



WAVESTONE

# La transformation durable des entreprises est-elle (vraiment) en marche ?

Baromètre RSE 2023 - 2<sup>ème</sup> édition

# Sommaire

## Préambule

---

Introduction	3
Editos	4
Principaux enseignements et chiffres clés	5
Méthodologie	6

### SECTION 1

## Les entreprises de plus de 500 salariés

---

<b>#1 Stratégie RSE et transformation durable des métiers</b>	<b>7</b>
<b>#2 Gouvernance et performance RSE</b>	<b>16</b>
<b>#3 Conduite du changement et culture RSE</b>	<b>26</b>

### SECTION 2

## Les entreprises de moins de 500 salariés

---

<b>Etat des lieux et enjeux RSE</b>	<b>34</b>
-------------------------------------	-----------

## Conclusion

---

Glossaire	39
Remerciements	40

# Introduction

## Transformation RSE des entreprises : révolution ou maintien du « *business as usual* » ?

Pour la seconde année consécutive, Wavestone et le C3D publient leur Baromètre RSE.

Après une première édition qui présentait un état des lieux de l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie des entreprises françaises, cette deuxième édition interroge de façon plus approfondie le caractère transformateur de la RSE :

- Comment évoluent les métiers pour mettre en œuvre la politique RSE des organisations ?
- Comment les entreprises s'outillent-elles pour suivre et piloter leur performance RSE ?
- Quels leviers activer pour mobiliser largement leurs équipes ?
- Quelles bonnes pratiques pour transformer en profondeur les organisations ?

L'objectif de cette étude est d'analyser le niveau de maturité des entreprises répondantes quant à leur transformation durable, tout en s'appuyant sur des témoignages d'acteurs clés pour en faire ressortir des bonnes pratiques.



**Cédric BAECHER**  
Partner,  
Wavestone



**Juliette SAINCY**  
Senior Manager,  
Wavestone



**Julia TEISSEYRE**  
Senior Consultant,  
Wavestone

# Editos



**Cédric BAECHE**  
Partner,  
Wavestone

Nouvelles règles du jeu en matière de *reporting* extra-financier, trajectoires ambitieuses pour la décarbonation des activités, irruption de la RSE aux plus hauts niveaux de décision et de gouvernance, ainsi que dans l'ensemble des fonctions et métiers... La transformation durable est incontestablement en marche, en réponse aux nombreuses attentes exprimées par les parties prenantes.

Toutefois, dans un environnement économique qui demeure incertain, le risque de dépriorisation de la RSE demeure bien réel, et incite à la plus grande vigilance pour maintenir le cap et continuer d'allouer les ressources nécessaires (financières, techniques, organisationnelles, et surtout humaines). Nous sommes bel et bien entrés dans la phase opérationnelle de la transformation durable, engagée sur le long terme. Il faut certes continuer à dialoguer pour analyser les risques et les opportunités, définir les bons niveaux d'ambition, éclairer la prise de décision ; mais il faut aussi et surtout aligner les méthodes et les outils, fiabiliser les données, exécuter les plans d'action et mieux mesurer leurs impacts réels. Sans perdre le sens global de cet important changement de paradigme...



**Fabrice BONNIFET**  
Président,  
C3D

Indéniablement, la prise de conscience écologique progresse dans les entreprises, au fur et à mesure de l'effet combiné de la pression réglementaire et sociétale qui s'accélère et surtout de la perception des dérèglements climatiques.

Si la dimension stratégique de la RSE peine encore à s'imposer comme une évidence, les entreprises comprennent qu'elles ne pourront plus très longtemps échapper à la reconfiguration de leur modèle d'affaires.

Pour mieux appréhender les transformations relatives à la diminution des impacts de leurs activités, le pilotage des données extra-financières des entreprises doit se professionnaliser.

Mais ne nous trompons pas de défi, l'objectif est moins d'avoir un « thermomètre » précis de la performance extra-financière, qu'une volonté réelle de changer sa façon de créer la valeur dans le cadre d'une raison d'être au service de l'essentiel.

# Principaux enseignements et chiffres clés

1

La transformation durable est en marche, mais manque de moyens pour honorer les engagements des entreprises



**81%**

des répondants considèrent leurs objectifs RSE comme à la hauteur des enjeux environnementaux et sociaux actuels



**49%**

jugent que les moyens déployés à date sont insuffisants pour les atteindre

2

Les entreprises ne sont pas encore prêtes et outillées pour relever les nouveaux défis réglementaires

**1/4**

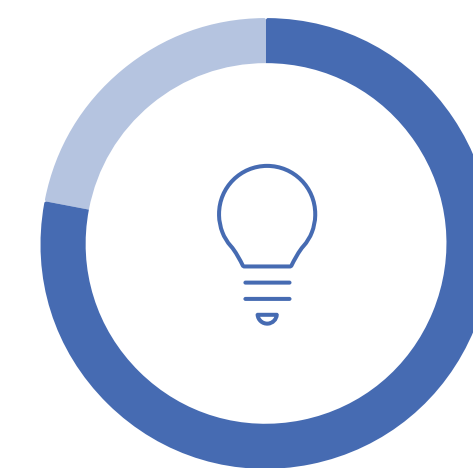
Moins d'1 répondant sur 4 est satisfait de ses outils de recueil de données ESG



Seulement **15%** des entreprises sont prêtes à accueillir la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

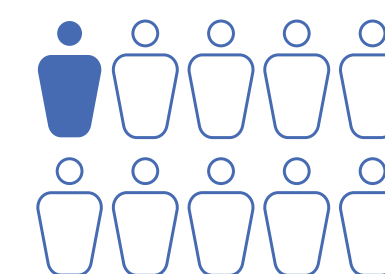
3

La formation et la conduite du changement sont des chantiers à aborder de façon prioritaire



**78%**

des répondants considèrent qu'une faible proportion de leurs collaborateurs détient des compétences RSE

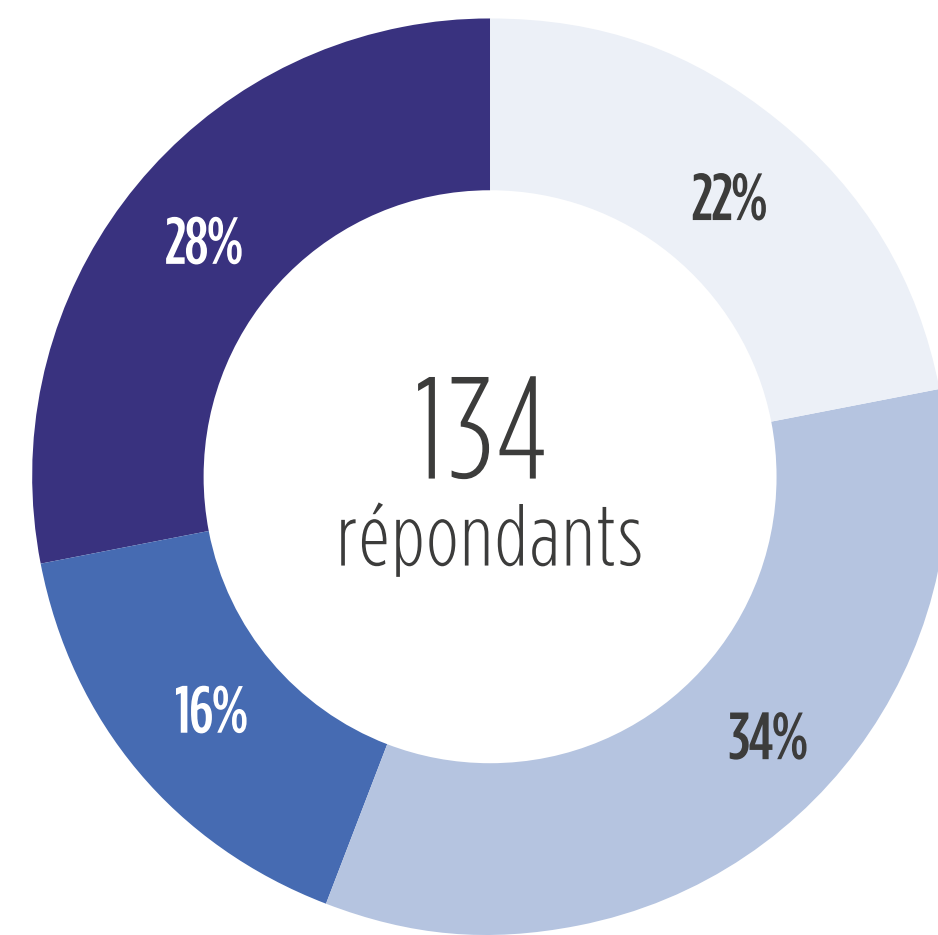


**1 répondant sur 10**

déploie des formations obligatoires, spécifiques aux métiers

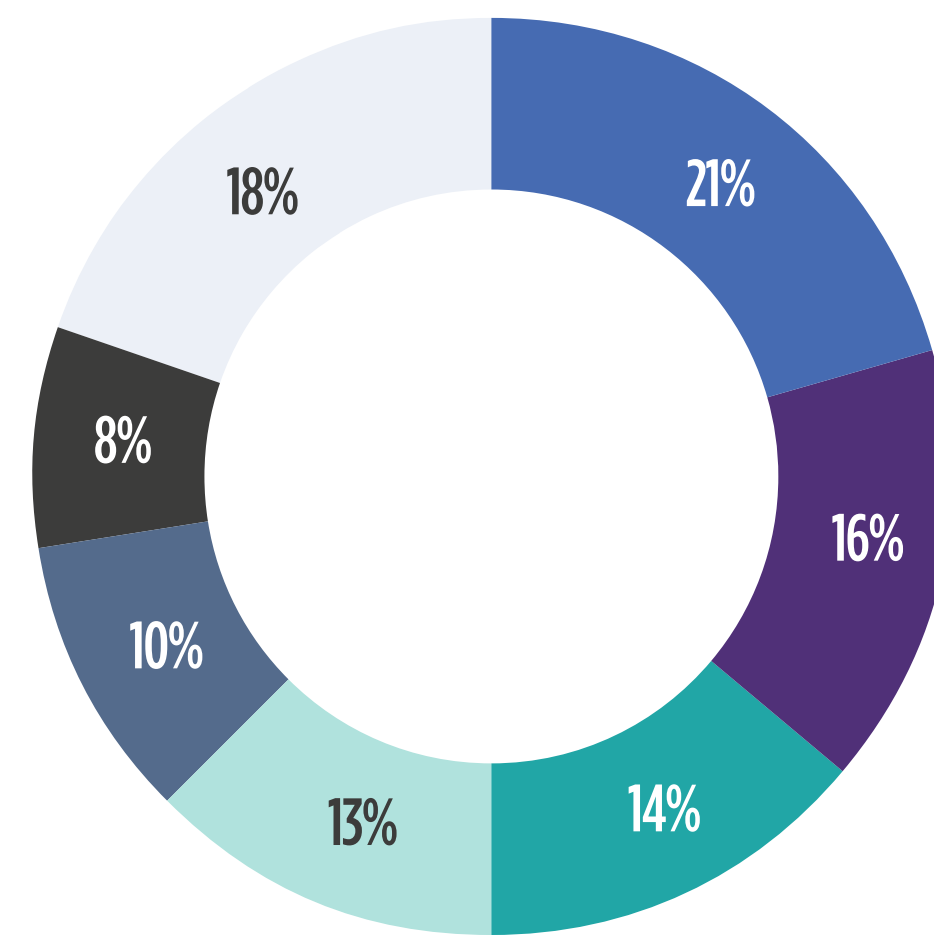
# Méthodologie quantitative

Taille des entreprises répondantes (nombre de salariés)



- Moins de 500
- 500 à 5 000
- 5 000 à 20 000
- Plus de 20 000

Secteurs d'activité des entreprises répondantes



- Industrie
- Services financiers
- Transports et services
- Distribution et biens de consommation
- Energie et Utilities
- Conseil et services aux entreprises
- Autres

La présente étude s'appuie sur les réponses de **134 représentants de la fonction RSE** au sein **d'entreprises françaises**, recueillies entre mars et avril 2023.

**Le questionnaire** qui leur a été soumis se déclinait **en deux versions** : une adaptée aux entreprises de **plus de 500 salariés** (33 questions) et une adaptée aux entreprises de **moins de 500 salariés** (25 questions), les problématiques étant différentes pour ces deux profils d'entreprises et le seuil de 500 salariés apparaissant comme charnière dans la législation RSE (NFRD, Loi Sapin 2, BEGES réglementaire, etc.).

En ce qui concerne les **fonctions des répondants** au questionnaire, il s'agit de **Directrices et Directeurs RSE Groupe ou d'une Business Unit (BU)/ filiale** pour 44% d'entre eux, de **Responsables RSE Groupe ou d'une BU/ filiale** pour 27% d'entre eux. Les autres répondants occupent des postes de Responsables RSE d'un département ou de chargés de mission RSE.

La **diversité des secteurs d'activité** représentés permet d'obtenir une **vision globale de l'avancement des entreprises répondantes sur les sujets RSE**.

Pour compléter cette vision quantitative, **7 entretiens qualitatifs** ont été réalisés auprès de **Directrices et de Directeurs RSE** et **3 ateliers de travail** avec des **experts Wavestone** de la RSE et de la conduite du changement.

**Entreprises ayant participé aux entretiens qualitatifs :**



# Stratégie RSE et transformation durable des métiers

“

**C'est un sujet passionnant car je n'ai pas trouvé un seul métier qui ne soit pas impacté par la transformation durable : des concepteurs de produits aux acheteurs en passant par les fonctions de la finance et des RH ... tout le monde est concerné ! ”**

**Isabelle GUYADER**

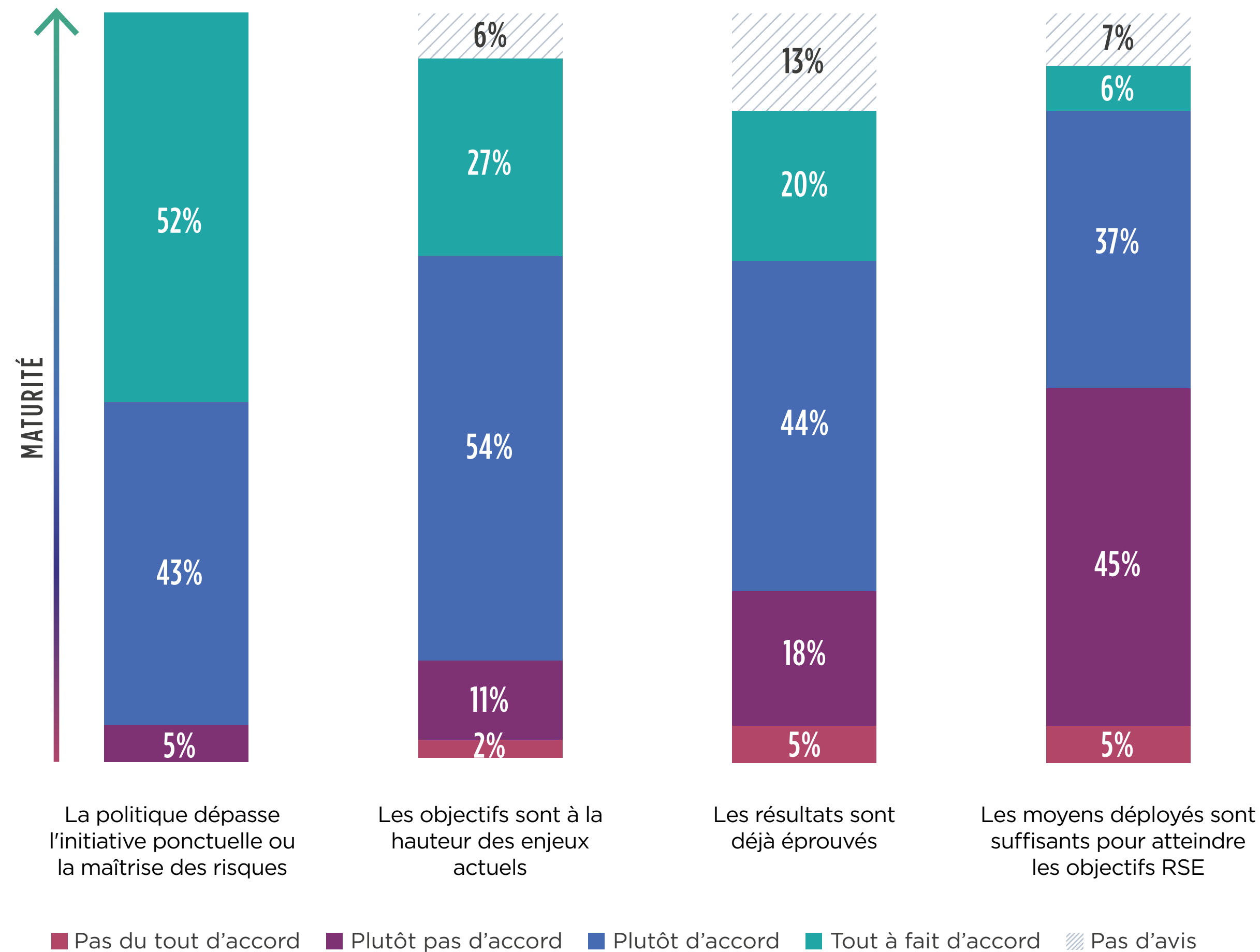
Chief Sustainability Officer, Decathlon



- Les objectifs RSE définis sont ambitieux mais les moyens déployés pour les atteindre sont souvent insuffisants 8
- Le manque de ressources humaines et de temps constitue un frein majeur au déploiement des politiques RSE 9
- Des sujets RSE traités de façon hétérogène 10
- Interview de Bertrand SWIDERSKI, Directeur RSE de Carrefour 11
- Méthode Wavestone d'analyse de la maturité de la transformation des métiers 12
- Des Achats à la Finance, des degrés d'avancement variés dans la Transformation 13
- Les communautés de collaborateurs engagés, acteurs incontournables de la transformation 14
- Interview d'Agnès WEIL, Directrice RSE de Club Med 15

# Les objectifs RSE définis sont ambitieux mais les moyens déployés pour les atteindre sont souvent insuffisants

## Niveau de maturité de la politique RSE des entreprises



Dans un contexte d'attentes croissantes des parties prenantes vis-à-vis de l'urgence climatique et sociale et de réglementations de plus en plus contraignantes, **les entreprises** répondantes de plus de 500 salariés **s'engagent sur des trajectoires durables jugées ambitieuses**. Une écrasante majorité de répondants (81%) se déclare ainsi plutôt ou tout à fait convaincus que les objectifs RSE de leur organisation sont à la hauteur des enjeux environnementaux et sociaux actuels.

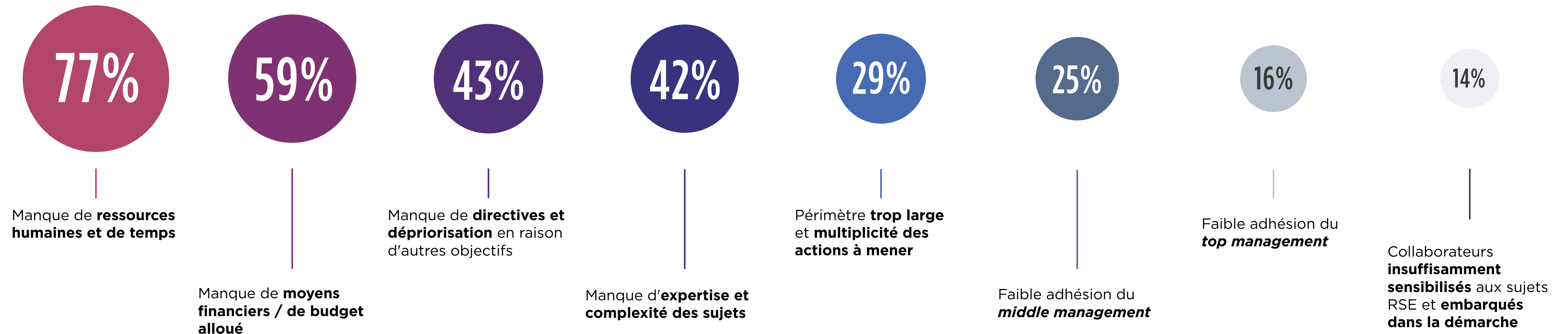
La transformation durable fait en effet partie des priorités stratégiques des entreprises. Il apparaît cependant essentiel de ne pas sous-estimer le défi que sa mise en œuvre représente. Face à l'ampleur de la tâche, les dirigeants ne pourront espérer remplir leurs engagements qu'en déployant des moyens conséquents et la crédibilité de leurs actions ne pourra être acquise qu'en objectivant leurs résultats.

Or, **il existe aujourd'hui une véritable dissonance entre l'ambition des objectifs RSE définis par les entreprises et les moyens déployés** pour les atteindre. Ainsi, moins de la moitié des répondants (43%) déclarent que les moyens déployés sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés.



# Le manque de ressources humaines et de temps constitue un frein majeur au déploiement des politiques RSE

Part des entreprises qui classent ces freins parmi les trois plus importants dans le déploiement de leur stratégie RSE



Si les stratégies RSE sont définies et claires, leur **mise en œuvre opérationnelle est ralentie** principalement par des problématiques RH : un **manque de ressources humaines** (classé parmi les 3 principaux freins par 77% des répondants) et d'**expertise**. Le manque de **moyens financiers** pour atteindre les objectifs définis se fait également fortement ressentir pour 59% des répondants.

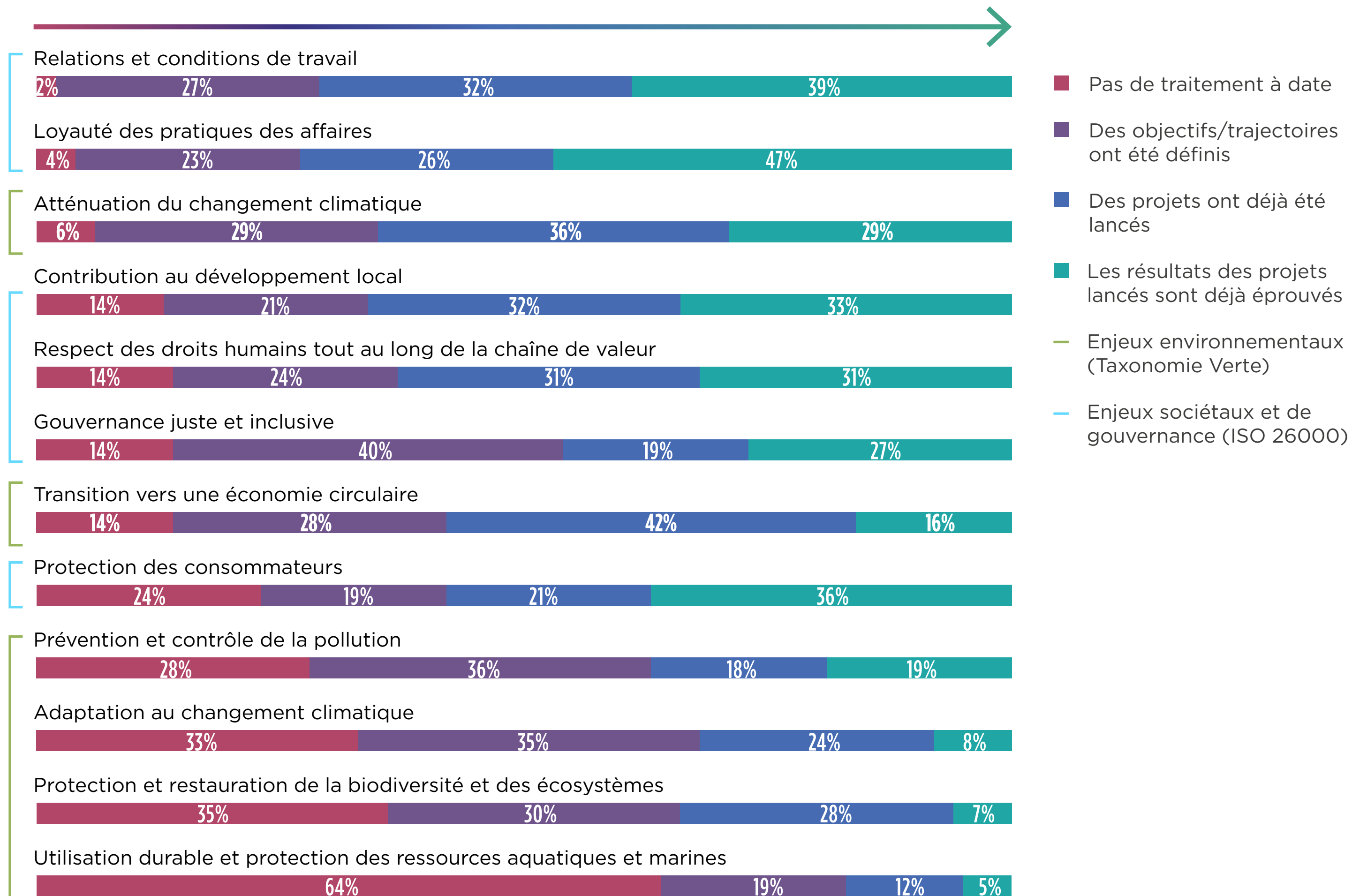
Par ailleurs, il est intéressant de constater que, malgré un niveau d'ambition des politiques RSE élevé, **les directions RSE peinent toujours à inscrire leurs sujets comme prioritaires quand on les met en concurrence avec des activités opérationnelles « business as usual »** (classé parmi les 3 principaux freins par 43% des répondants).

La **sensibilité des collaborateurs** aux sujets RSE est **en pleine croissance** : seulement 14% des répondants ont classé le manque d'engagement des collaborateurs parmi les trois freins les plus importants dans le déploiement de leur politique RSE (parmi les 8 proposés). L'adhésion du *top management* est également rarement considérée comme un frein majeur (16%).

Les entreprises doivent néanmoins capitaliser sur cette sensibilité grandissante afin d'éviter l'inertie. Il est notamment primordial de veiller à engager le *middle management* dans la démarche.

# Des sujets RSE traités de façon hétérogène

## Avancement dans le traitement des grands sujets RSE



L'ampleur des transformations à accomplir exige, pour conduire le changement, de **conserver une vision large du développement durable, dans sa triple dimension historique** (environnementale, économique et sociale).

**Les entreprises répondantes se sont emparées des thématiques sociétales et de gouvernance**, déjà plus réglementées, et les résultats des projets afférents sont souvent éprouvés. Cependant, il convient de porter plus loin le traitement de ces sujets, parfois réduits à l'état de vernis écologique.

**A l'inverse, les sujets environnementaux, plus techniques, ne sont pas encore suffisamment intégrés** dans leur ensemble. Seules l'atténuation du changement climatique (94% des entreprises traitent le sujet) et la transition vers une économie circulaire (86%) mobilisent réellement les entreprises, notamment sous l'impulsion de contraintes légales et réglementaires (Lois Grenelle 1 et 2 2009 et 2010, LTECV de 2015, Loi AGEC de 2021, loi Climat et résilience 2021, Décret BEGES de 2022, etc.). Les enjeux environnementaux ne sont, à date, pas traités dans leur globalité. La grande perdante est la biodiversité, pourtant au cœur des exercices de *reporting* extra-financier à venir.



INTERVIEW

## Bertrand SWIDERSKI

Directeur RSE, Carrefour

### Comment embarquez-vous l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans la transformation durable des métiers ?

La Direction de Carrefour accorde une place particulière aux équipes de terrain en leur accordant une confiance et une liberté d'action importantes. La culture du Groupe veut que le management ne soit pas descendant, afin de susciter de l'engagement et des actions concrètes et adaptées aux besoins.

La responsabilisation de l'ensemble des équipes permet à chacun de pouvoir initier des actions positives qui, si elles fonctionnent, sont déployées dans l'ensemble des magasins. C'est de cette manière qu'ont été créés les paniers « zéro gaspi » et les « heures silencieuses » (limitation des nuisances sonores et visuelles pour des personnes atteintes de troubles neurologiques et d'autisme).

Nous valorisons ces initiatives positives à travers une communication interne et externe forte, mais également grâce à un réseau d'ambassadeurs conséquent, composé de 3 000 volontaires dans le monde.

Nous avons aussi intégré un indice RSE dans la rémunération de tous les cadres dirigeants pour que chaque acteur soit concerné par le sujet.

### Comment la transformation durable et ses évolutions réglementaires sont-elles intégrées dans les différents métiers ?

Les Directions sont concernées par des changements réglementaires depuis de nombreuses années. Pour autant, cela ne doit pas empêcher d'être proactif pour lancer des initiatives positives.

Chaque Direction est responsable de son périmètre, c'est-à-dire que chacune est en charge d'intégrer de manière autonome tous les changements qui l'impactent. C'est par exemple le cas pour la Direction des Magasins, des Marchandises et des Achats ou du Marketing et des Clients.

La Direction des Ressources Humaines est également un acteur clé de la transformation culturelle, de la diversité et de l'inclusion. C'est la raison pour laquelle cette dernière collabore étroitement avec la Direction RSE sur de nombreux sujets et plus particulièrement sur la partie sociétale.

“  
LE SECTEUR DE LA  
DISTRIBUTION A UN  
POUVOIR ET UNE  
RESPONSABILITÉ  
INCROYABLES POUR  
TRANSFORMER  
LA CONSOMMATION.  
”

# Méthode Wavestone d'analyse de la maturité de la transformation des métiers

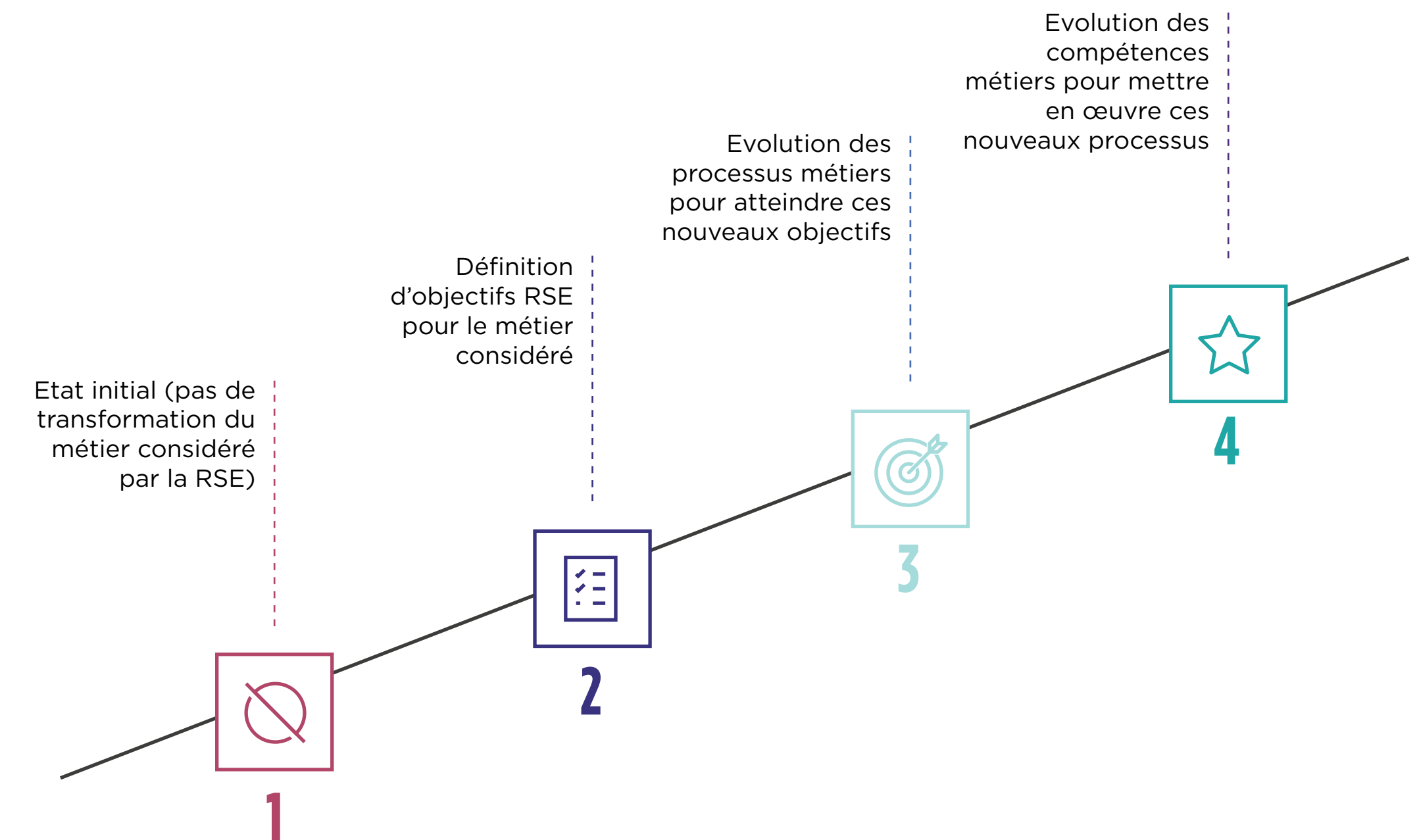
La maturité de la transformation des métiers d'une organisation peut être appréhendée selon différentes approches méthodologiques.

Fort d'une longue expérience en conseil en transformation des organisations, **Wavestone propose une grille d'analyse simple**, reposant sur les critères suivants :

- **L'état initial** du métier considéré ;
- **La définition d'objectifs**, associés à des indicateurs de suivi facilitant le pilotage d'une politique, première étape d'une transformation ;
- **L'évolution des processus métiers** afin d'atteindre les objectifs nouvellement définis ;
- **L'évolution des compétences métiers** en accord avec l'évolution des processus, maillon final d'une transformation mature.

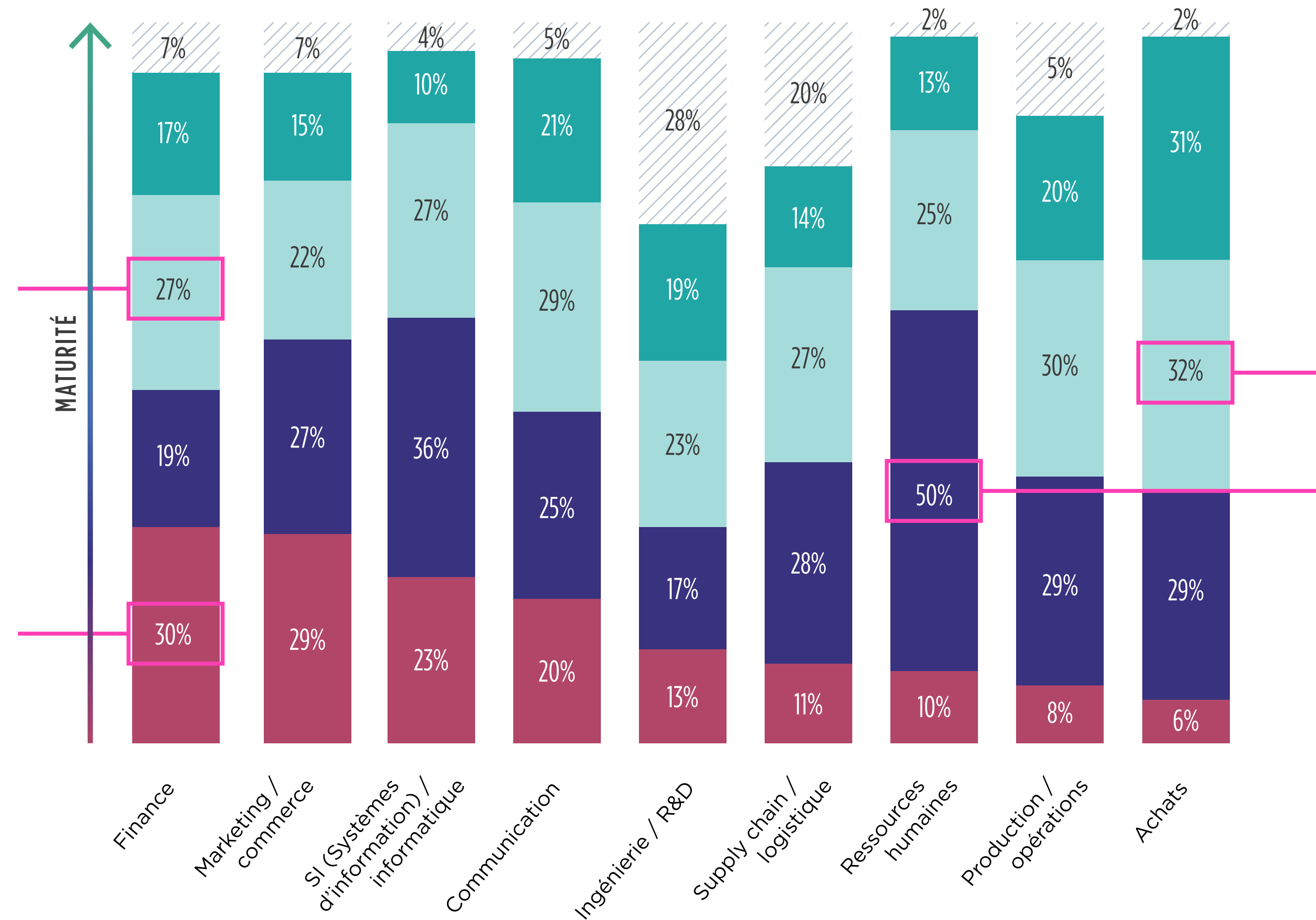
Si différentes trajectoires de transformation existent, ces critères illustrent efficacement les différents jalons qui marquent le processus de transformation durable des métiers.

## Trajectoire-type d'une transformation durable des métiers



# Des Achats à la Finance, des degrés d'avancement variés dans la Transformation

Etat des lieux de la transformation durable des métiers



**En ce qui concerne la Finance, des situations très contrastées existent parmi les entreprises répondantes :** certaines, notamment au sein du secteur des services financiers, ont bien engagé la transformation durable de cette fonction, contraintes par la réglementation. La majorité des entreprises des autres secteurs ne l'ont toutefois pas encore initiée.

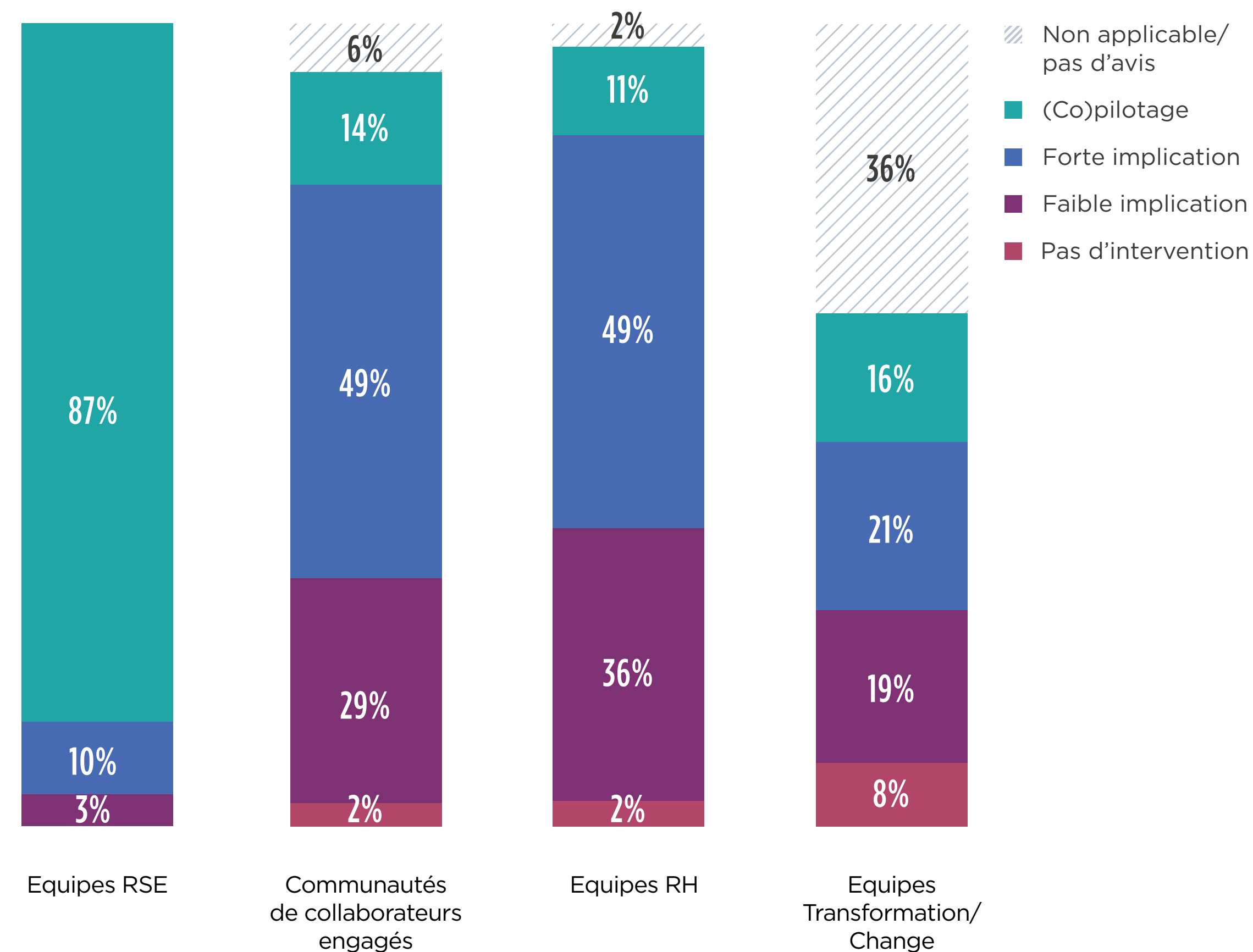
**La fonction Achats est de loin la plus avancée dans sa transformation durable :** seules 6% des entreprises répondantes n'ont encore rien initié sur ce sujet. A l'inverse, 32% ont défini de nouveaux processus pour atteindre les objectifs définis.

**Pour une majorité d'entreprises (50%), les Ressources Humaines en sont à la phase de définition d'objectifs RSE.**

La fonction RH demeure ainsi une des fonctions de l'organisation dont les compétences ont le moins évolué pour intégrer les enjeux RSE (13%), alors même qu'elle est centrale dans la mise en application d'une politique responsable ambitieuse.

# Les communautés de collaborateurs engagés, acteurs incontournables de la transformation

## Implication des acteurs dans la transformation durable des métiers



Si les transformations durables au sein des différents métiers de l'entreprise sont encore largement pilotées par les équipes RSE (87%), on remarque que **les communautés de collaborateurs engagés jouent un rôle décisif pour concrétiser cette transformation** au plus près des réalités opérationnelles.

**Les équipes RH** sont certes pilotes pour 11% des entreprises répondantes, mais **s'impliquent encore faiblement** pour 36% des entreprises. Or ces équipes peuvent avoir un regard précieux sur l'avancement des métiers dans la transition.

### Ils l'ont fait



Chez EDF, un réseau de collaborateurs engagés dans la transition écologique est particulièrement actif en interne : le Rhizome. Ce nom renvoie à un réseau racinaire souterrain et interconnecté, constituant une réserve d'énergie.

Réunissant aujourd'hui 1 400 membres, il est force de proposition pour accélérer la transformation de l'entreprise dans une logique *bottom-up*. Le réseau organise notamment des webinaires pour partager leurs actions concrètes, ancrées dans le quotidien des salariés et adaptées aux spécificités de chaque site (mobilité durable, suppression des gobelets en plastique, recyclage des masques et des mégots, alimentation, etc.) ou à l'échelle du Groupe (plan sobriété énergétique, éco-socio conception, contribution à des regards croisés sur des travaux du Groupe, etc.).

NB : Les entreprises ayant répondu « Non applicable » (NA) à la question ne disposaient par exemple pas d'équipe correspondant à la fonction afférente (ex : pas d'équipe Transformation)



### **Selon vous, qui doit orchestrer la transformation durable des métiers ?**

Ma conviction personnelle est qu'il ne faut pas d'une Direction RSE pléthorique. Les sujets RSE doivent être portés là où ils sont traités. Plus les sujets RSE montent en importance et en technicité, plus il faut étoffer les métiers concernés pour qu'ils soient capables de traduire ces enjeux dans leurs tâches quotidiennes.

Le cœur d'activité du Club Med, ce sont les vacances. Et une semaine de vacances, c'est une tranche de vie ! Toutes les dimensions de cette tranche de vie nous concernent : transport, logement, alimentation, loisirs... Chacun de ces sujets, associé à différents métiers, est au cœur d'une multitude d'enjeux RSE, avec des spécificités locales dans chacun de nos nombreux sites d'implantation. L'équipe RSE peut avoir une très bonne culture générale sur tous ces enjeux mais elle ne peut pas être spécialiste de tout.

Certains collaborateurs se tournent vers nous pour comprendre ce qui peut être fait dans leur métier. Il faut accompagner ces bonnes volontés mais aussi les impliquer dans la démarche. Nous pouvons leur flécher des ressources mais nous les encourageons à devenir le porte-parole ou le spécialiste du sujet spécifique à leur métier.

### **Avez-vous des exemples à partager ?**

Actuellement, le Club Med a de forts enjeux liés à la construction et au développement. Ce sont des métiers très prenants et les personnes

concernées n'ont souvent pas le temps de prendre le recul nécessaire sur leur méthodologie. C'est très dur de pédaler, de se regarder pédaler et de revisser le vélo en même temps ! Notre recommandation serait d'avoir des casquettes dédiées, pouvant travailler en marge de l'opérationnel pur.

Des groupes transverses se créent aussi avec différents métiers (ex : équipes juridiques, finance, audit, RSE, etc.) pour essayer de suivre les enjeux et de décliner les réglementations RSE. Il faut se mettre en ordre de bataille pour anticiper ces réglementations et pour qu'elles ne restent pas au formalisme de façade mais qu'elles stimulent et récompensent les démarches utiles en profondeur.

### **Comment embarquer tous les métiers dans cette transition ?**

Il faut que les sensibilités et compétences RSE soient maillées en géographies et en métiers. Au Club Med, nous avons créé des postes de Chargé(e)s de Missions RSE dans les Business Unit, au plus près des Villages, qui sont par exemple en charge de fédérer les équipes autour des démarches de certification.

Nous devons poursuivre ce maillage afin de diffuser les compétences RSE dans les différents métiers et les différents sites avec, en plus, des équipes qui se renouvellent dans nos Villages au rythme des saisons. Une telle entreprise ne peut pas demander à trois personnes d'être expertes de tous les sujets et de les traiter depuis le siège. D'abord, parce que c'est impossible et, en plus, parce que ça ne mobiliserait pas.

“

IL FAUT QUE LES  
SENSIBILITÉS ET  
COMPÉTENCES RSE  
SOIENT MAILLÉES  
EN GÉOGRAPHIES  
ET EN MÉTIERS.

”

# Gouvernance et performance RSE

“

**La définition de nouvelles ambitions RSE impliquera notamment l'évolution de la gouvernance : les sujets devront être portés à un niveau beaucoup plus élevé qu'ils ne l'ont été jusqu'à présent.** ”

**Agnès WEIL**

Directrice RSE, Club Med

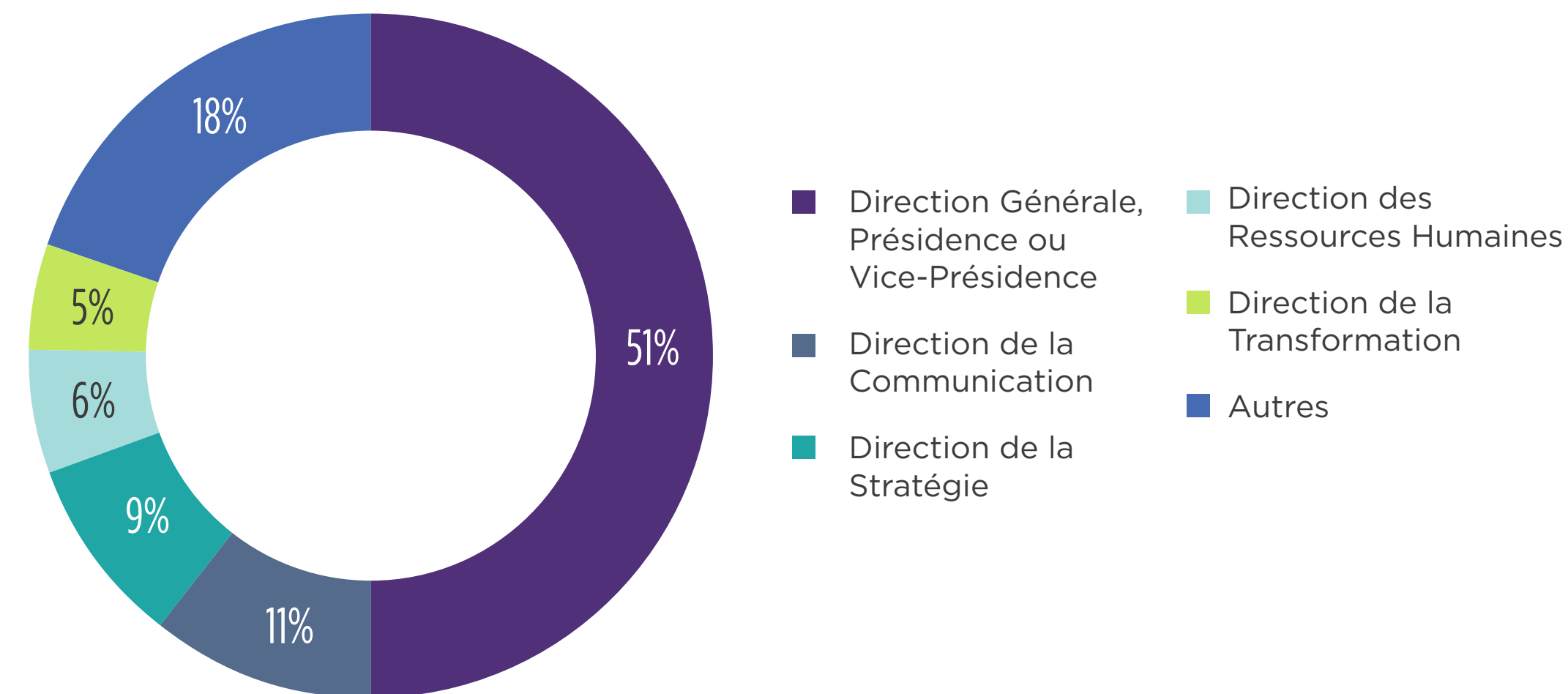


- La fonction RSE est désormais majoritairement rattachée à la Direction Générale 17
- Faire porter les sujets RSE au plus haut niveau de décision est un prérequis indispensable 18
- L'intégration des sujets RSE à tous les niveaux de décision doit se généraliser 19
- Interview de Eric CAMPOS, CSR Head du Crédit Agricole 20
- Une consultation des parties prenantes amenée à se structurer 21
- Les clients demeurent la principale partie prenante consultée 22
- Les entreprises n'ont pas encore l'outillage nécessaire pour répondre au défi réglementaire et piloter leur performance 23
- Les entreprises ont initié des réflexions relatives à la CSRD mais elles n'y sont pas encore suffisamment préparées 24
- Interview de Clémentine FISCHER, Head of ESG integration and philanthropy d'AXA 25



# La fonction RSE est désormais majoritairement rattachée à la Direction Générale

## Rattachement de la fonction RSE



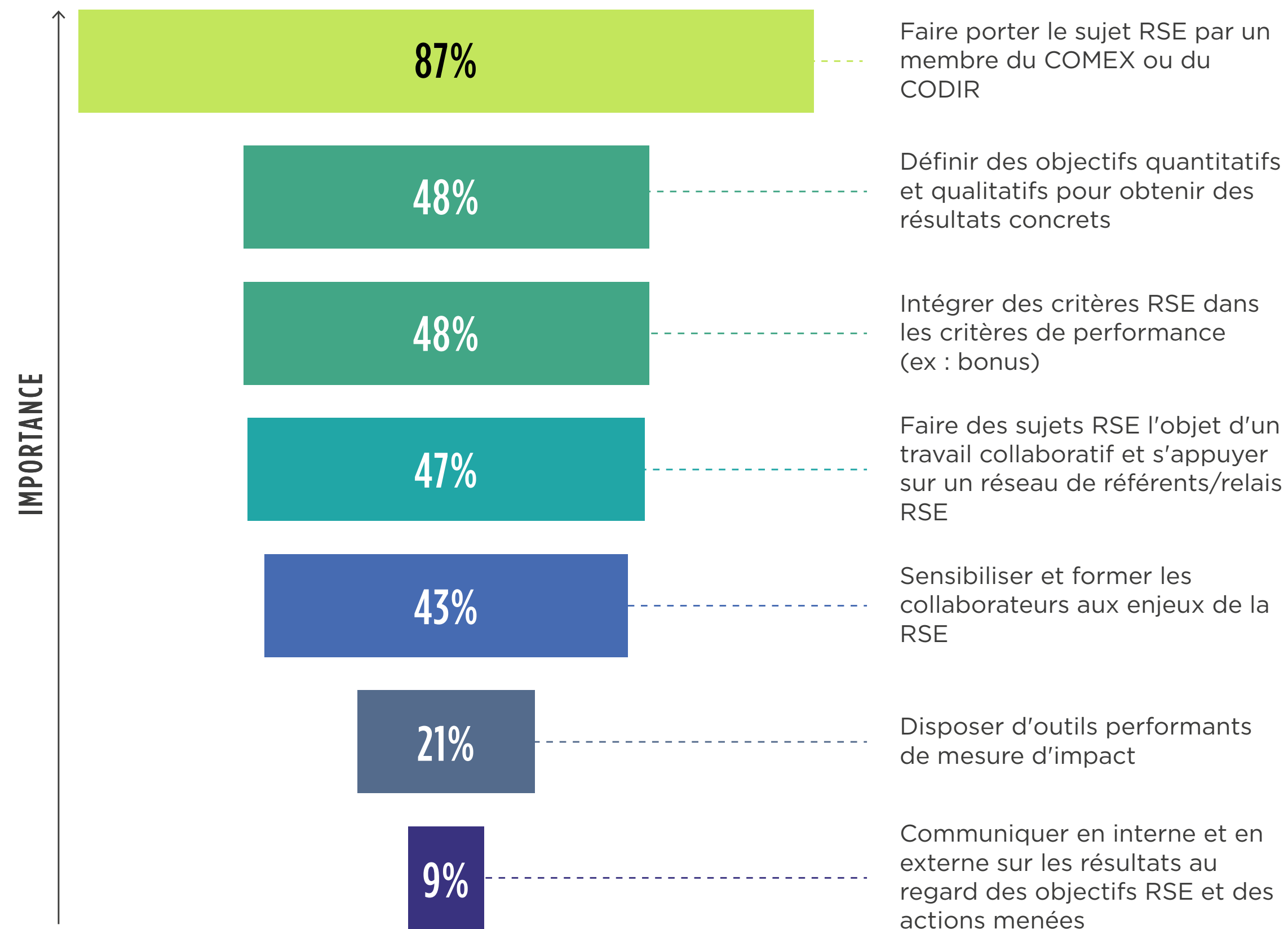
Historiquement, la fonction RSE était rattachée à la Communication ou aux Ressources Humaines des entreprises, dans une optique centrée sur l'image de marque ou sur la marque employeur (c'est encore le cas pour respectivement 11% et 6% des entreprises répondantes). Le rattachement de la fonction RSE était également souvent déterminé par le secteur d'activité de l'entreprise (ex : DRH si les enjeux de l'entreprise sont principalement sociaux). **La dimension transformatrice de la RSE est désormais de plus en plus considérée** par les entreprises : 5% la rattachent ainsi à la Direction de la Transformation.

**Aujourd'hui, la RSE est, dans la majorité des cas (51%), directement rattachée à la Direction Générale, à la Présidence ou à la Vice-Présidence des entreprises** répondantes. Lorsqu'elle n'est pas autonome, la fonction RSE est souvent rattachée à la Direction de la Stratégie (9%), ce qui démontre que les entreprises vont au-delà du simple vernis écologique et social et introduisent le développement durable au cœur de leurs modèles d'affaires.

**Tout l'enjeu du rattachement de la fonction RSE est de placer le sujet au cœur des modèles d'affaires.** Un rattachement à la Stratégie ou à la Direction Générale optimise les chances d'une prise en considération de la RSE dans les activités les plus névralgiques de l'entreprise. Néanmoins, **une infusion de la RSE dans toutes les fonctions est clé** : Finance (lien de plus en plus fort à l'aune du *reporting* extra-financier), RH (sujets sociaux et transformation des métiers), etc.

# Faire porter les sujets RSE au plus haut niveau de décision est un prérequis indispensable

Part des entreprises qui classent ces facteurs de succès parmi les trois plus importants dans le déploiement de leur stratégie RSE



L'écrasante majorité des répondants (87%) juge primordial de **faire porter les sujets RSE par un membre du COMEX** (Comité Exécutif) **ou du CODIR** (Comité de Direction). Ces comités, chargés de définir la vision stratégique de l'entreprise, doivent en effet se saisir des questions environnementales, sociales et sociétales pour œuvrer à l'implantation d'un nouveau modèle de développement, qui tend à être à la fois rentable et durable.

Une fois le cap donné, **la définition d'objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur intégration dans des critères de performance sont identifiées comme clés** pour la mise en œuvre réelle des actions sur le terrain.

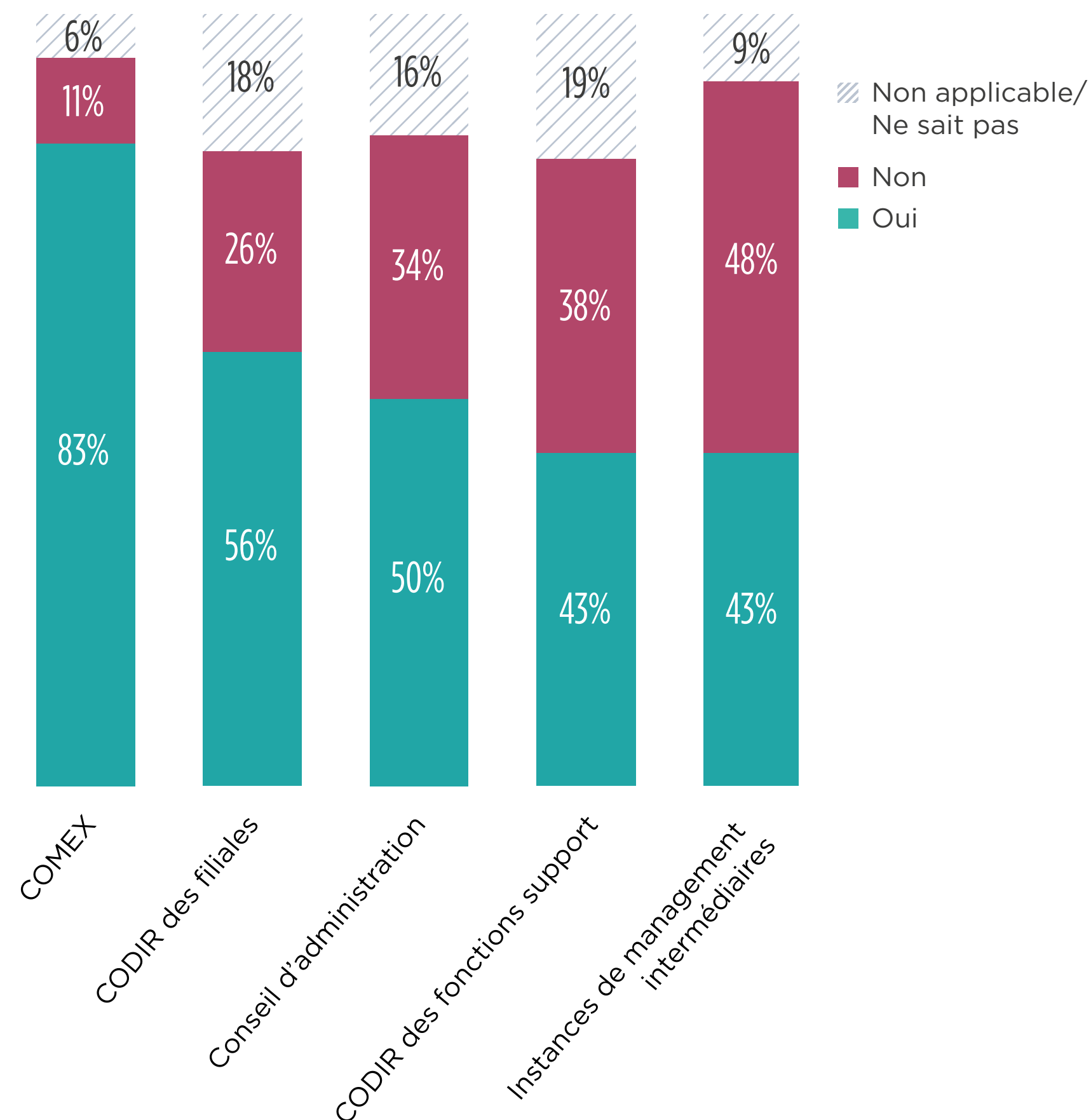
Enfin, **la décentralisation** via un réseau de référents et relais RSE et **la responsabilisation** de l'ensemble **des collaborateurs** à travers des actions de sensibilisation sur leur rôle permettent de mieux diffuser la démarche dans l'entreprise.

## Evolutions depuis 2022

Les deux premiers facteurs de succès identifiés par les répondants sont stables depuis 2022. En revanche, la sensibilisation des collaborateurs était considérée comme le troisième facteur clé de succès le plus important en 2022. Aujourd'hui plus généralisée dans les entreprises, elle passe de la 3<sup>ème</sup> à la 5<sup>ème</sup> position.

# L'intégration des sujets RSE à tous les niveaux de décision doit se généraliser

## Intégration de la RSE dans les échelons de gouvernance des entreprises



**83%**  
des entreprises  
répondantes  
ont intégré un  
représentant  
de la RSE au  
COMEX

Ce chiffre témoigne de **l'intégration des sujets RSE dans les discussions stratégiques** au plus niveau de l'entreprise.

A noter toutefois qu'il ne suffit pas seulement d'intégrer les sujets RSE aux instances de décision, il faut y accorder le poids et l'importance nécessaires pour enclencher une véritable transformation.

Par ailleurs, **la RSE impose de relever des défis globaux mais également de traiter les enjeux locaux et doit se nourrir d'une compréhension des enjeux opérationnels de chaque fonction** pour atteindre des résultats concrets et pérennes. Cela passe notamment par une représentation de la RSE au CODIR des filiales et des fonctions support ainsi que dans les instances de management intermédiaires, encore trop faibles aujourd'hui.

### Ils l'ont fait



EDF est un exemple de l'intégration croissante des sujets RSE aux plus hauts niveaux de décision. Des référents climat ont été nommés au COMEX et au conseil d'administration en 2020, et une première résolution climat a été adoptée en Assemblée Générale en 2022. Deux climatologues, auteurs du GIEC, siègent au Conseil des parties prenantes, un organe consultatif auprès du PDG (Président-Directeur Général) qui rassemble des spécialistes de l'environnement, des représentants de collectifs étudiants, des économistes et des acteurs de solidarités. Un Comité stratégique RSE a été mis en place au niveau du COMEX, qui valide en particulier les plans d'adaptation au changement climatique des entités du Groupe.



INTERVIEW

## Eric CAMPOS

Transitions & Energies CEO, CSR Head,  
Crédit Agricole

### **Comment avez-vous créé un projet sociétal commun au sein d'un Groupe aux entités particulièrement autonomes ? Avec quelle ambition ?**

La puissance de notre Groupe repose sur la très grande indépendance entrepreneuriale de ses entités : les Caisses Régionales sont des banques de plein exercice et les métiers du Groupe (Amundi, CACIB, Crédit Agricole Consumer Finance, Crédit Agricole Assurances, etc.) bénéficient d'une très grande autonomie. Notre projet sociétal a fait l'objet d'un long travail de préparation et de co-construction avec les dirigeants du Groupe tout au long de l'année 2021.

Notre projet sociétal est la déclinaison de l'utilité sociétale du Crédit Agricole en trois grands thèmes : la contribution à l'émergence d'une économie bas carbone, le renforcement de la cohésion et de l'inclusion sociale et l'accompagnement des transitions agricoles et agro-alimentaires.

La raison d'être du Groupe, « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société », est ainsi déclinée pour relever les défis de notre temps. Ce projet est animé et suivi au plus haut niveau de gouvernance de notre Groupe et irradie tous les métiers. Au Crédit Agricole, La dimension sociétale n'est ainsi pas ajoutée mais réellement intégrée à notre modèle de création de valeur et de performance.

Le Groupe Crédit Agricole a placé la transition écologique et l'utilité sociale au coeur de son projet sociétal et de sa stratégie de développement. Notre modèle mutualiste nous a conduit depuis notre origine à accompagner les transformations de la société, de l'électrification des campagnes hier, à la transition climatique à laquelle nous sommes confrontés, aujourd'hui. Il a ainsi fait le choix de mettre la force de son modèle de banque universelle au service de l'accompagnement de la transition vers la neutralité carbone en 2050.

### **Comment se traduit la déclinaison de ce projet sociétal par les entités ?**

Nous contribuons à la construction d'une économie plus durable en suivant la voie d'une transition juste avec ce qui fait le ciment et la singularité de notre Groupe : notre histoire née des solidarités, des collaborateurs engagés dans cette transformation en profondeur de leur métier, la connaissance et le respect des écosystèmes, le respect des femmes et des hommes que nous accompagnons, de leur histoire, de leur capacité à s'adapter avec la volonté de ne laisser personne sur le bord du chemin, et l'ambition d'assurer le développement économique propre à chaque territoire, comme nous le faisons depuis notre origine.



AU CRÉDIT AGRICOLE,  
LA DIMENSION  
SOCIÉTALE N'EST  
AINSI PAS AJOUTÉE  
MAIS RÉELLEMENT  
INTÉGRÉE  
À NOTRE MODÈLE  
DE CRÉATION  
DE VALEUR ET  
DE PERFORMANCE.



# Une consultation des parties prenantes amenée à se structurer

## Part des entreprises disposant d'un comité de parties prenantes externes

49%

**NON**

Et ce n'est pas prévu à date

30%

**NON**

Mais des réflexions sont en cours à ce sujet

21%

**OUI**

### Ils l'ont fait



En 2021, le Groupe RATP a défini sa raison d'être (« S'engager chaque jour pour une meilleure qualité de ville ») co-construite avec l'ensemble des salariés du Groupe, consultés très largement que ce soit à travers des ateliers ou une plateforme collaborative.

Le Groupe a également consulté différentes personnalités de la société civile, des experts de la raison d'être ou encore des élus, réunis au sein d'un « Conseil consultatif ». Leur contribution s'est révélée déterminante dans la construction de la raison d'être, aussi bien sur des éléments identitaires du Groupe, que sur les enjeux sociétaux à adresser.

La consultation des parties prenantes constitue un contreponds nécessaire à la **gouvernance interne** de la RSE. La norme ISO 26000 a pleinement intégré l'importante notion de transparence dans la démarche durable d'une entreprise, qui doit reposer sur une forte mobilisation des parties prenantes. Alimenter un dialogue continu et structuré avec ces dernières constitue un prérequis **essentiel pour poser les fondements d'une politique RSE pertinente et challenger ses orientations de façon constructive**. Les nouvelles exigences de *reporting* liées à la CSRD, et notamment l'analyse de double matérialité, vont encore davantage ancrer la consultation des parties prenantes dans l'exercice de la RSE.

Si seulement 21% des entreprises répondantes disposent actuellement d'un comité des parties prenantes, 30% envisagent d'en constituer un.

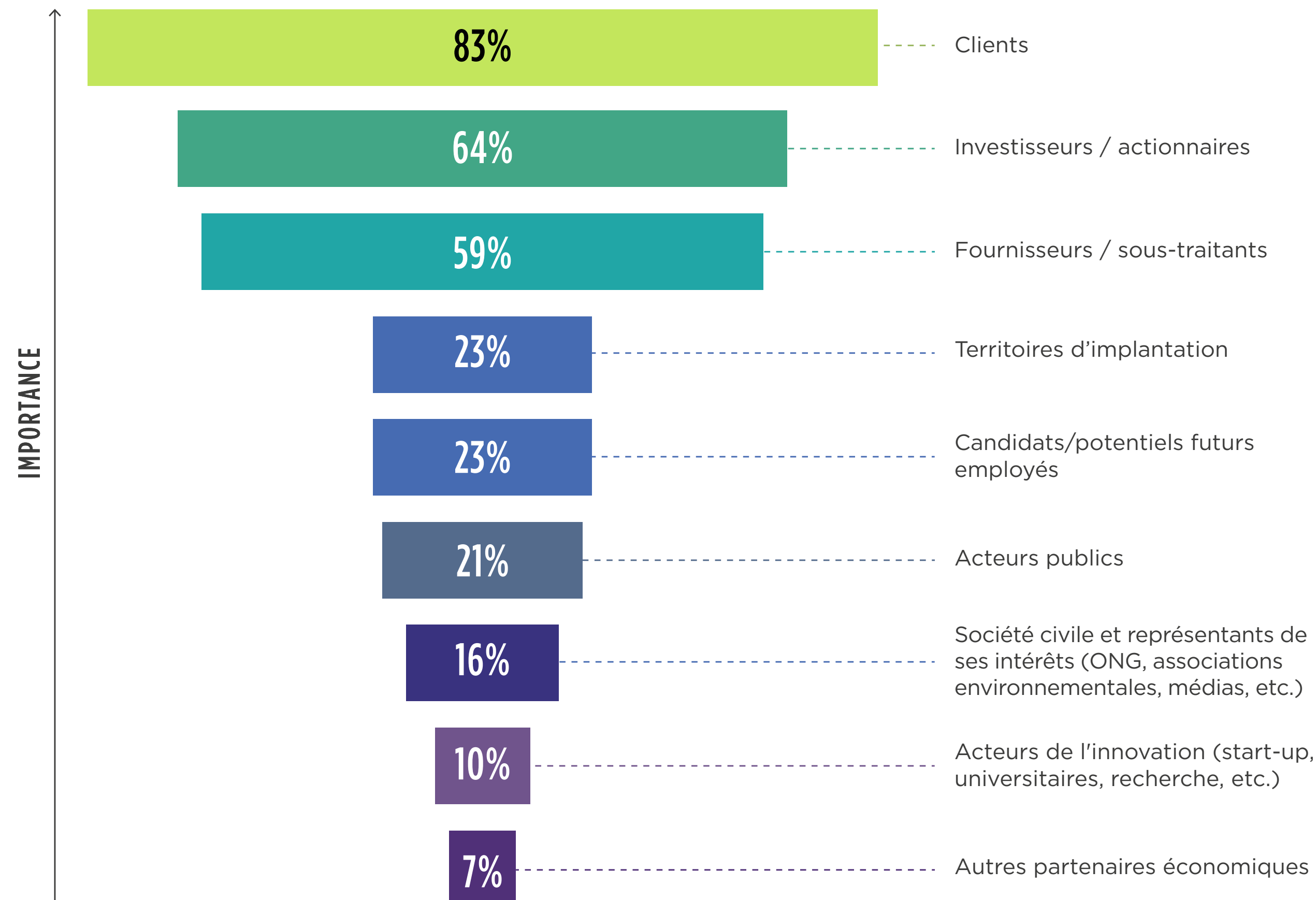
L'introduction de la qualité de « **société à mission** » par la loi PACTE (2019) a notamment ravivé l'intérêt pour cet outil de consultation externe. En effet, les entreprises concernées doivent se doter d'un **comité de mission, chargé de suivre l'exécution de la mission de l'entreprise et de garantir sa déclinaison opérationnelle**.

### Evolutions depuis 2022

La prise en compte des parties prenantes externes dans les consultations semble évoluer lentement : le nombre d'entreprises répondantes disposant d'un comité de parties prenantes externes en 2023 est stable par rapport à 2022.

# Les clients demeurent la principale partie prenante consultée

Part des entreprises qui classent ces parties prenantes parmi les trois plus mobilisées dans la réalisation de leur transition durable



Si les entreprises répondantes associent leurs parties prenantes externes à leur démarche de transformation durable, **la consultation est encore principalement centrée sur les clients** (83% des entreprises répondantes les classent parmi les trois principales parties prenantes externes mobilisées), **les investisseurs (64%) et les fournisseurs (59%)**. Les autres parties prenantes externes demeurent souvent peu mobilisées. **Une consultation plus diversifiée permet d'enrichir les points de vue** et d'intégrer tout l'écosystème de l'entreprise dans la démarche de transformation durable.

Par exemple, **les acteurs de l'innovation** (tels que l'écosystème des start-ups ou celui de la recherche et de l'enseignement) **peuvent apporter un soutien précieux aux entreprises dans leur transition environnementale**, que ce soit dans les phases de diagnostic (ex : études pour comprendre les impacts) grâce à des outils de suivi et de pilotage de la performance durable (ex : calculer l'impact carbone des achats) ou par des solutions plus durables (ex : innovations techniques).

# Les entreprises n'ont pas encore l'outillage nécessaire pour répondre au défi réglementaire et piloter leur performance

## Niveaux de maturité sur la gouvernance des données ESG

La qualité / fiabilité des données ESG



La complétude / exhaustivité des données ESG



Le processus de recueil et de consolidation des données ESG



L'outil de recueil des données ESG



■ Inexistant ■ Très Insatisfaisant ■ Insatisfaisant ■ Moyen ■ Satisfaisant ■ Très satisfaisant

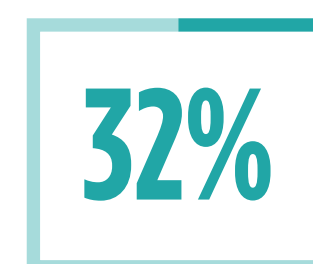
## Entreprises qui prévoient d'investir dans un nouvel outil



NON



OUI  
dans quelques années



OUI  
dès cette année

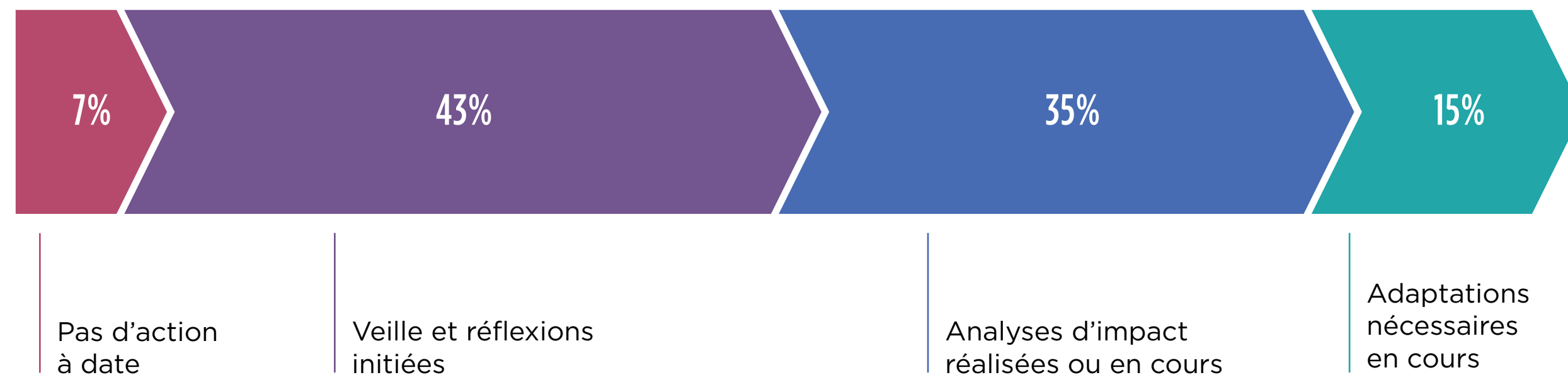
La transformation durable impose de revisiter la notion de performance, en prenant en compte l'impact de l'entreprise sur son environnement et réciproquement (principe de double-matérialité). Pour ce faire, les **outils de mesure** et les processus de recueil de données doivent permettre d'obtenir des données fiables, complètes et précises afin que les **stratégies** soient **définies sur des fondements objectifs** et que la performance RSE soit suivie et pilotée de façon fine.

La donnée est donc une alliée de taille de la stratégie RSE. Cependant, les entreprises sont encore globalement **insuffisamment équipées pour en tirer profit** : moins d'un répondant sur trois (31%) juge le processus de recueil de données satisfaisant (ou très satisfaisant) et moins d'un sur quatre (24%) considère l'outil de recueil de données satisfaisant. Il peut donc s'avérer extrêmement complexe et chronophage d'assurer la qualité de ces données issues de différents systèmes de mesure, départements, et parfois même de différentes entités.

Dans un contexte où le cadre de *reporting* devient de plus en plus exigeant, les entreprises ont conscience du défi : 71% des entreprises répondantes ont prévu d'investir dans un nouvel outil à court ou moyen terme. Tout l'enjeu sera de tendre vers une simplification des outils et des processus sans sacrifier la qualité de la donnée, mais également et surtout de ne pas pénaliser l'action au profit du *reporting*.

# Les entreprises ont initié des réflexions relatives à la CSRD mais elles n'y sont pas encore suffisamment préparées

## Niveaux de préparation des entreprises à la CSRD



Si **43% des entreprises répondantes ont initié une réflexion sur la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), en réalisant par exemple une veille sur le sujet, seulement la moitié d'entre elles ont commencé à s'y préparer réellement** : 35% ont réalisé ou sont en train de réaliser une analyse d'impact et seulement 15% sont en train d'effectuer les adaptations nécessaires. Ce relatif immobilisme au vu de l'ampleur du travail à mener peut s'expliquer par les incertitudes continuant de peser sur les implications exactes de la CSRD et son calendrier d'application.

Les entreprises de plus de 500 salariés sont aujourd'hui familières de la démarche d'analyse de matérialité. Seules 21% des entreprises répondantes n'en ont jamais réalisé. Cependant, **41% des entreprises répondantes ont seulement réalisé une analyse de matérialité simple (matérialité financière). L'analyse de double-matérialité est pourtant amenée à devenir centrale** dans le *reporting* extra-financier et dans la définition des stratégies RSE.

## De la simple à la double matérialité

L'analyse de double-matérialité, concept clé de la CSRD, implique que les entreprises identifient les enjeux RSE majeurs qui les concernent selon deux types de matérialité :

- La matérialité financière, dite matérialité simple, rend compte des opportunités et risques liés au développement durable susceptibles d'impacter l'entreprise et ses activités (*vision outside-in*) ;
- La matérialité d'impact, dite matérialité socio-environnementale, correspond aux impacts (positifs et négatifs) de l'entreprise et de ses activités sur son environnement économique, social et naturel (*vision inside-out*).

L'analyse de double matérialité introduit ainsi une double relation de cause à effet. Cette analyse, qui devra s'appuyer sur la concertation des parties prenantes de l'entreprise, sera centrale dans l'identification des sujets à traiter et des données à présenter dans le cadre de la mise en conformité à la CSRD. Les modalités d'application demeurent cependant floues et l'EFRAG a pour le moment mis les travaux réglementaires en pause pour davantage accompagner les entreprises dans les réglementations déjà existantes.





INTERVIEW

## Clémentine FISCHER

Head of ESG Integration and philanthropy, AXA

### Comment est pilotée la performance RSE d'AXA au niveau Groupe ?

Chez AXA, du fait de son organisation internationale, la Direction RSE a un rôle important d'animation d'une communauté de Directeurs du développement durable : c'est le Sustainability Network. Par ailleurs, la quasi-totalité des fonctions transverses du Groupe dispose dorénavant de ressources dédiées aux sujets ESG.

Jusqu'à présent, il y a toujours besoin d'une direction Développement Durable Groupe pour assurer la coordination des efforts et l'ambition pour les sujets RSE. À ce titre, la fonction RSE siège au « Role In Society Steering Committee » du Groupe qui a pour mission de développer et superviser la mise en œuvre de sa stratégie développement durable.

### En quoi les nouvelles normes de reporting RSE impactent-elles AXA ?

L'évolution des normes nous a forcés à transformer notre reporting. Avec la CSRD, beaucoup plus de données vont devoir être collectées. AXA a échangé très tôt avec l'écosystème et s'est impliqué dans des groupes de travail externes pour anticiper les récentes évolutions (Taxonomie Européenne, CSRD, etc.) et s'y préparer au mieux. Le Groupe est notamment membre du *Sustainability Reporting Board* de l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*). En interne,

un groupe de travail multi-métiers, coordonné par les équipes finances et développement durable, s'est emparé du sujet et a amorcé l'analyse des écarts avec les ESRS. Nous allons également faire un test à blanc sur le périmètre des Achats.

Pour répondre aux exigences croissantes en matière de reporting extra-financier, l'équipe Finance s'est récemment enrichie de profils spécialisés et le reporting ESG est désormais rattaché à son périmètre. La qualité des données n'en sera que renforcée : c'est leur cœur de métier ! Les équipes juridiques sont également devenues des acteurs clés de la rédaction de la DPEF, du rapport Climate et du plan de vigilance du Groupe.

### Quels sont les principaux freins que vous rencontrez dans le cadre de cette transformation ?

Il n'y a pas de réel point bloquant mais chaque corps de métier (assureurs et investisseurs) apporte sa vision au plan de transition d'AXA ce qui demande un effort d'homogénéisation et d'alignement. Il faudra également poursuivre la sensibilisation des équipes (déjà lancée avec notamment 87% des collaborateurs formés aux sujets climat grâce à l'AXA Climate Academy). Chaque métier a ses propres contraintes et doit apprendre à faire des enjeux environnementaux et sociaux des opportunités de progrès pour l'organisation, nos clients ou la société.

“

IL FAUDRA  
AVANCER MAIN  
DANS LA MAIN  
AVEC LES ÉQUIPES  
OPÉRATIONNELLES  
DANS LE  
DÉPLOIEMENT  
DES NOUVELLES  
DEMANDES ISSUES  
DE LA CSRD.

”

# Conduite du changement et culture RSE

“

**Notre priorité est d'embarquer les équipes en magasins en valorisant les initiatives terrain. Elles doivent être dans un environnement où elles sentent que la transformation est réelle.** ”

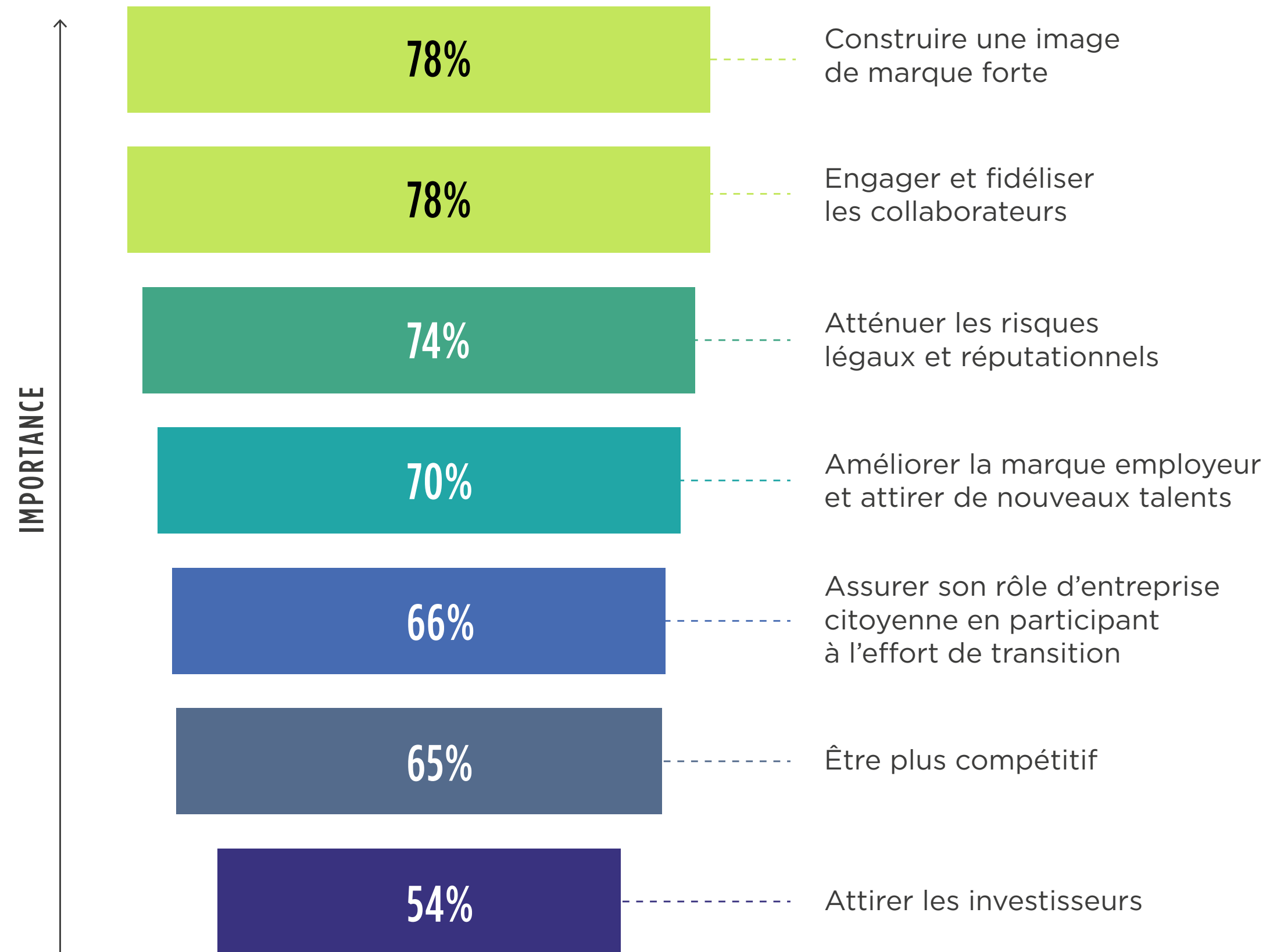
**Bertrand SWIDERSKI**  
Directeur RSE, Carrefour



- La RSE : un enjeu de plus en plus stratégique pour fidéliser les collaborateurs 27
- L'intérêt des collaborateurs grandit, même s'il ne se traduit pas encore par un engagement global dans la politique RSE 28
- Un engagement nécessaire de toutes les strates de leadership, impulsé par les managers 29
- Vers de nouveaux dispositifs de médiation pour engager tous les collaborateurs 30
- Interview de Sophie MAZOUÉ, Directrice RSE du Groupe RATP 31
- Des efforts de sensibilisation importants et fructueux mais une montée en compétences encore insuffisante 32
- Interview d'Isabelle GUYADER, Directrice RSE de Decathlon 33

# La RSE : un enjeu de plus en plus stratégique pour fidéliser les collaborateurs

Entreprises qui ont considéré ces enjeux comme « très importants » ou « décisifs » au regard de leur stratégie RSE\*



\*Echelle proposée : 0. « Non applicable » ; 1. « Important » ; 2. « Très important » ; 3. « Décisif »

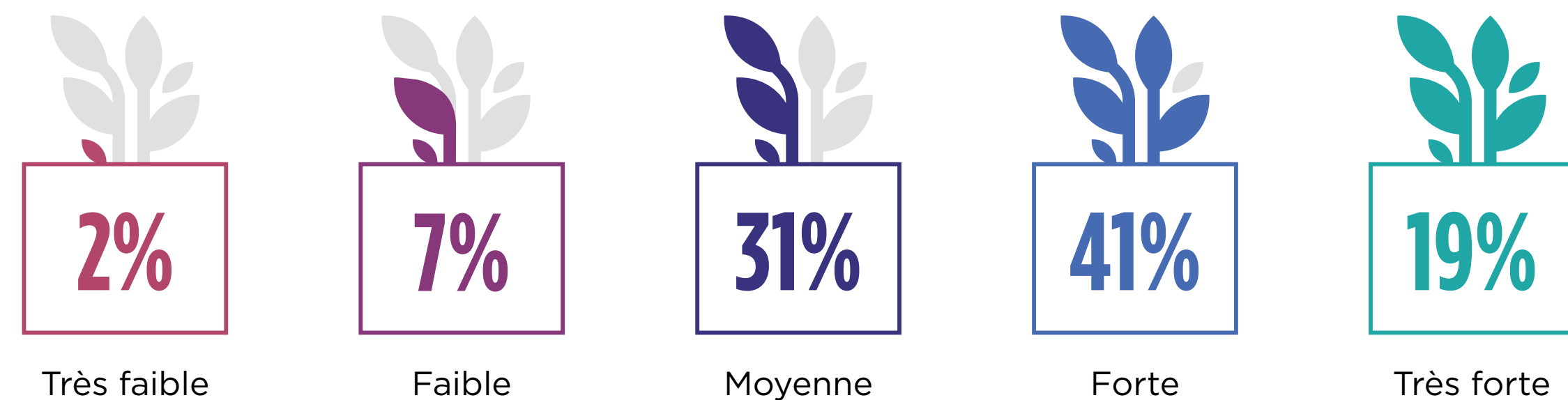
La réglementation a poussé les entreprises à intégrer la RSE à leur stratégie, mais **l'évolution des consciences des consommateurs et des salariés deviennent des incitations fortes** pour adopter des politiques RSE ambitieuses et en faire un enjeu de stratégie plutôt que de conformité.

**La RSE ne s'adresse plus seulement au régulateur mais aussi aux clients** (consommateurs sur les marchés B2C, professionnels sur les marchés B2B), avec la construction d'une **image de marque forte** pour une vaste majorité des répondants (78% jugent cet enjeu « très important », voire « décisif »). Les attentes croissantes des clients en matière de RSE impulsent ainsi une saine émulation de marché en faveur de la transformation durable, à condition de ne pas tomber dans le piège du *greenwashing*.

Dans un contexte où sourcer, recruter et fidéliser les talents est de plus en plus difficile, et particulièrement pour les profils qualifiés, **la RSE s'adresse également aux collaborateurs, que les entreprises cherchent à engager et à fidéliser** (78%). Il s'agit en effet d'un facteur différenciant sur le marché du travail, jugé « très important », voire « décisif » par plus de deux répondants sur trois (70%). Si les enjeux externes, réputationnels ou légaux sont toujours cruciaux pour les entreprises, **les enjeux internes prennent de plus en plus d'importance dans la considération stratégique de la RSE.**

# L'intérêt des collaborateurs grandit, même s'il ne se traduit pas encore par un engagement global dans la politique RSE

## Progression de la sensibilité des collaborateurs aux thématiques RSE depuis un an



## Evolutions depuis 2022

En 2022, 88% des répondants avaient estimé que la sensibilité de leurs collaborateurs aux enjeux RSE avait fortement ou très fortement progressé sur les deux années précédentes.

Cette progression, bien que ralentie, se poursuit puisque 60% des entreprises répondantes évaluent cette année que **la sensibilité de leurs collaborateurs a fortement ou très fortement progressé**. A date, 72% des entreprises répondantes considèrent ainsi qu'au moins la moitié de leurs collaborateurs manifeste un intérêt pour les enjeux RSE.

## Proportion des collaborateurs qui ...

manifestent un intérêt pour les enjeux RSE



... sont engagés dans les démarches RSE

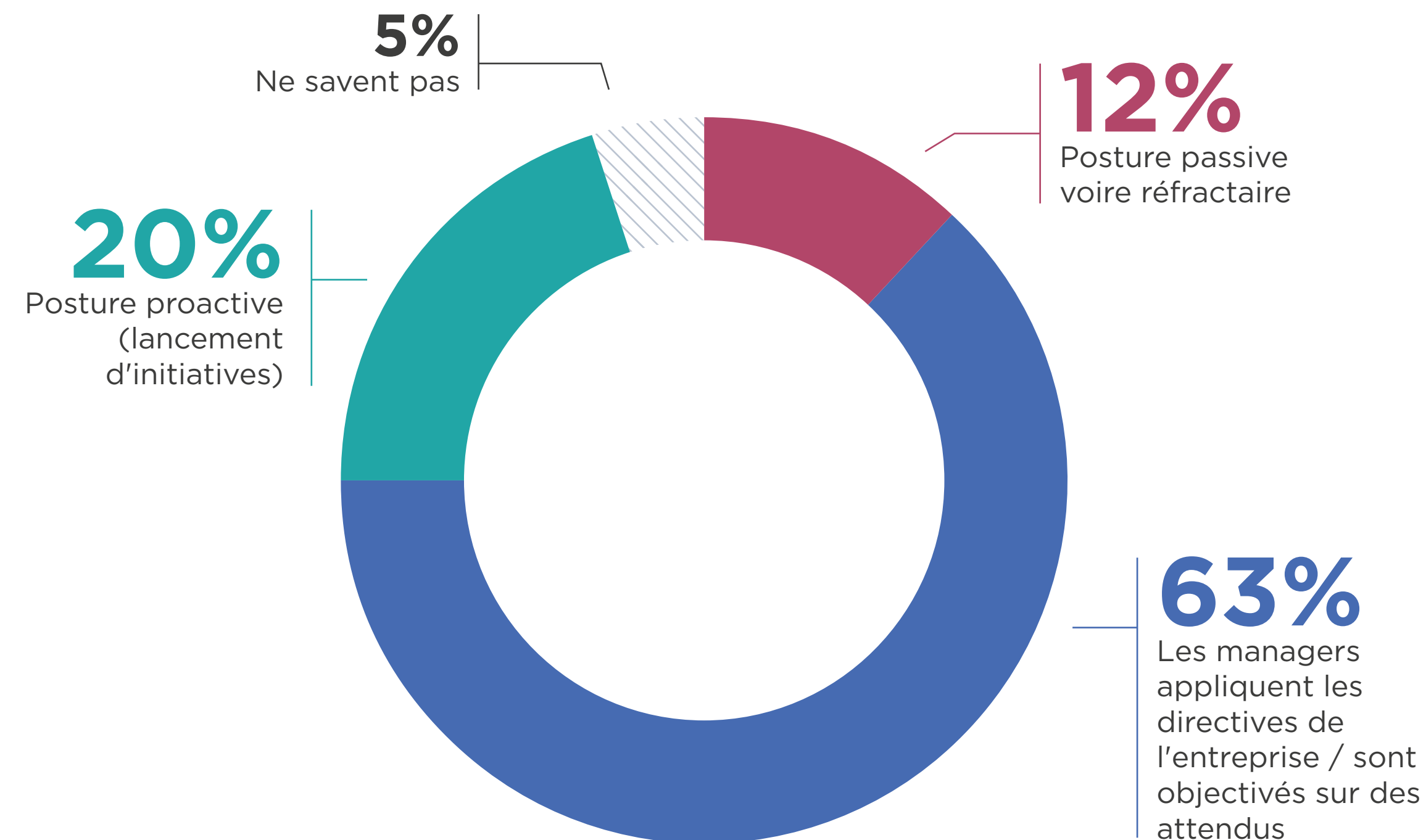


- Aucun
- Une faible proportion
- Environ la moitié
- La majorité
- La totalité
- ▨ Ne sait pas

Pourtant, plus de la moitié des répondants (58%) déclarent qu'**une faible proportion de leurs collaborateurs est véritablement engagée** dans la démarche RSE de leur entreprise. Il convient de ne pas seulement se féliciter de l'intérêt des collaborateurs pour les thématiques RSE mais également de tirer parti de cette nouvelle sensibilité et de **l'utiliser comme un levier de performance durable**. A noter en effet que la RSE implique un effort considérable en matière d'information, de sensibilisation et de pédagogie, tout en évitant la sur-simplification des enjeux.

# Un engagement nécessaire de toutes les strates de leadership, impulsé par les managers

## Niveau d'engagement moyen des managers dans les démarches RSE



Si près de deux répondants sur trois estiment que les managers de leur entreprise appliquent les directives RSE et que deux répondants sur dix estiment qu'ils sont même globalement proactifs, les entreprises pour lesquelles les managers sont globalement passifs voire réfractaires sont encore trop nombreuses (12% des répondants). **Le manque d'adhésion du management intermédiaire constitue ainsi un frein majeur pour le déploiement de la politique RSE.**

Les bonnes volontés de managers proactifs sont précieuses mais il est désormais nécessaire d'embarquer l'ensemble des managers, dans un véritable élan collectif. La sur-sollicitation des managers sur d'autres sujets stratégiques les empêche souvent de mener des projets durables. Des strates de leadership intermédiaires doivent ainsi émerger pour relayer les messages, faire remonter les éventuels points de blocage et assurer la mise en mouvement pérenne du collectif, la RSE étant l'affaire de toutes les entités et de tous les métiers.

Cependant, la RSE et les mesures qu'elle implique peuvent faire l'objet d'un dissensus au sein de l'organisation. Les désaccords qui opposaient autrefois l'entreprise à des contre-pouvoirs externes s'invitent aujourd'hui au sein même de l'entreprise. Il convient donc de trouver un juste milieu entre la concertation interne et l'application verticale directe.

# Vers de nouveaux dispositifs de médiation pour engager tous les collaborateurs

**Il est nécessaire d'inventer de nouveaux dispositifs de médiation pour limiter les risques d'entrave à la transition durable.** Le besoin de dialogue, de priorisation des enjeux RSE et le ruissellement des objectifs du *top management* aux équipes opérationnelles sont autant d'éléments décisifs pour mobiliser tous les acteurs internes autour de la transformation durable.

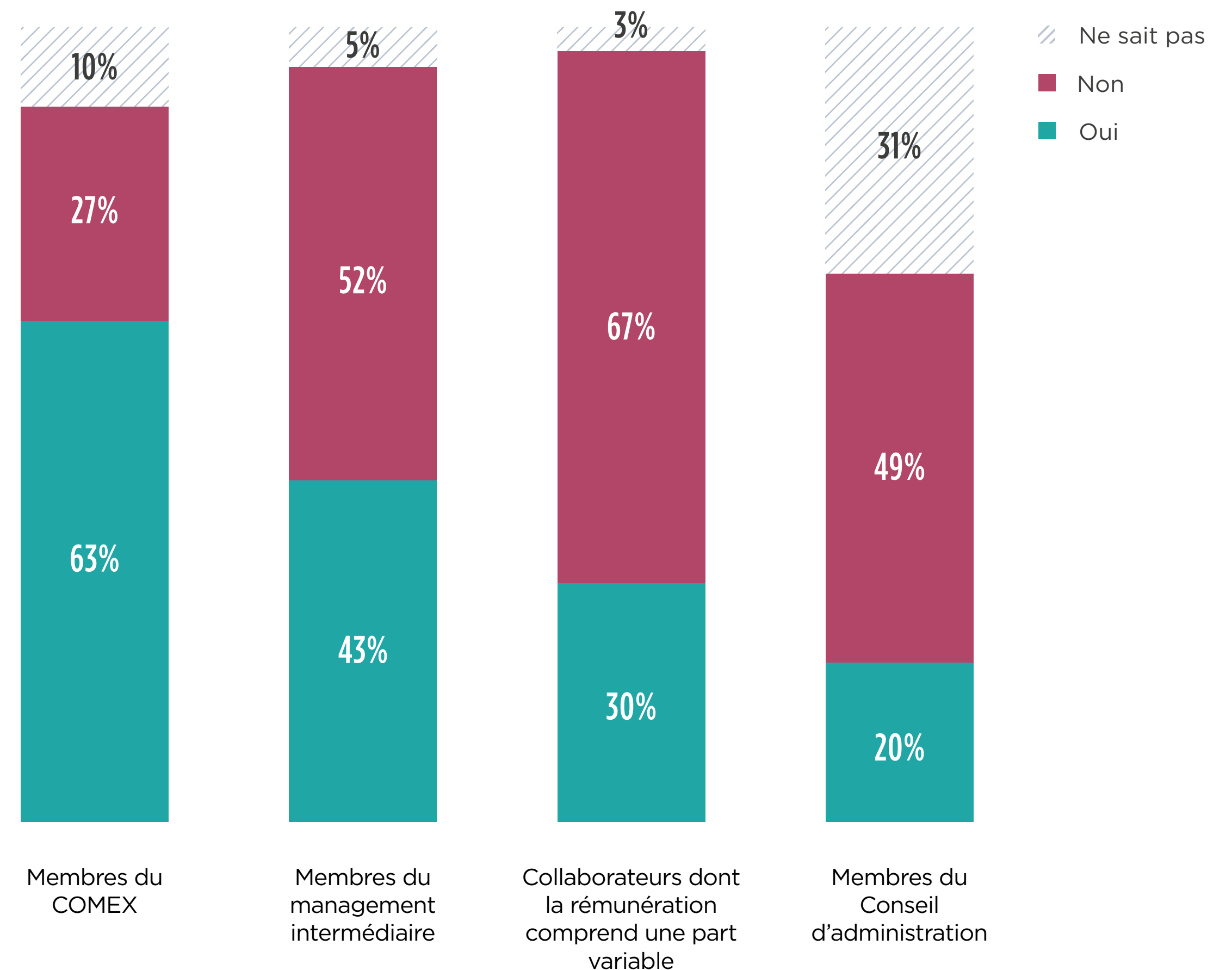
## Ils l'ont fait



Pour pleinement engager ses collaborateurs dans leur politique RSE, EDF a répliqué l'esprit de la Convention Citoyenne pour le Climat. Des projets du Groupe à fort enjeux RSE sont présentés à un groupe de salariés. L'objectif ? Qu'ils s'approprient, grâce à un outil d'intelligence collective, les enjeux RSE et qu'ils aident les chefs de projet à mieux anticiper les risques de controverse. Ces ateliers, en place depuis un an, permettent de lier l'opérationnel avec la raison d'être du Groupe.

Au-delà des dispositifs de médiation et autres incitations intrinsèques (satisfaction personnelle), **conditionner une partie de la rémunération variable à l'atteinte d'objectifs extra-financiers constitue une incitation extrinsèque (récompense / sanction externe) puissante.** Parmi les entreprises qui ont activé ce levier, les critères et méthodes de calcul mais aussi les effectifs visés sont très hétérogènes. **Si c'est une pratique relativement généralisée au sein des COMEX, elle l'est beaucoup moins au niveau du management intermédiaire et encore moins au sein du Conseil d'Administration.**

## Collaborateurs dont une part de la rémunération variable dépend de critères RSE





## Sophie MAZOUÉ

Directrice RSE, Groupe RATP

### Comment embarquer vos équipes dans la transformation durable ?

Le Groupe RATP possède une culture propre fondée sur les valeurs du service public.

Chacun des collaborateurs est animé quotidiennement par la volonté de servir l'intérêt général et d'offrir à nos usagers la qualité de service qu'ils sont en droit d'attendre. Nous constatons que la RSE constitue un vrai facteur d'attractivité et de fidélisation de nos talents.

Tout le monde est concerné et peut s'appuyer sur une politique RSE ambitieuse, qui repose sur l'implication de chacun. Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable, accélérer la transition écologique de ses activités et affirmer sa responsabilité sociale et sociétale constituent le socle de cette politique. Nous adressons ainsi de nombreux enjeux comme la préservation des ressources, notre contribution à l'atteinte de la neutralité carbone, la qualité de vie au travail ou encore l'amélioration du cadre de vie.

L'engagement fort du *top management*, et notamment du président du Groupe, Jean Castex, est naturellement essentiel pour fixer des objectifs audacieux et nous aider à les atteindre.

Il est également important d'avoir des relais, des responsables RSE dans chaque Direction et filiale pour animer cette dynamique positive en interne.

### Quels sont les freins au développement de la stratégie RSE ?

L'un des freins que l'on peut évoquer est la difficulté à objectiver, à mesurer l'impact de certaines actions ou projets. C'est essentiel.

Le choix a été fait d'inscrire différents critères extra-financiers, comme l'impact carbone, dans les critères de sélection des projets d'investissement. C'est un pas significatif. Nous voulons aller encore plus loin pour que l'ensemble de nos projets soient éco-conçus.

Il est tout à fait possible d'allier performance et éco-conception, raison pour laquelle nous devons continuer à convaincre et fédérer l'ensemble des collaborateurs du Groupe autour de nos valeurs et de nos objectifs.

“

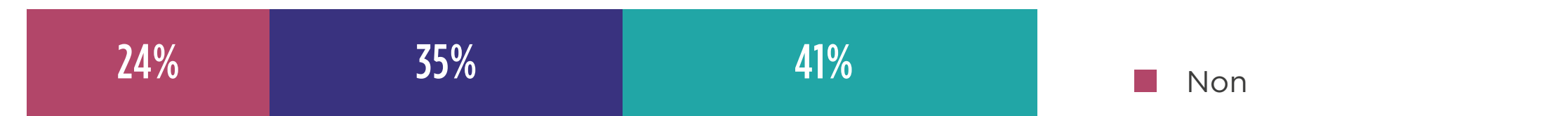
LA RSE EST UN VRAI FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DE NOS TALENTS. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EST UN AXE MAJEUR DE NOTRE POLITIQUE RSE.

”

# Des efforts de sensibilisation importants et fructueux mais une montée en compétences encore insuffisante

## Les programmes de sensibilisation/formation sur les enjeux RSE déployés au sein des entreprises

Fresques et ateliers collaboratifs



Formations généralistes descendantes (exemple : e-learning)

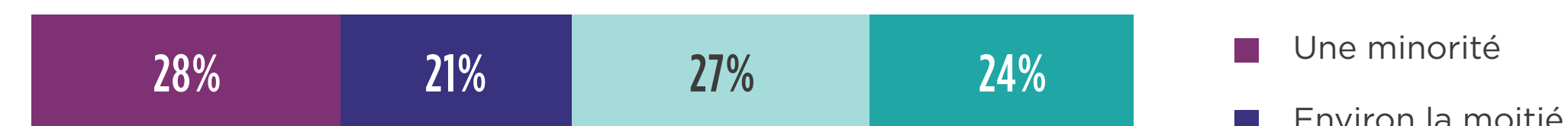


Formations spécifiques aux métiers (achats responsables, finance responsable...)



## Proportion des collaborateurs qui ...

... ont connaissance / sont renseignés sur les enjeux RSE



... détiennent des compétences RSE



Le traitement des chantiers RSE, complexes et transversaux, requiert une montée en compétences, que ce soit au sein des équipes RSE ou au sein des métiers. La formation permet de sortir la RSE du domaine de la rhétorique pour en faire une expertise. Elle est un levier clair de la RSE mais la manière dont elle est activée est encore plus importante.

**Une interface de vulgarisation et de sensibilisation, cruciale pour expliquer les moteurs de la politique RSE aux équipes et faciliter leur appropriation, a été mise en place par une large majorité des entreprises répondantes (85%). Il est cependant encore rare qu'une formation spécifique à chaque fonction soit dispensée à l'ensemble des collaborateurs (obligatoire pour tous les collaborateurs dans seulement 10% des entreprises répondantes). Il en résulte que, le plus souvent, la majorité voire la totalité des collaborateurs ont connaissance des enjeux RSE (62% des répondants) mais que seule une minorité des collaborateurs détient des compétences directement activables dans son quotidien.**

### Ils l'ont fait



AXA Climate (service d'accompagnement des grandes entreprises du secteur de l'agroalimentaire, de l'industrie, de la finance et du public dans leur adaptation climatique) a lancé en 2021 AXA Climate School : un parcours de formation 100% en ligne sur les différents enjeux de la transition bas carbone pour les entreprises. Son contenu est entièrement personnalisable et propose plusieurs formations spécifiques aux métiers.



**DECATHLON**



INTERVIEW

**Isabelle GUYADER**

Chief Sustainability Officer, Decathlon

**La culture d'entreprise de Decathlon est-elle selon vous favorable à l'émergence d'une politique RSE ambitieuse ?**

Tout à fait ! Il existe une culture humaine extrêmement forte chez Decathlon, incarnée par des gens passionnés, responsables, très engagés. C'est à la fois une dynamique très porteuse et très écoutée au plus haut niveau.

En 2015, Decathlon a réalisé un travail de vision au cours duquel tous les Decathloniens étaient invités à s'exprimer. Ce travail a permis d'objectiver qu'il existait chez eux une très forte préoccupation, celle de réconcilier leurs activités avec les limites planétaires.

Il existe aussi une culture de l'initiative très forte qui permet aux Decathloniens de proposer des actions qui seront appuyées et accompagnées. Par exemple, ce sont des collaborateurs qui ont lancé l'initiative des Fresques du Climat chez Decathlon et ils ont été soutenus pour déployer l'atelier à grande échelle.

Les premières parties prenantes auxquelles Decathlon souhaite s'adresser au travers de sa stratégie RSE, ce sont les Decathloniens eux-mêmes. On ne peut pas faire porter à nos clients notre responsabilité environnementale. Un produit écodesign qui ne se vendrait pas bien ne doit par exemple pas être abandonné !

**Comment faire pour entretenir cette culture d'entreprise et lui permettre de se matérialiser en actions RSE concrètes ?**

Nous nous efforçons de fournir à nos collaborateurs des clés de compréhension et des clés d'actions, accompagnées de chiffres pour suivre la portée de leurs démarches. Historiquement, Decathlon avait commencé par déployer des formations très techniques, ciblées sur les métiers en lien avec la conception des produits (ex : ingénieurs produits). Désormais, nous avons compris l'importance de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.

On déploie par exemple massivement la Fresque du Climat : nous avons formé 7 000 collaborateurs en un an et avons pour objectif de former l'ensemble des effectifs d'ici 2026. Résultat ? Les experts n'ont plus besoin de justifier leurs choix en faveur de l'environnement car tout le monde comprend les enjeux. Aujourd'hui, en tant que CSO, je fais partie de l'Executive Team et on ne me demande plus « Pourquoi il faut faire ça ? » mais « Comment peut-on trouver des solutions, ensemble, pour que Decathlon atteigne ses ambitions RSE ? ».

Enfin, la mesure de nos actions et de leurs résultats apparaît comme un facteur clé de succès. En 2006, Decathlon a ainsi acheté la première base de données environnementales des composants auprès de l'ADEME\* et a réalisé son premier Bilan Carbone® jusqu'au scope 3 (prenant en compte les émissions indirectes de l'entreprise) dès 2010-2011. Si les Decathloniens disposent des compétences et des outils pour traduire leur engagement dans des actions concrètes, il y a des résultats !

“

ON NE PEUT PAS FAIRE PORTER À NOS CLIENTS LA RESPONSABILITÉ DE FAIRE LES BONS CHOIX POUR L'ENVIRONNEMENT, C'EST À NOUS ENTREPRISES DE LEUR PROPOSER DES PRODUITS ET SERVICES TOUJOURS PLUS RESPONSABLES.

”

# Etat des lieux et enjeux RSE des entreprises de moins de 500 salariés

Ce focus est motivé par la volonté de :

- Considérer la singularité des entreprises de moins de 500 salariés pour lesquelles le cadre législatif lié à la RSE est moins contraignant que pour les entreprises de plus grande taille (application de la CSRD pour une publication en 2026, pas de Bilan Carbone® obligatoire à date...);
- Prendre en compte leurs spécificités en termes de structure organisationnelle, de gouvernance, de moyens et de culture qui impactent à la fois leurs enjeux RSE et leur manière de mener une transformation durable.

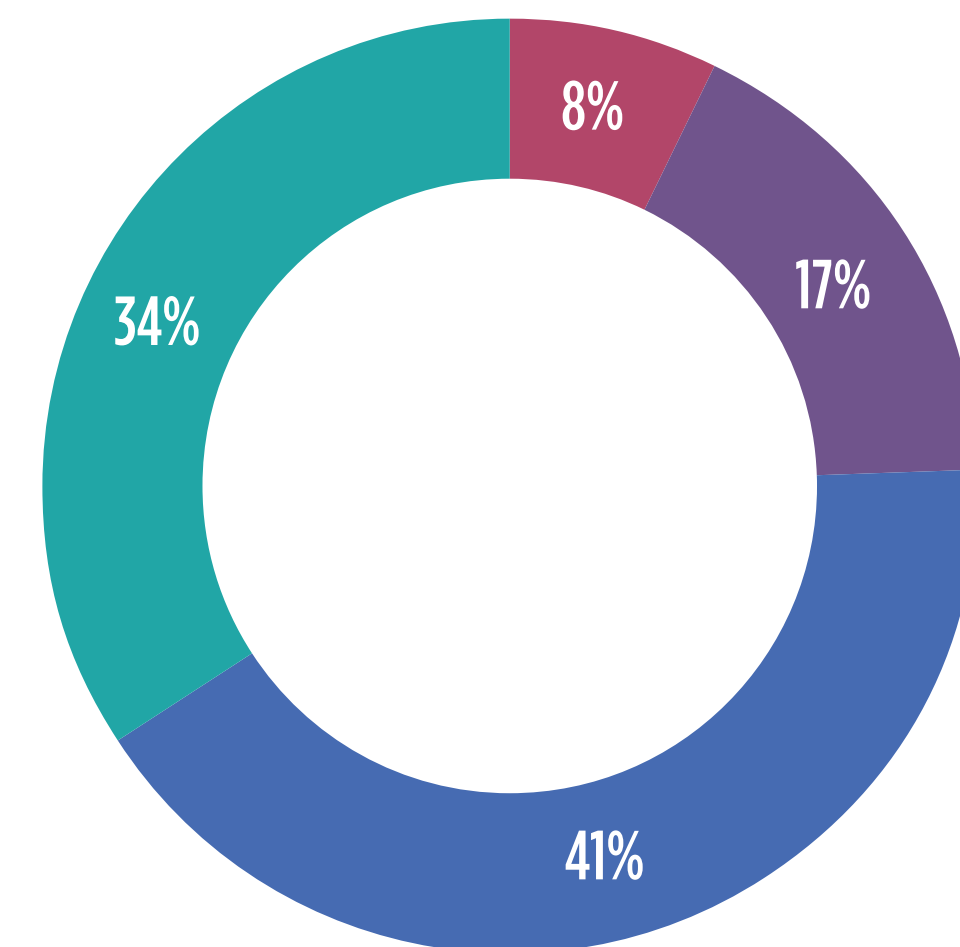
**29 entreprises de moins de 500 salariés ont répondu au questionnaire, qui a été adapté à leurs problématiques et enjeux.**



- Les entreprises de moins de 500 salariés en sont majoritairement au stade de la structuration de leur politique RSE 35
- Une prise en main de l'analyse de matérialité et, plus encore, du Bilan Carbone® 36
- Au-delà du manque de moyens humains, des entreprises plus particulièrement confrontées à un manque d'expertise 37
- Un engagement des collaborateurs globalement plus polarisé 38

# Les entreprises de moins de 500 salariés en sont majoritairement au stade de la structuration de leur politique RSE

## Attribution de la responsabilité RSE dans les entreprises



- Pas de Responsable de la RSE
- Un Comité RSE ou équivalent
- Un Directeur/Responsable de plusieurs fonctions, dont la RSE
- Un Directeur/Responsable dont les fonctions sont consacrées à la RSE

Moins soumises aux réglementations RSE que les entreprises de plus grande taille, **les entreprises de moins de 500 salariés se sont souvent saisi des sujets sous une impulsion volontaire** plus ou moins récemment et de façon plus ou moins marquée.

Certaines entreprises répondantes en sont ainsi encore au **stade de la structuration de leur fonction RSE** :

- **38% des entreprises de moins de 500 salariés ne possèdent pas encore d'équipe dédiée à la RSE (au moins 2 personnes) ;**
- **21% ne disposent pas encore d'un budget dédié à la RSE.**

Pour ces entreprises ne disposant pas à date d'une fonction RSE, il peut être pertinent de constituer, dans un premier temps, un **Comité RSE** ou équivalent. À date, **17% des entreprises répondantes en sont dotées. Ce comité, réunissant diverses fonctions et/ou entités est généralement chargé d'identifier les sujets prioritaires susceptibles d'orienter la stratégie RSE et les chantiers durables à lancer et permet une mise à l'échelle des initiatives portées par quelques collaborateurs.**

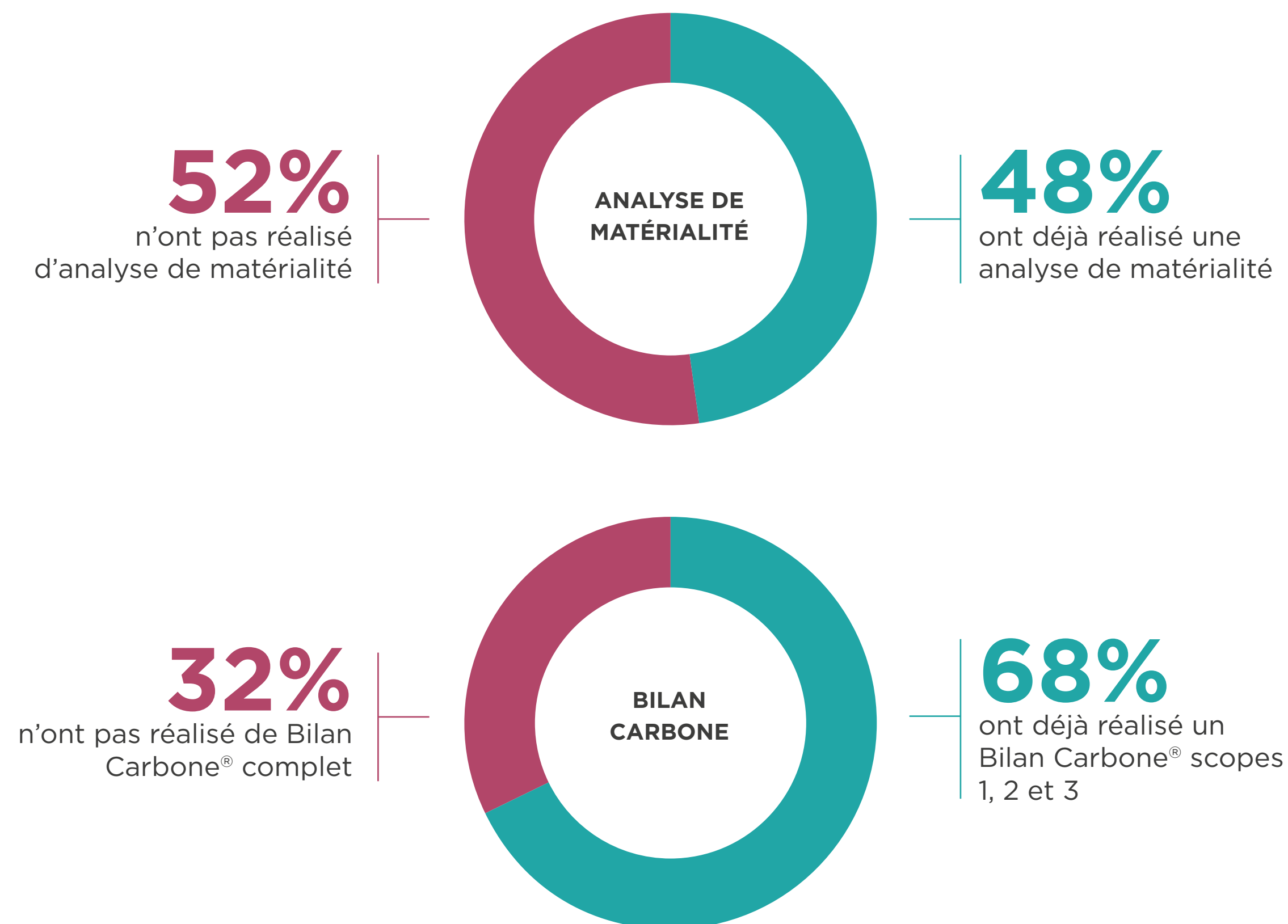
A terme, il sera néanmoins plus efficace de confier la fonction RSE à une Direction/un Responsable/une équipe dédié pour limiter le risque de dépriorisation, déployer une politique ambitieuse et piloter les projets, avec l'appui des métiers.

Si au moins 30% des entreprises de plus de 500 salariés éprouvent déjà les résultats de plans d'actions pour certains des sujets clés de la RSE, **les entreprises de plus petite taille en sont encore majoritairement au stade de la définition d'objectifs.** Le sujet le plus mature pour les entreprises de moins de 500 salariés, celui des relations et des conditions de travail, enregistre des premiers résultats pour seulement 14% des entreprises répondantes.

Les sujets délaissés par les grandes et petites entreprises se concentrent néanmoins sur les mêmes thématiques (notamment environnementales).

# Une prise en main de l'analyse de matérialité et, plus encore, du Bilan Carbone®

## Réalisation d'un Bilan Carbone et/ou d'une analyse de matérialité



Si le niveau de structuration de la fonction RSE en interne demeure limité pour les entreprises de moins de 500 salariés, ces dernières s'emparent toutefois de **méthodologies clés**, en effet :

- **Près de la moitié des entreprises de moins de 500 salariés (48%) ont réalisé une analyse de matérialité**, exercice indispensable pour identifier les axes prioritaires d'une stratégie RSE pertinente, intégrant notamment les attentes des parties prenantes.
- **La majorité des entreprises de moins de 500 salariés (68%) a réalisé un Bilan Carbone® complet (scopes 1, 2 et 3)** alors même qu'aucune contrainte réglementaire ne les y oblige à date. Cet effort s'explique par des attentes de plus en plus marquées des parties prenantes sur le sujet (clients, investisseurs, grandes entreprises qui l'utilisent pour l'élaboration de leur propre Bilan Carbone®).

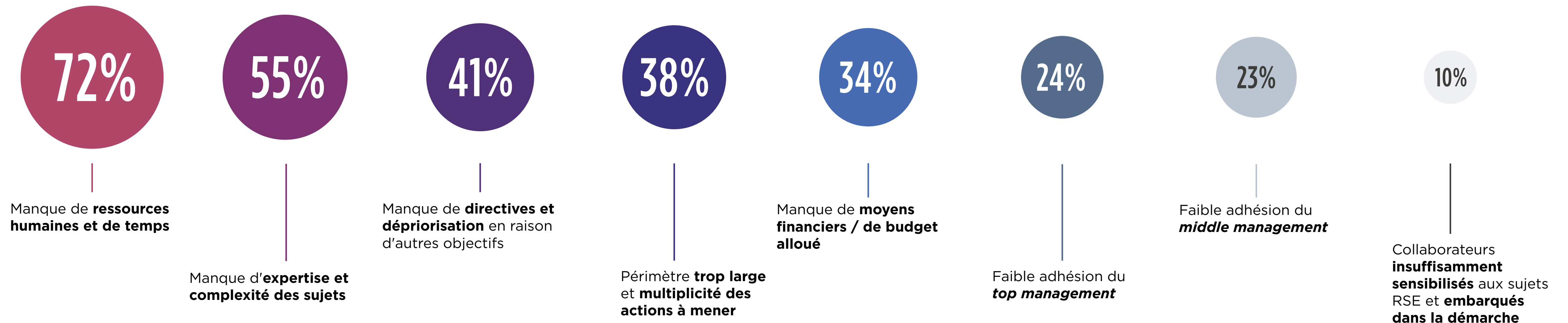
**Néanmoins, les entreprises de moins de 500 salariés ne sont, à date, pas équipées pour recueillir et tirer pleinement profit des données ESG.**

**En effet, 28% des entreprises répondantes ne possèdent aucun outil de recueil de données ESG (contre seulement 9% pour les entreprises de plus de 500 salariés).**

Si jusqu'alors les contraintes de *reporting* étaient moins importantes pour ces entreprises, la **CSRD va obliger les entreprises de plus de 250 salariés à rattraper leur retard, en leur imposant de publier un rapport de durabilité dès 2026**, portant sur les données de 2025. Cette contrainte pourra néanmoins leur donner de meilleures perspectives de pilotage et de suivi de leur performance durable.

# Au-delà du manque de moyens humains, des entreprises plus particulièrement confrontées à un manque d'expertise

Part des entreprises qui classent ces freins parmi les trois plus importants dans le déploiement de leur stratégie RSE



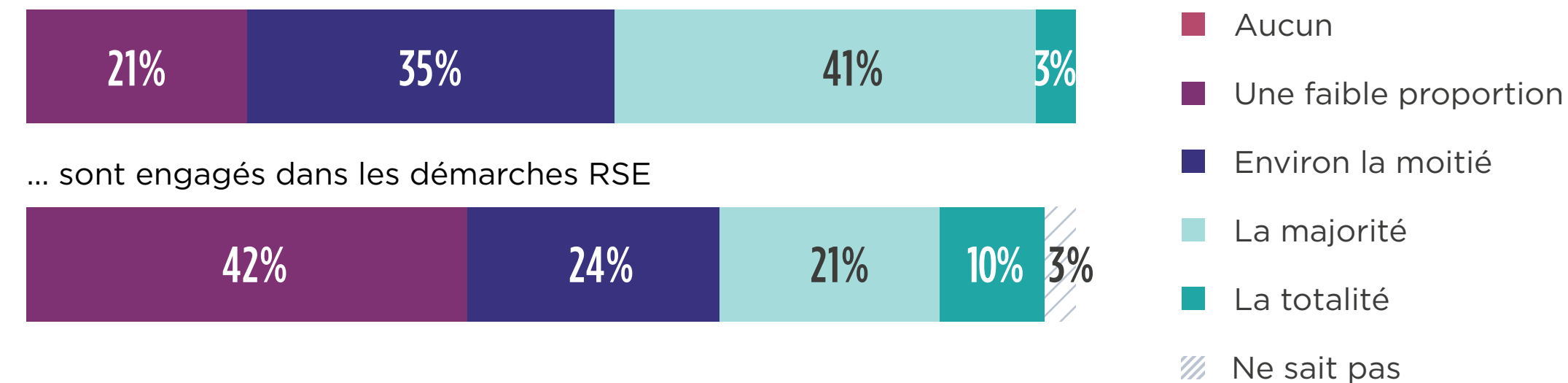
Les freins au déploiement d'une stratégie RSE auxquels sont confrontés les entreprises de moins de 500 salariés diffèrent de ceux mis en avant par les entreprises répondantes de plus grande taille. Si le **frein principal** demeure le **manque de ressources humaines et de temps**, le **deuxième frein** le plus bloquant est le **manque d'expertise et la complexité des sujets** (classé par 55% des entreprises répondantes parmi les trois principaux freins, contre 42% pour les grandes entreprises, ce qui place ce frein à la quatrième position). L'expertise est indispensable pour sortir des initiatives ponctuelles et définir des stratégies structurées et coordonnées, avec des trajectoires durables à court, moyen et long terme.

Le **manque de moyens financiers** est quant à lui relégué à la **cinquième position** du classement (il figurait en deuxième position pour les grandes entreprises : seulement 10% des entreprises répondantes le considèrent comme le frein le plus important, contre 22% pour les entreprises de plus de 500 salariés). Cela s'explique par le fait que la majorité de ces entreprises en sont au stade de la structuration de leur politique RSE.

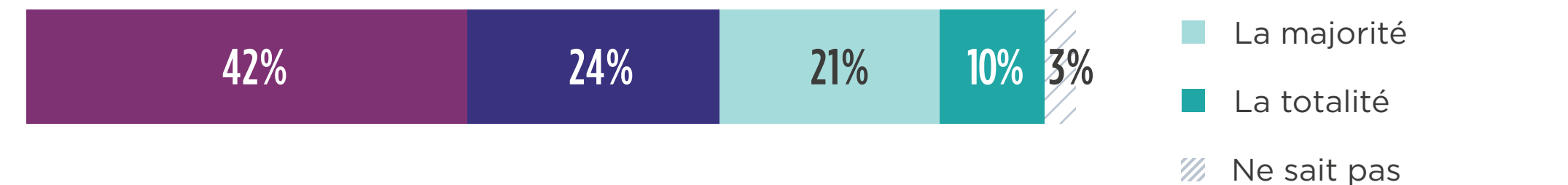
# Un engagement des collaborateurs globalement plus polarisé

## Part des collaborateurs qui...

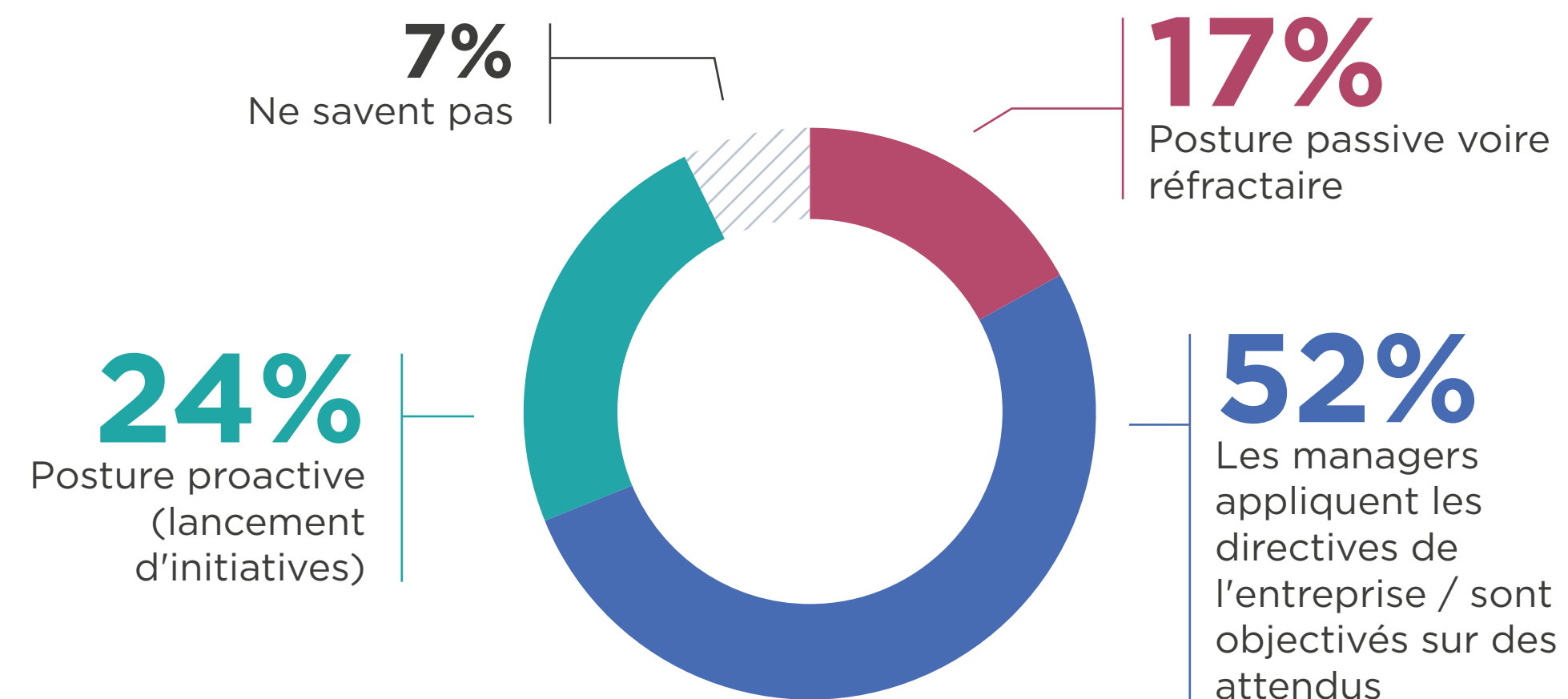
manifestent un intérêt pour les enjeux RSE



... sont engagés dans les démarches RSE



## Niveau d'engagement moyen des managers dans les démarches RSE des entreprises



Les entreprises de moins de 500 salariés ont saisi l'importance de l'enjeu de sensibilisation et de montée en compétences : des formations spécifiques aux métiers (ex : achats responsables, finance responsable) sont mises à disposition par 72% des entreprises répondantes mais aucune entreprise répondante ne les a encore rendues obligatoires pour tous les collaborateurs concernés, ce qui a été fait par 10% des entreprises de plus de 500 salariés. Les compétences RSE, clés de voûte de la transformation durable, restent à date trop peu répandues (69% des entreprises répondantes considèrent une minorité de leurs collaborateurs comme détentrice de compétences RSE, contre 74% pour les grandes entreprises).

Malgré une hausse du niveau de sensibilité des collaborateurs (près de 60% des entreprises jugent la progression de la sensibilité de leurs collaborateurs forte voire très forte), seule **une minorité de collaborateurs est engagée dans les démarches RSE** (42% des entreprises estiment qu'une faible proportion de leurs collaborateurs est engagée dans les démarches RSE). Un leadership fort est donc nécessaire pour embarquer les équipes. Néanmoins, les positions individuelles du management se font plus ressentir au sein de plus petits collectifs managériaux, avec un impact plus important sur l'opérationnalisation des stratégies RSE. Une plus grande part des répondants estiment ainsi que **les managers de leur entreprise sont globalement proactifs ou, au contraire, passifs voire réfractaires** : seule la moitié (52%) estime ainsi que leurs managers appliquent simplement les directives (contre 63% pour les grandes entreprises).

# Glossaire

**Analyse de matérialité** : Méthode qui consiste à croiser une vision interne de l'importance des enjeux RSE sur la performance de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes. Elle est devenue aujourd'hui un outil central des réflexions des entreprises sur leur responsabilité sociétale et leur contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

**CODIR** : Comité de Direction. **COMEX** : Comité Exécutif.

**Compétences métiers** : Ensemble de capacités, perspectives, et aptitudes dont les salariés ont besoin pour mener à bien leurs missions.

**Convention citoyenne pour le climat** : Assemblée de citoyens française, constituée en 2019, regroupant 150 hommes et femmes volontaires tirés au sort, ayant pour objectif de définir une série de mesures structurantes pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

**CSRD** : *Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive européenne de 2023 visant à rendre plus exigeant le *reporting* extra-financier des grandes entreprises et harmoniser les pratiques à l'échelle européenne.

**Décret BEGES** : Publié en 2022, ce décret étend le périmètre du Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre que les organisations doivent réaliser aux émissions du scope 3 (en plus des scopes 1 et 2 déjà comptabilisés auparavant).

**DPEF** : Déclaration annuelle de Performance Extra-Financière.

**EFRAG** : *L'European Financial Reporting Advisory Group* ou Groupe consultatif européen sur l'information financière, en charge de produire les normes ESRS de la CSRD.

**Equipes Transformation/Change** : Equipes chargées des changements techniques, structurels, procéduraux, mais aussi de comportements, d'attitudes et de mentalités au sein des entreprises.

**Entreprise à mission** : Cette appellation, introduite par la loi Pacte en 2019 dans le droit des sociétés françaises, désigne une entreprise qui se donne statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus de sa visée lucrative.

**ESG** : Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance utilisés pour évaluer la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises.

**ESRS** : Les *European Sustainability Reporting Standards*, publiés par l'EFRAG dans le cadre de la CSRD, sont des normes qui visent à uniformiser le *reporting* extra-financier à l'échelle de l'Europe.

**Greenwashing** : Pratique qui consiste pour une entreprise à orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique trompeur.

**Loi PACTE** : Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises de 2019 a pour objectif de faciliter la croissance des entreprises, mais aussi de mieux partager la valeur créée par ces dernières avec les salariés.

**LTECV** : Loi relative à la Transition Energétique pour la Croissance Verte publiée en 2015, avec pour objectif de permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique.

**NFRD** : La *Non-Financial Reporting Directive* est une directive européenne de 2014 obligeant les entreprises à produire un *reporting* extra-financier.

**Norme ISO26000** : Norme internationale publiée en 2010 qui pose les bases d'application de la RSE.

**OTI** : Les Organismes Tiers Indépendants sont des entreprises accréditées pour vérifier les informations RSE des entreprises.

**Processus métiers** : Ensemble de tâches et méthodes conçues pour aider les équipes à atteindre leurs objectifs.

**Raison d'être** : Projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

**Reporting** : « Communication de données » en français, consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise.

**RH** : Ressources Humaines.

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises, se définissant comme la contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable.

# Remerciements

## Contributeurs externes

### **Eric CAMPOS**

Transitions & Energies CEO, CSR Head  
Crédit Agricole

### **Carine DE BOISSEZON**

Chief Impact Officer  
EDF, Membre du C3D

### **Clémentine FISCHER**

Head of ESG Integration and philanthropy  
AXA

### **Isabelle GUYADER**

Chief Sustainability Officer  
Decathlon, Membre du C3D

### **Sophie MAZOUÉ**

Directrice RSE  
RATP, Membre du C3D

### **Bertrand SWIDERSKI**

Directeur RSE  
Carrefour, Membre du C3D

### **Agnès WEIL**

Directrice RSE  
Club Med, Membre du C3D

## Contributeurs Wavestone

### **Cédric BAECHER**

Partner

### **Louis-Marie LAFONT**

Partner

### **Xavier METZ**

Partner

### **Juliette SAINCY**

Senior Manager

### **Jean-Baptiste BLONDEL**

Senior Manager

### **Julia TEISSEYRE**

Senior Consultant

## Contributeurs équipe C3D

### **Fabrice BONNIFET**

Président

### **Capucine JACQUEMAIN**

Coordinatrice



Wavestone et le C3D tiennent également à remercier tous les **répondants au questionnaire** sur lequel repose cette édition du Baromètre RSE.



# Contactez nos experts



**Cédric BAECHER**  
Partner, Wavestone  
[cedric.baecher@wavestone.com](mailto:cedric.baecher@wavestone.com)



**Juliette SAINCY**  
Senior Manager, Wavestone  
[juliette.saincy@wavestone.com](mailto:juliette.saincy@wavestone.com)



**Julia TEISSEYRE**  
Senior Consultant, Wavestone  
[julia.teisseyre@wavestone.com](mailto:julia.teisseyre@wavestone.com)



Créé en 2007, le C3D est une association de type loi 1901 réunissant plus de 250 directeurs du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations diversifiées et de toute taille. L'ambition du C3D est d'être l'association de référence des acteurs qui œuvrent pour des entreprises plus responsables.

## WAVESTONE

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. Une ambition ancrée dans l'ADN du cabinet et résumée par la signature « The Positive Way ».

Wavestone rassemble plus de 4 000 collaborateurs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.