



# Engager les équipes dans la stratégie RSE

## Dépasser la vision fracturée et l'implication minoritaire

➤ MARS 2026

# Sommaire

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Nos dernières publications .....                                                                       | 4         |
| Présentation de la chaire Impact Positif .....                                                         | 5         |
| Méthodologie de l'étude .....                                                                          | 6         |
| Profil des répondants .....                                                                            | 7         |
| <b>Partie 1 • Une vision fracturée de la RSE</b> .....                                                 | <b>8</b>  |
| Chiffres clés .....                                                                                    | 9         |
| Une faible connaissance de la RSE .....                                                                | 10        |
| Une perception mitigée de l'engagement des entreprises .....                                           | 11        |
| Des changements anticipés restant modestes .....                                                       | 12        |
| · Plus d'1/4 des actifs anticipent des changements importants liés à l'intégration de la RSE .....     | 12        |
| · Des transitions perçues comme peu impactantes sur l'activité .....                                   | 13        |
| Des difficultés à appréhender les évolutions liées aux transitions .....                               | 15        |
| ...mais une vision positive par les jeunes, les cadres et les familiers de la RSE .....                | 16        |
| Point de vue de la chaire : Fractures et tensions dans la perception de la RSE .....                   | 17        |
| <b>Partie 2 • L'accompagnement des transitions dans les entreprises : fragile mais essentiel</b> ..... | <b>18</b> |
| Chiffres clés .....                                                                                    | 19        |
| L'engagement des salariés minoritaire dans les transitions et un accompagnement jugé insuffisant ..... | 20        |
| · Moins d'un salarié sur cinq est engagé dans les transitions de l'entreprise .....                    | 20        |
| · Des niveaux d'engagement hétérogènes et potentiellement évolutifs .....                              | 21        |
| · L'accompagnement : moteur essentiel pour la transformation, jugé insuffisant .....                   | 22        |
| Un nécessaire accompagnement pour passer à l'action : freins et leviers .....                          | 23        |
| · Les freins structurels majeurs à la prise en compte des enjeux RSE par les entreprises .....         | 24        |
| · Des leviers d'engagement variables selon l'implication actuelle .....                                | 25        |
| Point de vue de la chaire : Moins de technique, plus de sens .....                                     | 26        |
| <b>Conclusion</b> .....                                                                                | <b>27</b> |

# Edito

Après avoir exploré les attentes et les leviers d'engagement des salariés dans les organisations ayant enclenché une transformation durable, cette nouvelle étude vise à mesurer concrètement l'avancée de l'intégration de la RSE<sup>1</sup> dans les entreprises françaises, qu'elles soient engagées ou non.

Les résultats révèlent toutefois une réalité plus contrastée qu'anticipée vis-à-vis des stratégies de transformation de leurs entreprises. La population active exprime à la fois de la **distance**, de l'**attentisme** et de **fortes exigences**. Parallèlement, ces actifs montrent également une forme d'**ouverture** et parfois d'**optimisme**.

Ainsi, l'engagement en RSE apparaît traversé par des **tensions**, entre **désillusion** et **volonté d'avancer**. Le chemin de la RSE apparaît ainsi comme un parcours complexe et loin d'être linéaire.

En explorant les leviers attendus par les profils en attente d'engagement, des pistes d'actions concrètes se dégagent : maintenir le cap malgré l'incertitude, en rendant la RSE plus pragmatique et plus opérationnelle pour les actifs français.

## Florence TOUZÉ-RIEU

Professeure et Titulaire de la Chaire Impact positif



<sup>1</sup> La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, **la RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable**.

# Nos dernières publications



## Transformation durable de l'entreprise : Embarquer les détracteurs de la stratégie RSE

➤ 2025



## Transition écologique et sociale juste : Défis et opportunités pour les entreprises et les salariés

➤ 2025



## Stratégie RSE : Comment embarquer en interne & dans la durée ?

➤ 2024

# Présentation de la chaire Impact Positif

Créée en 2012, la chaire Impact Positif d'Audencia co-construit des recherches utiles permettant d'accélérer la transition des modèles économiques, de soutenir la définition et la mise en place d'une démarche RSE. Elle s'intéresse en particulier à la contribution de l'ensemble des parties prenantes pour faire des enjeux de développement durable un levier d'innovation et de performance au cœur de la stratégie.

La chaire Impact Positif réalise des études, anime des séminaires ou formations et crée des outils opérationnels pour accompagner les entreprises

dans l'amélioration continue de leur démarche RSE, notamment en favorisant l'échange avec d'autres parties prenantes.

La chaire diffuse le résultat de ses travaux, organise des événements, contribue au débat public pour valoriser des pratiques innovantes en matière de RSE et encourager tous les acteurs économiques à s'en inspirer.

**Retrouver les travaux de la chaire Impact Positif sur**  
<https://www.audencia.com/chaire-impact-positif>

---

## Les partenaires de la chaire



# Méthodologie de l'étude

Dans la continuité des travaux de la chaire Impact Positif sur la transformation durable des organisations, et notamment de l'étude menée en 2024 auprès d'entreprises engagées dans des démarches RSE – « **Stratégie RSE : comment embarquer en interne & dans la durée ?** » – la chaire a réalisé cette nouvelle enquête auprès d'un échantillon représentatif d'actifs en partenariat avec L'ObSoCo.

---



## Méthodologie

Enquête auto-administrée en ligne sur le panel Bilendi, auprès d'un **échantillon de 1090 actifs (salariés ou indépendants), représentatif de la population de France métropolitaine âgée de 18 ans ou plus** (genre, âge, CSP, région, taille d'agglomération de résidence et niveau de diplôme). Terrain d'enquête réalisé du 17 au 29 septembre 2025.



## Objectifs

- Comprendre le rapport des actifs français aux transitions écologiques et sociales,
- Mieux comprendre leurs attentes vis-à-vis des entreprises,
- Identifier les freins et leviers à l'engagement dans la stratégie RSE de leur entreprise.

# Profil des répondants

## ➤ GENRE

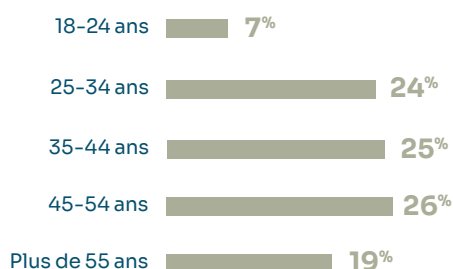


**51%**  
Homme

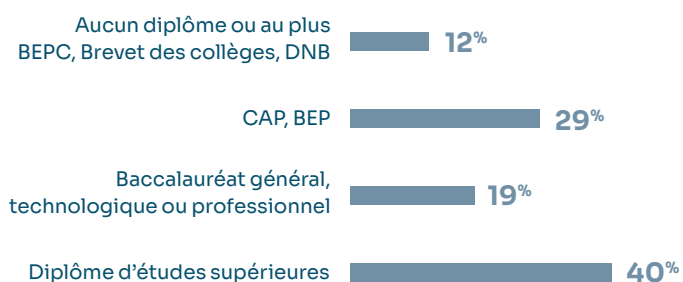


**49%**  
Femme

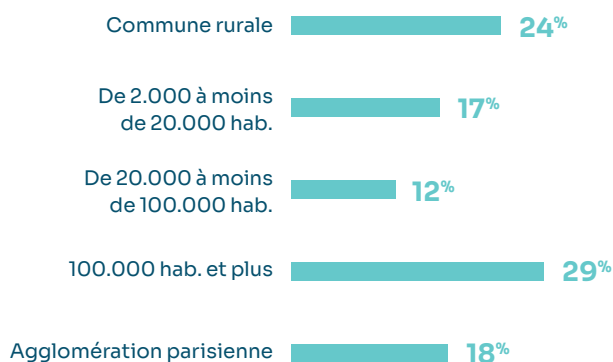
## ➤ ÂGE



## ➤ NIVEAU DE DIPLÔME



## ➤ TAILLE DE L'AGGLOMÉRATION DE RÉSIDENCE



## ➤ CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE



**24%**  
CSP +

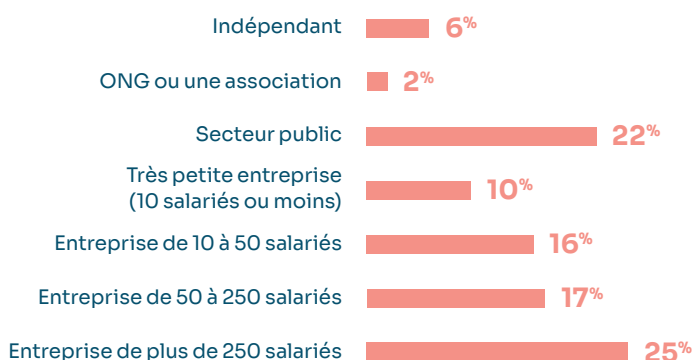


**26%**  
CSP intermédiaires

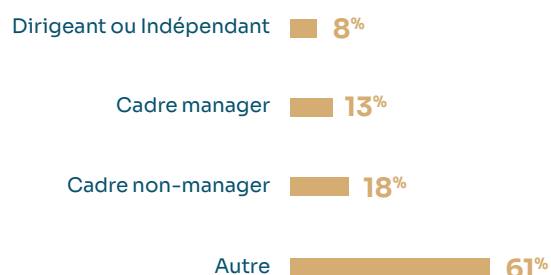


**50%**  
CSP -

## ➤ TYPE / TAILLE DE L'ENTREPRISE



## ➤ STATUT



Partie 1

# **Une vision fracturée de la RSE**

# Chiffres clés

## Une faible connaissance de la RSE



SEULS

**35%**

des actifs déclarent **connaître la RSE.**



**43%**

des actifs déclarent quant à eux ne jamais avoir entendu parler de RSE.

## La RSE n'est pas perçue comme stratégique pour la majorité des répondants, mais...



**28%**

des actifs **anticipent des changements importants** liés à l'intégration de la RSE.



DONT

**7%**

estiment même que **leur entreprise connaîtra une transformation radicale.**

Parmi les répondants anticipant des impacts liés aux transitions écologiques et sociales – sur le modèle économique de leur entreprise, les modes de travail ou l'évolution de leur métier



**35%**

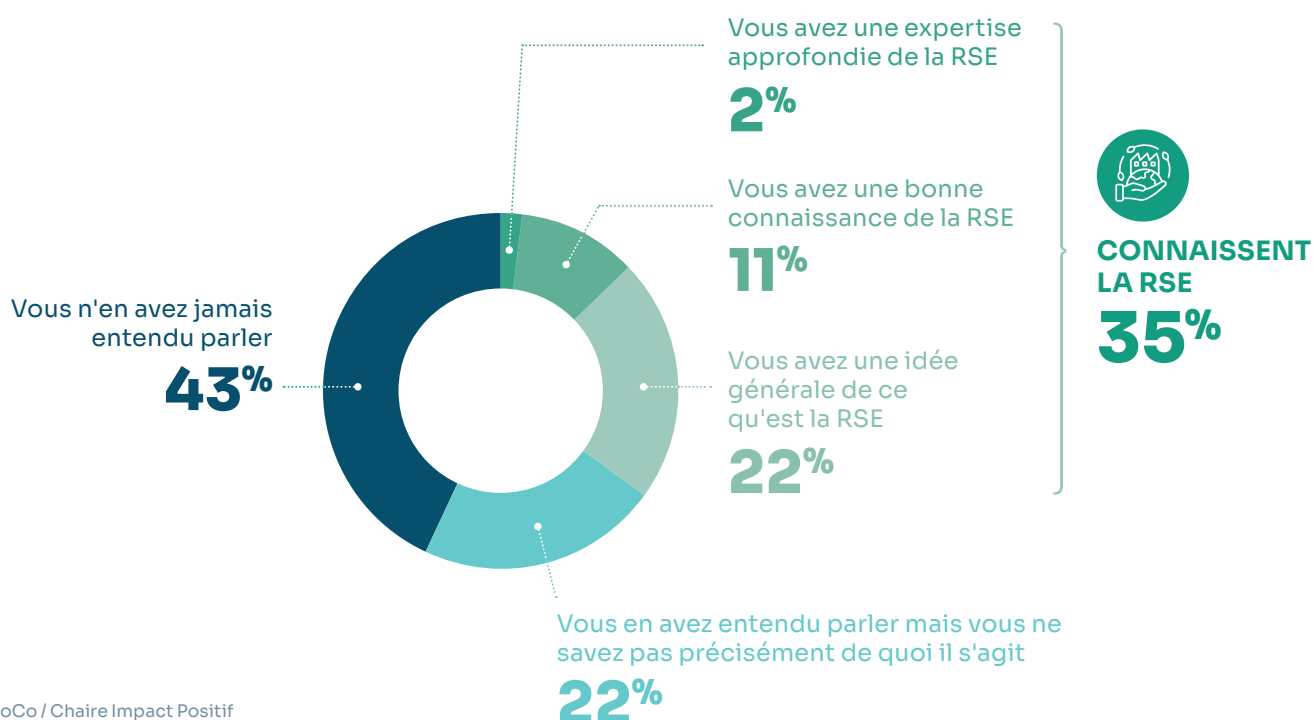


**y voient une opportunité.**

# Une faible connaissance de la RSE

Quel est votre niveau de connaissance de la RSE ?

• 1090 répondants



L'ObSoCo / Chaire Impact Positif

Seuls **35% des actifs** déclarent **connaître la RSE**, dont uniquement **13% avec une bonne connaissance** (11%) ou une expertise (2%). 43% des actifs déclarent même ne jamais avoir entendu parler de RSE.

## Les jeunes et les cadres sont les plus connaisseurs de la RSE



**57%**

des **cadres managers** connaissent la RSE  
(dont ¼ ont une bonne connaissance de la RSE).



**42%**

DES 18-24 ANS



**43%**

DES 25-34 ANS

connaissent la RSE (ont une idée générale, une bonne connaissance ou une connaissance approfondie de la RSE).

# Une perception mitigée de l'engagement des entreprises

**NOTE MOYENNE**  
**5,1/10** 

Les salariés perçoivent une **intégration modérée** des enjeux environnementaux et sociaux par leur entreprise (note moyenne de 5,1 / 10). **Seuls 13% des salariés estiment que leur entreprise a fortement intégré ces enjeux.**

Cette perception s'améliore néanmoins avec la taille de l'entreprise et la familiarité avec la RSE ●



**19%** des répondants travaillant dans une **entreprise de plus de 250 salariés** perçoivent une bonne intégration des enjeux.

Ce taux s'élève à ●



**30%** pour les salariés ayant **une bonne connaissance de la RSE.**



Lors de précédentes études qualitatives menées auprès de salariés, l'équipe de la chaire Impact Positif a souvent observé que les collaborateurs affirmaient ne pas – ou peu – connaître la RSE. Pourtant, au fil des échanges, ils **abordent spontanément des thématiques liées aux engagements environnementaux et sociaux** de l'entreprise (mobilité douce, politique de déplacements professionnels, alimentation responsable, achats responsables, etc.).

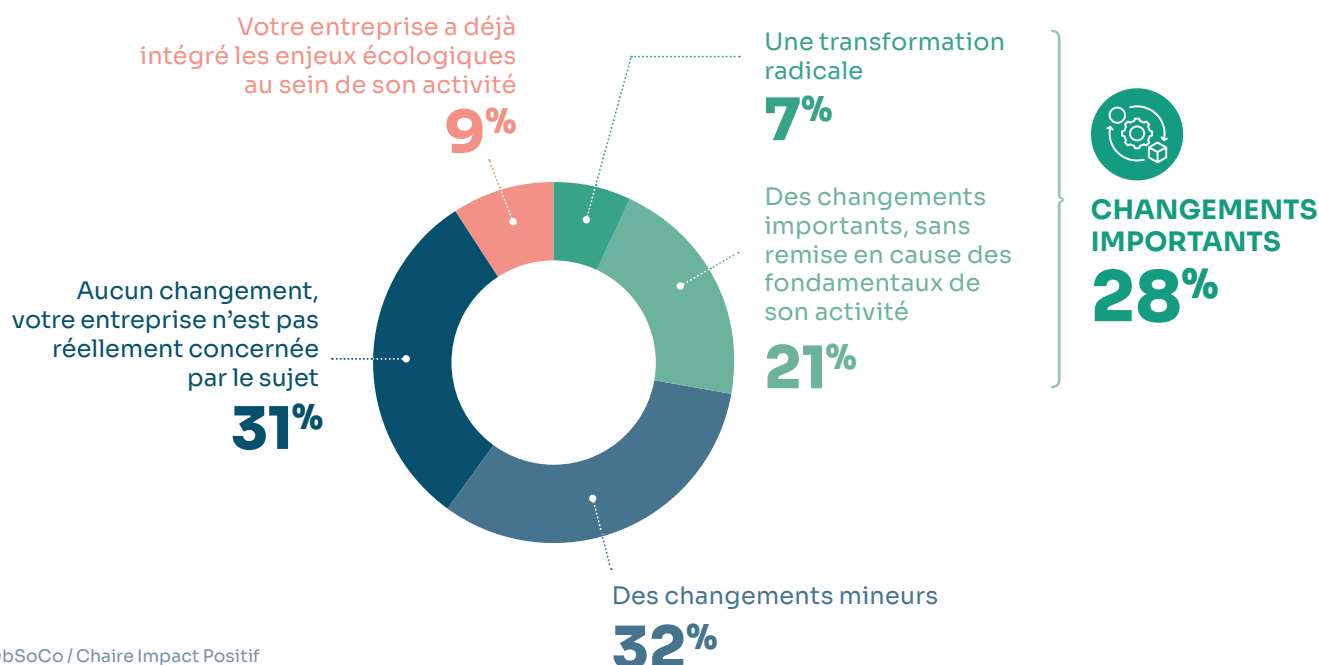
Cela montre que les **collaborateurs disposent en réalité d'une connaissance et d'une familiarité avec ces enjeux, même s'ils ne les catégorisent pas comme faisant partie d'une démarche de transformation responsable.**

# Des changements anticipés restant modestes

## Plus d'1/4 des actifs anticipent des changements importants liés à l'intégration de la RSE

Selon vous, au cours des 5 prochaines années, quelle sera l'ampleur des changements que connaîtra votre entreprise du fait de l'intégration des enjeux écologiques et sociétaux dans son activité ?

1090 répondants



L'ObSoCo / Chaire Impact Positif

Près des deux tiers des actifs (63%) considèrent que l'intégration des enjeux écologiques et sociétaux n'aura pas d'impact (31%), ou seulement des changements mineurs sur l'activité de leur entreprise (32%). La RSE n'est donc pas perçue comme stratégique pour la majorité des répondants.

Néanmoins, 28% des actifs anticipent des changements importants liés à l'intégration de la RSE dans les 5 prochaines années. 7% d'entre eux estiment même que leur entreprise connaîtra

une transformation radicale dans les 5 prochaines années, du fait de l'intégration des enjeux écologiques et sociétaux dans son activité.

Cette anticipation est plus marquée chez les actifs familiers de la RSE :

- 44% des actifs ayant une bonne connaissance de la RSE anticipent des changements importants,
- Et 38% de ceux ayant une idée générale de ce qu'est la RSE.



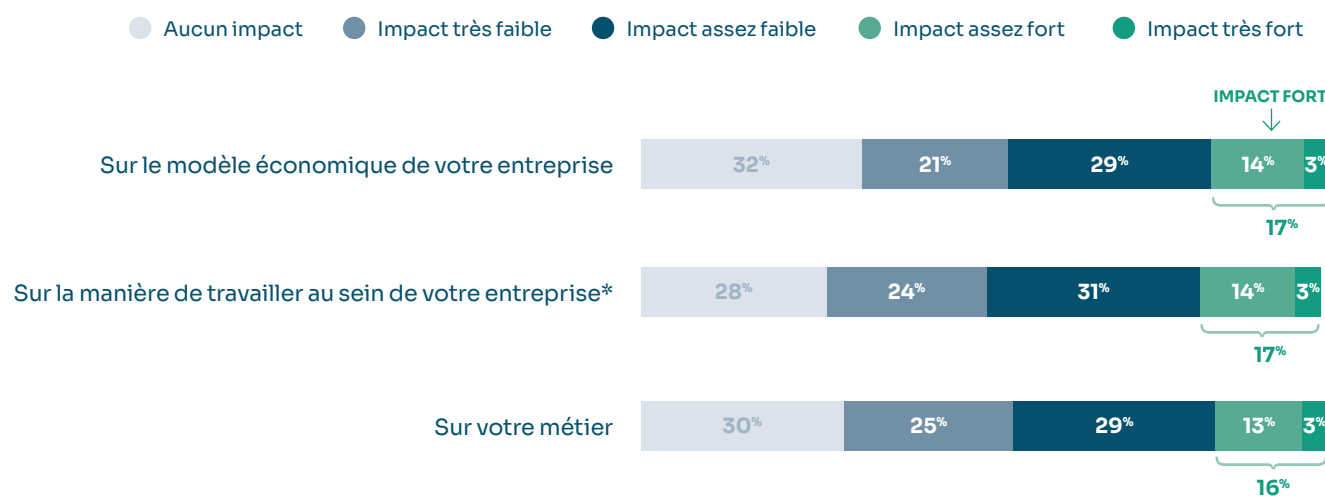
Il est essentiel de **sensibiliser et de former les salariés** aux enjeux de la RSE afin qu'ils puissent **anticiper les impacts sur leur activité et les transformations** liées aux transitions écologiques et sociétales, tout en **renforçant leur engagement**.

Si la RSE présentée de manière théorique reste souvent abstraite pour les collaborateurs, les actions concrètes menées en matière de transitions écologiques et sociétales, elles, résonnent davantage. Il est donc nécessaire de **décliner la stratégie RSE de façon concrète et locale**, en adaptant les messages et les actions aux réalités des différents métiers. Mettre en avant des **exemples et initiatives tangibles** permet de montrer comment la **RSE s'incarne dans le quotidien des équipes** et d'en faciliter l'appropriation.

# Des transitions perçues comme peu impactantes sur l'activité

Et quel impact estimez-vous que la transition écologique et sociétale aura dans les années à venir... ?

Base actifs • 1090 répondants



L'ObSoCo / Chaire Impact Positif

\*Base : salariés uniquement

**L'intensité des impacts perçus reste faible**, avec seulement 16 à 17% des salariés anticipant un impact fort sur leur métier, leur manière de travailler ou le modèle économique de leur entreprise.



Les impacts mineurs perçus par les salariés atténuent la nécessité ressentie de s'engager et peuvent même entraîner un découragement chez les collaborateurs les plus engagés (éco-anxiété<sup>2</sup>, absence d'effet à court terme...).



## Pour aller plus loin...



Notre guide « **Embarquer les détracteurs de la stratégie RSE** » (2025) éclaire sur les leviers pour engager des salariés peu impliqués, voire réfractaires, dans la transformation durable des organisations.

Les clés à retenir pour embarquer dans la stratégie RSE :

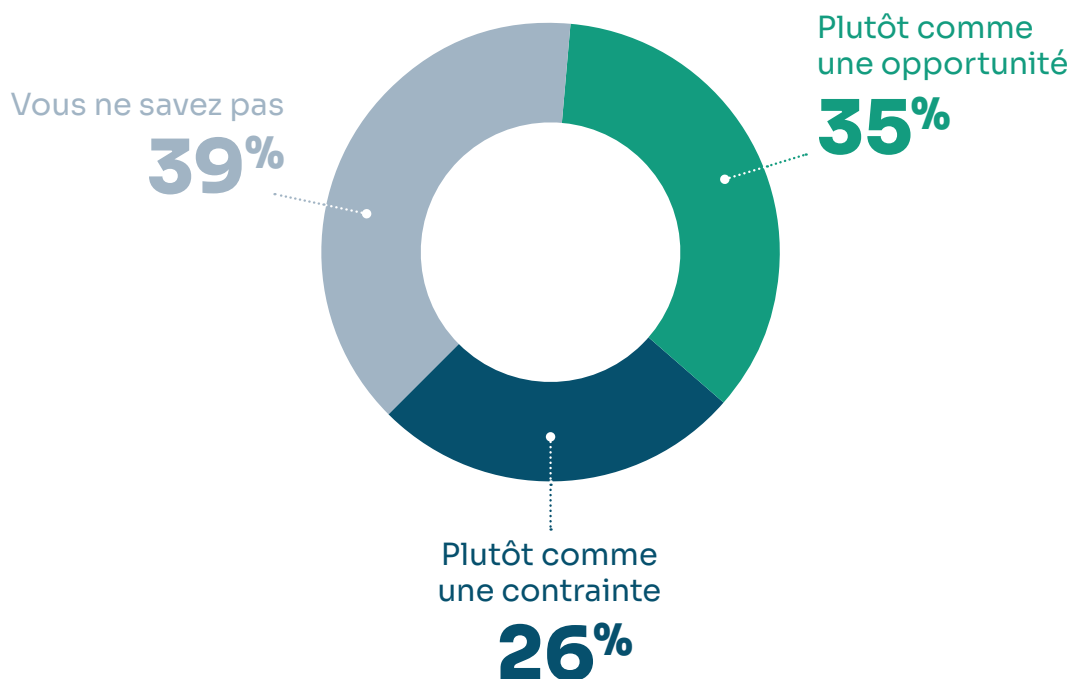
- **Clarifier** collectivement les raisons du changement et rappeler la vision
- **Impliquer** les salariés dans le déploiement du plan d'action lié à la transformation
- **Rester** à l'écoute des résistances aux changements
- **Maintenir** les efforts de communication et de mobilisation sur le long terme
- **Adapter** sa stratégie de transformation durable en permanence

<sup>1</sup> L'éco-anxiété est une angoisse liée à l'incertitude de l'avenir causée par les changements climatiques et l'inaction globale des sphères décisionnelles.

# Des difficultés à appréhender les évolutions liées aux transitions...

## Comment percevez-vous globalement ces évolutions ?

Base : actifs percevant au moins un impact de la transition écologique et sociétale • 873 répondants



L'ObSoCo / Chaire Impact Positif

**Les répondants anticipant des impacts liés aux transitions ont du mal à se positionner de manière positive ou défensive :**

- **39% des actifs ne savent pas** si ces évolutions représentent une opportunité ou une contrainte, révélant une **réelle difficulté à se projeter**.
- Parmi ceux qui se positionnent, **35% y voient une opportunité** contre 26% une contrainte.

# ...mais une vision positive par les jeunes, les cadres et les familiers de la RSE

Cette **vision positive** est **corrélée à la jeunesse**, au statut de **cadre manager** et à la **connaissance de la RSE**.

Perception des impacts des transitions écologiques et sociétales comme une opportunité :



**54%**

► 18-24 ans



**44%**

► 25-34 ans



**49%**

► Cadres managers



**Plus les collaborateurs comprennent les enjeux RSE, plus ils se projettent** dans des transformations profondes liées aux transitions écologiques et sociétales — qu'il s'agisse du modèle économique, des modes de travail ou de l'évolution de leur métier.

Cela confirme l'importance de sensibiliser et de former largement à la RSE. Toutefois, se limiter à des approches trop générales et théoriques risque de n'encourager que des pratiques écocitoyennes ponctuelles.

**Pour permettre une réelle projection dans la transformation, les salariés ont besoin d'exemples concrets d'application dans leurs métiers.**

# Point de vue de la chaire



## Fractures et tensions dans la perception de la RSE

La perception de la RSE apparaît profondément hétérogène. Elle varie selon les profils socio-professionnels et la taille des organisations. Globalement, elle demeure insuffisamment connue, intégrée ou anticipée au sein du monde du travail. Cette hétérogénéité contribue à une fragmentation des représentations et des pratiques liées à la RSE.

Doit-on comparer la transformation RSE à d'autres transformations organisationnelles, telles que la transition numérique ou plus récemment, l'intégration de l'intelligence artificielle ? Toutes nécessitent l'acceptation du changement et des efforts d'adaptation.

La transformation RSE s'en distingue peut-être par une charge perçue comme plus contraignante. Les discours recueillis font état d'une tonalité associée au registre du risque ou de la gravité, rendant la transformation RSE moins attrayante que d'autres dynamiques de changement.

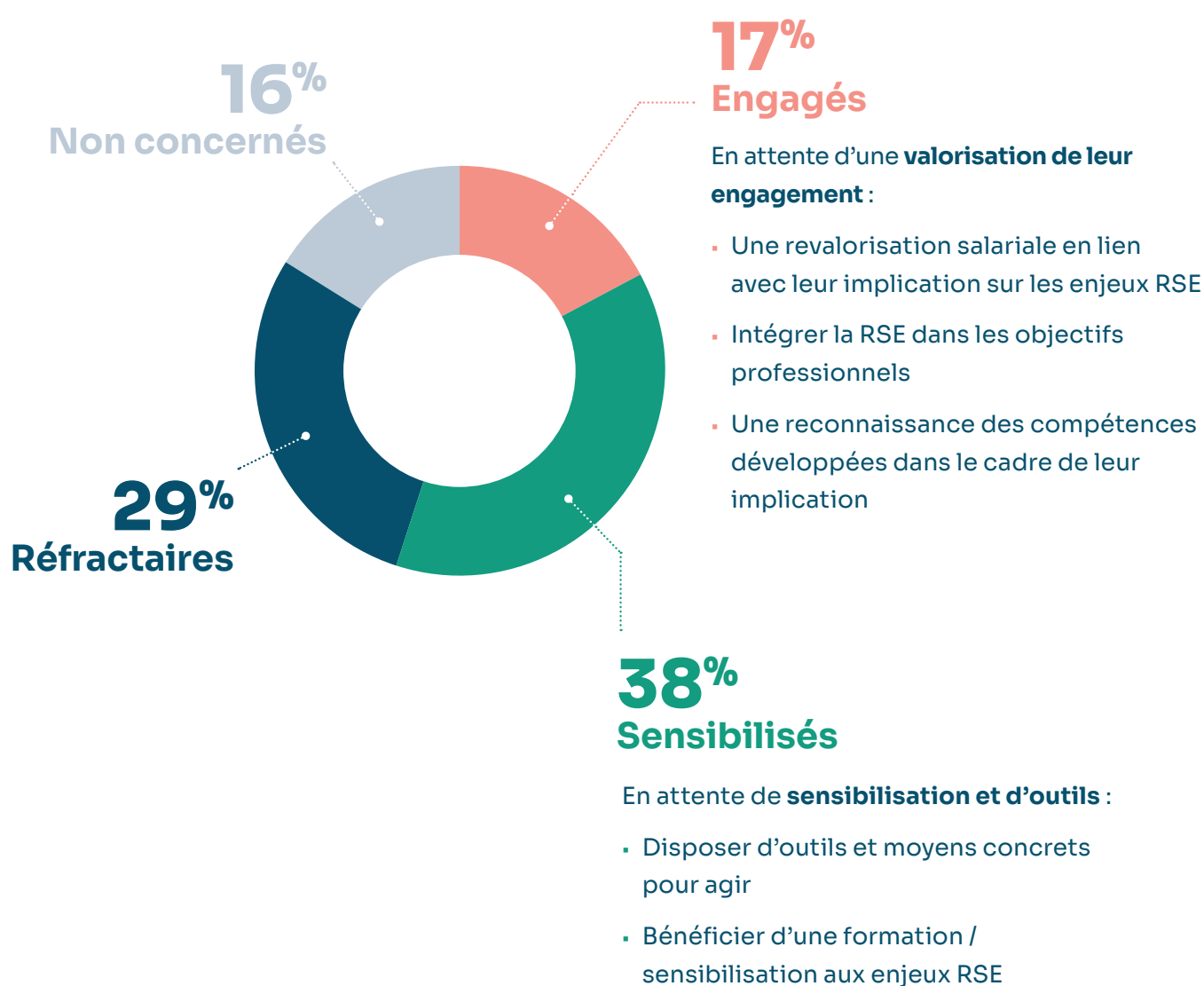
Le déficit perçu d'information et de soutien ressenti par une partie des répondants contribue à une posture de distance vis-à-vis des démarches de transformation. Cette fracture au sein même des équipes doit être un point accru de vigilance pour les managers.

Partie 2

# **L'accompagnement des transitions dans les entreprises : fragile mais essentiel**

# Chiffres clés

## Niveau d'engagement des salariés en faveur des transitions et leviers selon l'implication actuelle

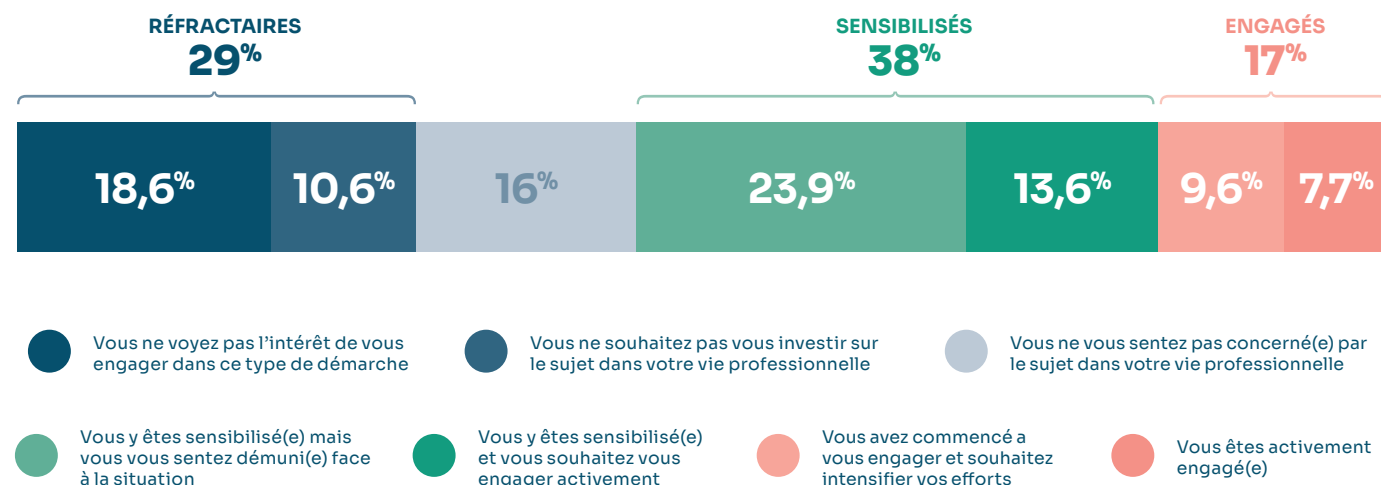


# L'engagement des salariés minoritaire dans les transitions et un accompagnement jugé insuffisant

## Moins d'un salarié sur cinq est engagé dans les transitions de l'entreprise

Le niveau d'engagement des salariés en faveur des transitions écologiques et sociales au sein de leur entreprise

Base salariés • 1018 répondants



L'ObSoCo / Chaire Impact Positif

Seuls **17,3% des salariés** se déclarent **engagés** (activement ou en phase d'intensification) dans les transitions écologiques et sociales au sein de leur entreprise.

À l'inverse, **29,2% sont réfractaires** (ne voient pas l'intérêt ou ne souhaitent pas s'investir).

**37,5% sont sensibilisés mais démunis** ou **souhaitent s'engager** sans l'avoir encore fait.

**L'engagement est plus marqué pour :**

- Les **jeunes** (25% de 18-24 ans),
- Les **cadres managers** (29%),
- Les **entreprises qui accompagnent bien** la démarche (48%),
- Ceux qui **perçoivent des changements importants** (26%).

# Des niveaux d'engagement hétérogènes et potentiellement évolutifs

**L'engagement des salariés en faveur des transitions écologiques et sociales** se caractérise par une **forte hétérogénéité**. Ce niveau d'implication n'est pas figé : il peut évoluer au fil du temps, sous l'effet d'événements personnels ou professionnels (prise de conscience écologique ou sociale, arrivée d'un enfant...), comme l'a montré notre étude sur la « quête de sens au travail »<sup>3</sup>.

L'engagement fonctionne comme un cycle, avec des **phases mouvantes**. Parmi les salariés interrogés, une majorité est « sensibilisée » mais démunie ou souhaite agir sans l'avoir encore fait (38%). Pour mobiliser ces profils aux côtés des salariés « engagés », un accompagnement ciblé est nécessaire pour faciliter le passage à l'action.

Face à des ressources limitées, l'entreprise doit concentrer ses efforts sur les publics les plus réceptifs : ceux déjà engagés ou présentant un fort potentiel d'engagement. La question centrale est la suivante : **les 17% de salariés « engagés » constituent-ils une masse critique suffisante pour faire basculer les « sensibilisés », malgré l'inertie des 29% de « réfractaires » ?**

L'histoire sociale montre que des minorités motivées peuvent transformer les pratiques collectives. Une fois que les comportements des « engagés actifs » gagnent en influence et en visibilité, ils peuvent faire basculer les indécis et accélérer la transformation du modèle économique. **Miser sur l'action des « engagés » et des « sensibilisés » apparaît donc comme la stratégie la plus efficace.**



Bien que les enjeux environnementaux soient largement partagés, on observe une « **fatigue écologique** » entraînant un désengagement : recentrage sur les gestes économiquement rentables, attentisme, et scepticisme sur l'efficacité des éco-gestes\*...

**Si on ose le parallèle avec le monde de l'entreprise, l'engagement peut aussi s'éroder** s'il n'est pas adapté aux contraintes opérationnelles (charge de travail, reconnaissance, perception de l'utilité de l'action RSE...) et aux cultures professionnelles. **Identifier ces dynamiques est clé pour ajuster les stratégies, maintenir la motivation des « engagés » et prévenir le désengagement.**

\*Source : Fondation Jean Jaurès, « **Après nous le déluge** » : chronique d'un essoufflement vert, 2025

<sup>3</sup> Source : Chaire Impact Positif d'Audencia, **Mieux comprendre la quête de sens au travail. S'engager, un atout pour attirer et fidéliser les collaborateurs**, 2022.

# L'accompagnement : moteur essentiel pour la transformation, jugé insuffisant

Les salariés français interrogés pointent un **accompagnement des entreprises jugé insuffisant**. Seulement 32% des salariés estiment que leur entreprise accompagne « bien » les collaborateurs dans la transition, avec de fortes disparités selon la taille (41% dans les grandes entreprises vs 29% dans les TPE).

**Un tiers des salariés ne se prononce pas**, signe d'un **manque de visibilité**.

Dans les entreprises où l'**accompagnement des collaborateurs est « très bien »**, la part de salariés **« engagés » grimpe à 48%**, contre seulement 14% dans les entreprises où l'accompagnement est « très mal » perçu.

**Un bon accompagnement est donc efficace et essentiel pour se transformer !**



**Multiplier les voies de l'engagement** pour répondre **aux besoins de chaque profil**.

S'il faut retenir un constat : la majorité des salariés interrogés ici est donc en attente d'accompagnement.

**Diversifier les modalités d'embarquement** permet de toucher le plus grand nombre en fonction de ses attentes spécifiques – allant des actions de sensibilisation, à des écogestes et jusqu'à une implication dans la transformation stratégique de l'organisation vers un modèle plus soutenable.

# Un nécessaire accompagnement pour passer à l'action : freins et leviers

Comment **passer de la sensibilisation à l'intention, puis de l'intention à l'action et à l'engagement durable des salariés ?**

La théorie du « point de bascule » est utile pour rendre visible l'effet d'entraînement d'une minorité pour instaurer un changement profond<sup>4</sup>.

Elle peut correspondre à la réalité de certaines organisations qui pivotent vers un modèle soutenable. Cependant, elle contient certains biais. D'une part, l'engagement des salariés

ne peut pas seulement reposer sur une minorité active, mais plutôt sur la **capacité collective et organisationnelle à créer les conditions favorables à l'action**. D'autre part, les freins structurels, les interdépendances avec l'environnement local ou les rapports de pouvoir sont invisibilisés.

Une meilleure connaissance des freins et des leviers s'avère alors utile pour construire une démarche d'embarquement des salariés dans la transformation profonde de l'organisation.

<sup>4</sup> « En sociologie, un *tipping point*, qu'on peut traduire par « point de bascule sociologique », se définit comme un point dans un système social où un petit changement quantitatif peut déclencher des changements rapides et non linéaires. Cela conduit inévitablement et souvent de manière irréversible à un état qualitativement différent du système social. Inventée par Morton Grodzins, l'expression a ensuite été démocratisée par Thomas Schelling, ou encore Jean Pierre Dupuy. » (Source : Bon Pote, « Climat : point de bascule et optimisme », 2025, <https://bonpote.com/climat-point-de-bascule-et-optimisme/>)

# Les freins structurels majeurs à la prise en compte des enjeux RSE par les entreprises

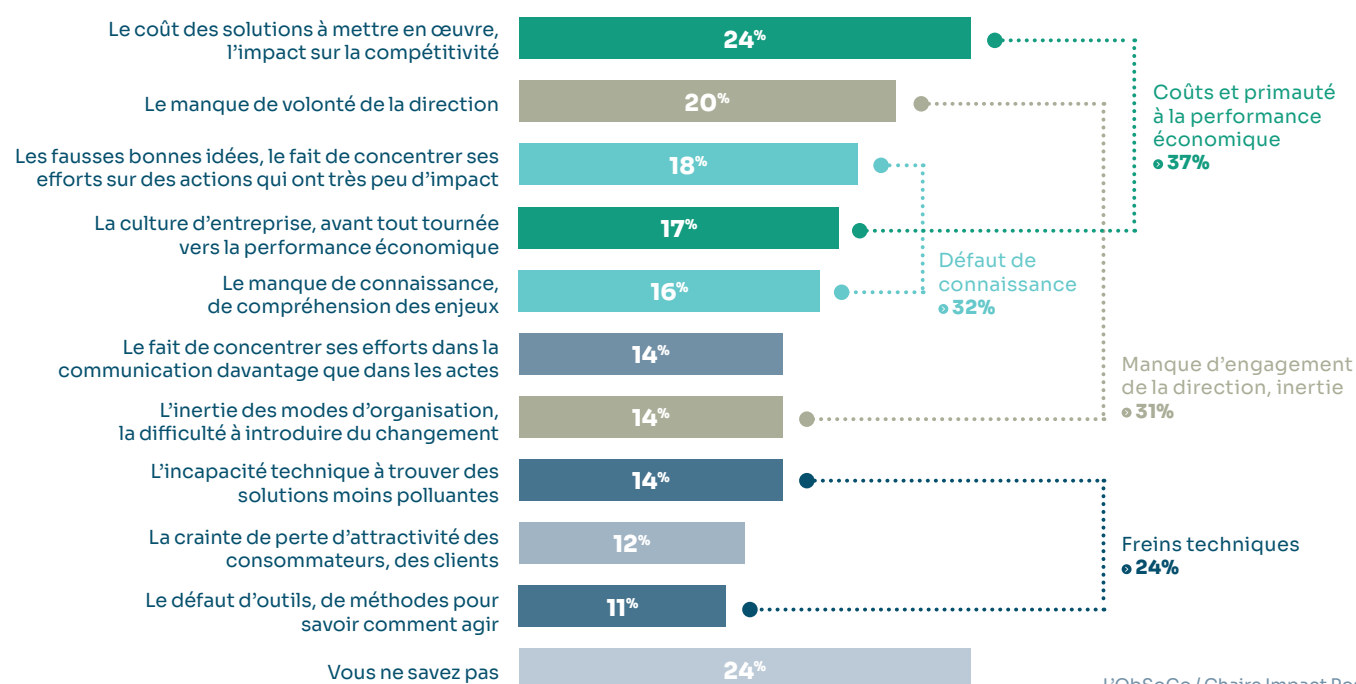
## Les 3 principaux freins perçus à la prise en compte des enjeux RSE dans les entreprises



Si le principal obstacle perçu à la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux des entreprises relève de **considérations économiques** (37%), 31% des actifs soulignent également le **manque d'engagement de la direction** et l'**inertie organisationnelle**. Ce défaut de leadership dans la mise en œuvre des transitions explique les difficultés à se projeter relevées tout au long de l'enquête. Près d'un tiers considère aussi le **défaut de connaissances** comme un frein majeur.

## Quels sont, selon vous, les obstacles les plus importants à la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans l'univers professionnel ?

Base actifs • 1090 répondants



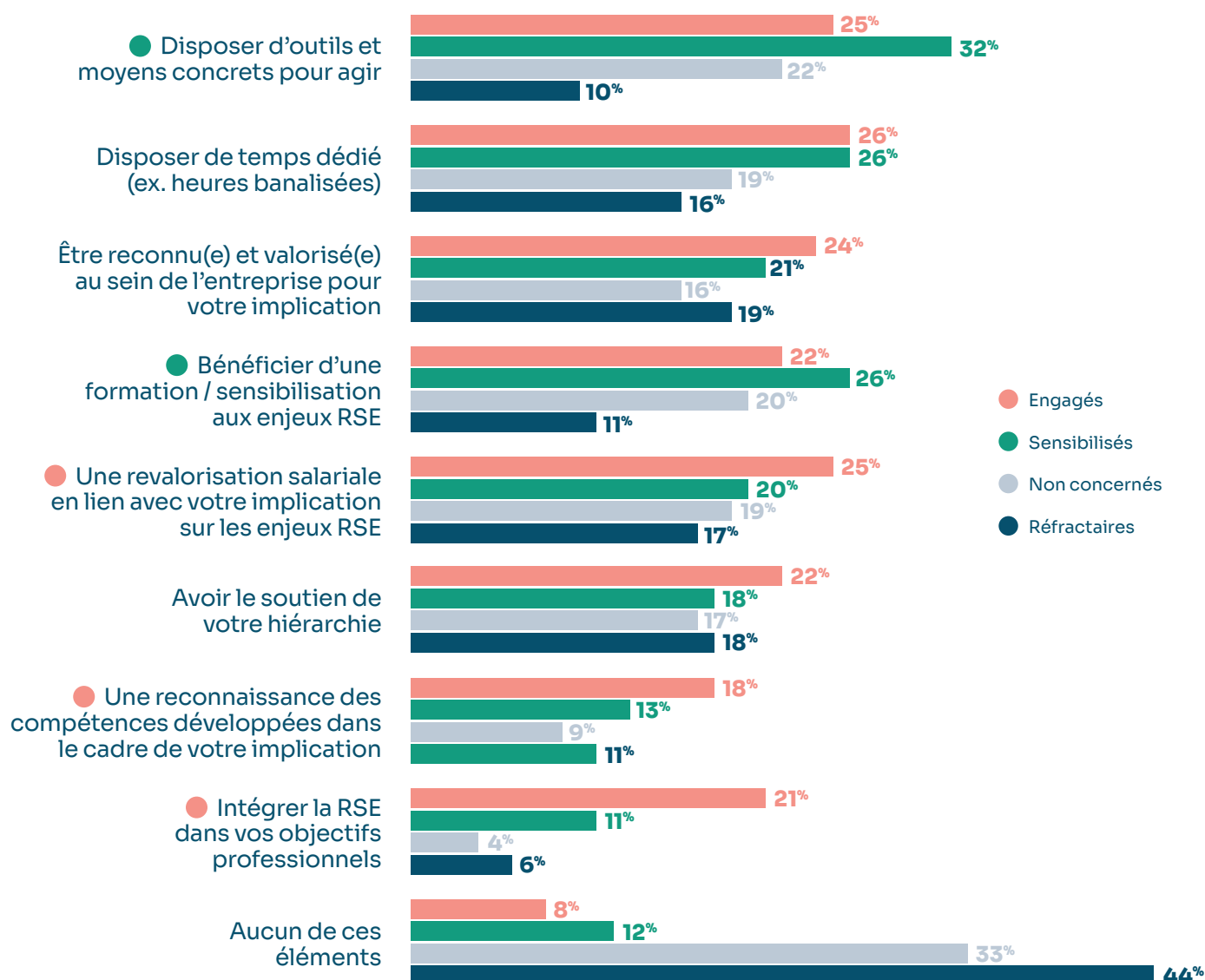
# Des leviers d'engagement variables selon l'implication actuelle

Les leviers d'engagement sont très divers, signe qui peut être interprété comme une difficulté à se projeter sur les moyens de s'impliquer ou encore révéler la diversité des problématiques à résoudre. Puisqu'aucun levier n'est particulièrement rejeté par les salariés français, **toute action peut susciter de l'engagement**.

Les salariés expriment deux attentes clés : **disposer de temps dédié** (22%) et d'**outils concrets** (23%). Offrir une réelle marge de manœuvre pour intégrer la stratégie RSE dans l'activité des salariés apparaît donc essentiel.

Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous permettraient de vous engager dans la stratégie RSE de votre entreprise ?

Base salariés • 1018 répondants



## Les leviers significatifs selon le niveau d'engagement

On note cependant des **divergences** sur l'appréciation de ces leviers selon le niveau d'engagement :

- Les salariés **déjà engagés** sont davantage **en attente de reconnaissance de leur engagement** (revalorisation salariale, intégration de la RSE dans leurs objectifs professionnels, etc.),
- Tandis que les **sensibilisés** attendent plus souvent des **outils et moyens concrets pour agir** ou encore des **formations et sensibilisations**.



### Les « engagés »

En attente d'une **valorisation de leur engagement** :

- Une revalorisation salariale en lien avec leur implication sur les enjeux RSE (25%)
- Intégrer la RSE dans les objectifs professionnels (21%)
- Une reconnaissance des compétences développées dans le cadre de leur implication (18%)



### Les « sensibilisés »

En attente de **sensibilisation et d'outils** :

- Disposer d'outils et moyens concrets pour agir (32%)
- Bénéficier d'une formation / sensibilisation aux enjeux RSE (26%)

## Point de vue de la chaire



### Moins de technique, plus de sens

Les résultats obtenus dans cette étude invitent à interroger les pratiques managériales actuellement associées à la mise en œuvre de la RSE. Si les actions de sensibilisation et l'annonce de plans d'envergure ont constitué des étapes nécessaires, elles semblent insuffisantes pour soutenir la dynamique dans la durée, notamment dans un contexte où les priorités organisationnelles et sociétales peuvent évoluer rapidement.

**Pour être engageante, la transformation RSE doit s'inscrire dans un récit organisationnel**

**cohérent, porteur et mobilisateur, capable d'articuler transformation et perspectives positives.**

Par ailleurs, l'engagement individuel ne peut être motivé par des dispositifs techniques ou des exigences de reporting.

**Une démarche réellement mobilisatrice suppose que chacun puisse trouver du sens et de la valeur ajoutée à s'engager à sa mesure, à sa place, dans sa mission, en contribuant à un collectif porteur.**

# Conclusion

---

Au regard de cette étude, il apparaît clairement que le processus d'intégration de la RSE n'est ni un long fleuve tranquille ni une progression linéaire ou continue. Il s'apparente davantage à une trajectoire marquée par des dynamiques irrégulières, alternant phases d'enthousiasme collectif, de moments d'urgence perçue et d'injonctions technocratiques.

Entre les lignes de cette étude, des avancées réelles peuvent cependant être observées, bien que celles-ci ne soient pas systématiquement identifiées, ni revendiquées, comme relevant du champ de la RSE. Elles témoignent néanmoins d'une appropriation progressive des enjeux liés aux changements climatiques, ou à la soutenabilité de l'économie.

Néanmoins, la forte hétérogénéité des perceptions et des pratiques interroge : résulte-t-elle d'attentes initiales déçues, de succession de nouvelles priorités, ou encore d'un contexte général – politique et sociétal – marqué par l'attentisme ? Ces différents facteurs semblent se conjuguer pour produire la configuration contrastée observée.

À la lumière des données recueillies, un enseignement majeur se dégage : **la nécessité de maintenir l'effort engagé, sans renoncement ni discontinuité.** Cela suppose de **rendre la RSE davantage pragmatique, opérationnellement intégrée aux métiers, et de lui accorder une place proportionnée dans l'activité des salariés.** C'est à dire du **temps dédié**, des **ressources allouées** et un ancrage durable et **incarné dans les pratiques managériales.**



# Contacts de l'étude

---

**Ameline BORDAS**

Cheffe de projet Études & Recherche

[abordas@audencia.com](mailto:abordas@audencia.com)

**Mélanie DUGUÉ**

Cheffe de projet Études & Recherche

[mdugue@audencia.com](mailto:mdugue@audencia.com)

**Florence TOUZÉ-RIEU**

Titulaire de la chaire

[ftouze@audencia.com](mailto:ftouze@audencia.com)