

## Dirigeants d'éco-PME d'Ile-de-France : professionnalisation RH



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE

# Sommaire

**Partie 1** – La filière des éco-entreprises a le vent en poupe : contexte de croissance et mutations

Page 9

**Partie 2** – Investir dans le capital humain : portrait des collaborateurs

Page 16

**Partie 3** – Le dirigeant : compétences, enjeux RH et management

Page 24

**Partie 4** – La montée en compétences RH et management : projet d'accompagnement pilote et recommandations

Page 32

Synthèse n°6 - Septembre 2018

Publiée par la DIRECCTE Ile-de-France

Service Département Politique de l'Emploi

Edition Service de communication

Conception et mise en page : Archibald & Abraham

Crédits photos : Unsplash (Charlie Hammon, Jonathan Smith, Maarten Deckers, Matthieu da Cruz, Rawfilm, Rawpixel), Louise Ayné

# Introduction

## A – Présentation de l'action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)

Le PEXE - Association des éco-entreprises de France, la DIRECCTE Ile-de-France, et l'ADEME Ile-de-France dans le cadre d'actions concertées avec leurs partenaires franciliens ont souhaité mener une démarche alliant suivi de l'évolution de la filière des éco-entreprises et accompagnement en matière de développement de l'emploi et des compétences des dirigeants d'éco-PME.

Cette approche repose sur deux études complémentaires qui ont permis de croiser les informations et d'aboutir ainsi à une cartographie précise et représentative des éco-PME franciliennes, leurs spécificités, besoins pour leur développement et leur niveau de connaissance sur le volet Ressources Humaines (RH).

Le recrutement et la gestion des RH ayant été identifiés comme les principaux freins au développement des éco-entreprises, le PEXE et ses partenaires ont mené une action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) sur la montée en compétences RH des dirigeants d'éco-PME d'Ile-de-France comprenant deux volets :

- **Diagnostic** : réalisation d'un état des lieux des connaissances et des besoins RH et management des dirigeants des éco-entreprises afin d'anticiper les enjeux à relever, identifier les besoins d'évolution ;
- **Accompagnement** : mise en œuvre d'un accompagnement pilote opérationnel répondant aux attentes exprimées par les dirigeants des éco-PME et élaboration de recommandations pour poursuivre l'accompagnement auprès des dirigeants de la filière.

Dans un contexte de mutations rapides de ce secteur qui innove, se digitalise, et s'internationalise, les dirigeants des éco-TPE/PME, qui ont 15 collaborateurs en moyenne, font face à un besoin d'accompagnement sur les questions RH et management.

Ce rapport est à destination des dirigeants de PME, TPE et start-up des éco-entreprises et des structures d'accompagnement dans l'objectif de leur montée en compétences en matière RH et management. Nous souhaitons que ce rapport initie une réflexion chez les dirigeants et au sein de leurs entreprises les incitant à optimiser le pilotage des RH pour en faire un levier de compétitivité.

## B – Les parties prenantes

Le PEXE – Association des éco-entreprises de France et ses réseaux franciliens d'éco-entreprises, la DIRECCTE, l'ADEME, la DRIEE, le Conseil régional d'Ile-de-France, la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Paris-Ile-de-France et le FAFIEC se sont réunis dans le cadre de cette étude sur la professionnalisation des dirigeants de PME – TPE des éco-activités à la fonction RH.

**L'Association PEXE** représente les clusters, syndicats et fédérations professionnels, pôles de compétitivité du secteur de l'environnement et de l'énergie. Ce sont ainsi plus de 5000 entreprises de la filière des éco-activités qui sont regroupées dans une démarche collective.

Le PEXE a pour objectif le développement de l'emploi dans les éco-activités, en actionnant trois leviers :

- la structuration de la filière en réseaux thématiques et territoriaux,
- le développement des éco-entreprises, notamment des PME et des ETI,
- la promotion de la filière auprès des pouvoirs publics et des industriels.

**Les partenaires et réseaux franciliens d'éco-entreprises** : les clusters DURAPOLE et Eau-Milieu-Sols, Grand Paris Sud, le Vivant et la Ville, le Comité Stratégique des Filières Eco-Industries (CSF Eco-industries) du Conseil National de l'Industrie, l'Union Professionnelle du Génie Ecologique (UPGE), la Fédération Interprofessionnelle des Métiers de l'Environnement Atmosphérique (FIMEA), la Fédération des syndicats du conseil, de l'ingénierie et du numérique (CINOV), l'Union des Professionnels de la Dépollution des Sites (UPDS), le Syndicat des Energies Renouvelables (SER), le Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés (GIMELEC), la Fédération Professionnelle des Entreprises du Recyclage (FEDEREC), la Fédération des acteurs professionnels de la Réduction, du Réemploi et de la Réutilisation (R-Cube), Biogaz Vallée ainsi que les pôles de compétitivité.

**La DIRECCTE** (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) constitue le service déconcentré commun au ministère des finances et des comptes publics, au ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et au ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Elle assure le pilotage coordonné des politiques publiques du développement économique, de l'emploi, du travail et de la protection des consommateurs.

**L'ADEME** (l'Agence de la Maîtrise de l'Energie) est un établissement public sous

la tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil.

**La DRIEE** (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie) est un service déconcentré du ministère de la transition écologique et solidaire. Elle met en œuvre sous l'autorité du préfet de la Région d'Ile-de-France et des préfets de département les politiques publiques en matière d'environnement et d'énergie, et en particulier celles relatives à la transition écologique.

**Le Conseil régional d'Ile-de-France** exerce ses compétences en matière de développement économique en soutenant la formation professionnelle et l'emploi.

**Le FAFIEC** est l'OPCA OCTA des entreprises de l'ingénierie, du numérique, des études, du conseil et des métiers de l'événement, relevant de la Convention collective nationale de la branche des Bureaux d'études techniques, Cabinets d'ingénieurs-conseils et Sociétés de conseils. Son rôle est notamment de gérer les contributions formation des entreprises et de la Taxe d'Apprentissage ; financer les actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience (VAE) des salariés ; informer les salariés et les demandeurs d'emploi sur la formation professionnelle continue et le développement des compétences. Le FAFIEC est l'OPCA le plus représenté au sein des éco-entreprises franciliennes.

### Liste des membres du comité de pilotage

Le PEXE, la DIRECCTE IDF, la DRIEE IDF, la Région IDF, la CCI IDF, le FAFIEC, et le réseau Durapole.

Le COPIL a été élargi aux syndicats professionnels, et l'ensemble des réseaux d'éco-entreprises franciliens ont été associés au projet.

### Accompagnement

Le PEXE s'est appuyé sur l'expertise des cabinets de consultants Artmonie RH et Mogador Conseil & Formation pour bâtir et animer ces ateliers.

# Introduction

## C- Périmètre de l'étude

L'étude visait spécifiquement à identifier les connaissances et les besoins des dirigeants d'éco-TPE/PME franciliennes sur le volet RH. Les éco-entreprises sont les entreprises « *qui produisent des biens et des services servant à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes* », selon une définition adoptée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et Eurostat.

La filière des éco-entreprises concerne les secteurs Air/Odeur, Aménagements et construction durable, Bruit/Vibration, Chimie verte, Climat – Carbone, Déchets, ressources et produits usagés, Eau, Eco-conception / Eco-matériaux, Ecomobilité, Efficacité énergétique, Energies renouvelables ou de récupération, Génie écologique et biodiversité, Littoral et mer, Risques, Sites et sols pollués.

Du fait de la transversalité des secteurs des éco-entreprises, il existe une difficulté à rattacher les entreprises à une seule branche professionnelle et l'appréhension du tissu productif est lacunaire ayant été réalisée jusqu'à maintenant majoritairement par le biais des codes NAF (nomenclature d'activité française). Pour exemple, l'approche du plan filière Ile-de-France (2013) était basée sur 9 codes NAF fléchés « environnement » que nous avons l'habitude de dénommer « socle historique » alors que la majorité des entreprises actives sur le secteur sont « hors champ ».

C'est notamment le cas des entreprises qui développent des logiciels appliqués aux secteurs environnement, les entreprises de la métrologie environnementale (capteurs eau/air/...), celles de la modélisation des transferts de polluants, du bruit, celles de l'optimisation de la consommation énergétique ou encore de l'économie circulaire.

On va trouver en Ile-de-France de nombreuses entreprises des secteurs :

- 2651B - Fabrication d'instrumentation scientifique et technique
- 4213A - Construction d'ouvrages d'art
- 4120B - Construction d'autres bâtiments
- 5829C - Edition de logiciels
- 6201Z - Programmation informatique
- 7022Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
- 7112B - Ingénierie, études techniques
- 7120B - Analyses, essais et inspections techniques
- 7490B - Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses
- 8299Z - Autres activités de soutien aux entreprises
- 9521Z - Réparation de produits électroniques grands publics

Prenons l'exemple de la filière qualité de l'air avec un échantillon d'entreprises implantées en Ile-de-France :

**Aria Technologies** : spécialiste de la modélisation de la qualité de l'air de 25 personnes / 80% du CA à l'export - code NAF 6201Z - Programmation informatique

**BURGEAP** : société d'ingénierie qui a un service dédié à l'étude de la qualité de l'air comprenant une dizaine de personnes – code NAF 7112B Ingénierie, études techniques

**ENVEA** : leader des capteurs de mesure de la qualité de l'air avec 600 collaborateurs / 90% de CA à l'export – code NAF 2651B - Fabrication d'instrumentation scientifique et technique

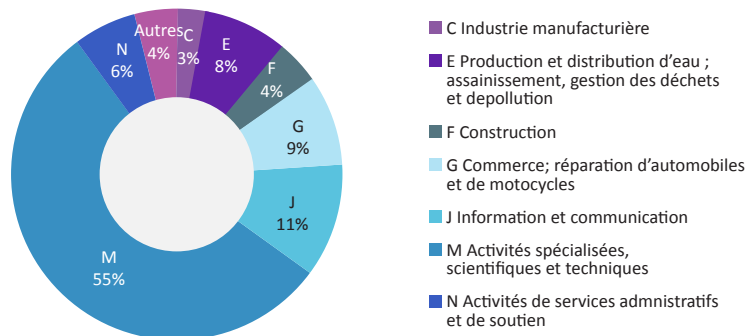
**SGS Multilab** : laboratoire d'analyses environnementales. Plus de 100 personnes sur son site de Courcouronnes. Code NAF 7120B - Analyses, essais et inspections techniques.

Les codes NAF cités ci-dessus ne sont pas exclusifs aux entreprises actives dans les secteurs de l'environnement. Cette réalité est transposable sur les autres secteurs des éco-activités (Sites et sols pollués / Bruit / Analyse environnementale / Génie écologique / Economie circulaire / ...).

*Codes NAF appartenant au « socle historique » environnement*

|                  |                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Section E</b> | 3600Z : Captage, traitement et distribution d'eau                         |
| <b>Section E</b> | 3700Z : Collecte et traitement des eaux usées                             |
| <b>Section E</b> | 3811Z : Collecte des déchets non dangereux                                |
| <b>Section E</b> | 3812Z : Collecte des déchets dangereux                                    |
| <b>Section E</b> | 3821Z : Traitement et élimination des déchets non dangereux               |
| <b>Section E</b> | 3822Z : Traitement et élimination des déchets dangereux                   |
| <b>Section E</b> | 3832Z : Récupération de déchets triés                                     |
| <b>Section E</b> | 3900Z : Dépollution et autres services de gestion des déchets             |
| <b>Section G</b> | 4677Z : Commerce de gros (commerce interentreprises) de déchets et débris |

*Etude PEXE/ADEME 2018, Répartition par section NAF des éco-PME franciliennes, 370 entreprises répondantes*



Ainsi, seules 8% des entreprises interrogées ont un code issu de la section « Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution » d'où sont issus 8 des codes NAF « environnement » alors que 55% sont inscrites en tant qu' « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » qui n'est pas spécifique à l'environnement.

# Introduction

Avec le soutien de l'ADEME IDF, et de l'ensemble des réseaux et partenaires franciliens, le PEXE a mené une campagne de référencement volontaire des éco-entreprises afin de connaître ces entreprises et de collecter des données sur le tissu économique des éco-entreprises franciliennes. Près de 400 entreprises ont ainsi pu être répertoriées, dont 370 TPE, PME et start-up.

Il s'agit d'un échantillon particulièrement dynamique, 73% de ces entreprises sont membres d'un cluster, pôle ou fédération professionnelle.

Parmi ces entreprises, 104 ont participé à l'enquête approfondie sur les besoins RH et management des dirigeants des éco-PME. Près d'une quarantaine de ces dirigeants ont bénéficié du programme d'accompagnement pilote mis en place à la suite de l'enquête.



## Enquête

- 400 entreprises dont 370 PME, TPE, start-up ont participé à l'enquête PEXE/ADEME (juin 2017 – juillet 2018)

73% d'entre elles sont membres d'un cluster, pôle, fédération ou syndicat professionnel

- +de 100 PME, TPE, Start-up : ont participé à l'enquête PEXE/DIRECCTE (septembre 2017 – décembre 2017)

Représentant + de 1520 collaborateurs, et une volonté de créer 380 d'emplois dans les douze prochains mois.



## Accompagnement

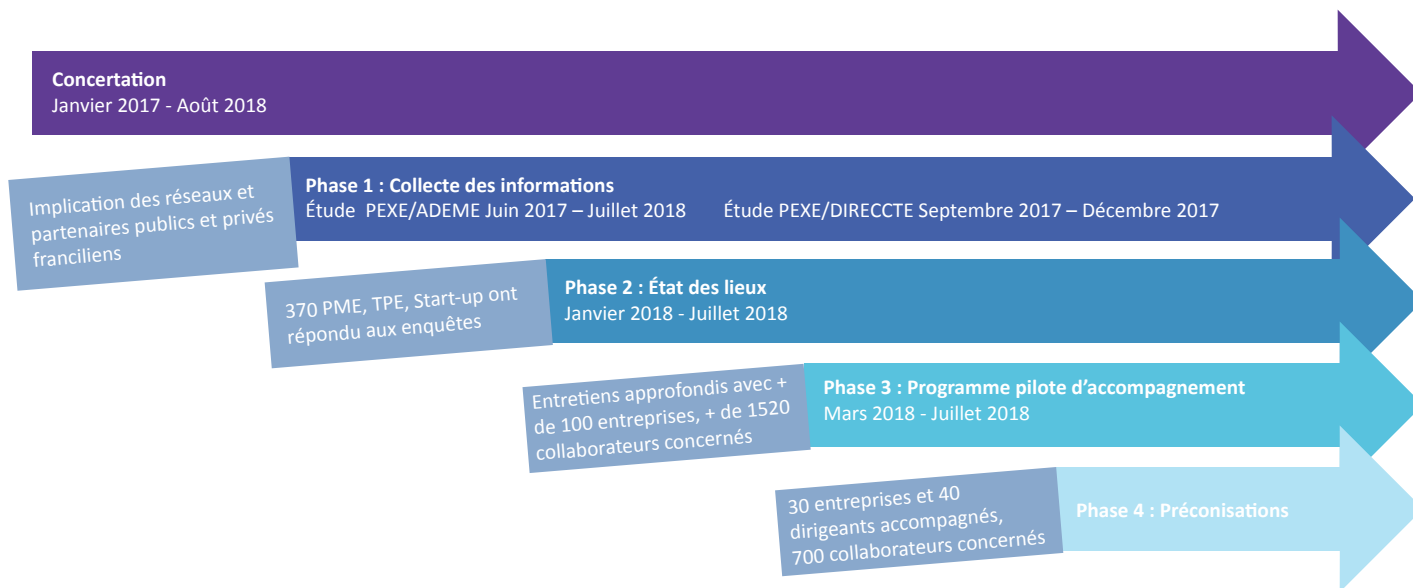
- +de 30 entreprises ont bénéficié des sessions d'accompagnement pilotes (mars 2018 – juillet 2018)

Représentant plus de 700 collaborateurs.

- 40 dirigeants ont été accompagnés individuellement dans le cadre de sessions pilotes, par téléphone, mail, réseaux sociaux, dans leurs locaux, et lors du Forum national des éco-entreprises (rendez-vous en BtoB et atelier dédié de sensibilisation).



## D — Méthodologie



# Introduction

## Concertation

En application d'une méthodologie éprouvée par le PEXE dans le cadre de ses études avec le CSF Eco-industries, le projet a été initié par une concertation avec les réseaux et partenaires du PEXE, les pouvoirs publics, les acteurs professionnels, et les partenaires sociaux engagés à accompagner le développement des éco-entreprises.

Un comité de pilotage a été créé dans l'objectif de connaître, suivre et répondre aux besoins RH et management des dirigeants des éco-PME franciliennes. Il a permis notamment de valider la méthodologie lors des étapes clés du projet.

C'est dans le cadre de la concertation qu'a été élaboré le questionnaire d'enquête spécifique sur la professionnalisation des dirigeants aux RH comprenant :

- Un volet sur les informations sociales (Convention collective / OPCA / Nombre de salariés / Répartition hommes/femmes / Ages des salariés / Types de contrats / ...)
- Un volet sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (connaissances des outils et de la législation en matière de recrutement ou de formation / l'existence d'une démarche GPEC en lien avec la stratégie de développement / les attentes en termes d'embauches / les besoins / ...)

## Collecte des informations

Le PEXE a mené une première étude avec l'ADEME Ile-de-France afin de cartographier les éco-entreprises franciliennes. 370 dirigeants d'éco-PME/TPE et start-up y ont participé et ont par la suite été invités à répondre au questionnaire élaboré sur le volet RH avec la DIRECCTE et les membres du comité de pilotage. En plus d'offrir un premier vivier de répondants, le fait d'allier les deux projets a également permis de croiser les données des deux études.

Ces deux enquêtes reposaient sur un référencement volontaire des acteurs. L'approche est innovante car elle s'appuie directement sur les données transmises par les PME de la filière. Sans assurer l'exhaustivité complète, cette méthode permet une couverture beaucoup plus large et plus dense que les approches traditionnelles par codes NAF qui sont inadaptées pour les secteurs environnement-énergie.

Le questionnaire a eu trois effets :

- 1) D'obtenir des informations extrêmement qualifiées sur les entreprises les plus actives ;
- 2) De monter l'ingénierie d'un programme d'accompagnement pilote grâce aux attentes que les dirigeants ont exprimées ;
- 3) D'initier une réflexion interne chez les dirigeants ayant répondu qui ont pris conscience de leurs lacunes et de leurs possibilités.

## Résultats

La méthode et le projet ont permis premièrement de faire un état des lieux de l'emploi et de la formation professionnelle des dirigeants et des collaborateurs au sein des éco-entreprises franciliennes, de qualifier les besoins et les attentes des dirigeants en termes d'adaptation de leur organisation et de développement des compétences.

Deuxièmement, ont été élaborées des sessions d'accompagnement opérationnel répondant aux besoins et permettant aux dirigeants de prendre conscience des opportunités de croissance liées à la mise en place d'une politique et gestion des RH adaptée.

Enfin, grâce au succès du projet expérimental, aux différentes remontées terrains avec les dirigeants et les partenaires, l'élaboration de différentes recommandations et préconisations pour le futur a été rendue possible.

Vous trouverez dans cette brochure une synthèse de l'ensemble de ces résultats.



A photograph of a wind farm at sunset. The sky is a mix of deep blue and orange, with wispy clouds. Several wind turbines are visible, with the one in the foreground being the most prominent. The sun is low on the horizon, creating a bright glow.

## Partie 1

La filière des éco-entreprises a le vent en poupe :  
contexte de croissance et mutations

## A. Une priorité nationale et régionale

Depuis le Grenelle de l'Environnement, l'adoption de la *Loi de transition énergétique pour la croissance verte*, la Conférence de Paris 2015 sur les changements climatiques, et l'initiative récente du Président de la République « *Make our planet great again* », les cleantech sont une priorité à chaque fois renouvelée des politiques de développement économique et des politiques de l'emploi, tant au niveau national que régional.

Grâce notamment aux engagements du gouvernement pour la transition écologique et énergétique et au développement de l'économie circulaire, la filière bénéficie actuellement d'un cadre qui tend à favoriser l'émergence de nouvelles solutions qui permettront l'amélioration de la qualité des milieux, de mieux gérer les matières et d'économiser l'énergie.

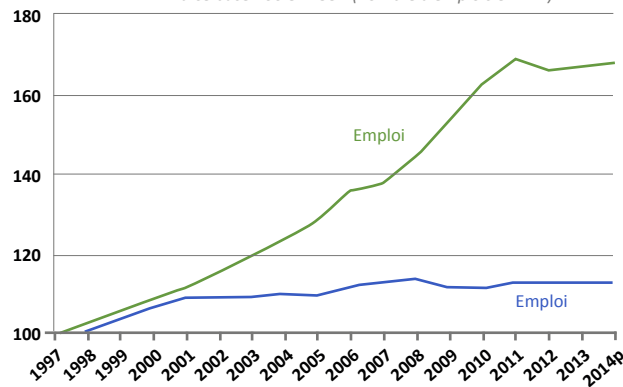
Plus spécifiquement en Ile-de-France, dans un contexte de projets d'aménagement avec le Grand Paris, de l'organisation des Jeux Olympiques de 2024, des discussions autour de la ville durable : les besoins sont énormes en termes de solutions innovantes et écologiques. L'Etat et les territoires ont clairement identifié la filière comme stratégique.

En 2016, selon le Commissariat général au développement durable (CGDD), la valeur ajoutée dans les éco-activités est estimée à 31,6 milliards d'euros (1,4 % du PIB), et la production atteindrait près de 85 milliards d'euros (2,2 % de la production française totale). \*(Source : « Les éco-activités et l'emploi environnemental en 2016 : premiers résultats », Chiffres et statistiques, MTES/CGDD, n° 144, Mai 2018).

La filière connaît une croissance soutenue les dernières années et en matière de création d'emplois par rapport au reste de l'activité

économique. En 2015, les éco-activités représentaient 441 000 emplois. Les éco-entreprises s'inscrivent également dans les « activités périphériques », telles que définies par l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev), qui contribuent à la protection, la limitation ou la correction des atteintes à l'environnement et qui concernent 455 700 emplois. Au total, on estime que les éco-entreprises représentent 3,5% de l'emploi intérieur total français.

Évolution de l'emploi environnemental et de l'emploi total  
En indice base 100 en 1997 (nombre d'emplois en ETP)



Note : p = données provisoires

Champ : France entière

Sources : SOeS - Insee, EAP, Esane, comptes nationaux base 2010 - Ademe

Comme l'illustre ce graphique, depuis 20 ans le nombre d'emplois environnementaux créés annuellement en équivalent temps plein (ETP) est supérieur aux créations d'emplois tous secteurs confondus à l'échelle nationale.

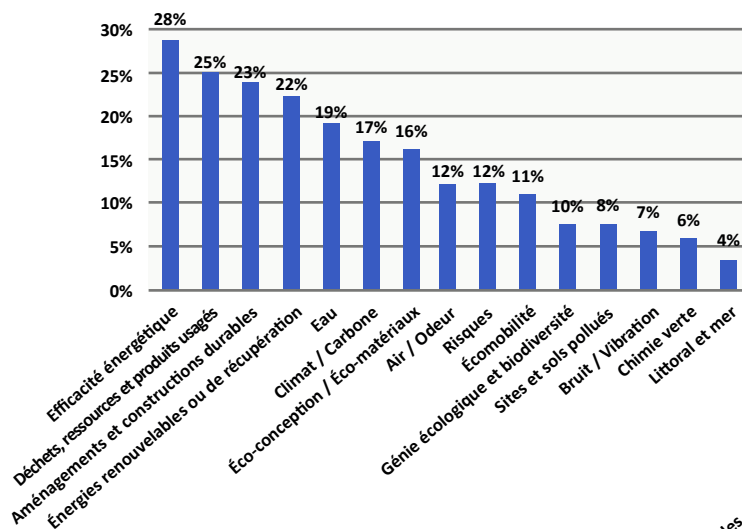
## B. Une filière diversifiée et optimiste

Les éco-entreprises s'inscrivent dans de nombreux secteurs et concernent des activités très variées, comme l'illustrent les graphiques ci-dessous. Cela explique la difficulté de les catégoriser en tant que branche, la majorité des éco-entreprises appartenant à des sections NAF qui ne sont pas exclusives à l'environnement et aux cleantech.

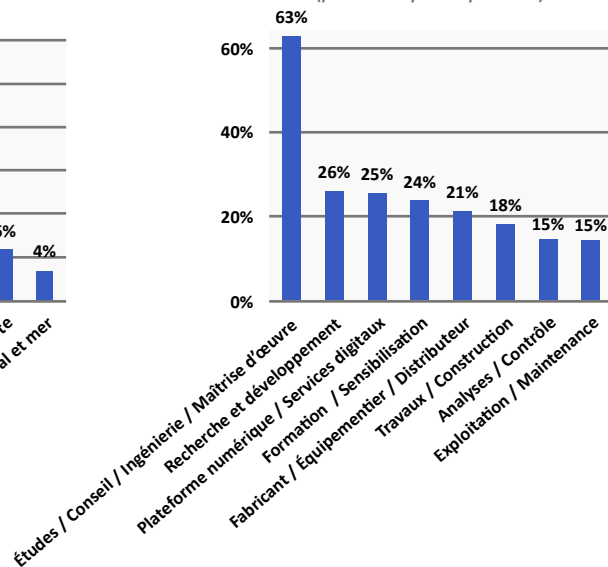
La campagne de référencement volontaire qui a été menée auprès de ces entreprises a montré qu'être une éco-entreprise relevait également d'un sentiment d'appartenance à une communauté de l'environnement, de l'énergie et des cleantech.

### Etude PEXE/ADEME, 370 PME/TPE/start-up répondantes

Répartition par secteurs des éco-PME franciliennes (plusieurs réponses possibles)



Répartition par activités des éco-PME franciliennes (plusieurs réponses possibles)



## Partie 1 La filière des éco-entreprises a le vent en poupe : contexte de croissance et mutations

Si la majorité des éco-entreprises ont moins de 10 ans, il ne s'agit cependant pas d'une filière jeune. Certaines entreprises sont centenaires en particulier dans les secteurs des déchets. La jeunesse relative de la filière reflète davantage un dynamisme entrepreneurial lié à l'envie des entrepreneurs de s'orienter vers cette filière.

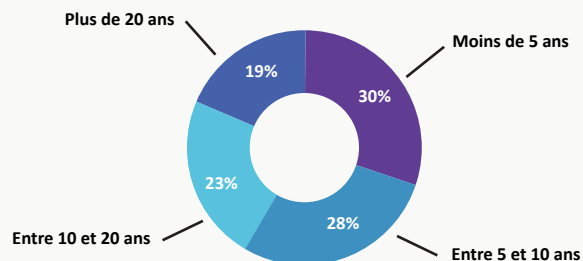
Une autre raison expliquant l'essor de nouvelles éco-PME est l'émergence constante de nouveaux débouchés dans ces secteurs grâce aux avancées technologiques, aux évolutions réglementaires et aux soutiens publics et privés dont bénéficie la filière.

Les éco-PME ont en moyenne 15 collaborateurs, près de 70% d'entre elles ont moins de 19 salariés.

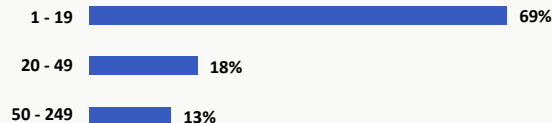
Plus de la moitié de ces entreprises à un chiffre d'affaires inférieur à un million d'euros.

### Etude PEXE/ADEME 370 éco-PME répondantes

#### Répartition par âge des éco-PME franciliennes répondantes



#### Répartition des éco-PME franciliennes répondantes par nombre de collaborateurs



#### Répartition des éco-PME franciliennes répondantes par chiffre d'affaires



*Etude PEXE/ADEME*

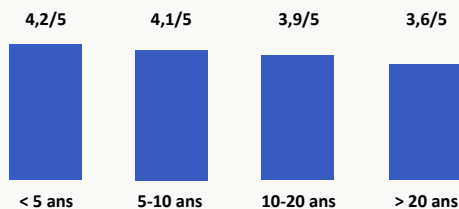
**PERCEPTION SUR LA CROISSANCE  
DE LEUR MARCHÉ**



**NIVEAU D'OPTIMISME POUR  
LEUR CROISSANCE**



*Perception du marché en fonction de l'âge de la PME*



Malgré la diversité des secteurs des éco-PME, elles ont dans l'ensemble le même profil, et se reconnaissent en tant qu'éco-entreprises.

De plus, elles partagent toute un haut niveau d'optimisme concernant leur croissance et le potentiel de développement de leur marché. Cet optimisme est notamment dû au contexte favorable et aux mutations que les éco-entreprises ont su mettre à profit.

On observe parmi les entreprises interrogées que ce sont les plus jeunes qui sont les plus optimistes.

## C. Facteurs d'évolution des métiers et compétences dans les éco-PME

La filière a un besoin important de visibilité sur les compétences à mobiliser pour soutenir sa croissance dans les prochaines années. Elle est marquée par des tendances de fond : mutation de l'économie vers une économie circulaire et nouveaux impératifs de transition écologique et énergétique dans l'aménagement du territoire.

Ces évolutions du contexte économique s'accompagnent de mutations techniques et technologiques importantes, notamment dans le cadre de la transformation numérique, imposant aux entreprises de la filière d'anticiper leur adaptation.

Comme on peut l'observer dans l'histogramme ci-contre, plus les entreprises sont jeunes plus la part du numérique dans leurs services est importante.

L'ensemble de ces mutations impacte l'évolution des métiers et donc à la fois le recrutement, la formation et la gestion des compétences dans les entreprises. Les dirigeants des PME font face à une problématique d'adaptation des compétences de leurs collaborateurs mais aussi d'attractivité pour recruter de nouveaux talents.

**LES ÉCO-ENTREPRISES SONT DÉJÀ BIEN ENGAGÉES DANS CES TRANSFORMATIONS COMME L'ILLUSTRENT LES CHIFFRES SUIVANTS :**

*Etude PEXE/ADEME, 370 éco-PME répondantes*



Les éco-PME franciliennes consacrent en moyenne **15%** de leur chiffre d'affaires à des activités de R&D

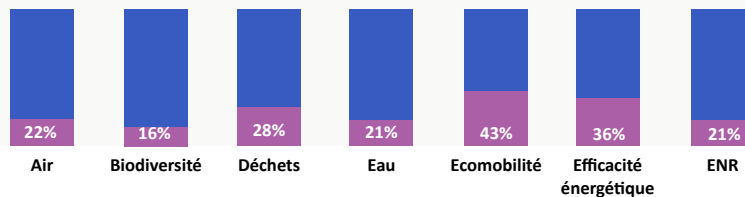


**52%** ont déjà travaillé avec un laboratoire de recherche

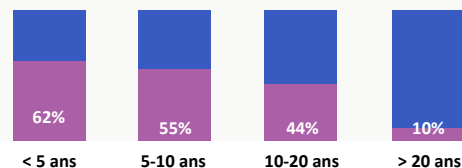


**53%** ont une activité R&D interne

*Part du numérique dans l'offre des PME par secteur*



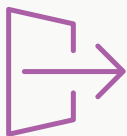
*Part des PME qui proposent des services digitaux en fonction de leur âge*



Un autre facteur d'évolution, et qui concerne près de la moitié des entreprises interrogées, est leur internationalisation.

Dans le secteur des cleantech la proportion de PME actives à l'export est élevée comparées aux autres secteurs à l'échelle nationale, ce marché étant en pleine expansion à l'échelle internationale alors que le marché national est parfois insuffisant. Les entreprises qui tentent l'aventure doivent intégrer de nouvelles compétences pour faire face entre autres à la compétition internationale, aux différences réglementaires, linguistiques ou juridiques.

En France, sur l'ensemble des secteurs, peu de PME se tournent vers l'export, contrairement à leurs homologues allemandes ou italiennes comme le soulignent les travaux du sénateur Richard Young et l'entrepreneur Eric Kayser sur « La conquête de l'international » effectués dans le cadre du projet de Loi plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) 2018.



46% sont actives à l'international



1/3 font plus de 25% de leur chiffre d'affaires à l'international



A full-page background image of a snowy mountain peak. Two mountaineers are visible on the right side, climbing the snow. The sky is overcast with grey clouds. The mountain's surface is covered in snow with some rocky outcrops visible.

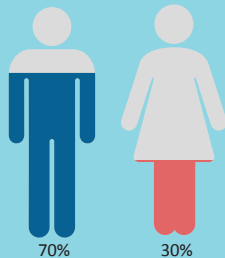
## Partie 2

Investir dans le capital humain :  
portrait des collaborateurs

## A. Le profil des collaborateurs

Les femmes, les séniors et les jeunes collaborateurs sont sous-représentés

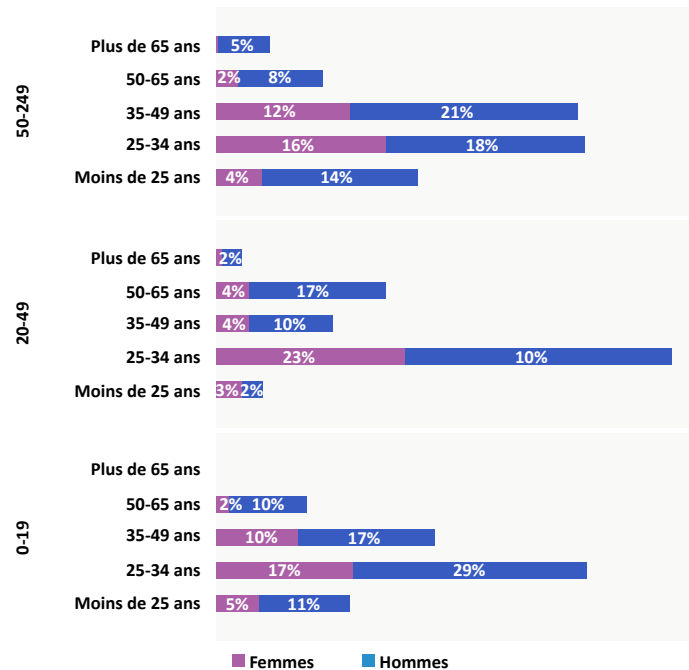
L'étude réalisée au sein de 104 entreprises concerne plus de 1520 collaborateurs. Les femmes ne représentent en moyenne que 30% des salariés que ce soit dans les TPE/PME ou les start-up. Ces écarts sont comparables à ceux que l'on peut trouver dans d'autres secteurs à l'échelle nationale. Si la filière des éco-entreprises se targue d'être jeune, innovante et en croissance cela ne semble pas encore avoir un impact significatif sur la culture de l'embauche et de la parité.



Pour les PME comptant moins de 50 salariés, la majorité des collaborateurs a entre 25 et 34 ans. Dans cet échantillon, les PME comptant entre 0 et 19 salariés n'avaient aucun séniors de plus de 50 ans. Selon l'INSEE, les créateurs d'entreprises se retrouvent principalement dans la tranche d'âges 30-39 ans et 70% d'entre eux sont des hommes. \*(Source : « Les créations d'entreprises en 2017 », INSEE, Janvier 2018).

### LES DEUX HISTOGRAMMES SUIVANTS MONTRENT LA RÉPARTITION PAR TRANCHES D'ÂGE

Répartition des âges des collaborateurs par sexe et effectif de la PME

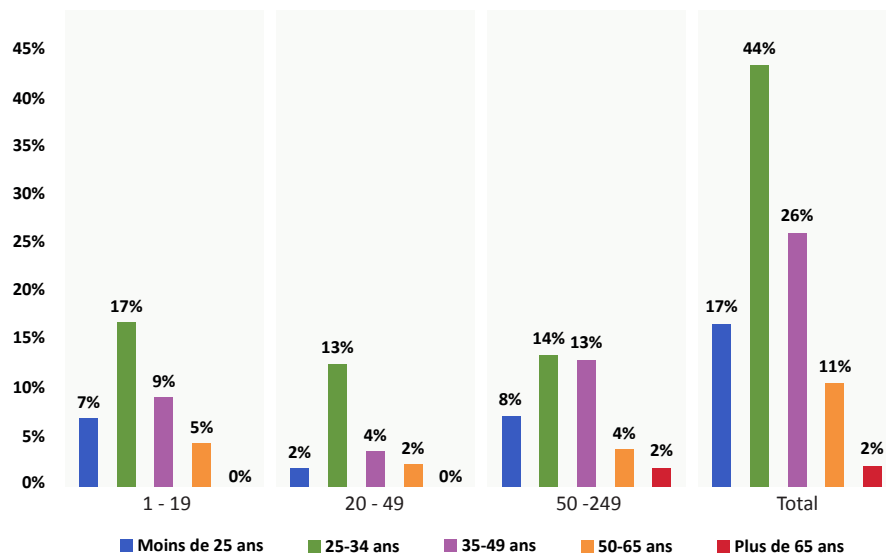


## Partie 2 Investir dans le capital humain : portrait des collaborateurs

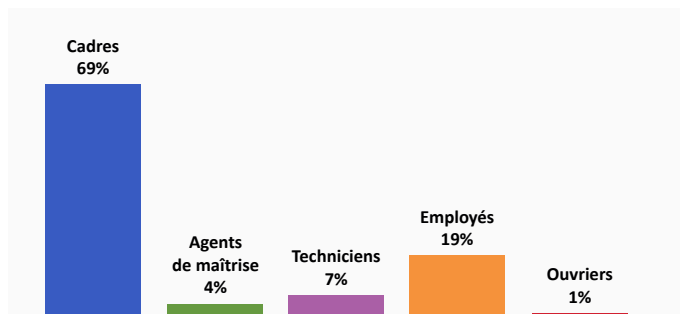
Les entretiens menés lors des sessions d'accompagnement ont révélé qu'en général les séniors de la filière sont les dirigeants et créateurs de leur entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, on observe une surreprésentation de la tranche d'âge 25/34 ans. Nous avons également comparé les données par rapport à l'ancienneté de l'entreprise, la répartition des âges et hommes/femmes reste identique.

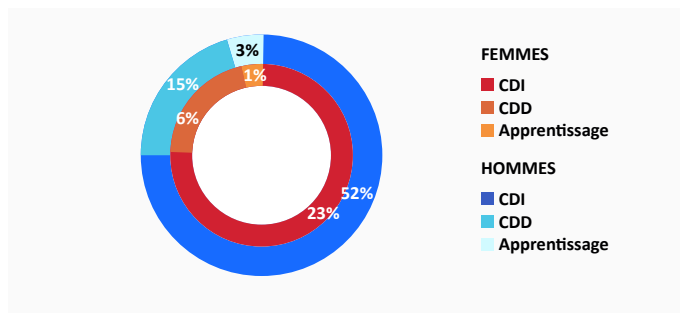
Répartition par tranche d'âge en fonction de l'effectif de la PME



Répartition par catégorie socio-professionnelle des PME répondantes



Répartition hommes/femmes par contrat dans les éco-PME répondantes



Le statut cadre est très fortement représenté et concerne 69% des emplois.

Les collaborateurs des éco-entreprises sont en particulier des personnes hautement diplômées (bac +5 minimum).

Les éco-PME recrutent largement en CDI qui représentent 75% des contrats, ce qui est cependant inférieur à la moyenne nationale de 88% (hors contrat d'Interim). \*(Source « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? », DARES Analyses, Ministère du Travail, 2018-028, Juin 2018).

Alors que la plupart des dirigeants rencontrés déclarent connaître l'alternance et l'apprentissage, peu y ont recours pour trois raisons principales :

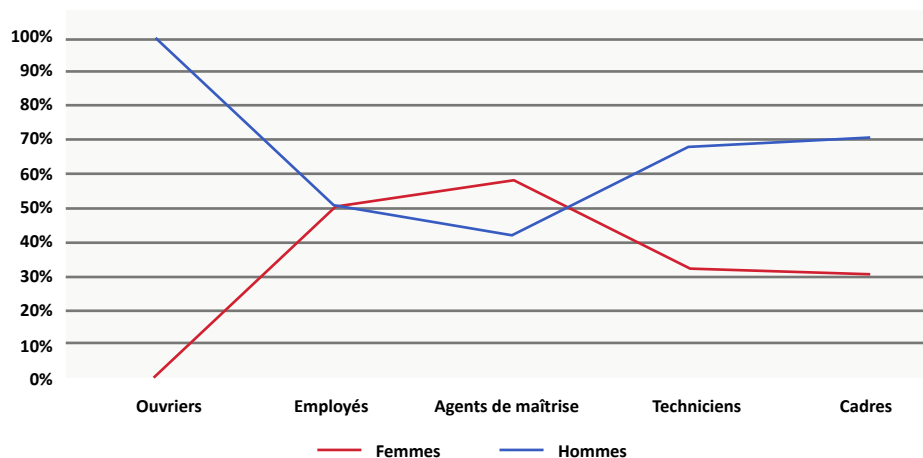
- la méconnaissance des dispositifs (conditions de recrutement, aides financières, les filières, les profils) ;
- le peu de connaissance et de liens avec les écoles qui proposent des alternants ;
- le peu de temps qu'ils peuvent consacrer à la formation de ces apprenants.

## Partie 2 Investir dans le capital humain : portrait des collaborateurs

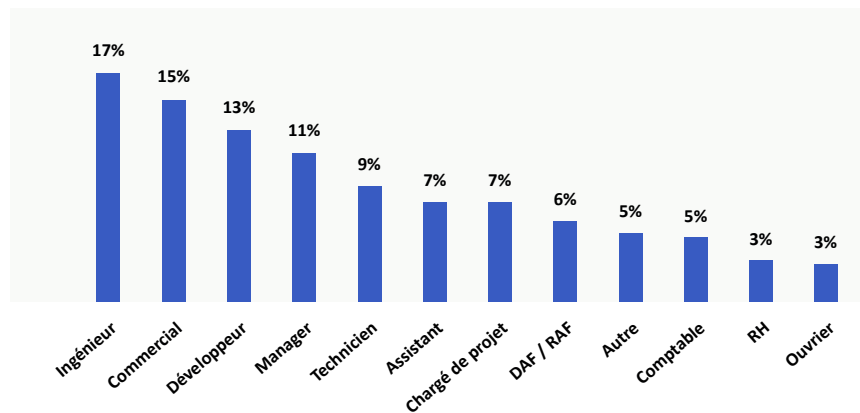
Comme le montre le graphique ci-contre, les hommes occupent majoritairement des postes de direction à l'instar des autres secteurs à l'échelle nationale. Les femmes n'occupent des postes de dirigeant que dans 1 entreprise sur 10 d'après notre étude et ce, quel que soit le secteur.

Notre étude a révélé que les postes de techniciens et d'ingénieurs sont surtout occupés par des hommes. Cela reflète en partie la disparité au niveau de la formation initiale, les femmes ne représentaient en 2016 que 29% des élèves ingénieurs par exemple. \*(Source : « Les étudiants en formation dans l'enseignement supérieur, Note d'information SIES 16.04 - Les étudiants en formation d'ingénieur », Agnès Lièvre, MENESR-DGESIP/DGRI-SIES MENESR-DEPP, Juillet 2016).

*Répartition hommes/femmes par catégories socio-professionnelles dans les éco-PME répondantes*



## Une forte présence d'ingénieurs

*Répartition des métiers au sein des éco-PME franciliennes répondantes*

Bien que la filière des éco-entreprises soit très diversifiée en termes de secteur et d'activité, la structure des métiers de ces entreprises est souvent très proche. Ainsi, on constate que le métier d'ingénieur est le plus représenté au sein des éco-PME franciliennes suivi par les commerciaux et les développeurs informatiques.

Parmi les autres métiers les plus cités on trouve notamment les data scientists, les fonctions marketing et les architectes.

### B. Une filière qui recrute

Le recrutement un enjeu prioritaire pour le développement des éco-PME

Pour 47% des dirigeants des éco-entreprises ayant répondu à l'enquête sur la caractérisation du tissu productif francilien, le recrutement est le véritable enjeu pour leur développement. En effet, les besoins en recrutement sont la priorité numéro 1, suivis par les besoins en matière de financement ou trésorerie (35%) et en développement commercial (32%). Une étude récente du Lab Bpifrance montre que les difficultés de recrutement ne sont pas spécifiques aux éco-PME mais concernent 83% de l'ensemble des PME-ETI en France. Pour 72% d'entre elles ces difficultés constituent un véritable frein à leur croissance. \*(Source : « Attirer des talents dans les PME et les ETI », Bpifrance Le Lab, enquête, Février-Avril 2017).

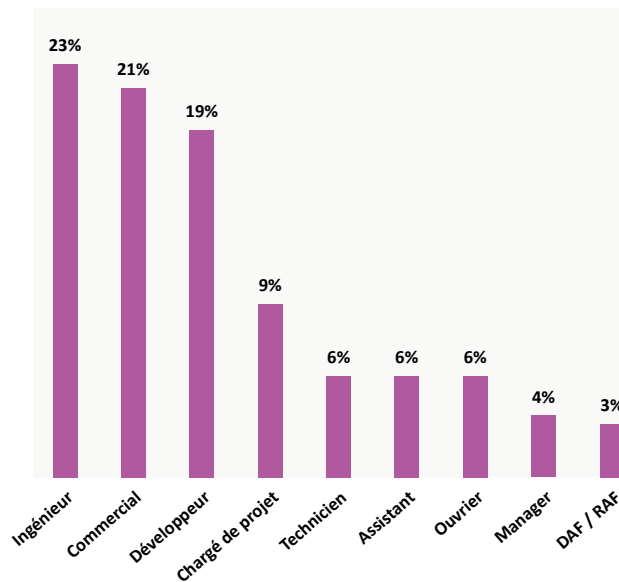
#### **78% des dirigeants des éco-entreprises pensent recruter**

D'après notre étude, près de 80% des dirigeants interrogés pensaient recruter en 2018, avec une moyenne de 3 collaborateurs. Les dirigeants sont à la recherche de nouveaux collaborateurs afin d'accompagner leur croissance, leurs mutations (numérisation, innovation, diversification, internationalisation). Ils soulignent les difficultés à recruter des personnes avec le « bon » profil selon leurs critères.

#### **Profils recherchés**

Les profils les plus recherchés sont ceux d'ingénieurs, commerciaux et développeurs informatiques qui sont également les profils les plus représentés dans les éco-entreprises. Ce sont également les profils les plus difficiles à recruter selon les dirigeants.

*Principaux profils recherchés au sein des éco-entreprises répondantes*



Les dirigeants interrogés expliquent que certains de ces profils sont difficiles à recruter notamment les ingénieurs et développeurs car les PME seraient moins attractives que les grands-groupes qui offriraient de meilleurs salaires, sécurisation du travail, ont une meilleure réputation et seraient souvent mieux localisées.

En ce qui concerne les ingénieurs, les dirigeants ont également mentionné le manque de lisibilité pour connaître les spécialisations des écoles.

Ce que l'on remarque également c'est que les dirigeants sont à la recherche de perles rares : des collaborateurs qui maîtriseraient déjà tous les outils, connaîtraient déjà leur secteur avant même d'être recrutés.

Nous approfondirons les enjeux liés aux difficultés de recrutement dans la partie suivante.

### D'après les dirigeants, les profils les plus particulièrement difficiles à recruter sont :

- **Commerciaux** : en particulier techniciens commerciaux ou ingénieurs commerciaux
- **Ingénieurs spécialisés** : par exemple agronome, énergétique.
- **Développeurs spécialisés** : ce qui est un signe de l'évolution vers les métiers du numérique
- **Postes de direction**
- **Chefs de chantier**

Selon le dernier rapport sur les emplois verts du SOES, service statistique du Ministère en charge de l'écologie, près de 16% des nouveaux diplômés expriment le souhait de s'orienter professionnellement vers les éco-activités. La demande de réorientation professionnelle vers les éco-activités est également conséquente.





## Partie 3

Le dirigeant : compétences, enjeux RH et management

## A. La fonction RH

Dans les éco-PME, les RH sont généralement assurées par le dirigeant.

Moins de 15% des éco-PME franciliennes ayant participé à l'enquête ont un spécialiste des Ressources Humaines au sein de leur équipe. Ce taux est deux fois inférieur à celui que l'on trouve dans les PME de moins de 50 salariés à l'échelle nationale et tout secteur confondu. \*(Source : « Attirer des talents dans les PME et les ETI », Bpifrance Le Lab, enquête, Février-Avril 2017). Dans la plupart des cas, c'est le dirigeant lui-même qui assure ces fonctions alors qu'il doit souvent simultanément gérer les aspects R&D ou commerciaux de son entreprise.

Parmi les dirigeants de la filière ayant été interrogés la majorité sont, comme c'est le cas dans d'autres secteurs, d'anciens salariés ayant acquis une expérience significative dans leur domaine de compétences et faisant le choix de se libérer des contraintes de l'entreprise (notamment des grands-groupes) pour créer leur activité. Ils reproduisent généralement ce qu'ils ont connu à savoir une organisation traditionnelle (matricielle et pyramidale). Les autres ont adopté un mode d'organisation moins hiérarchique.

Dans les éco-PME interrogées, les dirigeants sont principalement des ingénieurs de formation, les volets RH et managérial leur sont généralement étrangers. 90% d'entre eux n'ont jamais suivi de formation sur ces sujets. Or, avec l'évolution rapide des métiers et des besoins en nouvelles compétences, ils sont confrontés à ces enjeux en temps limité. Leur montée en compétences sur ces sujets est donc essentielle.

Dans les PME employant une centaine de collaborateurs, la fonction RH est généralement assurée par une seule personne, jeune diplômée, peu expérimentée, affectée à l'aspect opérationnel, notamment la gestion administrative, de la fonction. Les quelques responsables des Ressources Humaines rencontrés reconnaissent souffrir du manque de moyens, de compétences du fait de leur jeune expérience (souvent le premier poste), d'une formation parfois incomplète par le dirigeant à l'aspect RH.

### B. Le dirigeant et le recrutement

Les dirigeants des éco-PME réalisent seuls leurs recrutements.

Dans les start-up et PME du secteur, la croissance est souvent très rapide et les dirigeants ne sont généralement pas bien préparés en matière de recrutement. Seulement 55% des dirigeants interrogés ont déclaré connaître leurs obligations en matière de recrutement. La réglementation est mal connue d'ailleurs dans l'ensemble des domaines des ressources humaines.

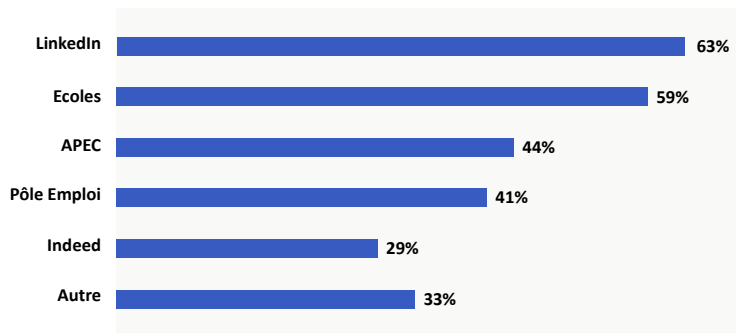
#### - Méthodes de recrutement

63% des dirigeants réalisent seuls leur recrutement. Ils utilisent majoritairement les sites tels que LinkedIn, Apec, Pôle emploi, ou des sites spécifiques à leur activité. 72% d'entre eux utilisent au moins 3

moyens différents pour recruter, 16% n'utilisent qu'un seul moyen de diffusion (principalement les écoles et LinkedIn) : ces supports sont représentatifs des profils recherchés (ingénieurs, commerciaux, développeurs, informaticiens, techniciens).

Seulement 28% des dirigeants ayant participé à l'enquête font appel à des cabinets de recrutement (coût trop élevé, méconnaissance des métiers, échec de recrutement, etc...) et très rares sont ceux qui sollicitent les clusters et pôles dont ils sont membres pour relayer leurs offres d'emplois. Nombreuses sont les entreprises qui ont recouru à leur propre réseau (bouche à oreille), ou à la cooptation. Encore une fois, ces méthodes montrent que les dirigeants recherchent des collaborateurs qui connaissent déjà leur secteur.

Principaux supports de diffusion utilisés par les dirigeants d'éco-PME interrogés



### - Candidats et attractivité

Il ressort des sessions d'accompagnement et des interviews réalisées que les dirigeants ne maîtrisent pas toujours le processus de recrutement, c'est-à-dire les techniques de rédaction des annonces, de l'entretien, de l'accueil et de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Ils accordent souvent plus d'importance aux compétences techniques de la personne recrutée qu'à sa capacité à contribuer au progrès et à la dynamique de l'équipe. Peu d'entreprises dans notre échantillon ont mis en place un parcours d'intégration (qui peut prendre la forme d'un livret donné le jour de la prise de poste).

Nous avons pu constater que les dirigeants ne savaient pas toujours valoriser leur entreprise auprès des candidats en particulier des jeunes, car elles sont peu présentes sur les réseaux sociaux et communiquent rarement sur leurs succès, leur vision de développement et plus largement sur leur marque employeur. De plus, nous avons constaté que ces PME et start-up ne mettent pas assez en avant le capital humain de leurs équipes en tant qu'atout à valoriser pour leur entreprise.

Ces aspects sont cependant essentiels dans la quête de profils rares et très recherchés et qui, en plus connaissent les spécificités de leur secteur. D'autant plus que les PME sont en compétition avec les grands groupes qui offrent souvent de plus hauts salaires, des plans de carrière, des avantages sociaux, et qui ont une politique des Ressources Humaines.

Nous constatons au sein des éco-PME les mêmes freins et croyances que pour les autres secteurs d'activité. Lors des ateliers sur « *le recrutement, comment attirer les talents* » proposé dans le cadre de ce projet, nombreux étaient les dirigeants à vouloir recruter des salariés jeunes arguant que les seniors « *ne sont pas attirés par les start-up* », « *qu'ils ne sont pas adaptés à l'organisation du travail et la pression* », « *qu'ils coûtent trop cher* » et « *qu'ils ne sont pas flexibles* ». D'autres à priori concernaient les jeunes « *qui ne souhaitent pas s'investir à long terme* », « *qui ont des difficultés à suivre un manager* ». Les dirigeants ont cependant un préjugé favorable envers les personnes qui leur ressemblent et ont tendance à recruter des personnes ayant le même profil qu'eux et qui ne correspondent pas nécessairement à leurs besoins.

### - Un taux de turnover élevé

78% des dirigeants interrogés s'estiment satisfaits par leurs recrutements. Les éco-entreprises souffrent pourtant d'un turnover élevé. En toute logique, les entreprises qui se sont déclarées le plus satisfaites de leurs recrutements sont celles qui globalement ont le plus faible taux de turnover. Celui-ci est en moyenne de 13%, mais peut atteindre 50% dans certaines entreprises. Les raisons de ce haut turnover sont diverses. On peut citer notamment des difficultés à fidéliser leurs collaborateurs, des postes mal définis, ou des difficultés managériales (conflit intergénérationnel, management conflictuel, absence de sens, de reconnaissance...), ainsi qu'un manque de réflexion sur le développement des compétences.

## C. Le dirigeant et la formation

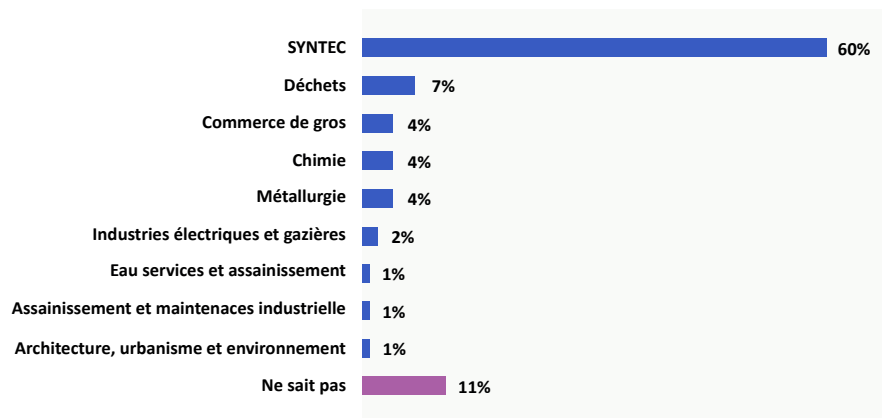
Peu d'éco-PME ont un plan de formation.

Les dirigeants ayant répondu à notre enquête sont peu à connaître leur OPCA, leurs droits et leurs obligations en matière de formation. Rares sont ceux qui gèrent les compétences (pas d'entretiens annuels, pas d'entretiens professionnels, pas de plan de formation). Dirigeants ou collaborateurs réalisent des formations s'il y a du budget, s'ils ont le temps, s'il s'agit d'une formation technique, métier.

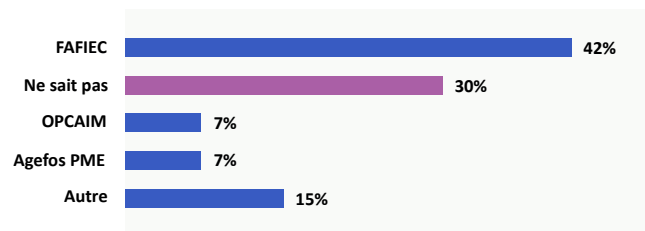
11% de ces dirigeants ne savent pas quelle est leur convention collective. Dans 60% des cas, l'entreprise relève de SYNTEC et donc du FAFIEC. Pourtant, seules 42% savent qu'elles dépendent du FAFIEC.

30% ne connaissent pas leur organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), ce qui signifie que peu de dirigeants entretiennent des relations avec leur OPCA ou savent comment financer leurs formations.

Conventions collectives auxquelles les éco-PME répondantes sont rattachées



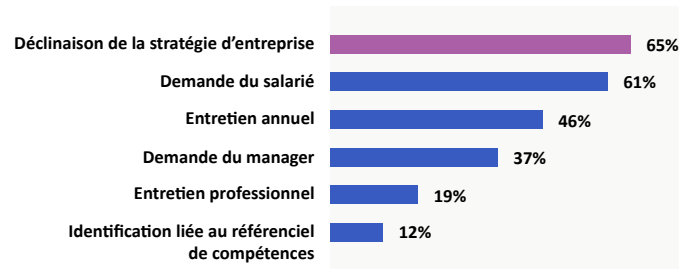
OPCA auxquels les éco-PME répondantes sont rattachées



Alors que 56% des dirigeants ont déclaré connaître leurs obligations en matière de formation, ils sont 62% à ne pas avoir de plan de formation et ne satisfont pas à leurs obligations. Seulement 21% des éco-PME connaissent leur budget formation, alors que 27% d'entre elles ont une personne dédiée (pas obligatoirement un professionnel) aux questions RH. La formation n'est pas la priorité pour ces entreprises parce qu'elles recrutent majoritairement des collaborateurs hautement qualifiés d'un point de vue technique et lorsqu'ils suivent des formations, ce sont principalement des formations techniques ou obligatoires (sécurité, santé). Les formations non techniques telles que le management, vente, animation d'équipe, développement personnel ne sont pas considérées et valorisées comme des actions stratégiques pour l'entreprise.

Nous leur avons également demandé comment ils déterminaient les besoins en formation : pour élaborer leur plan de formation :

*Outils déterminants dans l'élaboration du plan de formation des éco-PME interrogées*



La déclinaison de la stratégie d'entreprise est évoquée comme principal moyen pour élaborer le plan de formation. Pourtant, lors de l'enquête nous les avons interrogés sur leur stratégie et sa déclinaison au niveau de leur politique RH. Les réponses ont révélé l'absence d'une vision stratégique au profit d'une énumération d'outils, d'actions en cours ou à venir et très rarement un lien en termes RH.

Le dirigeant ne connaît pas précisément les différences et les obligations en matière d'entretiens individuels et professionnels. Il ressort de nos interviews que les entretiens professionnels s'assimilent à des entretiens annuels et que l'objectif et les obligations liées sont méconnus.

Ces entretiens ne sont par ailleurs pas toujours perçus comme un acte de management, alors qu'ils sont un moment d'échange privilégié et préparé entre le dirigeant et son collaborateur.

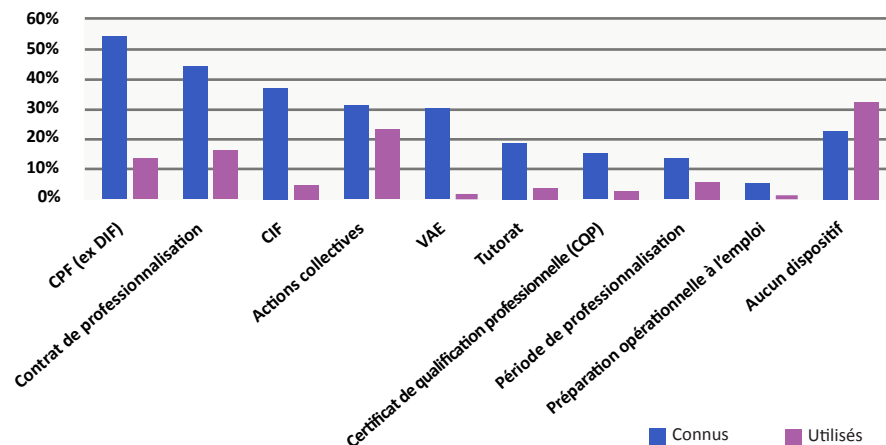
Nous observons que seules 19% des entreprises ont considéré que l'entretien professionnel était déterminant dans l'élaboration du plan de formation alors que celui-ci est obligatoire depuis 2014.

## Partie 3 Le dirigeant : compétences, enjeux RH et management

1 dirigeant interrogé sur 3 n'utilise aucun dispositif de formation et 3 dirigeants sur 4 connaissent un ou plusieurs dispositifs de formation.

Ces chiffres mettent en exergue les difficultés des dirigeants à s'approprier le volet RH dans la gestion de leur entreprise, mais également qu'il est primordial de rapprocher les organismes paritaires collecteurs agréés, les futurs opérateurs de compétences et ces entreprises. Suite aux entretiens que nous avons menés aucun répondant ne semble avoir eu de présentation par son OPCA des dispositifs d'accompagnement dont il pouvait bénéficier.

*Dispositifs de formation connus ou utilisés par les entreprises interrogées*



## **D.** Le dirigeant et la GPEC

La GPEC est méconnue des dirigeants d'éco-PME.

Seulement 8% des entreprises répondantes ont déclaré avoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Même dans le cas où elles ont un collaborateur dédié aux RH, la GPEC est à peine amorcée. Seulement deux entreprises sur notre échantillon, et comptant plus de 150 salariés, ont une stratégie sur ce sujet. Les autres entreprises ayant déclaré avoir une GPEC limitent cette réflexion aux profils à recruter dans les années à venir et se penchent en priorité sur l'aspect opérationnel, la gestion courante.

1 dirigeant sur 4 reconnaît ignorer le terme même de GPEC et 60% des répondants ne sait pas comment la mettre en œuvre.

De plus, nombreux sont ceux qui ne voient pas l'utilité et le rôle de la GPEC pour le pilotage et le développement de leur entreprise. Certaines de ces entreprises pourtant sont en phase de développement, ont plusieurs années d'existence. Elles doivent donc gérer les évolutions de leurs activités et se poser la question de l'adaptation de leurs collaborateurs, des profils à recruter et de la politique de formation.

La prise en compte de la GPEC a été pour la plupart des dirigeants qui ont participé aux sessions d'accompagnement une véritable révélation initiant une réflexion autour de la politique RH et notamment de ses enjeux économiques.

95% des entreprises ont répondu être intéressées par des formations et des accompagnements sur ces sujets. Les éco-entreprises de 20 à 49 personnes sont les plus intéressées par la question de la gestion des emplois et compétences.



A low-angle, close-up shot of a sailboat's deck and rigging. The white sails are partially visible, and a green flag with a yellow emblem flies from the mast. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow over the blue water and sky. The boat's deck, with various ropes and hardware, is in the foreground.

## Partie 4

**La montée en compétences RH et management :**  
projet d'accompagnement pilote et recommandations

Les dirigeants des éco-PME sont en général très peu formés sur les questions RH et managériales faute de temps, de moyens et parfois aussi de sensibilisation. Cependant l'enquête menée auprès d'eux leur a souvent fait prendre conscience de ces enjeux. Leur participation aux ateliers a révélé qu'ils souhaitaient monter en compétences sur ces sujets, et qu'ils souhaitaient pour cela être accompagnés.

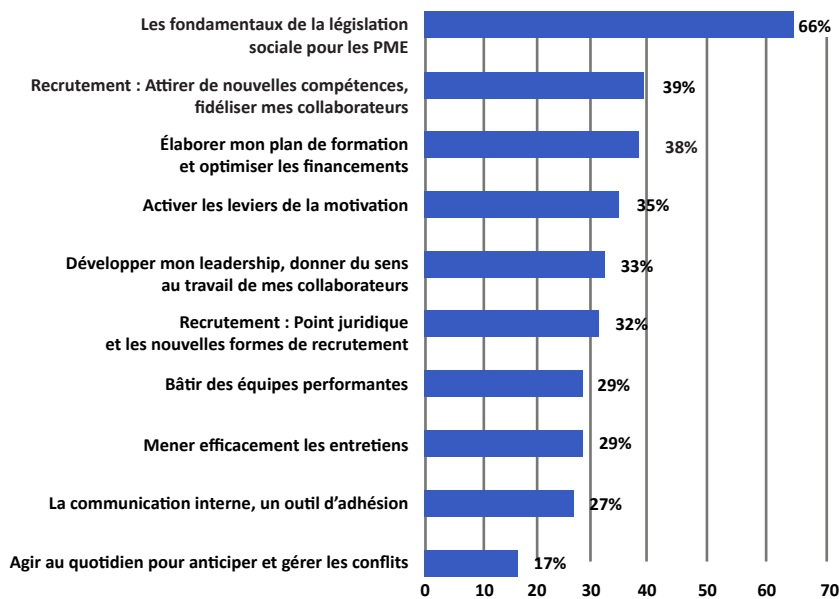
Les dirigeants interrogés qui avaient précédemment suivi des formations en sont majoritairement ressortis insatisfaits. Ces formations étaient souvent généralistes, ne permettaient pas suffisamment d'échanges entre les participants et n'apportaient pas d'outils opérationnels facilement transposables à leur structure. Ils ont souligné l'importance de pouvoir accéder à des formations de qualité, sur-mesure, adaptées à leur profil, leurs métiers, leurs problématiques, de courtes durées et financièrement abordables.

## A. Projet d'accompagnement pilote sur-mesure

L'enquête et les thématiques prioritaires identifiées par les 104 dirigeants ont permis de monter l'ingénierie d'un programme d'accompagnement pilote ayant pour vocation de répondre à la réalité de terrain des dirigeants des éco-PME.

Les dirigeants ont clairement exprimé des besoins d'accompagnement concernant la législation sociale. En effet, 60% des dirigeants interviewés ont déclaré ne pas ou peu en connaître les fondamentaux.

*Thématiques RH et management prioritaires pour les dirigeants des éco-PME interrogés*



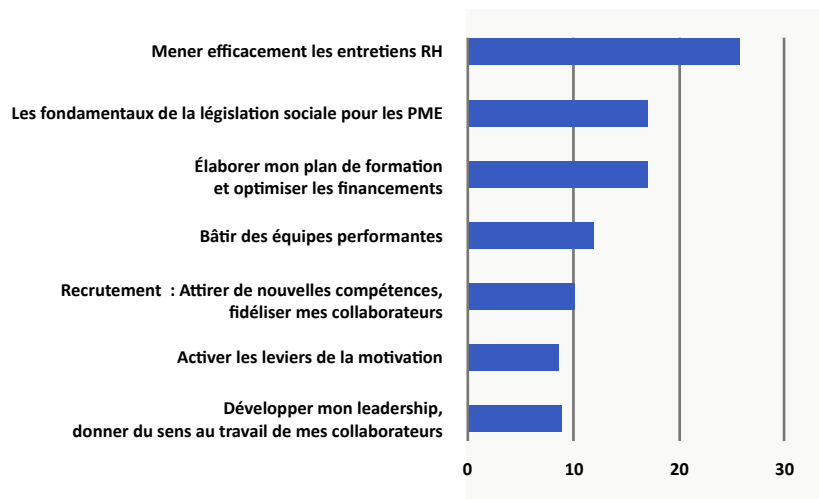
## Partie 4 La montée en compétences RH et management : projet d'accompagnement pilote et recommandations

A partir de ce premier diagnostic, les entreprises répondantes ont été invitées à participer aux sessions d'accompagnement pilotes proposées gratuitement dans le cadre de ce projet. Ces actions ont permis d'associer et d'accompagner quarante dirigeants de 30 entreprises différentes représentant plus de 700 salariés.

Les thèmes ont été sélectionnés pour permettre la prise en compte des enjeux RH et managériaux en complémentarité. Le choix a également été de limiter à 12 personnes chaque session afin de faciliter les échanges et favoriser les réponses aux problématiques et interrogations individuelles des dirigeants. Par ailleurs, certaines sessions ont été dédoublées en raison de leur succès.

L'objectif de ce programme était également de faire prendre conscience les dirigeants des opportunités de croissance liées à la mise en place d'une politique et gestion des RH adaptée. Un axe particulier a été mis sur la performance sociale, en particulier la gestion des emplois et des compétences.

*Sessions d'accompagnement réalisées et nombre de dirigeants inscrits*



## Les principaux retours d'expérience des participants dans le cadre de ce projet pilote sont :

- c'est une action concrète pour les PME et adaptée à leur profil, leurs besoins ;
- le questionnaire d'enquête a permis de se poser des questions sur la façon de gérer les RH au quotidien ;
- la gratuité des sessions a été l'élément déclencheur pour y participer ;
- les PME de l'environnement n'étant pas organisées par branche professionnelle, elles ont souligné l'intérêt de l'approche filière : impression d'être soutenus au niveau d'un territoire à fort enjeux environnementaux et sociétaux, sentiment de : « communauté » ;
- les dirigeants ont apprécié de pouvoir échanger avec leurs pairs, de partager leurs préoccupations avec des alter ego ;
- ils ont pris conscience de l'intérêt des formations pour eux, et pour leurs collaborateurs ;
- ils ont pris conscience des interconnexions entre les RH et le management ;
- ils ont apprécié le format des sessions, et de pouvoir repartir avec des outils immédiatement utilisables.

## Quelques témoignages

### Consultant, Paris, Eau/ Sites et sols pollués

*« Ce que ces sessions m'ont apporté : la connaissance des textes de loi, les dispositifs de financement et une autre vision afin d'aborder correctement le management. »*

### DG, Rueil Malmaison, Déchets/ Eau

*« Format synthétique qui permet d'être sensibilisé au sujet et d'approfondir ensuite les sujets abordés. »*

### Président, Rambouillet, Eco-matériaux/ Efficacité énergétique

*« Toutes les sessions nous ont aidé à identifier des axes de progrès et vont nous permettre de progresser sur les différents sujets. »*

### Responsable innovation, Montrouge, Bâtiment/ Smart grids

*« Les sessions ont permis de poser de nouvelles bases à la structuration de l'équipe dans la perspective d'une croissance de l'effectif. En outre, cela nous a permis de renforcer nos réponses aux exigences réglementaires tout en identifiant des leviers d'actions, sur la formation par exemple. »*

### Chargée de développement RH, Paris, Climat/ Déchets

*« Le projet nous a permis de gagner en efficacité et d'aller plus vite pour la suite de nos procédures car nous avons pu poser des questions adaptées au contexte de notre entreprise. »*

### Dirigeant, Orsay, Sites et sols pollués

*« Le dirigeant est trop souvent seul face à un système complexe il a besoin d'alter ego pour partager, et une réflexion est nécessaire pour préparer plus efficacement les actions du quotidien, notamment en phase de croissance. »*

### Fondateurs, Vitry-sur-Seine, Aménagement et construction durable

*« Les formations sur le management sont complètes, donnent des outils et permettent de porter un nouveau regard sur la relation avec les collaborateurs. »*

### Président, Vigny, Energie renouvelable / Efficacité énergétique

*« Le projet de formation m'a apporté des clés de management et de leadership grâce à la qualité de la formation et des supports. C'était aussi l'occasion de rencontrer d'autres boîtes qui partagent des problématiques comparables. »*

### Ateliers compétences RH

Cursus en 3 compétences clés : recruter et fidéliser ; élaborer un plan de formation et optimiser les financements ; s'approprier la législation sociale.

Prise de conscience de l'importance de la gestion des RH, des compétences nécessaires et du temps à y consacrer pour accompagner leur entreprise dans une perspective de développement.

#### Recrutement : Attirer de nouvelles compétences, fidéliser mes collaborateurs

Prise de conscience des enjeux du recrutement, de l'importance du parcours d'intégration et des leviers de fidélisation.

##### Ce que les dirigeants en disent :

*« J'ai pris conscience que j'avais des croyances sur les profils à recruter et que je suis certainement passé à côté des bonnes personnes. »*

*« J'ai compris que je pouvais retenir mes collaborateurs en échangeant avec eux sur ce qui les motive et arrêter de savoir à leur place. »*

*« J'ai retenu que le recrutement est un acte stratégique qui nécessite d'avoir une vision à moyen terme. »*

### Les fondamentaux de la législation sociale pour les PME

Prise de conscience qu'ils peuvent transformer une contrainte en opportunités. Et aussi prise de conscience qu'ils ont des obligations légales à respecter.

##### Ce qu'ils en disent :

*« Je n'avais pas vu le droit du travail comme une opportunité notamment en matière de management en impliquant les collaborateurs. »*

*« C'est un sujet complexe et complètement laissé de côté par les dirigeants de petites boîtes il me semble. »*

#### Élaborer mon plan de formation et optimiser les financements

Prise de conscience de l'interaction entre la stratégie d'entreprise, les entretiens professionnels et le plan de formation. Outil de fidélisation et de développement des compétences.

##### Ce qu'ils en disent :

*« Je n'avais pas perçu la formation comme un outil de fidélisation, un outil de réussite du plan de développement de mon activité. »*

*« La formation est un acte managérial, c'est un investissement sur l'avenir. »*

*« C'est une erreur de négliger tous ces aspects RH surtout la formation dans des entreprises comme les nôtres. »*

## Ateliers compétences du manager

Cursus en 4 compétences clés : activer les leviers de la motivation ; agir en leader ; bâtir des équipes performantes ; mener efficacement les entretiens RH.

Prise de conscience de la nécessité de faire évoluer ses pratiques managériales pour engager ses équipes avec un angle de vue nouveau de la fonction de manager.

### Activer les leviers de la motivation

Prise de conscience que la motivation dépasse le salaire et que faire émerger les leviers de la motivation nécessite que le manager y consacre du temps.

#### Ce que les dirigeants en disent :

« Consacrer du temps à faire parler mes collaborateurs sur ce qui les motive est du temps investi. »

« Ce qui me motive ne motive pas nécessairement mes collaborateurs. »

« Je comprends l'importance de passer du temps à donner du sens au travail de mon collaborateur plutôt qu'uniquement le pousser à l'action. »

### Bâtir des équipes performantes

Prise de conscience que bâtir une équipe performante nécessite de dépasser le point de vue de l'expertise en acceptant et en recherchant les différences de comportement utiles aux progrès de l'équipe.

#### Ce qu'ils en disent :

« Embaucher les meilleurs techniquement n'est pas forcément la meilleure solution. »

« Je prends conscience qu'un peu de psychologie trouve sa place dans une boîte de techniciens. »

### Agir en leader

Prise de conscience qu'agir en leader s'apprend et dépasse la personnalité du dirigeant/manager. Les managers présents sont repartis avec une idée en tête, l'envie d'essayer !

#### Ce qu'ils en disent :

« Il ne suffit pas de maîtriser la technique pour être un bon manager. »

« C'est plus confortable de voir le management sous cet angle. »

### Mener efficacement les entretiens RH

Les participants sont arrivés avec l'idée que les entretiens relevaient d'une contrainte légale avant de prendre conscience qu'ils étaient finalement de vrais outils de management.

#### Ce qu'ils en disent :

« Les entretiens permettent de construire une relation gagnant/gagnant dans la durée. »

« Celle qui sait ce qu'elle veut au fond d'elle pour son avenir, c'est ma collaboratrice, ce n'est pas moi. »

« L'idée d'accompagner mes collaborateurs à construire leur projet professionnel m'enlève une épine du pied. Je croyais que c'était à moi de leur construire. »

## B. Plan de progrès à mettre en œuvre

Les recommandations suivantes sont le résultat des différents échanges avec les dirigeants des éco-PME lors de l'enquête, d'ateliers et d'accompagnements individuels ainsi qu'avec les membres du comité de pilotage. Elles ont été regroupées en quatre axes.

Ces axes ont pour objectif de donner des outils opérationnels aux dirigeants, de pérenniser ces actions pilotes et de permettre d'identifier les ressources clés sur ces sujets. Ils visent également à élaborer un accompagnement sur-mesure sur les volets RH et management afin de correspondre aux problématiques réelles et spécifiques que ces dirigeants rencontrent au quotidien. La compétitivité et les mutations rapides dans le secteur impactent directement la stratégie de développement, la GPEC, le recrutement, et la formation dans les éco-PME.

| Axes                                                                                                                                                                                                                 | Préconisations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La montée en compétences du dirigeant</b><br><i>Les dirigeants des éco-PME ont besoin d'accompagnement pour monter en compétences sur les sujets RH et management.</i>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faciliter l'appropriation par les TPE/PME du cadre réglementaire RH.</li> <li>■ Favoriser l'accès des TPE/PME au financement de la formation.</li> <li>■ Elaborer et partager des outils adaptés à leur profil pour la gestion RH au quotidien.</li> <li>■ Mettre en place un Parcours du dirigeant sous la forme d'une formation certifiante.</li> <li>■ Proposer des formations à coûts mutualisés pour les membres d'un Club des éco-entreprises franciliennes.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| <b>L'anticipation des mutations</b><br><i>Les dirigeants des éco-PME ont besoin d'accompagnement pour anticiper les mutations rapides dans leur secteur.</i>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibiliser les dirigeants à l'importance de la GPEC et favoriser la dynamique d'équipe.</li> <li>■ Former les dirigeants et leurs collaborateurs à la mise en place et à la coordination d'une GPEC au sein de leur entreprise ainsi qu'au management.</li> <li>■ Offrir des formations à coûts abordables spécifiquement sur la GPEC dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'entreprise.</li> <li>■ Poursuivre le recueil des informations sur les besoins en compétences dans les éco-PME franciliennes et sur d'autres territoires afin d'identifier les métiers en tension et observer les tendances.</li> </ul> |
| <b>Le recrutement et la fidélisation des collaborateurs</b><br><i>Les dirigeants des éco-PME ont besoin d'accompagnement en matière de recrutement et de fidélisation qui sont pour eux des enjeux prioritaires.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Former les dirigeants au recrutement : notamment en matière de rédaction d'annonce et d'accueil des nouveaux collaborateurs.</li> <li>■ Identifier les sites de recrutement spécialisés du secteur.</li> <li>■ Cartographier les spécialisations par école d'ingénieurs et les contacts clés.</li> <li>■ Sensibiliser sur l'embauche des femmes, des seniors, des jeunes en sortie d'école, des groupes défavorisés.</li> <li>■ Sensibiliser à l'importance de développer sa marque employeur.</li> <li>■ Créer un événement axé sur le recrutement afin de donner de la visibilité aux éco-PME.</li> </ul>                     |
| <b>Le renforcement des dynamiques collectives</b><br><i>Les dirigeants des éco-PME franciliennes ont besoin d'accompagnement au niveau du territoire, et de pouvoir échanger avec leurs alter ego.</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Créer un Club des éco-entreprises en IDF.</li> <li>■ Impliquer les clusters et pôles de compétitivité pour sensibiliser les entreprises aux enjeux RH.</li> <li>■ Rapprocher les entreprises de leur OPCA.</li> <li>■ Modéliser et diffuser les expériences de terrain, partager les bonnes pratiques.</li> <li>■ Encourager à mutualiser les ressources, à recourir au temps partagé.</li> <li>■ Mettre en place des ateliers thématiques et des sessions de co-développement.</li> </ul>                                                                                                                                      |

Cette première étude a révélé que pour les dirigeants des éco-PME la recherche de talents et de compétences est un besoin prioritaire. Suite aux nombreux retours très positifs des dirigeants pour ce projet pilote, les préconisations principales sont de :

- pérenniser l'action au niveau du territoire francilien dans une approche filière ;
- déployer cette expérimentation dans d'autres territoires ;
- simplifier l'accès aux formations et outils, et les adapter ;
- mettre en place un programme ambitieux d'accompagnement.

Nous pensons qu'il est nécessaire de poursuivre le recueil des informations afin d'identifier les métiers et compétences en tension et d'observer les tendances qui émergent. Il s'agit aussi d'un travail de terrain, de proximité auprès des entreprises, permettant ainsi de connaître les profils, les attentes, les freins et de proposer des outils toujours plus efficaces.

Pour y parvenir, le PEXE recommande de poursuivre les discussions avec ses partenaires, notamment l'ADEME, le ministère du travail, les réseaux d'éco-entreprises, et les OPCA dont le FAFIEC afin de donner les moyens aux dirigeants des PME et start-up de la transition écologique et énergétique de se développer et de créer de l'emploi pérenne dans les territoires. L'implication des pouvoirs publics, des territoires, des branches professionnelles, des opérateurs de compétences telle France Compétence (garante de la qualité des formations diplômantes et certifiantes), est essentielle.

Nous détaillons ici quelques-uns de ces projets.



### Préconisation

#### Club des éco-entreprises franciliennes

##### Objectifs :

Les dirigeants nous ont fait part dans leur grande majorité de leur besoin d'un cadre collectif au niveau régional qui leur permette de se voir régulièrement, d'échanger des bonnes pratiques, de se former, de monter en compétences et de favoriser leur mise en réseau avec l'écosystème.

Afin de répondre aux besoins exprimés par les PME du territoire, le PEXE propose de mettre en place le Club des éco-entreprises franciliennes. Ce club permettra de structurer la filière régionale, d'accompagner au quotidien les dirigeants des éco-PME (en poursuivant les actions notamment sur le volet RH et en organisant des ateliers-networking thématiques), et de valoriser l'offre des PME auprès des acheteurs franciliens.

Des sessions de co-développement pourront également être mises en place dans le cadre du club. Le co-développement permettra aux dirigeants de partager entre eux leurs problématiques professionnelles pour apprendre des pratiques de chacun et cultiver une « intelligence collective ».

A l'issue de la réalisation de l'étude de caractérisation du tissu productif régional et de la cartographie des éco-entreprises réalisée par le PEXE avec le soutien de l'ADEME Ile-de-France en 2018, plus de 370 éco-PME se sont référencées auprès de nous sur le territoire francilien. Ces entreprises sont caractérisées par leur optimisme et un fort dynamisme.

Pas moins de 104 de ces PME et start-up de l'environnement et de l'énergie ont manifesté leur intérêt pour développer leurs compétences sur le volet RH et management et ont ainsi participé à une étude approfondie pour mieux connaître leurs situations et besoins en lien avec la gestion RH au quotidien.

## **Faire d'avantage connaitre les opportunités d'emploi dans les PME auprès des écoles d'ingénieurs**

### **Objectifs :**

Les ingénieurs correspondent aux métiers les plus recherchés par les dirigeants des éco-PME franciliennes, et les recrutements subissent une forte concurrence intra-sectorielle et avec les grands groupes.

Pour les étudiants, il existe de nombreux sites et documents pour les aider à identifier les formations en fonction de leurs centres d'intérêts prioritaires.

Par contre, pour les chefs d'entreprise, il n'existe pas de site, catalogue, information qualifiée permettant de rendre lisible et cartographier l'offre de formation des ingénieurs au regard des besoins de recrutement et avec un focus sur le secteur environnement/énergie. Or, quasiment toutes les formations ingénieurs proposent maintenant des spécialités / parcours / majeurs en lien avec les thématiques environnementales et énergétiques et la ville durable.

Pour remédier à ce manque d'informations, nous proposons de réaliser une cartographie des écoles et de leurs spécialisations qui proposent les formations pouvant répondre aux principaux besoins de recrutements exprimés par les dirigeants des PME de l'environnement et de l'énergie.

Cette cartographie permettra ainsi de :

- faciliter l'accès aux recrutements des jeunes ingénieurs pour les TPE/PME ;
- favoriser l'intégration de jeunes en apprentissage au sein des TPE/start-up ;
- faciliter la recherche de stagiaires dans une optique de pré-recrutement.

Elle pourra par ailleurs être une première étape à la mise en place d'un forum de l'emploi en Ile-de-France.



### Campagne de sensibilisation sur les enjeux RH

La sensibilisation et le partage d'information sont fondamentaux pour aider les dirigeants à monter en compétences sur les volets RH et management, et leur donner les moyens d'anticiper les mutations. Il est important de sensibiliser les dirigeants sur l'importance de s'approprier les dispositions du Code du Travail, les questions RH et management, et de communiquer sur les dispositifs et outils existants. La mise en place d'un programme de formation pour les dirigeants serait complémentaire.

Nous avons pu observer également l'importance de travailler sur les freins et croyances empêchant de recruter certains profils (femmes, seniors, jeunes...). Les dirigeants pourront également être orientés vers les plateformes de recrutement spécialisées dans leur secteur, et vers les écoles d'ingénieurs formant les profils adaptés à leur recherche. Le recrutement en alternance ou en apprentissage devraient également être encouragés.

Un focus pourra aussi être réalisé sur la marque employeur comme outil pour attirer des talents, fidéliser les collaborateurs et valoriser l'entreprise.



### Accompagnement des dirigeants à intégrer la GPEC

Les dirigeants ont besoin de conseil d'experts pour élaborer leur GPEC et décliner la stratégie d'entreprise au niveau des RH (stratégie organisationnelle). Elle suppose l'élaboration d'une cartographie des métiers existants dans l'entreprise, d'un référentiel des emplois et compétences afin d'analyser les ressources existantes et anticiper les besoins futurs en termes de recrutement, de mobilité interne et de formation. La maîtrise de la GPEC est essentielle pour planifier et cibler au mieux les recrutements et ainsi garantir les emplois.

Cet accompagnement devrait prendre la forme :

- de conseils opérationnels (fiches pratiques, newsletter, ateliers d'actualités ou thématiques), de mise à disposition de solutions pratiques, d'outils simples, d'offres de formation répondant spécifiquement à leurs attentes ;
- d'ateliers avec des consultants choisis pour leurs connaissances de la filière, leur expérience dans la mise en place de GPEC.

Outre un accompagnement des dirigeants, une attention particulière devrait être accordée aux managers qui pourront bénéficier d'un accompagnement individuel.



### Parcours du dirigeant sur-mesure

L'une de nos préconisations est notamment d'offrir un parcours professionnalisant sur mesure aux dirigeants de PME/TPE/start-up des éco-activités sur les aspects : stratégiques, managériaux et RH, développement, organisation et performance.

Les dirigeants des éco-PME ne veulent pas de kits « clé en mains » ou de formations superficielles mais des sessions d'accompagnement efficaces, concrètes adaptées à leurs problématiques.

S'adresser à des dirigeants d'entreprises de même secteur renforce la possibilité d'échanger entre eux sur leurs enjeux, de confronter leurs actions quotidiennes, leurs perspectives. Cette approche ciblée filière s'avère tout à fait pertinente.

**Le PEXE et ses partenaires souhaitent remercier  
les entreprises ayant participé au projet.**



#### **DIRECCTE ÎLE-DE-FRANCE**

DIRECTION RÉGIONAL DES ENTREPRISES,  
DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION,  
DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

19, rue Madeleine Vionnet 93 300 Aubervilliers  
Tél. 01 70 96 13 00

[www.direccte-idf.gouv.fr](http://www.direccte-idf.gouv.fr)