer une association ou une entreprise à impact. Prix : 1.500 euros, finançable via le CPF, Pôle emploi ou votre employeur.

SE FINANCER

Vous pouvez vous tourner vers les **clubs d'investisseurs** comme le mouvement des Cigales, qui investit dans les petites entreprises, coopératives, associations. Les plateformes d'**equity crowdfunding** : Lita.co, Tudigo ou MiiMOSA (agriculture/alimentation) ou de crowdfunding tout court, comme Ulule ou KissKiss-BankBank. Ces deux dernières sont utiles surtout si vous lancez des solutions BtoC. Les **subventions** (Agefiph, régions) et les prêts ESS (France active, la Nef...).

Les fonds en capital-risque : vous avez les fonds historiques comme Alter Equity ou Citizen Capital, mais aussi Inco, Investir&+, Phitrust... Sur l'amorçage : XAnge, le fonds Makesense (Seed I) ou encore Ring Mission. Nicolas Celier, le fondateur de ce dernier, est attentif au business model et aux critères d'impact. « Ensuite, on fait attention à l'intentionnalité des dirigeants. L'objectif est de comprendre leurs motivations et de s'assurer que la recherche de sens est primordiale pour eux. »

LES ERREURS À ÉVITER

Ne pas apporter assez de valeur ajoutée

« Il ne faut pas que l'entreprise apporte seulement 10 % de vraie solution majeure. Il faut aussi penser à analyser tout l'impact négatif. Par exemple, une start-up sociale qui n'est pas du tout circulaire, qui pratique l'optimisation fiscale ou un entrepreneur qui traite mal ses salariés aura finalement un impact négatif bien supérieur », poursuit Nicolas Celier.

Trop se sacrifier

Les projets à impact, par leur volonté de « changer le monde », impliquent davantage les fondateurs sur un plan émotionnel avec un dévouement supplémentaire. La frontière avec la vie personnelle est plus floue. Un terrain favorable au burn-out.

Ne pas penser assez « business »

Il ne faut pas hésiter à « hybrider » son modèle pour ne pas dépendre que des financements publics. Il faut aussi s'entourer de personnes qui ont une expertise commerciale. « Il est important que les entrepreneurs soient décomplexés à ce sujet. Il faut penser grand. Même si j'entends qu'il peut être parfois contradictoire de s'aligner avec des schémas très capitalistes comme le financement via des VC (Venture Capitalists) », détaille Jean Moreau, de Phenix. ■

3 entrepreneurs à succès donnent leurs conseils

Comment réussir à créer, et à développer, une jeune pousse ayant un impact sur la société ou l'environnement ? Ces trois entrepreneurs l'ont fait, avec succès.

« Tenir bon, sans avoir peur d'itérer »

Léa Thomassin, cofondatrice et présidente d'HelloAsso

Quand elle crée HelloAsso en 2009, avec son associé Ismaël Le Mouël, Léa Thomassin vient d'achever ses études de commerce. Pendant trois ans, le duo vit une véritable traversée du désert : « *Nous avions du mal à trouver le bon produit et à fidéliser des utilisateurs. Nous avions déjà en tête d'accompagner et de gérer la visibilité et le financement d'associations grâce au numérique, mais il a fallu tester plusieurs idées. Cette période a vraiment éprouvé notre persévérance. Pourtant, l'histoire montre qu'on a bien fait d'insister...* »



Pour réussir, Léa n'a pas eu peur d'itérer. Beaucoup. Et c'est ce qu'elle recommande aux entrepreneurs de demain. « *Nous nous donnions des périodes de six mois pour tester une idée. Si on constatait qu'elle n'arrivait pas à convaincre, on partait sur une autre approche. Ces jalons temporels nous ont aidés à rebondir, sans nous entêter* », explique-t-elle. La proximité de l'équipe avec ses premiers utilisateurs l'aide également à tenir.

Au départ, le duo imagine un don à une association réalisé par l'internaute en regardant une publicité. « *C'est là que l'on a commencé à proposer un don par carte bancaire. Devenir une plateforme de dons, on ne l'avait pas du tout imaginé au début. Et maintenant, c'est notre cœur de métier !* » HelloAsso a atteint en 2023 1 milliard d'euros collectés par les associations et clubs qui utilisent cette solution de paiement gratuite pour récolter des cotisations, créer une billetterie pour des événements ou encore attirer les dons. Un modèle singulier qui repose sur la solidarité des utilisateurs (dont un sur deux donne 1,80 euro en moyenne). Objectif pour 2025 : 2 milliards !

« S'associer avec la bonne personne fait toute la différence ! »

Julien Benayoun, cofondateur et directeur général de Lita.co

Lita, c'est d'abord un duo : Eva Sadoun et Julien Benayoun. En 2014, quand ils lancent cette plateforme de crowdfunding spécialiste de l'ESS, ils sortent tout juste de leur école de commerce. Ils ont encore beaucoup à apprendre, mais disposent d'un atout qui fait toute la différence : s'être trouvés ! « *Mon association avec Eva est l'une des grandes forces de l'entreprise. Cela fonctionne, car on se connaît depuis la prépa : nous avons tout de suite eu envie de nous tourner vers l'intérêt général, et on a monté ensemble un projet associatif. Entre nous, il y a une vraie amitié et une totale transparence* », confie-t-il. Avantage : les deux associés peuvent échanger simplement, même sur

des sujets délicats. « *Nous nous disons les choses de manière directe. J'ai vu d'autres boîtes atteindre des points de non-retour justement à cause de la mauvaise communication entre dirigeants... Et puis, nous connaissons nos forces et nos faiblesses. Nous savons nous positionner en fonction de cela.* »

Pour trouver la bonne personne, Julien Benayoun donne deux suggestions : prendre le temps avant de se lancer et pourquoi pas expérimenter un premier projet en commun (un bon crash test pour s'assurer d'avoir des valeurs communes, comprendre ce qui nous motive, voir comment l'autre réagit dans les moments compliqués).



« Tous les secteurs peuvent être bousculés »

Mathieu Castaings, expert-comptable, fondateur de Finacoop

Construire une coopérative d'expertise-comptable dédiée aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) : voilà la mission que Mathieu Castaings a lancée à la suite de ses études. Mission impossible ? « *L'impact peut être recherché dans tous les domaines de l'activité humaine. Il ne faut pas avoir peur d'entreprendre dans des secteurs pouvant de prime abord en sembler éloignés* », relève-t-il d'emblée.



Le Conseil national de l'ordre des experts-comptables, à l'époque, n'en est pas franchement convaincu. « *J'ai dû aller en justice pour obtenir le droit de créer une structure coopérative ! On m'a fait comprendre que j'étais trop jeune et pas assez installé dans la profession. J'ai tout de suite vu le côté positif des choses : si ça bloque, c'est que l'on change vraiment la donne* », se remémore-t-il.

Pendant les sept mois de procédure, l'entrepreneur réalise un tour de France durant lequel il se constitue un réseau d'entrepreneurs, d'incubateurs et d'acteurs du financement. Finacoop se crée en 2015. Aujourd'hui, sa coopérative revendique 2 millions de chiffre d'affaires et 1.500 clients dans l'ESS. Son conseil : « *Il ne faut jamais s'arrêter au premier échec, toujours apprendre de ses erreurs et des gens qui nous entourent !* » ■



**5 ACTEURS
ENGAGÉS**

SE PRÉSENTENT

Fiducial confirme son engagement RSE

Rencontre avec Alizée Kootz, responsable RSE, et Agathe Baconnet, responsable Mission Handicap au sein de Fiducial

QUELS OBJECTIFS S'EST DONNÉ VOTRE GROUPE EN MATIÈRE DE RSE ?

Alizée Kootz : La RSE est un sujet qui prend de plus en plus d'importance chez Fiducial. Notre stratégie s'articule autour de quatre piliers. Au niveau environnemental, notre objectif principal est la réduction de nos émissions de gaz à effets de serre, bien que la préservation de la biodiversité soit également un point sur lequel nous insistons beaucoup. Sur le plan social et sociétal, nous favorisons des opportunités de formation et d'obtention de nouvelles compétences, l'emploi de proximité et avons une vigilance accrue sur le temps de déconnexion des salariés. L'insertion professionnelle des personnes sans emploi ou éloignées de l'emploi est par ailleurs l'une de nos priorités. Concernant la gouvernance, Fiducial met un point d'honneur à s'améliorer constamment en matière de transparence, d'anticorruption et de sécurité des données.

QUELLES MESURES EMBLÉMATIQUES REFLÈTENT CET ENGAGEMENT ?

Alizée Kootz : Elles sont nombreuses. En plus d'organiser chaque année au sein de nos locaux une collecte de sang, Fiducial est membre fondateur de l'association Biodiversio. Cette dernière a pour but de favoriser la prise de conscience des citoyens sur les dangers pesant sur la biodiversité. Bien qu'engagés dans une démarche d'amélioration continue, nous restons conscients de notre impact sur l'environnement. La source la plus émis-

sive provient avant tout de la construction et de l'utilisation de nos bâtiments. C'est pour cette raison que nous avons développé de la R&D sur notre branche immobilière afin de réduire autant que possible notre impact carbone.

VOUS PRENEZ EN COMPTE LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ÉTABLIS PAR L'ONU DANS VOTRE STRATÉGIE RSE. QUE VOUS APPORTE CETTE DÉMARCHE ?

Alizée Kootz : Ces 17 objectifs définis en 2015 par l'ONU couvrent l'ensemble des thématiques liées au développement durable. Chez Fiducial, nos enjeux principaux concernent 10 d'entre eux, principalement l'égalité entre les sexes, le travail décent et la croissance économique durable, la réduction des inégalités ainsi que les mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Un agenda mondial a également été créé et permet d'agir de concert avec les autres organisations pour atteindre ces objectifs d'ici 2030.

COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS VOS EMPLOYÉS DANS CETTE TRANSITION ?

Alizée Kootz : L'intégration et l'accompagnement de nos collaborateurs dans notre stratégie RSE est un enjeu de premier plan pour nous. Nous communiquons fréquemment en interne sur les sujets RSE afin de les mobiliser autant que possible. L'hiver dernier, nous avons par exemple communiqué un flyer recensant toutes les bonnes pratiques



ALIZÉE KOOTZ
Responsable RSE,
Fiducial



AGATHE BACONNET
Responsable Mission
Handicap, Fiducial

énergétiques à mettre en place, sur leur lieu de travail comme dans le cadre personnel. Des actions de sensibilisation sont régulièrement proposées (demi-journée de formation, webinaires), des fresques du climat pour les collaborateurs volontaires se mettent en place.

VOUS PORTEZ UNE POLITIQUE HANDICAP AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE. COMMENT L'IMPULSEZ-VOUS ?

Agathe Baconnet : Nous sommes engagés dans une Politique Handicap à travers différents accords d'entreprise agréés par l'administration en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Notre ambition est de recruter au minimum 30 personnes par an et de

développer notre politique de recrutement inclusive à travers des partenariats avec des organismes spécialisés dans le handicap et les écoles. Pour piloter cette politique, une Mission Handicap a été créée. Ce groupe de travail permet d'accompagner nos salariés dans un cadre confidentiel, notamment en mettant en place tous les aménagements nécessaires pour garantir leur maintien en emploi.

COMMENT GARANTISSEZ-VOUS LE MAINTIEN ET L'INSERTION DE CES COLLABORATEURS ?

Agathe Baconnet : Nous accompagnons nos salariés dans chacune de leur situation de santé. Ils peuvent ainsi bénéficier d'aide dans leurs démarches administratives ou

...

FIDUCIAL EN CHIFFRES

1
FIDUCIAL est le leader du service aux TPE, PME, artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs.

14.500
Près de 15.000 collaborateurs s'engagent au quotidien pour FIDUCIAL et ses clients

en France et en Europe. Le siège de l'entreprise est lyonnais. Plus de 800 agences sont à la disposition des clients français partout sur le territoire, soit une tous les 30 km.

10
Les experts FIDUCIAL sont répartis sur 10 branches Métiers : le Droit (Fiducial Sofiral et Fiducial Legal by Lamy), le Chiffre (Fiducial Expertise et Audit), la Banque et le

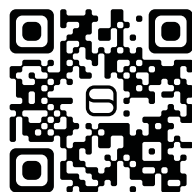
Conseil en gestion de patrimoine, l'Immobilier, l'Informatique, les Technologies, la Sécurité, la fourniture et le mobilier de bureau (Fiducial Office Solutions).

1.000
Plus de 1.000 postes sont à pourvoir en 2023/24 sur les métiers informatiques, comptables, commerciaux, juridiques... Rendez-vous sur <https://jobs.fiducial.fr/>

FAITES UN MÉTIER QUI COMPTE.



Fiducial recrute dans plus de 100 métiers différents sur jobs.fiducial.fr



DROIT • COMPTABILITÉ • FINANCE • INFORMATIQUE • SÉCURITÉ • LOGISTIQUE



Photo : Benjamin Faure

Lorry Lag, explorateur et Martin Petit, créateur de contenu devenu tétraplégique.

- être mis en relation avec des spécialistes de la santé, notamment la médecine du travail, afin de garantir des études de poste complètes en fonction de l'environnement de travail. Nous faisons ensuite appel aux spécialistes pouvant mettre en place les moyens de compensation préconisés et adaptés à la situation. Nous suivons sur le long terme ces aménagements afin de pouvoir les compléter et/ou les réadapter si nécessaire. Nous pouvons intervenir également en sensibilisant les équipes au handicap d'une personne si besoin afin que chacun comprenne les difficultés et les aménagements liés et garantir la compréhension de tous.

COMMENT SENSIBILISEZ-VOUS LES SALARIÉS DE VOTRE GROUPE SUR LES SUJETS D'INCLUSION ?

Agathe Baconnet : Tout au long de l'année, nous nous attachons à former nos salariés, nos équipes RH et nos managers sur les bons réflexes et les bonnes pratiques à avoir, à titre personnel comme professionnel. Pour les rendre acteurs et mobiliser l'intelligence collective, nous organisons des actions de sensibilisation comme des webinaires et des ateliers autour du sujet. De plus, pour élargir nos moyens de sensibilisation, nous développons des partenariats et soutenons des projets innovants. Nous sommes par exemple partenaire principal du documentaire « RESILIENCE » avec Martin Petit, qui retrace les différentes étapes de deuil après un accident de la vie et dont le 3^{ème} épisode vient de sortir. L'objectif : partir en pleine mer pendant plusieurs jours pour revenir sur le lieu de l'accident de Martin. ■

« La mission handicap a été d'un précieux soutien »

ROSELINE est cheffe de groupe Fiducial Expertise depuis 12 ans. Pour cette cadre de 59 ans basée dans le Nord de l'Isère, le soutien personnalisé dont elle a bénéficié et la prise en compte de sa malformation congénitale, lui ont changé la vie. « J'ai bénéficié de trois accompagnements en 1998, 2005 et au printemps 2021 et de plusieurs aménagements de poste », commente Roseline, atteinte d'un handicap locomoteur, qui lui a imposé plusieurs opérations de la hanche et du genou. Le bureau a été changé et la disposition modifiée, l'assise de son siège renforcée.

“ J'AI BÉNÉFICIÉ DE PLUSIEURS AMÉNAGEMENTS DE POSTE. »

« Tout est à mémoire de forme. Je peux procéder à des réglages au niveau de la partie lombaire et de l'accouder. La Mission Handicap s'est occupée de toute la partie administrative et de l'ensemble des démarches en suivant les recommandations du médecin du travail et a fait intervenir un ergonome. C'est quelque chose de précieux », confie la collaboratrice, qui évolue dans le groupe Fiducial depuis 36 ans.

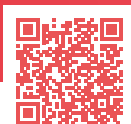
Témoignage à retrouver sur la chaîne YouTube FIDUCIAL - Mission Handicap FIDUCIAL



Votre talent nous inspire !



Rejoignez-nous !



3 QUESTIONS À...

Carole Sottel

Membre du directoire en charge des Ressources humaines à la Caisse d'Epargne Ile-de-France

1 COMMENT LA CAISSE D'EPARGNE RÉPOND-T-ELLE AUX ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ?

La quête de sens est de plus en plus forte chez les talents de la nouvelle génération qui nous rejoignent. Nous nous efforçons de faire en sorte que nos valeurs soient en adéquation avec nos actes. La Caisse d'Epargne Ile-de-France appartient à ses clients-sociétaires, uniques détenteurs de son capital. Son modèle 100% coopératif répond aux enjeux d'aujourd'hui en proposant un circuit vertueux de l'argent : collecte, redistribution, investissement dans le territoire...

Pour apporter des preuves de notre utilité, la Caisse d'Epargne propose des solutions qui répondent aux nouvelles exigences RSE. Nos financements sont utiles et soutiennent des clients divers : particuliers, collectivités, entreprises, associations avec une dimension très forte sur l'ancrage territorial. Cet engagement du collectif, qui a été matérialisé il y a plus de 80 ans lorsque nous avons été la première banque à permettre aux femmes d'avoir un compte bancaire, est aussi important pour nos jeunes.

2 AU-DELÀ DES VALEURS QUE VOUS PORTEZ QUOTIDIENNEMENT, QUELS LEVIERS ACTIVEZ-VOUS POUR FIDÉLISER VOS TALENTS ?

Nous travaillons sur l'environnement de travail en modernisant nos agences, nos locaux et nos outils informatiques. La QCVT est un autre levier sur lequel nous agissons. Tout au long de l'année, nous cherchons à appréhender des sujets complexes que nous partageons avec nos collaborateurs lors de conférences, webinars ou podcasts autour des neurosciences, par exemple. Nous participons par ailleurs à un programme pour diminuer notre empreinte carbone et avons récemment mis en place un forfait mobilité durable qui permet à un salarié d'utiliser des moyens de transport décarbonés.

3 COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS LES MANAGERS FACE À CE BESOIN DE QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL ?

Les managers de proximité sont la pierre angulaire de notre politique RH et ils sont l'un des piliers de notre plan stratégique Pari 2024. Des formations sont déclinées sur des valeurs développées avec eux et pour eux : donner du sens, favoriser un travail de qualité, diffuser la performance collective, déployer une entreprise responsable et inclusive. Au-delà, nous leurs proposons des outils pour améliorer le travail en transverse, être capables d'embarquer leur collaborateurs, développer leurs réseaux.

A la Caisse d'Epargne Ile-de-France, nous sommes convaincus que notre politique RH ou RSE doit s'appuyer sur l'ensemble de nos collaborateurs pour être ambitieuse, favoriser l'inclusion et lutter contre les inégalités. ■

« LES MANAGERS DE PROXIMITÉ SONT LA PIERRE ANGULAIRE DE NOTRE POLITIQUE RH. »





3 QUESTIONS À...

Fanny Houlliot

Associée Advisory

Co-responsable du Centre d'Excellence ESG

1 VOUS ÊTES CO-RESPONSABLE DU CENTRE D'EXCELLENCE ESG CRÉÉ EN 2022, QUI RÉUNIT LES EXPERTS RSE DE KPMG EN FRANCE. QUELS SONT SES OBJECTIFS ET SES AMBITIONS ?

La création du Centre d'Excellence ESG a pour objectif d'accompagner nos 100.000 clients en France ainsi que les acteurs de l'économie dans leurs enjeux RSE, de transformation durable et responsable, en leur proposant une approche *end to end* avec nos experts ESG pluridisciplinaires. Qu'ils soient TPE/PME, ETI, grand groupe, organisation nationale et internationale, fonds d'investissement, l'ESG est au cœur de leurs préoccupations et de celles de nos collaborateurs.

2 KPMG EST DEvenu LE 1^{ER} CABINET BIG FOUR, ENTREPRISE À MISSION EN 2022. QU'EST-CE QUE CELA A CHANGÉ POUR VOTRE PRATIQUE AU QUOTIDIEN ?

Cette qualité de « Société à mission » est un levier de crédibilité et de légitimité complémentaires à la richesse de nos expertises et de nos engagements. Elle permet aussi de faire grandir nos 11.000 talents sur des sujets comme les stratégies d'impact, la transparence extra-financière, la neutralité carbone et d'autres encore. Ces objectifs RSE statutaires viennent conforter nos engagements et initiatives déployées comme L'Autre Contrat.

« CETTE QUALITÉ DE « SOCIÉTÉ À MISSION » EST UN LEVIER DE CRÉDIBILITÉ ET DE LÉGITIMITÉ COMPLÉMENTAIRES À LA RICHESSE DE NOS EXPERTISES ET DE NOS ENGAGEMENTS. ».

3 SUR QUELLES MISSIONS INTERVIENNENT VOS CONSULTANTS ESG ?

Nos collaborateurs ESG appuient les métiers du cabinet (Audit, Conseil, Droit&Fiscalité, Expertise-comptable) pour intégrer l'ESG dans ses offres. Le Centre d'Excellence ESG apporte ses expertises (stratégie ESG, Finance Durable, Climat, Achats responsables, Mesure d'impact, Economie circulaire, Biodiversité, Immobilier responsable) pour accompagner les entreprises dans leurs transitions sociétale et environnementale pour un impact positif.

Il est organisé autour de trois piliers d'offres génériques (Transformation, Reporting et Audit) et d'offres thématiques (Climat, Economie Circulaire, Biodiversité, Gouvernance, Droits Humains, Devoir de Vigilance...). Nous recrutons différents profils ESG et nous formons au quotidien nos collaborateurs grâce à des formations d'excellence (Climate School d'AXA et un partenariat avec HEC).

Moteur de l'accélération de KPMG en matière d'ESG, cette organisation vise à rassembler 500 experts dans différents domaines d'ici à 2025.

Pour avoir un impact au quotidien, rejoignez-nous ! ■

KPMG

Certains
s'engagent
dans des missions
en entreprise

quand d'autres
s'engagent aussi
dans une entreprise
à mission.

Découvrez #L'AutreContrat sur kpmg.fr



NOUVELLES GÉNÉRATIONS
D'ENTREPRENEURS

ICI,
JE BATIS
MON
AVENIR

Plus jeune groupe français de BTP, NGE recrute celles et ceux qui feront le monde de demain. Ensemble nous avons tout à explorer : génie écologique, énergies renouvelables, ingénierie environnementale, nouveaux matériaux, nouvelles mobilités, financements d'infrastructures... Ces expertises sont clés pour l'avenir du BTP. Elles sont une chance pour relever ensemble les défis de la transition écologique.

LE BTP QUI TE DONNE DE L'AVENIR



Les Echos
Start

3 QUESTIONS À...

Bruno Pavie

DRH du groupe de BTP NGE



1 QUELS OBJECTIFS S'EST DONNÉS VOTRE GROUPE EN MATIÈRE DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIÉTALE ?

NGE se fixe des trajectoires à court terme, avec l'engagement d'atteindre des objectifs pragmatiques et très réalistes. Parmi eux : la réduction annuelle de 4% de nos émissions de gaz à effet de serre et de 10% notre consommation d'eau potable et d'énergie. D'ailleurs, on est en train de mener un audit complet de nos parcs immobilier et matériel pour identifier les sources de réduction prioritaires. Nous proposons des formations à l'écoconduite pour sensibiliser les conducteurs d'engins et de véhicules légers.

Un autre objectif consiste à valoriser nos excédents de chantier à hauteur de 80%. Nous investissons en recherche et développement avec au moins 50% de notre budget consacrés à l'environnement. Avoir une direction générale locomotive avec une direction RSE nous permet de créer une émulation collective avec la volonté de faire toujours mieux.

« LE FAIT D'AVOIR UNE DIRECTION GÉNÉRALE LOCOMOTIVE NOUS PERMET DE CRÉER UNE ÉMULATION COLLECTIVE AVEC LA VOLONTÉ DE FAIRE MIEUX. »

2 COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS VOS COLLABORATEURS DANS CETTE TRANSITION ?

Des ateliers Fresque du Climat sont déclinés dans toutes nos entités pour sensibiliser un maximum de collaborateurs. Dans tous les modules pédagogiques que réalise notre centre de formation, nous développons largement l'écologie, la décarbonation et l'action responsable. De nouveaux profils comme des ingénieurs en biomimétisme, bioconstruction, génie climatique, financements, des BIM managers... participent à ce virage. Ces recrutements sur des nouveaux métiers, engagés il y a cinq ans, créent un réel impact positif.

3 QUELLE INITIATIVE EMBLÉMATIQUE REFLÈTE VOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL ?

Nous avons créé récemment une direction insertion. Notre ambition est de préparer l'avenir avec les compagnons de demain en leur proposant des formations, d'aller chercher des jeunes éloignés de l'emploi, de susciter des vocations le plus tôt possible. La dimension climatique et environnementale a une vraie importance pour les jeunes.

D'ailleurs, nous avons édité en mars dernier un guide des métiers du BTP à impact positif. J'encourage tous les candidats à le lire. On y trouve de nombreux témoignages de nos collaborateurs qui incarnent nos actions pour contribuer activement à un monde solidaire, durable et désirable. Il est consultable à cette adresse : <https://www.nge.fr/lancement-du-1-er-guide-des-metiers-du-btp-a-impact-positif/> ■

3 QUESTIONS À...

Bruno Neil

directeur général d'Excelia,
groupe d'enseignement supérieur



1 COMMENT VOTRE ÉCOLE RÉPOND-T-ELLE À L'URGENCE CLIMATIQUE ?

Le défi des grandes écoles pour les années à venir est de se réinventer pour faire face aux défis climatiques. Excelia, depuis sa création en 1988, veut être exemplaire sur les questions environnementales en associant toutes ses écoles, les collaborateurs mais aussi les parties prenantes dans un schéma directeur. Ce schéma comprend de multiples objectifs qui tendent vers une neutralité zéro carbone d'ici à 2030.

Nous nous sommes engagés à mettre en place une gouvernance dédiée à la RSE, un plan de mobilité douce pour les étudiants et les collaborateurs. Notre feuille de route repose aussi sur un plan de sobriété numérique et énergétique, une politique d'achat responsable et la formation à la décarbonation de nos enseignants et collaborateurs.

« EXCELIA, DEPUIS SA CRÉATION EN 1988, VEUT ÊTRE EXEMPLAIRE SUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES EN ASSOCIANT TOUTES SES ÉCOLES, LES COLLABORATEURS MAIS AUSSI LES PARTIES PRENANTES DANS UN SCHÉMA DIRECTEUR ».

2 QUELLES MESURES AVEZ-VOUS PRISES CONCRÈTEMENT POUR FORMER VOS ÉTUDIANTS À CES DÉFIS ?

Objectif académique prioritaire du groupe, la RSE/DD constitue aujourd'hui, avec l'éthique, le pivot de près de 80% des cours délivrés dans les écoles du groupe. Depuis 2013, la RSE est une des compétences transversales mesurées dans l'ensemble des programmes. Sur la partie expérientielle, Excelia a lancé le dispositif Climacité© pour l'ensemble de ses cursus diplômants. Son objectif est de sensibiliser ses étudiants aux enjeux de protection de l'environnement et d'adaptation au changement climatique. Pour former des citoyens engagés et des managers responsables, nous avons ainsi revisité l'ensemble de nos cours de science de gestion. D'ici la fin de l'année, l'intégralité de nos enseignements seront en lien avec un objectif de développement durable (ODD) de l'ONU. Un référentiel de compétences a aussi été mis en place autour du capital naturel, de l'environnement, de la biodiversité et de l'eau.

3 VOTRE DÉMARCHE RSE PASSE AUSSI PAR UN ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES SUR VOTRE TERRITOIRE. COMMENT Y PARVEZ-VOUS ?

Le rôle des entreprises est crucial : les modèles économiques doivent se réinventer pour prendre en considération la transition écologique et sociale. Le rôle de l'enseignement supérieur en management est donc central pour former autrement les futurs cadres des entreprises. Nous avons créé en 2012 l'IRSI, notre Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation, qui regroupe 15 enseignants-chercheurs. Leur mission est de conduire des projets de recherche avec des entreprises tout en les accompagnant dans leurs démarches RSE, la mise en place de norme ISO 26 000 ou de stratégies de décarbonation. ■

EXCELIA, UN GROUPE D'ÉCOLES ENGAGÉES DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

- **Des missions Humacité© et Climacité©** pour transmettre le sens de l'engagement et les valeurs humaines
- **La durabilité**, pivot de 80 % des cours délivrés dans les écoles du groupe
- **Une recherche active** : 40 % des contributions intellectuelles sur la RSE, un institut de recherche dédié
- **La Blue Education Experience** : un parcours pédagogique de la Business School qui explore la transition écologique et sociale par le prisme de l'eau

changeNOW x Les Echos Start

4^e ÉCOLE DE MANAGEMENT la plus engagée pour la transition écologique et sociale



Times Higher Education
Impact Rankings 2023

2^e ÉCOLE DE MANAGEMENT FRANÇAISE dans LE classement mondial en matière de RSE

LA ROCHELLE - TOURS - ORLÉANS - PARIS



CONSTRUIRE SA CARRIÈRE DANS L'IMPACT

Mettez la **transition écologique et sociale** au coeur de votre avenir et de votre carrière.

ChangeNOW vous donne 3 rendez-vous pour **allier carrière et impact** :



L'IMPACT
JOB FAIR

Participez au salon du recrutement dédié à l'impact positif

Prochaine édition :
13 octobre 2023, Paris
Le CENTQUATRE-PARIS

INSCRIPTION
GRATUITE



LE CLASSEMENT
DES ÉCOLES

Découvrez les meilleures écoles pour se former aux enjeux de la transition

Prochaine édition :
à paraître le 30 octobre
2023



LE SOMMET
CHANGENOW

Vivez le plus grand événement des solutions pour la planète

Prochaine édition :
25, 26, 27 mars 2024, Paris
Grand Palais Éphémère

PRÉINSCRIPTION
OUVERTE

SCANNEZ LE CODE
pour plus d'informations



RETROUVEZ-NOUS
sur www.changenow.world



67,4%

des salariés français
se disent engagés
et motivés au travail



60.5%

des salariés français
se disent satisfaits
de la politique RSE
de leur entreprise

GRANDE ENQUÊTE ENGAGEMENT & IMPACT

2023

102 164
répondants

767
entreprises participantes



Scanner le QR Code
et recevez notre étude complète

ChooseMyCompany publie les dix enseignements à retenir issus des résultats de la plus grande étude réalisée cette année sur la relation au travail et la RSE. À travers son baromètre "Engagement & Impact 2023", ce sont plus de 100 000 salariés issus de presque 800 organisations qui ont exprimé leur ressenti sur leur expérience en entreprise.

ACCORDER AMBITION ET ALTRUISME. PARADOXAL, VRAIMENT ?

**DIRECTEUR DES
DÉVELOPPEMENTS
ÉDITORIAUX
DU PÔLE LES ECHOS**

Henri Gibier

RÉDACTRICE EN CHEF

Julia Lemarchand

ÉDITRICE

Marie Van de Voorde-Leclercq

ÉDITRICE ADJOINTE

Adéline Léger

COORDINATION

Marie Le Péculier,
Sophia Moura

TEXTES

Fleur Bouron, Corinne Dillenseger,
Julia Lemarchand, Laura Makary,
Chloé Marriault, Marion Simon-
Rainaud, Camille Wong

RELECTURE

Pascal Dumont,
Aurélien Martinez

DIRECTEUR DE CRÉATION

Fabien Laborde

DIRECTRICE ARTISTIQUE

Marion Moulin

MAQUETTE

Eléonore Nicolas

INFOGRAPHIE

Michaël Mastrangelo

FABRICATION

Catherine Massabuau,
Bruno Santin,
Naïma Mensouri,
Myriam Kassem

RÉGIE

Muriel Petit
Communication-regie@
lesechosleparisien.fr
01 87 39 78 00

PHOTOS

iStock, Shutterstock

Pas vraiment selon le dernier baromètre de l'EDHEC NewGen Centre : **8 étudiants sur 10 en école de management choisiront leur futur emploi en fonction de son impact sociétal**. Ce centre d'expertise interroge chaque année plusieurs milliers d'étudiants et suit au plus près les aspirations professionnelles des jeunes générations. L'EDHEC est ainsi idéalement positionnée pour accompagner au mieux les talents de demain, ce que le Financial Times n'a pas manqué de souligner en la classant **n°1 en France pour son accompagnement carrière**.

*Make an impact**

*Agissez sur le monde.





LE GUIDE DES JOBS À IMPACT POSITIF

Le travail est encore et toujours questionné. Aujourd'hui plus que jamais. Comment l'exerce-t-on ? Quelle place lui accorder ? Quels nouveaux jobs cibler ? L'urgence climatique et l'impératif d'une société plus inclusive ne laissent plus de doute sur la nécessité d'activer absolument tous les leviers de transformation.

Transformer le travail, c'est autant de défis que d'opportunités, en entreprise et au-delà. Ce guide, nouvelle mouture, se saisit de ce momentum pour offrir un panorama des possibilités. Il offre des conseils pour avoir un impact positif grâce à sa vie professionnelle. Comme sur notre site internet, « Les Echos START » vous partage ici des sources d'inspiration, des check-lists des (bonnes) questions à se poser, des ressources à utiliser, tout en vous aiguillant vers les formations pour mettre le pied à l'étrier et vous flécher les acteurs qui peuvent vous aider à faire la différence au quotidien.

LesEchos
ESTART