



Transformation durable de l'entreprise

Stratégie RSE : comment embarquer en interne & dans la durée ?

➤ JANVIER 2024

Sommaire

1	Présentation de la chaire Impact Positif	3
2	Méthodologie de l'étude	4
3	Profil des répondants	5
Partie 1 • Une perception positive de l'engagement des entreprises par leurs collaborateurs		8
	Chiffres clés	9
1	Près de 9 répondants sur 10 considèrent leur entreprise engagée en RSE	10
	Des niveaux d'engagement variés	11
2	Une communication efficace sur les engagements pris	12
	Une information claire et transparente	13
	Top 3 des canaux d'informations à privilégier	14
	Une communication et une animation dans la durée pour 85% des répondants	15
Partie 2 • Démarche RSE : des collaborateurs volontaires pour passer à l'action !		16
	Chiffres clés	17
1	97% des répondants souhaitent contribuer concrètement à la démarche RSE de leur entreprise	18
	Multiplier les possibilités d'actions pour favoriser l'engagement	18
2	Entreprises : quels leviers pour embarquer ?	19
	Top 3 des attentes des collaborateurs pour s'engager	20
	Top 3 des attentes des collaborateurs vis-à-vis des équipes RSE	21
3	Le management intermédiaire : un levier pour embarquer les équipes dans la durée	22
	L'exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par le top management : un pré-requis indispensable	24
Partie 3 • Les recommandations de la chaire Impact Positif		25
►	Les clés pour embarquer en interne et dans la durée	26

Présentation de la chaire Impact Positif

La chaire Impact Positif d'Audencia coconstruit 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



GROUPE ERAM



2 Méthodologie de l'étude

L'objectif de cette étude est de **comprendre les leviers d'implication et d'embarquement des collaborateurs dans la durée, dans la stratégie RSE*** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) de leur entreprise. Comment impliquer les membres d'une entreprise engagée dans une démarche RSE dans la durée ? Quels sont les freins et les leviers concrets pour passer à l'action collectivement ?

Cette étude quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon de 432 répondants, dirigeants ou salariés. Cette enquête **s'adresse aux salariés et dirigeants**

d'entreprises déjà engagées dans une démarche RSE. Les données recueillies n'ont donc pas vocation à être représentatives de l'ensemble des salariés français. De plus, les canaux de diffusion de l'enquête, via le réseau social LinkedIn et des réseaux RSE, expliquent la surreprésentation des profils cadres et de collaborateurs ayant déjà un attrait pour la thématique RSE.

L'enquête a été diffusée via un questionnaire en ligne autoadministré, de juin à octobre 2023.

** 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.*

3 Profil des répondants

Vous êtes :

423 répondants



71%

Femme



28%

Homme

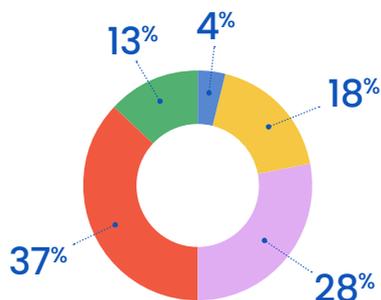


1%

Non binaire

Quel âge avez-vous ?

● 2/3 des répondants ont **entre 35 et 55 ans** (65%).



● 18-24 ans ● 25-34 ans ● 35-44 ans ● 45-55 ans ● 55 ans et plus

Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

420 répondants

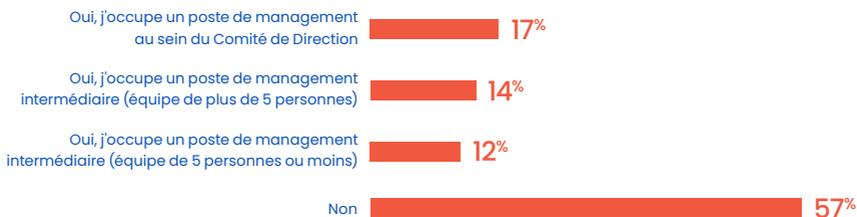
● **2/3 des répondants** sont **cadres** ou exercent une **profession intellectuelle supérieure**



Dans votre entreprise, occupez-vous un poste de management ?

372 répondants

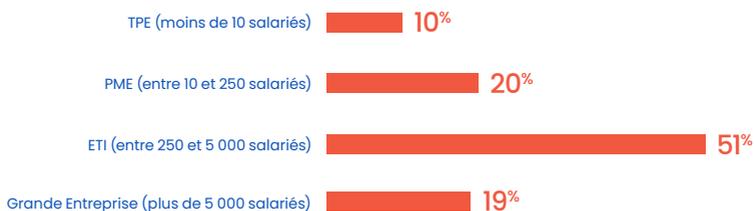
● **Total managers : 43%** dont **26% de managers intermédiaires**
 ● **Total collaborateurs n'ayant pas de responsabilité managériale : 57%**



Quelle est la taille de votre entreprise ?

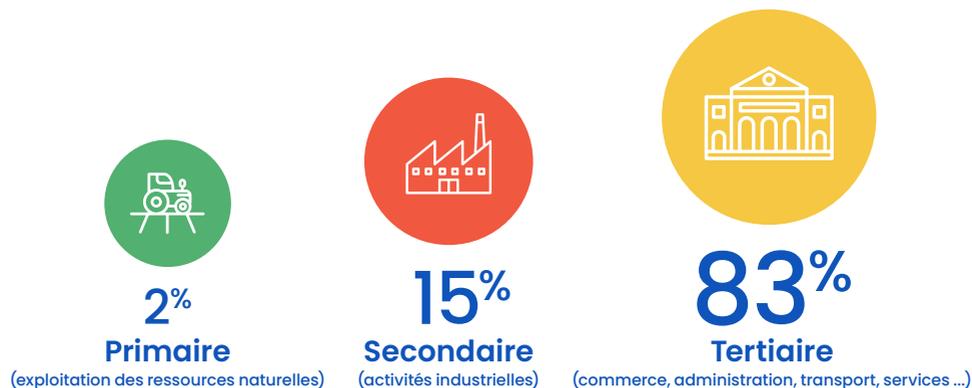
432 répondants

● **30%** de TPE-PME & **70%** d'entreprises de **250 salariés et plus**



Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

431 répondants



Partie 1

Une perception positive de l'engagement des entreprises par leurs collaborateurs et collaboratrices



Chiffres clés



89%

des répondants **pensent que leur entreprise est engagée en matière de RSE.**



85%

des salariés **ont connaissance d'engagements sociaux et/ou environnementaux pris par leur entreprise, et formalisés à travers un plan d'actions.**



95%

des répondants affirment avoir été informés de manière claire et transparente au sujet des engagements et du plan d'actions de leur organisation.

• **Top 3 des canaux d'informations** des collaborateurs en matière d'engagements sociaux et environnementaux :



Des réunions d'informations

• 43% des répondants



**Des documents mis
à leur disposition**

• 62% des répondants



**La Direction RSE
de leur entreprise**

• 41% des répondants

Près de 9 répondants sur 10 considèrent leur entreprise engagée en RSE

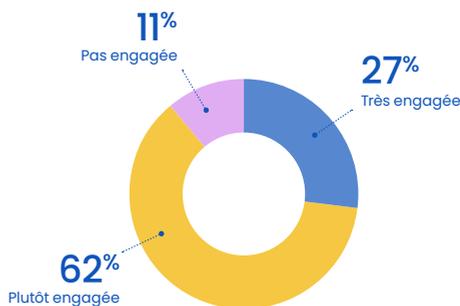
89% des répondants pensent que leur entreprise est engagée en matière de RSE. Plus d'un quart pensent que leur entreprise est très engagée en matière de RSE. Seuls 11% considèrent que leur organisation n'est pas engagée.

En matière de Responsabilité Sociétale, diriez-vous que votre entreprise est...

422 répondants

Les répondants travaillant dans une TPE considèrent davantage leur entreprise « très engagée » en matière de RSE (42% contre 27% au global).

De même, les répondants faisant partie du **top management** (managers présents au Comité de Direction de l'entreprise) **considèrent davantage leur entreprise « très engagée » par rapport aux managers intermédiaires et aux collaborateurs sans responsabilité managériale** (48% contre 27% au global).



Ces résultats laissent à penser que ces catégories de répondants seraient mieux informées des engagements concrets pris par leur entreprise en matière de RSE, du fait de la taille de leur entreprise, ou de leur place au sein de la hiérarchie, propices à l'obtention d'informations concrètes, et/ou à l'intégration en amont aux réflexions en matière de stratégie.

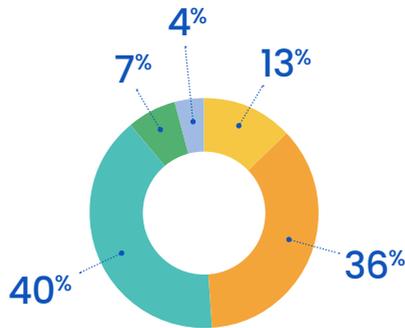
Des niveaux d'engagement variés

La moitié (49%) des répondants pense que leur entreprise répond uniquement aux obligations légales ou débute en matière de RSE. Tandis que l'autre moitié (47%) considère leur entreprise avancée ou « experte » en matière de RSE.

Les répondants travaillant dans une PME considèrent davantage que leur entreprise est au stade des premiers pas en matière de RSE (51% vs 36%).

D'après vous, quelle est la maturité de votre entreprise en matière de RSE ?

432 répondants



- Mon entreprise répond aux obligations réglementaires
- Mon entreprise est au stade "Premiers pas" en matière de RSE
- Mon entreprise est avancée en matière de RSE
- Mon entreprise est à un niveau "Expert"
- Je ne sais pas

2 Une communication efficace sur les engagements pris

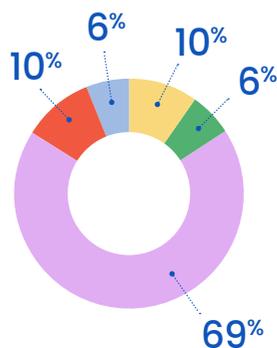
85% des salariés ayant répondu à notre enquête **ont connaissance d'engagements sociaux et/ou environnementaux pris par leur entreprise, et formalisés à travers un plan d'actions.**

À votre connaissance, votre entreprise a-t-elle formalisé sa démarche de Responsabilité Sociétale à travers des engagements et un plan d'actions ?

426 répondants

D'après les collaborateurs répondant à notre enquête, **les ETI et grandes entreprises ont davantage pris des engagements sociaux et environnementaux, formalisés à travers un plan d'actions** : respectivement 78% (ETI) et 80% (grandes entreprises) contre 69% au global. Ce résultat soulève la question relative aux **contraintes légales** qui concernent les ETI et grandes entreprises en matière de RSE**, auxquelles les PME ne sont pas assujetties. Mais aussi **aux ressources humaines et financières qui sont variables en fonction de la taille de l'entreprise**. En effet, plus l'entreprise est grande, plus elle pourra se doter d'une équipe dédiée à la structuration des engagements, à leur mise en place opérationnelle et leur pilotage.

Les répondants faisant partie du **top management** sont également **plus nombreux à déclarer que leur entreprise a formalisé sa démarche RSE à travers des engagements sociaux et environnementaux** (82,5%) **que les managers intermédiaires** (64,9%) et les collaborateurs **n'ayant pas de responsabilité managériale** (68,2%).



- Oui, mon entreprise a pris des engagements dans le domaine social
- Oui, mon entreprise a pris des engagements environnementaux
- Oui, mon entreprise a pris des engagements sociaux et environnementaux
- Non
- Je ne sais pas

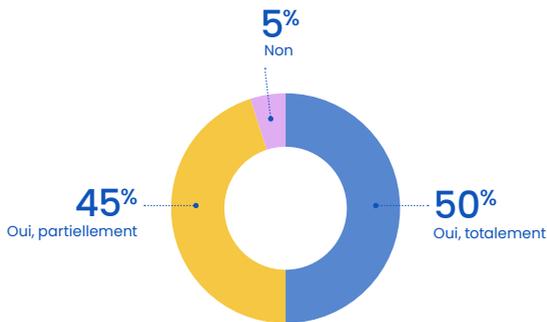
***La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) concerne toutes les entreprises qui réunissent deux des trois conditions suivantes : plus de 250 salariés ; un bilan supérieur à 20 millions d'euros ; un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros, ainsi que les PME cotées à partir de 2027 sur le bilan 2026. La plupart des PME ne sont donc pas directement concernées par cette nouvelle obligation, elles devront néanmoins fournir des données à leurs donneurs d'ordre et seront invitées à faire un reporting de manière volontaire.*

Une information claire et transparente

95% des répondants affirment avoir été informés de manière claire et transparente au sujet des engagements et du plan d'actions de leur organisation, dont 50% totalement et 45% partiellement.

Si oui, en tant que collaborateur.trice, avez-vous été informé.e de manière claire et transparente des engagements et du plan d'actions de votre entreprise ?

351 répondants



Les membres du top management déclarent avoir été mieux informés que les managers intermédiaires et les collaborateurs n'ayant pas de responsabilité managériale (ils sont respectivement 70% à répondre « Oui totalement » contre 50% des managers intermédiaires et 43% des non-managers). Ce résultat est peu étonnant, étant donné que le top management est au plus proche de la stratégie de l'entreprise. Cependant, cela atteste **d'un inégal niveau**

d'information à destination des collaborateurs, managers intermédiaires inclus.

Plus l'entreprise a un niveau de maturité avancé en matière de RSE, mieux ses collaborateurs sont informés. En effet, 60% des répondants faisant partie d'une entreprise ayant un niveau de maturité avancé en RSE*** déclarent avoir été totalement informés, contre 37% pour les entreprises débutant en matière de RSE.

*** Regroupement des modalités de réponses à la question 6 > les entreprises avancées correspondent aux entreprises dont la maturité est avancée en matière de RSE ou à un niveau expert. Les entreprises dites « Premiers pas » sont celles répondant aux obligations légales, ou étant au stade de premiers pas en RSE.

Top 3 des canaux d'informations à privilégier

Les répondants à notre enquête ont avant tout été informés via :



**Des documents
mis à leur disposition**
● 62% des répondants



**Des réunions
d'informations**
● 43% des répondants



**La Direction RSE
de leur entreprise**
● 41% des répondants

De quelle(s) manière(s) avez-vous été informé.e ?

781 réponses – plusieurs choix possibles



Les 18-24 ans sont davantage informés via mailing (50% contre 26% au global). De même, **le bouche à oreille touche davantage les 18-34 ans** (respectivement 21% et 23% contre 12% au global).



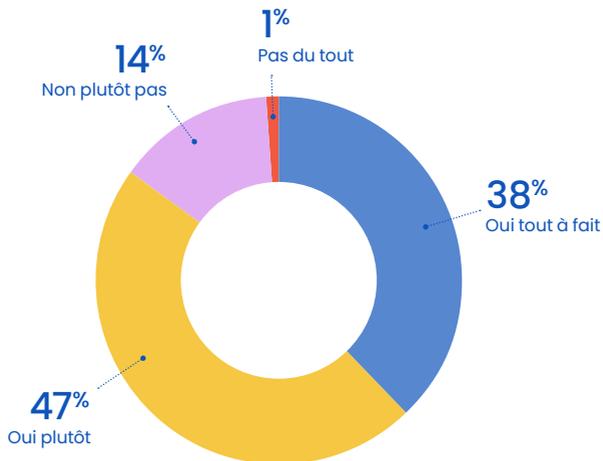
● Il apparaît nécessaire de varier les canaux de communication afin de toucher un maximum de collaborateurs dans l'entreprise, pour se donner les moyens d'offrir un niveau égal d'informations à toutes et tous.

Une communication et une animation dans la durée pour 85% des répondants

Au-delà de l'information, la communication et l'animation de la politique RSE sont faites dans la durée pour 85% des collaborateurs ayant répondu à notre enquête.

Au-delà de l'information, diriez-vous que la communication et l'animation de la politique RSE de votre entreprise se font dans la durée ?

314 répondants



Partie 2

Démarche RSE : des collaborateurs volontaires pour passer à l'action !



Chiffres clés



97%

des répondants souhaitent **contribuer** concrètement à la démarche RSE de leur entreprise.

• Pour s'engager dans la démarche RSE de leur entreprise, il est avant tout **indispensable** pour les répondants :



77%

d'être informés concrètement sur les engagements RSE et leur déclinaison en actions.



72%

d'être sensibilisés aux enjeux sociétaux et environnementaux.

• Les 3 principales attentes pour s'impliquer concrètement dans la démarche RSE de leur entreprise :



L'intégration de la RSE dans
leur activité/métier au quotidien
• 53% des répondants



Du temps dédié pour s'investir
sur leur temps de travail
• 55% des répondants



Le soutien de leur manager
et de la Direction
• 45% des répondants



POUR 90%

des répondants, l'**exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par les instances de gouvernance** (Comité de Direction, Conseil d'Administration) constitue un **prérequis indispensable**.

97% des répondants souhaitent contribuer concrètement à la démarche RSE de leur entreprise

La majorité des répondants souhaite contribuer à l'ensemble de la démarche avec une vision globale (59%) alors que près de 4 répondants sur 10 (38%) souhaitent s'impliquer via des actions précises et de manière ponctuelle. Les répondants travaillant dans une **TPE ou PME souhaitent davantage contribuer**

à l'ensemble de la démarche avec une vision globale (respectivement 85% et 80% contre 59% au global). Ce résultat peut en partie s'expliquer par le fait que les TPE et PME ont peu de moyens financiers et humains pour constituer une équipe dédiée au pilotage de la RSE.

Multiplier les possibilités d'actions pour favoriser l'engagement

A quel(s) type(s) d'actions souhaitez-vous contribuer ?

564 réponses – plusieurs choix possibles



59%

Participer à des actions éco-citoyennes
(exemples : défis numérique responsable, déchets, mobilité durable, éco-gestes...)



54%

Transformer mon entreprise et/ou mon métier



34%

Être ambassadeur.rice RSE au sein de mon entreprise

Parmi les répondants volontaires pour contribuer à la démarche RSE de leur entreprise, **59% souhaitent participer à des actions éco-citoyennes** et **54% veulent transformer leur entreprise et/ou leur métier**. **Un tiers souhaite même aller plus loin et devenir ambassadeur ou ambassadrice RSE** au sein de son

entreprise (34%). Les **18-24 ans constituent la catégorie d'âge la plus encline à participer à des actions éco-citoyennes** (80% contre 59% au global). De même, les collaborateurs n'ayant pas de responsabilité managériale souhaitent davantage participer à ce type d'actions (66%).



● **Les éco-gestes peuvent donc constituer un levier pour embarquer les collaborateurs les plus jeunes au départ**, pour ensuite les faire contribuer de manière plus globale et approfondie.

● **Il est nécessaire de proposer des actions, formats et outils variés et adaptés à tous les publics internes** pour donner envie au plus grand nombre de s'impliquer concrètement et dans la durée.

2 Entreprises : quels leviers pour embarquer ?

Pour les répondants à notre enquête, **pour s'engager dans la démarche RSE de leur entreprise**, il est avant tout **indispensable d'être informé concrètement sur les engagements RSE et leur déclinaison en actions (77%), et d'être sensibilisé aux enjeux sociétaux et environnementaux (72%)**. Pour plus d'un tiers des répondants, il est également indispensable d'être formé à la RSE. Enfin, 28% des répondants estiment qu'il est nécessaire d'avoir un engagement personnel au préalable (sociétal et/ou environnemental).

D'après vous, pour s'engager dans la démarche RSE de son entreprise, il est indispensable...

796 réponses – plusieurs choix possibles



● **Les clés pour embarquer ? Informer et sensibiliser avant tout.** L'engagement personnel et la formation ne sont pas indispensables pour s'engager dans son entreprise.

● **Vous pouvez mobiliser vos salariés en tant qu'entreprise ! En proposant un large panel d'actions pour permettre à chacun.e de s'impliquer concrètement**, quels que soient l'âge et la responsabilité managériale (de l'action éco-citoyenne ponctuelle à la contribution à la transformation des métiers et activités, avec une vision globale de la démarche RSE).

Top 3 des attentes des collaborateur.trices pour s'engager

Pour s'impliquer concrètement dans la démarche RSE de leur entreprise, les répondants sont avant tout en attente :



De temps dédié pour s'investir sur leur temps de travail

● 55% des répondants



De l'intégration de la RSE dans leur activité/métier au quotidien

● 53% des répondants



Du soutien de leur manager et de la Direction

● 45% des répondants

Quelles sont vos attentes pour pouvoir vous engager concrètement et dans la durée dans la démarche RSE de votre entreprise ?

966 réponses - 3 réponses possibles



Les 18-34 ans constituent la catégorie d'âge la plus en attente de temps dédié pour s'investir sur leur temps de travail (73% pour les 18-24 ans, 67% pour les 25-34 contre 55% au global et seulement 39% des 55 ans et plus). Ce résultat peut s'expliquer par le désir d'une meilleure conciliation des temps de vie professionnels et personnels (désir de temps personnel, contraintes familiales...).

De même, **les collaborateurs n'occupant pas de fonction managériale sont davantage en attente de temps dédié pour pouvoir s'investir sur leur temps de travail** (62% contre 50,5% des managers intermédiaires et 44% du top management).

Les jeunes (18-24 ans) sont également fortement en attente de reconnaissance des compétences développées dans le cadre de leur implication (60% vs 31%). Cela rejoint un résultat de notre précédente **étude sur la quête de sens au travail**, qui met en évidence la volonté des jeunes d'acquérir des compétences et de l'expérience, ce qui constitue un critère important pour le choix de leur emploi.

Les répondants travaillant dans une PME sont davantage en attente du soutien de leur manager et de la Direction pour s'engager concrètement et dans la durée dans la démarche RSE de leur entreprise (62% contre 45% au global).

Top 3 des attentes des collaborateur.trices vis-à-vis des équipes RSE

Comment les équipes en charge du pilotage de la démarche RSE peuvent mobiliser efficacement les collaborateurs et collaboratrices ?



Sensibilisation et formation des membres de l'organisation aux enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec l'activité de l'entreprise
 ● 61% des répondants



Mise en place d'indicateurs de pilotage et de suivi de la démarche RSE, communiqués régulièrement aux collaborateurs
 ● 59% des répondants



Création de groupes de travail pour mettre en œuvre le plan d'actions (sur la base du volontariat)
 ● 52% des répondants

D'après vous, de quelle(s) manière(s) les équipes en charge du pilotage de la démarche RSE peuvent mobiliser efficacement les collaborateur.trice.s ?

926 réponses - 3 réponses possibles



Les collaborateurs **n'ayant pas de fonction managériale** sont plus en attente d'une **sensibilisation et formation aux enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec l'activité de l'entreprise** (68% contre 61% au global) que les managers intermédiaires (49,5%) et que le top management (57%).

3 Le management intermédiaire : un levier pour embarquer les équipes dans la durée

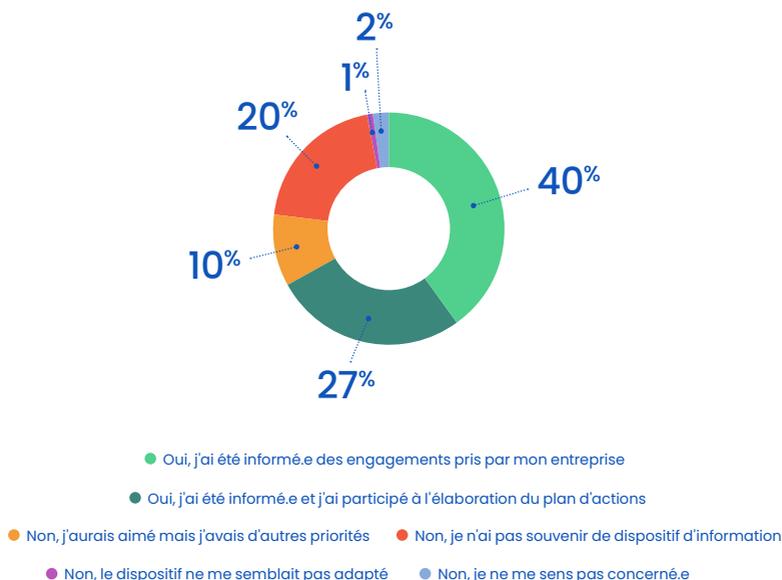
Le **management intermédiaire** est une **ressource clé** au sein de l'organisation **pour embarquer les équipes de manière concrète dans la démarche RSE et accélérer la transformation**. En effet, les managers intermédiaires constituent un véritable levier afin d'informer et de mobiliser les collaborateurs dans la durée. Particulièrement dans les TPE et PME, où les moyens humains et financiers pour formaliser et piloter la démarche RSE sont limités, et où bien souvent, il n'existe pas de véritable équipe dédiée à cette mission.

Néanmoins, **parmi les managers intermédiaires ayant répondu à notre enquête, 30% déclarent ne pas avoir été suffisamment intégrés à la mise en œuvre de la démarche RSE de leur entreprise :**

- **20%** des managers intermédiaires n'ont pas souvenir d'un quelconque dispositif d'information sur la démarche RSE de leur entreprise,
- **10%** auraient aimé mais avaient d'autres priorités.

En tant que manager intermédiaire, pensez-vous avoir été suffisamment intégré.e à la mise en œuvre de la démarche RSE de votre entreprise ?

92 répondants



Quelles sont vos attentes pour mettre en action vos équipes ?

Pour embarquer l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de manière concrète et durable dans la démarche RSE de leur organisation, les managers intermédiaires ont besoin de moyens, à un double niveau :

Des moyens pour comprendre et s'appropriier la démarche RSE de leur entreprise



54%

Participer dès le départ à l'élaboration de la transformation des activités



46%

Être informés de manière transparente et régulière sur la démarche RSE, les engagements pris par l'entreprise et son plan d'actions



41%

Être formés aux enjeux sociétaux et environnementaux de manière globale afin d'être outillés

Des moyens pour accompagner leurs équipes dans la transformation



48%

Avoir du temps dédié pour accompagner l'implication des collaborateurs (organiser des réunions dédiées par exemple)



46%

Avoir des moyens pour valoriser l'implication des équipes (objectifs intégrés à l'évaluation des collaborateurs, primes...)

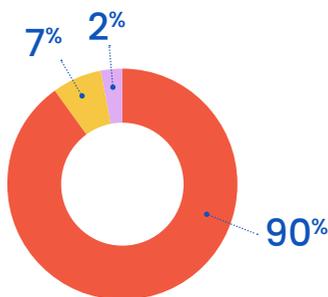
L'exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par le top management : un pré-requis indispensable

Le management intermédiaire constitue un important levier pour embarquer les collaborateurs dans la démarche RSE de l'entreprise, **à condition que le top management fasse preuve d'exemplarité et incarne véritablement la démarche RSE et les engagements pris par l'entreprise.**

L'exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par les instances de gouvernance (Comité de Direction, Conseil d'Administration) **sont en effet nécessaires pour la quasi-totalité des répondants** (97%). Ils constituent un **prérequis indispensable** de toute transformation responsable pour **90% des répondants.**

À votre avis, l'exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par les instances de gouvernance (Comité de Direction, Conseil d'Administration) sont...

356 répondants



- La base : l'engagement du top management dans la durée est indispensable
- La « cerise sur le gâteau » : cela constitue un atout supplémentaire pour impliquer les collaborateurs dans la démarche RSE de l'entreprise
- Ne sont pas nécessaires pour que les salariés s'impliquent dans la démarche

Plus l'entreprise est mature en matière de RSE, plus ses collaborateurs sont en attente d'exemplarité et d'incarnation de la démarche RSE de la part des instances de gouvernance (95% pour les entreprises avancées en matière de RSE*, contre 87% pour les entreprises « Premiers pas »****).

**** Regroupement des modalités de réponses à la question 6 > les entreprises avancées correspondent aux entreprises dont la maturité est avancée en matière de RSE ou à un niveau expert. Les entreprises dites « Premiers pas » sont celles répondant aux obligations légales, ou étant au stade de premiers pas en RSE.

Partie 3

Les recommandations de la chaire Impact Positif

Les clés pour embarquer en interne et dans la durée

L'embarquement des membres de l'entreprise dans la transformation durable de son modèle économique est un processus essentiel pour la réussite de la démarche. Leur engagement et implication sont indispensables pour mettre en œuvre les actions au sein de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés.

Pour embarquer les collaborateurs dans la démarche RSE, il est important de :



Communiquer de manière transparente et régulière : les collaborateurs doivent être informés des objectifs et des actions concrètes de la démarche RSE, et notamment en lien avec leur métier. Cette communication doit être claire, et accessible à tous. Il est important de varier les formats et canaux de communication pour toucher le plus grand nombre.



Intégrer les collaborateurs dès le départ : les collaborateurs doivent être impliqués dans la démarche RSE dès le début. Ils peuvent être consultés sur les objectifs, les actions et les indicateurs de performance.



Donner des moyens :

- **Accorder du temps dédié** aux salariés sur leur temps de travail, est essentiel pour qu'ils puissent s'impliquer concrètement et durablement.
- **Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux** pour qu'ils aient les clés pour agir en faveur de la transformation de l'entreprise.



Valoriser les actions des collaborateurs : il est important de valoriser les actions des collaborateurs en faveur de la RSE. Cette valorisation peut se faire de différentes manières (reconnaissance des compétences développées, intégration aux objectifs, primes, promotions...)

Le rôle du management intermédiaire est à ne pas négliger. **Les managers intermédiaires constituent une ressource clé pour embarquer l'ensemble des collaborateurs dans la démarche RSE de l'entreprise.** Pour ce faire, il est nécessaire de les outiller, et de leur donner les moyens d'accompagner l'implication de leurs équipes dans la transformation de l'entreprise.

Pour que le management intermédiaire joue ce rôle clé, **il est indispensable que le top management fasse preuve d'exemplarité et incarne véritablement la politique RSE de l'entreprise**, en adoptant des pratiques responsables dans ses activités au quotidien.

Enfin, il faut être **patient et pragmatique** : l'embarquement des collaborateurs dans la transformation durable d'une entreprise est un **processus de long terme** qui nécessite du temps. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des **actions concrètes et variées, permettant à toutes et tous de s'impliquer** selon ses moyens.



Contacts de l'étude

Mélanie DUGUÉ

Cheffe de projet Études & Recherche

mdugue@audencia.com

Florence TOUZÉ-RIEU

Titulaire de la chaire

ftouze@audencia.com