

# QUATRIÈME VAGUE DE L'OBSERVATOIRE « LES SALARIÉS ET L'ENTREPRISE RESPONSABLE »

## LA RSE EST-ELLE UN DRIVER DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ?

JANVIER 2020



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

ekodev



OCCURRENCE



## **\ Objectifs de l'étude**

**Mesurer la  
progression  
de la RSE  
dans l'entreprise**

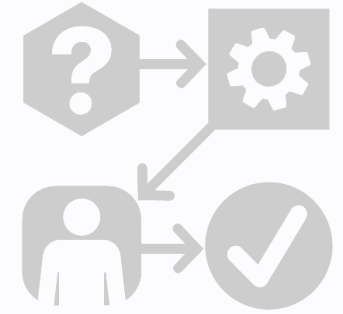
**Comprendre  
comment  
les salariés  
sont impliqués**

**Donner aux  
responsables RSE  
des clés pour  
mieux faire  
connaître leur  
mission et faire  
avancer le sujet en  
interne**

# Sommaire

Méthodologie	4
1. Profil des répondants	5
2. La place de la RSE	12
3. Accompagnement du changement	22
4. Intégration dans les métiers	34
5. Enseignements	42

# \\ Méthodologie



\\ **Enquête barométrique online** (4<sup>ème</sup> édition), menée du 25 octobre au 14 novembre 2019.  
Echantillon de **1 016 salariés** du **secteur privé** issus d'entreprises de **250 salariés minimum**.

\\ Seules les **différences significatives** sont notifiées par ces pictogrammes :



\\ Pour tenir compte de la place de la RSE de plus en plus prépondérante dans les entreprises, le questionnaire de la troisième vague a évolué. Ainsi, le questionnement a été enrichi et a intégré des problématiques qui se sont faites jour récemment, comme la raison d'être.  
Naturellement, certaines questions font l'objet d'une **comparaison avec la troisième vague** menée en 2017, quand celles-ci sont restées identiques dans leur dénomination et leurs modalités.

\\ Merci aux parties prenantes qui ont accepté de participer à l'enrichissement du questionnaire.



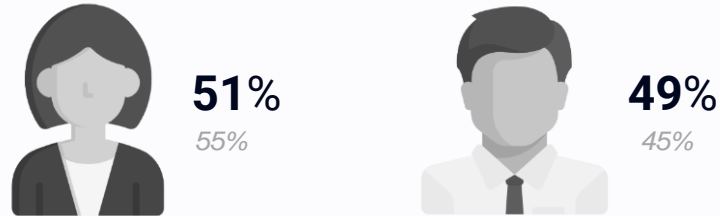
# PROFIL DES RÉPONDANTS



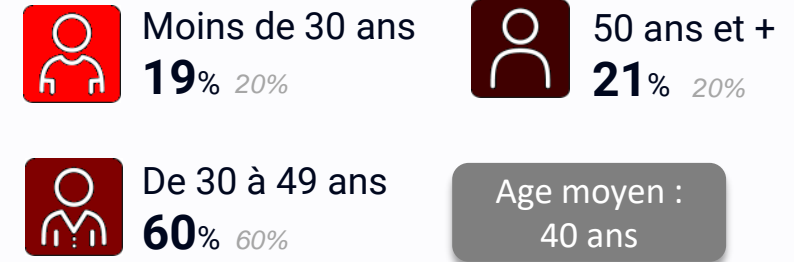
# Segmentation des répondants



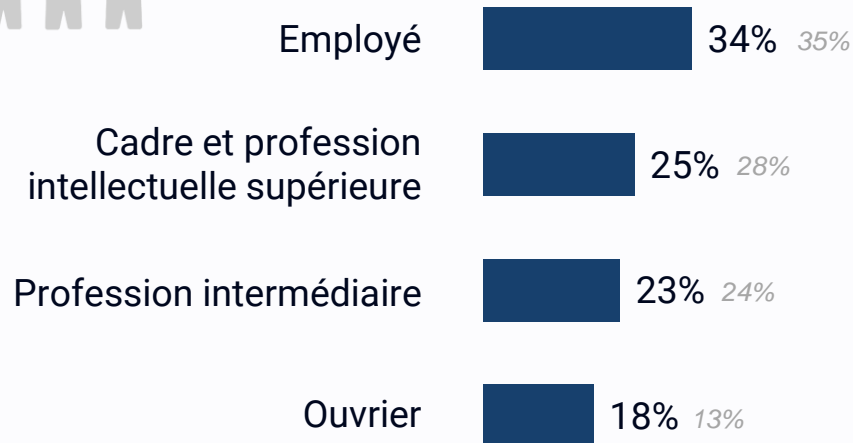
## Sexe



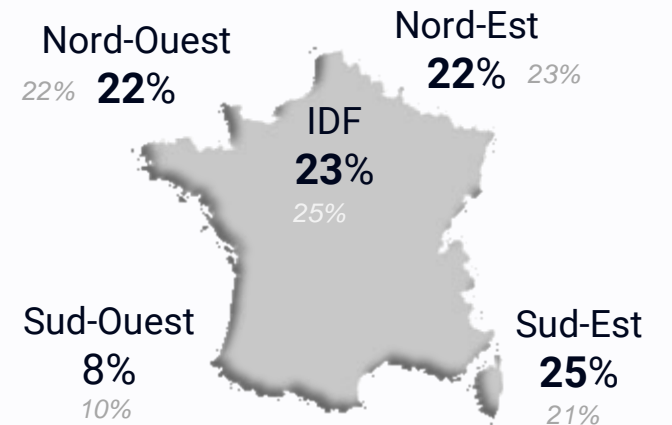
## Age



## Catégorie socioprofessionnelle



## Situation géographique

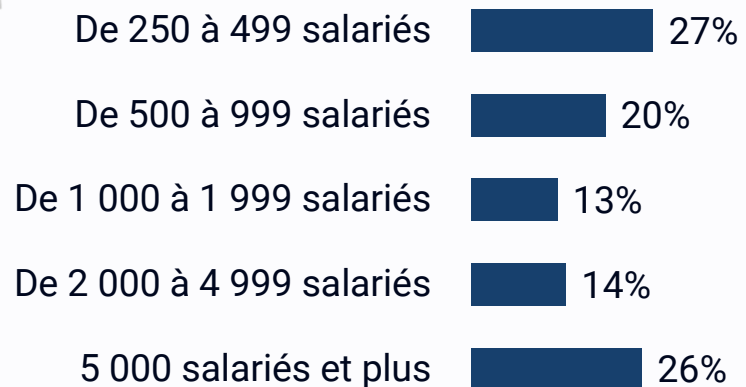


Base : 1 016 répondants | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

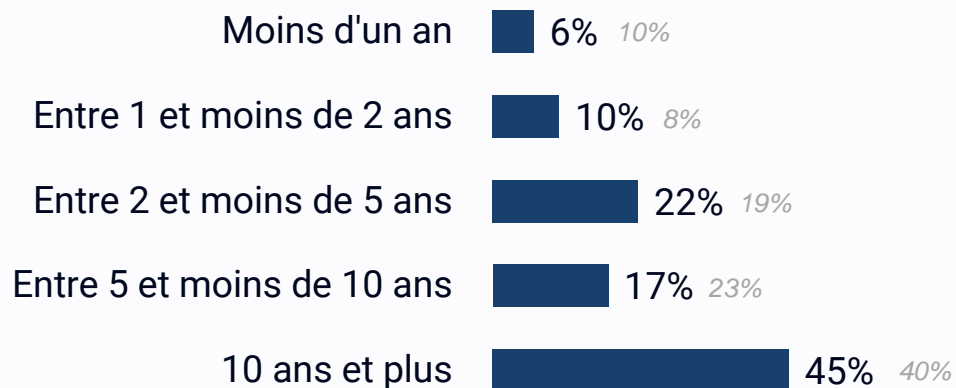
# Type d'entreprise



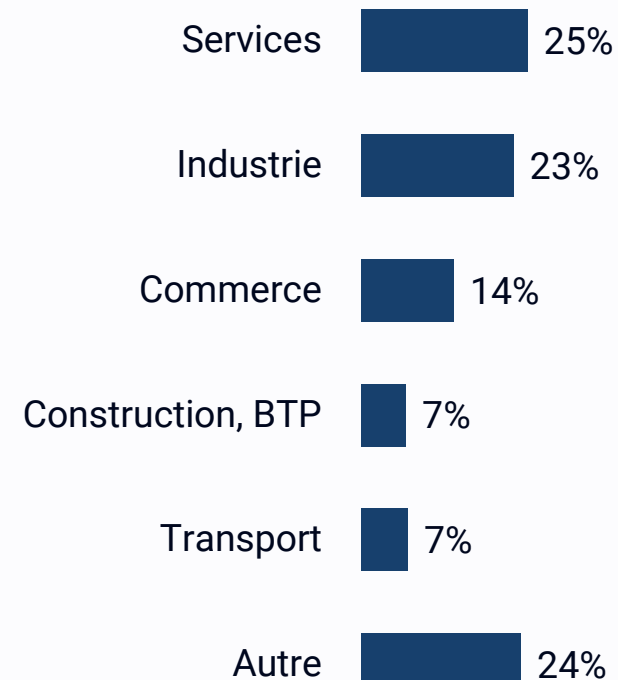
## Taille de l'entreprise



## Ancienneté dans l'entreprise



## Secteur d'activité



Base : 1 016 répondants | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

# Niveau de management



## Management

Non manager



**61%**  
63%

Manager



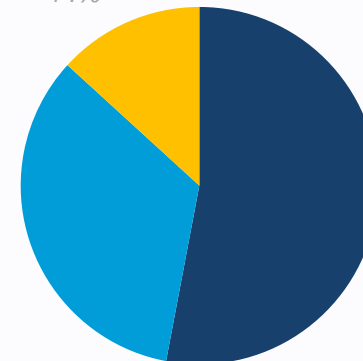
**39%**  
37%

Dans la ligne  
managériale,  
dans le  
management  
intermédiaire  
**34%**

37%

Membre de  
l'équipe de  
Direction  
**13%**

14%



Manager de  
proximité,  
de terrain  
**53%**

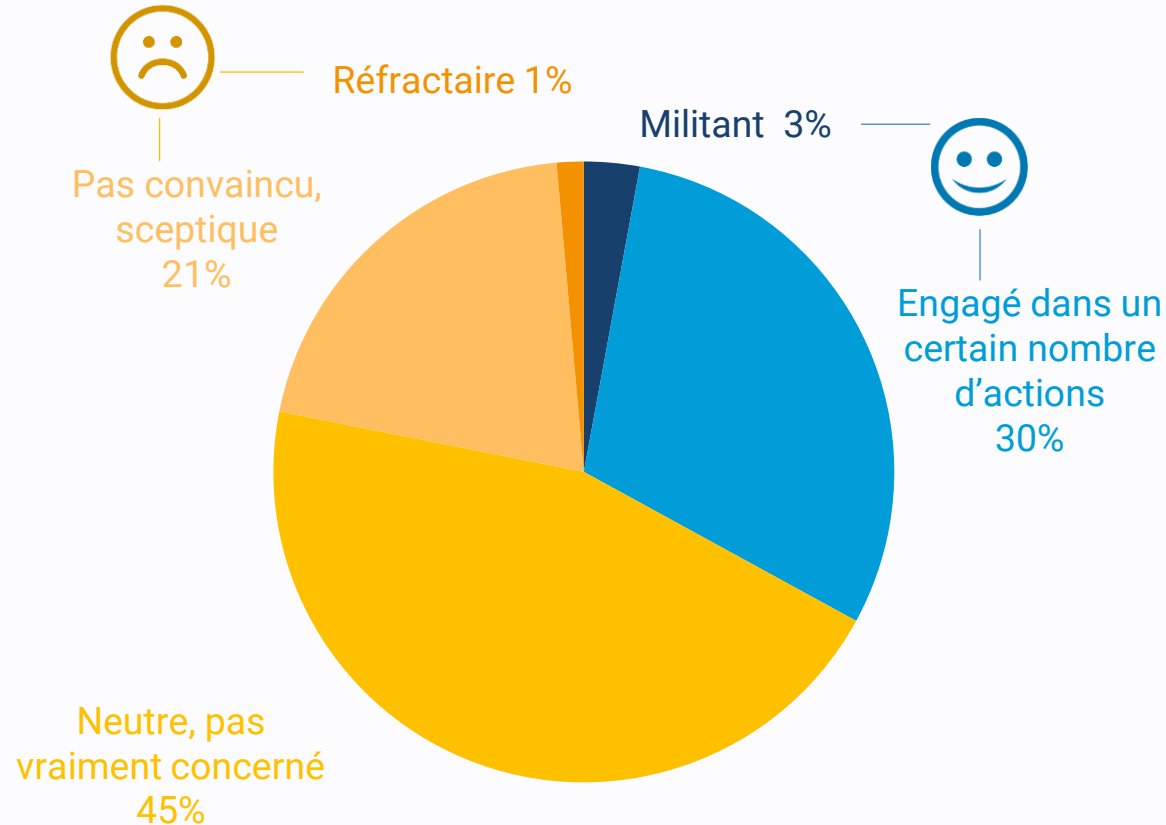
49%

Base : 1 016 répondants | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative



# \ Sensibilité au développement durable

A titre personnel, vous diriez-vous que vous êtes plutôt :



**30%** des répondants **sont engagés** dans un certain nombre d'actions touchant au développement durable

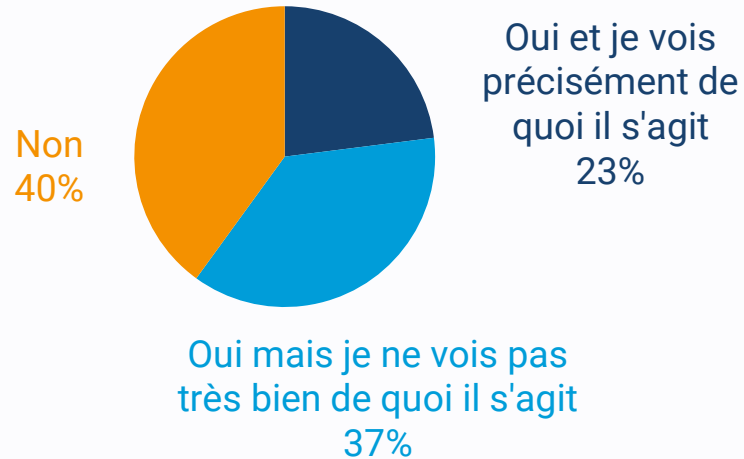
**3%** se déclarent comme étant **militants** à titre personnel

# Connaissances et avis sur la RSE



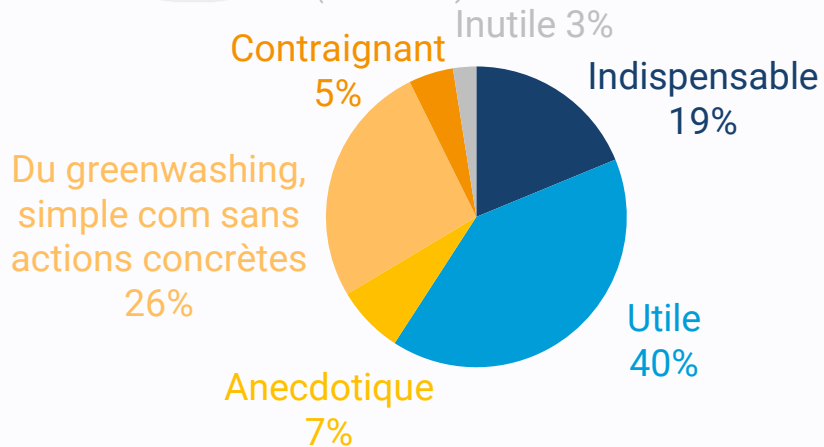
## Connaissance spontanée de la RSE

(Connaissez-vous la RSE ?)



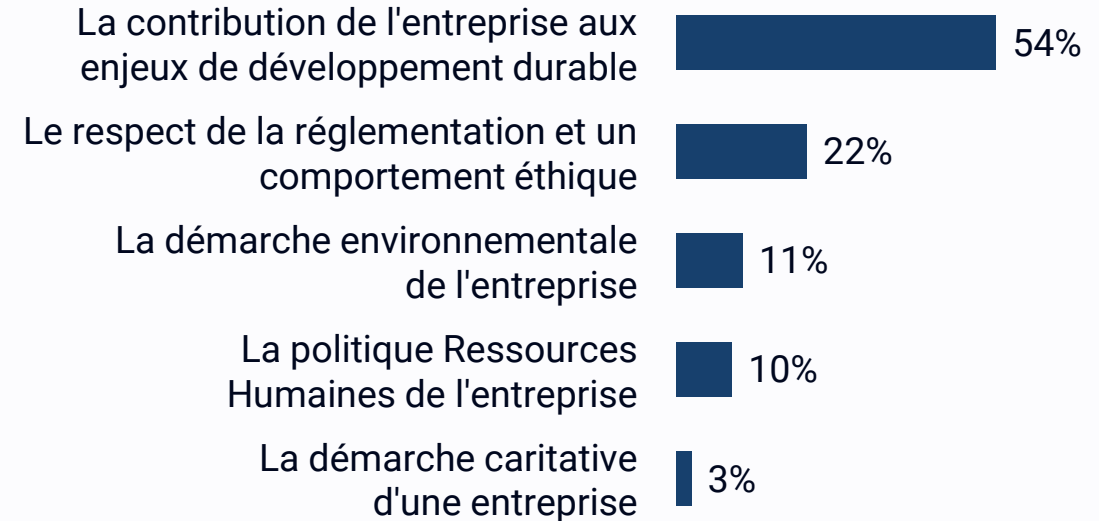
## Avis sur la RSE

(La RSE c'est...)



## Connaissance de la définition de la RSE

(Parmi les 5 propositions suivantes, quelle est celle qui vous paraît définir le mieux la RSE de l'entreprise ?)

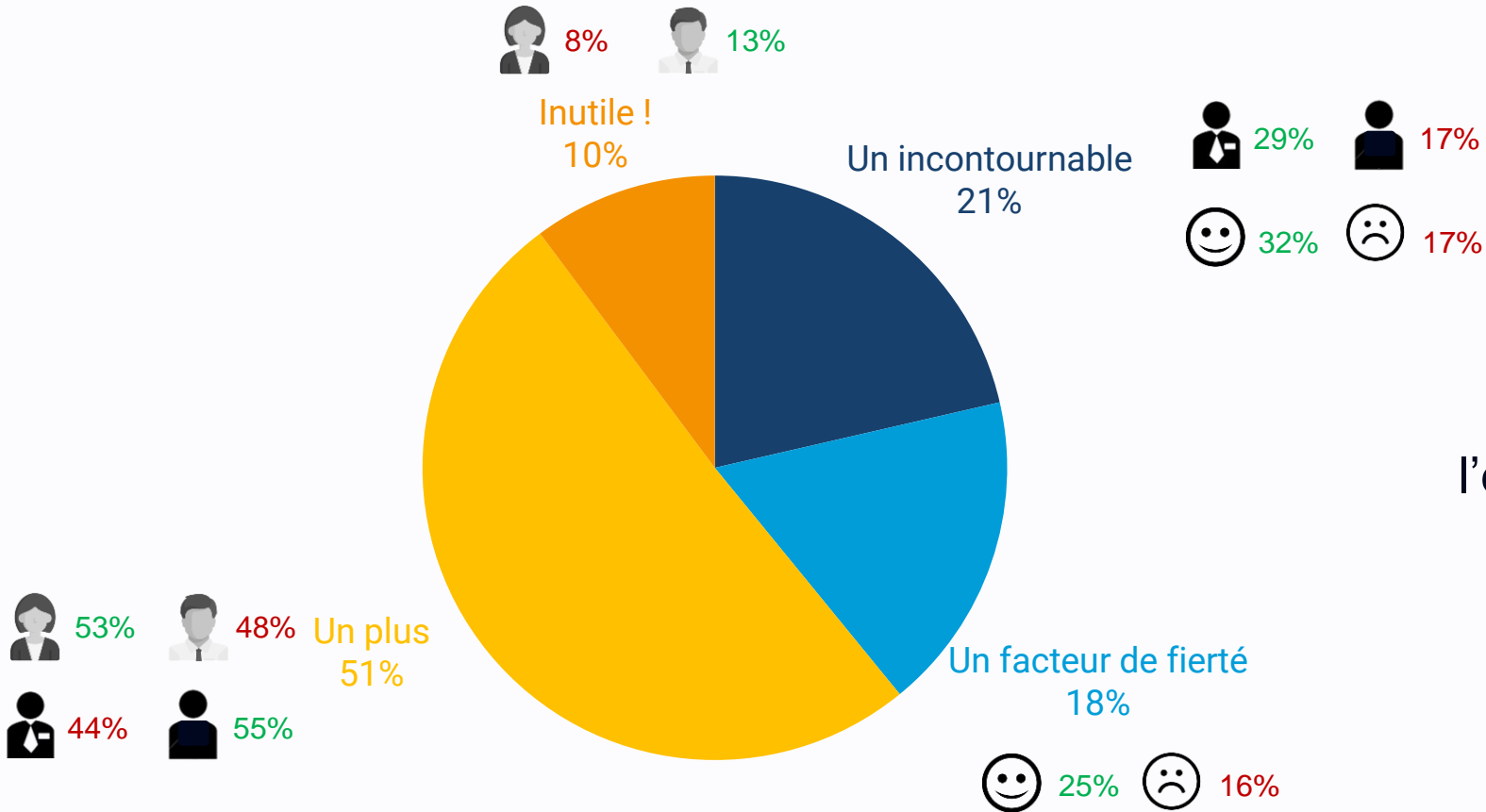


## UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE LA RSE

**+ 27%** de « bonne réponse » par rapport aux résultats de 2017

# Perception du positionnement de la RSE dans son entreprise

Pour vous, l'engagement de l'entreprise sur les sujets RSE est...



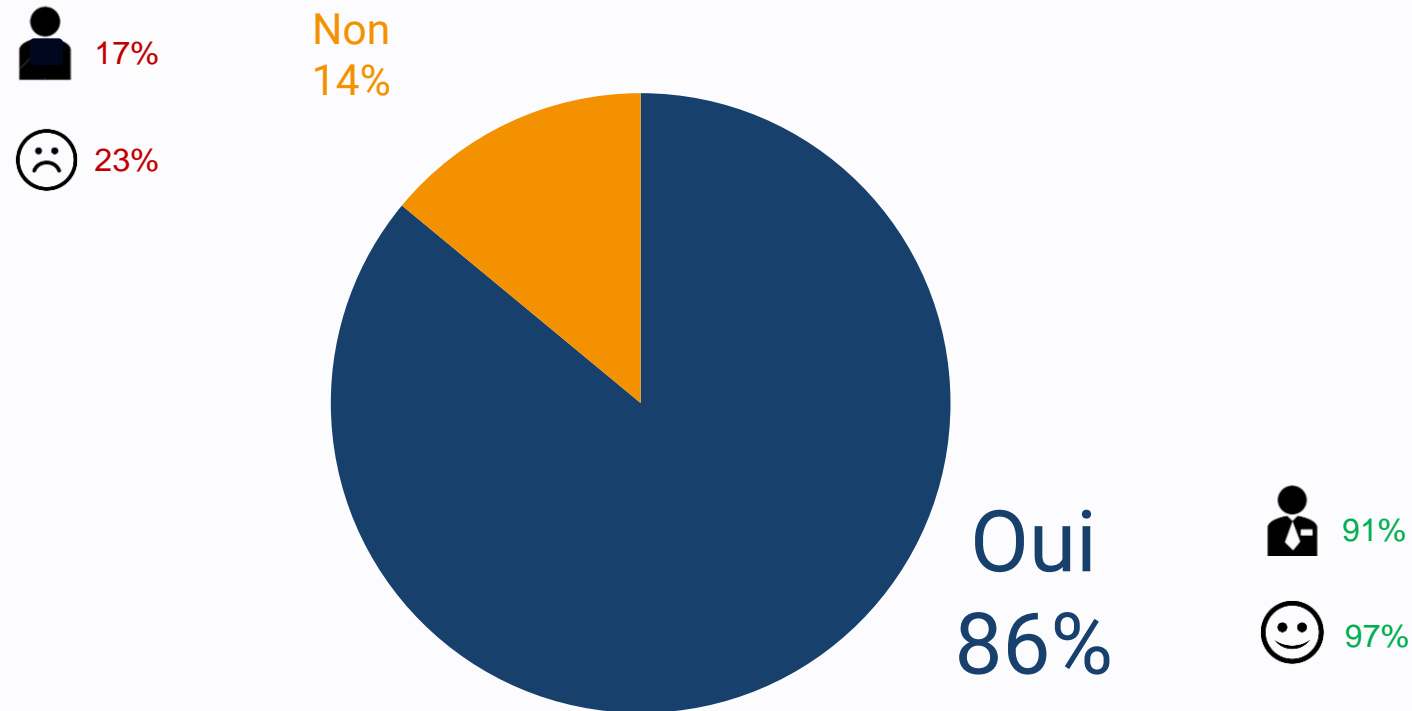
Pour seulement **4 salariés sur 10**, l'engagement RSE de son entreprise est jugé **incontournable** ou **générateur de fierté**

# **LA PLACE DE LA RSE**



# Un intérêt croissant pour la RSE...

Diriez-vous qu'aujourd'hui vous vous intéressez davantage au développement durable qu'il y a quelques années ?

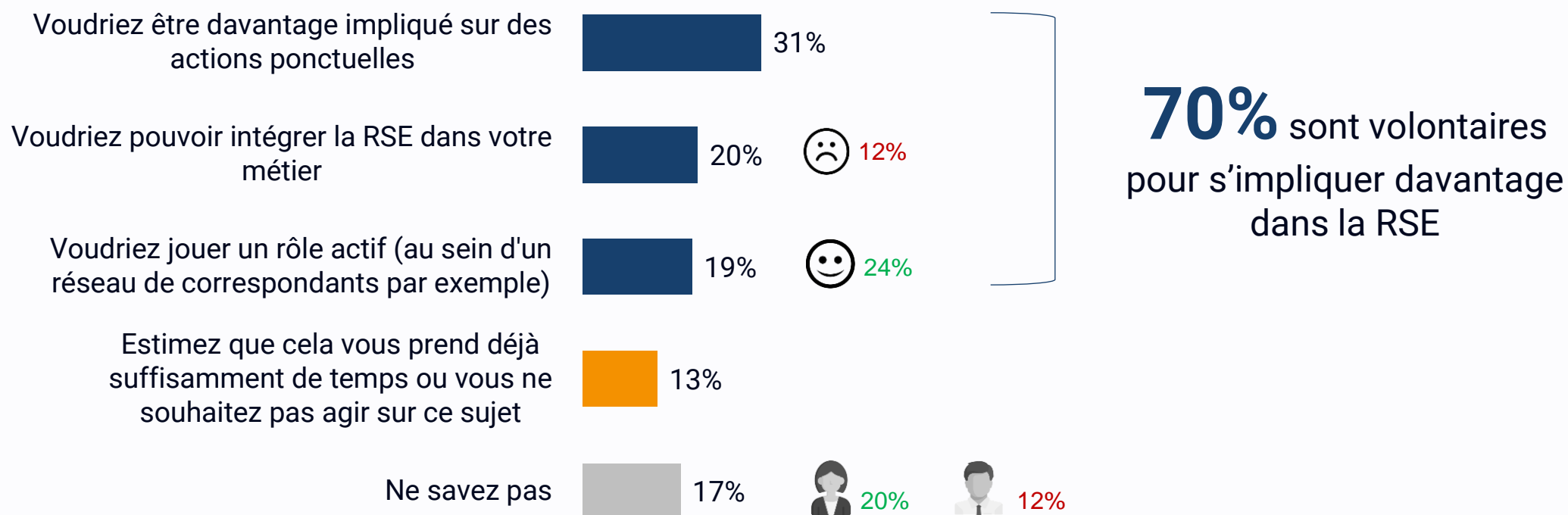


Un intérêt probablement attisé par **la montée en puissance des préoccupations sociétales**

Les répondants en situation d'encadrement sont plus nombreux que la moyenne à se déclarer intéressés par le développement durable

# Des salariés majoritairement prêts à s'impliquer davantage dans la démarche RSE de leur entreprise

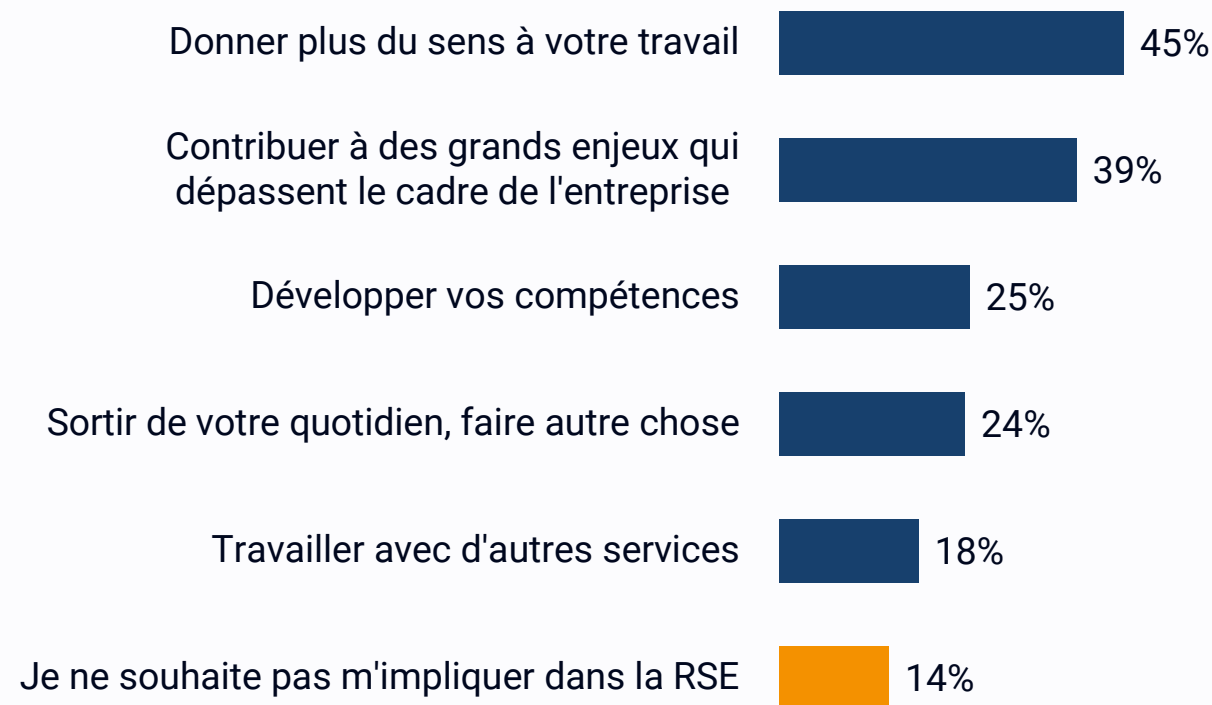
Et par rapport à vos aspirations, aujourd'hui vous...



QCU | Base : 557 déclarant connaître le niveau d'engagement de leur entreprise sur la RSE | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

# \ RSE en entreprise : un moyen de répondre à la « quête de sens » des salariés

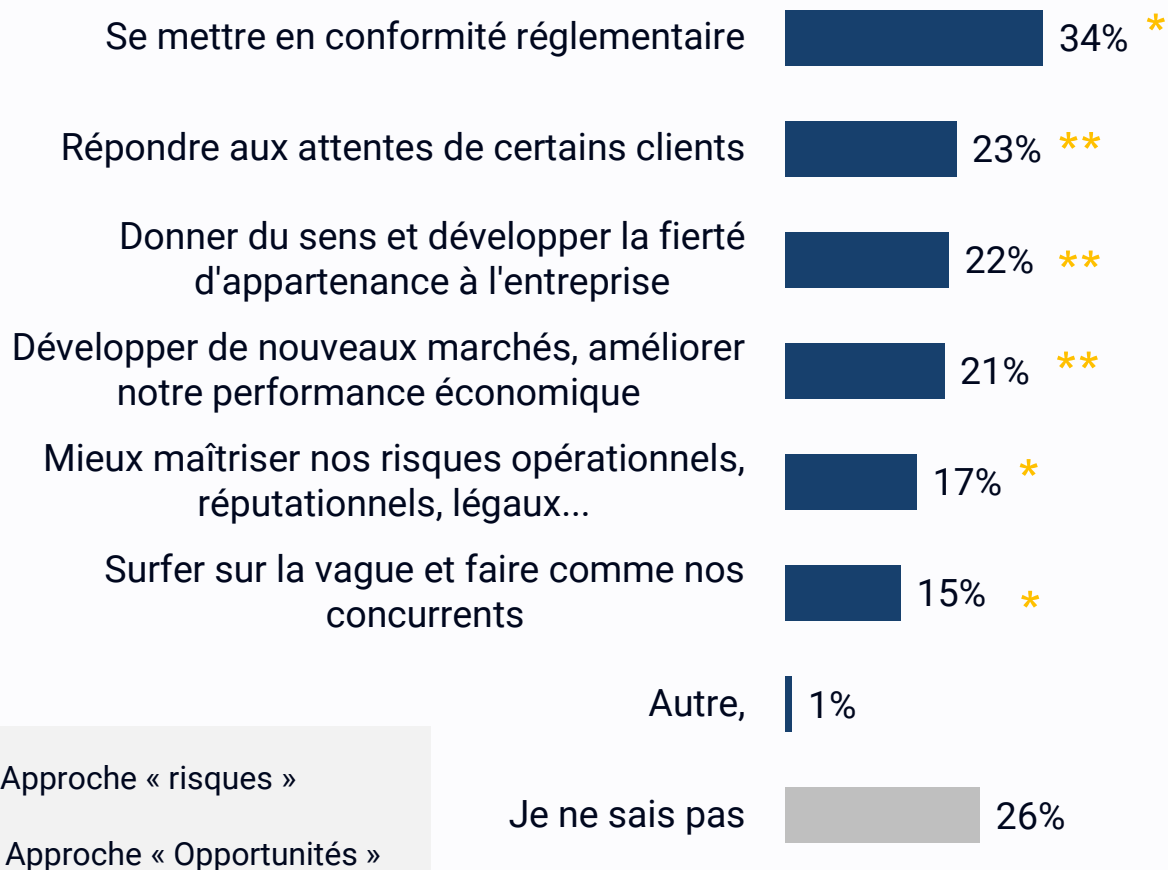
Selon vous, quelles sont les 2 principales bénéfices à s'impliquer sur la RSE de votre entreprise ?



Les motivations sont  
**plus égocentrées**  
**qu'écologiques**

# Les raisons de l'engagement sont multiples

Quelles sont les 2 raisons principales de l'engagement de votre entreprise dans la RSE ?



**L'obligation légale** reste le principal élément déclencheur. L'**aspect économique** et la **marque employeur** arrivent au second plan.

#### A titre indicatif – comparaison vague 2017 :

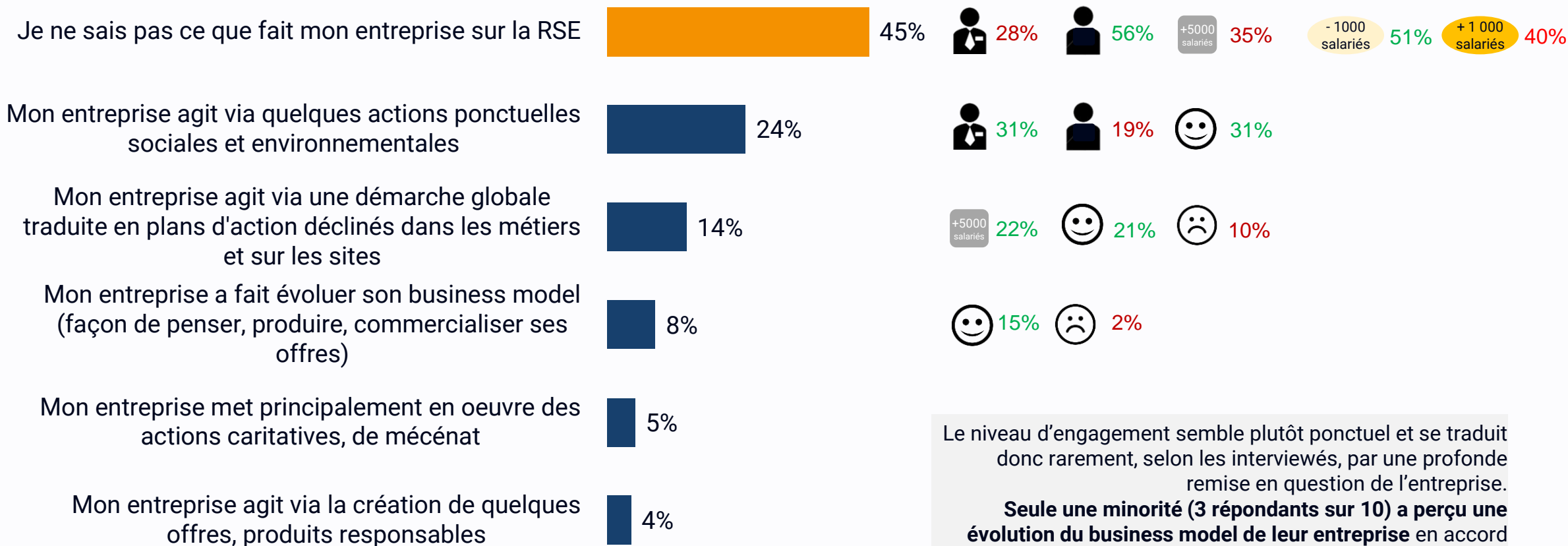
Se mettre en conformité réglementaire : 43%  
Donner du sens et développer fierté d'appartenance (modalité 2017 : Donner du sens au projet d'entreprise) : 19%  
Mieux maîtriser les risques opérationnels : 26%



# L'engagement de l'entreprise reste effectivement opaque pour près de la moitié de ses salariés

(++ non managers et entreprise de - 5 000 salariés)

Selon vos salariés, les démarches de votre entreprise sur la RSE  
**et la démarche se résume encore souvent à des actions ponctuelles**

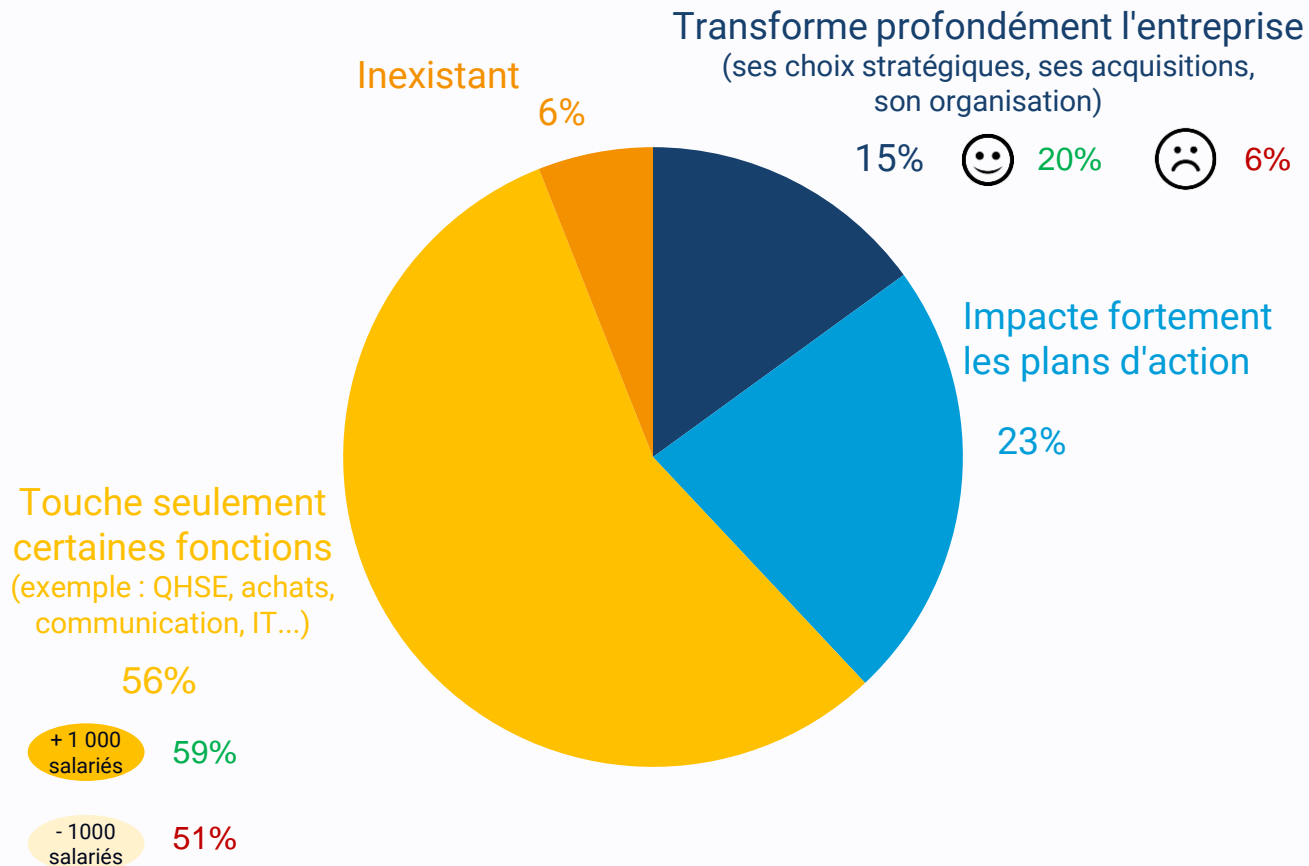


Le niveau d'engagement semble plutôt ponctuel et se traduit donc rarement, selon les interviewés, par une profonde remise en question de l'entreprise.  
**Seule une minorité (3 répondants sur 10) a perçu une évolution du business model de leur entreprise en accord avec une démarche RSE.**

# La RSE n'a pas de portée « transformative »

## Un impact RSE qui reste inexistant ou cantonné à certaines fonctions pour une majorité de salariés

Selon vous, le changement opéré par la RSE dans votre entreprise :



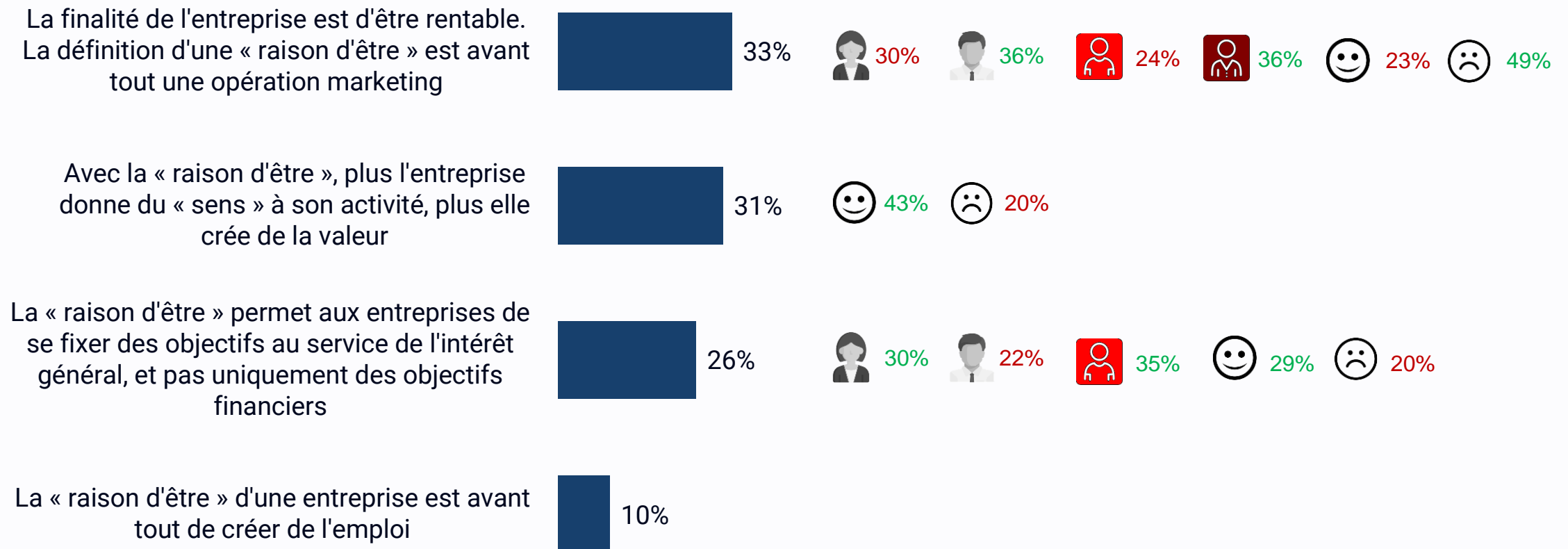
**38%** des salariés pensent que la RSE impacte ou transforme profondément l'entreprise

A noter : plus de la moitié des répondants déclarent que seules certaines fonctions de l'entreprise sont impactées

# La « raison d'être » : simple objet marketing ou réelle valeur ajoutée ?

## Les avis divergent ...

La récente loi Pacte reconnaît la possibilité pour une entreprise de se doter d'une « raison d'être » afin d'affirmer sa mission sociale, sociétale et environnementale. Laquelle de ces affirmations correspond le plus à votre opinion ?

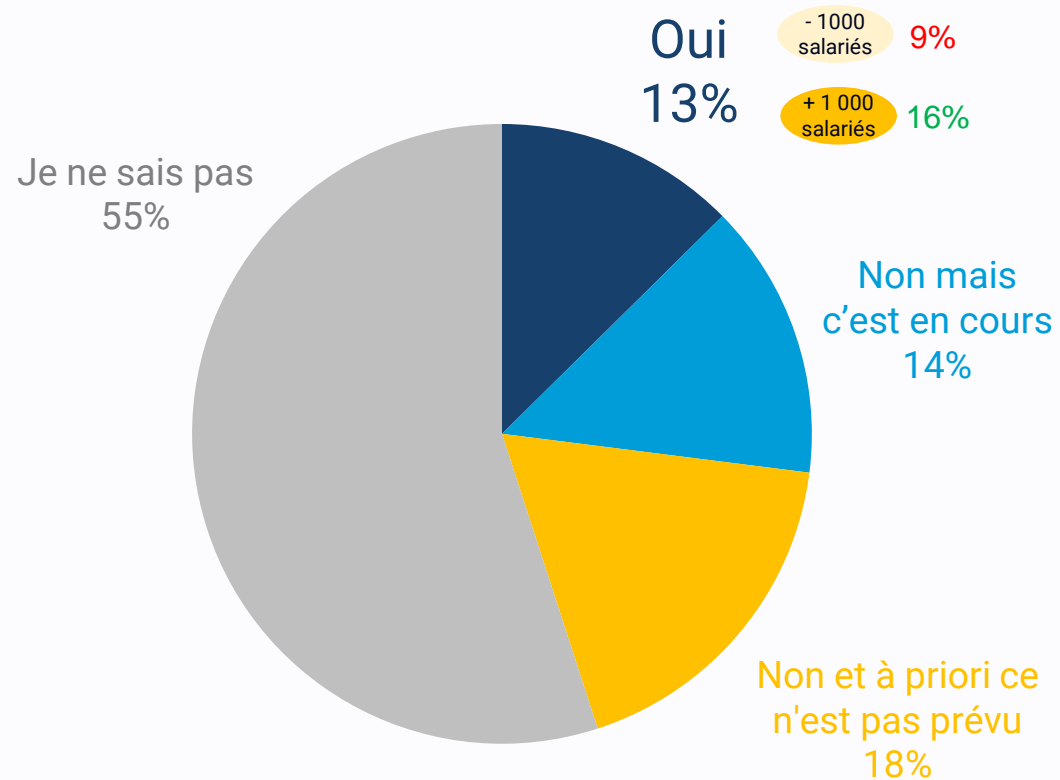


# Une dynamique autour de la raison d'être

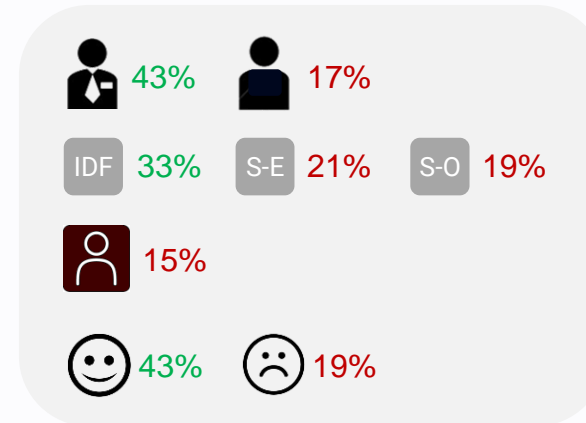
## Un quart des entreprises a franchi le pas de la « raison d'être » : perception ou réalité ?

### Des managers qui semblent plus au fait du sujet

Votre entreprise a-t-elle formulé une Raison d'être ?

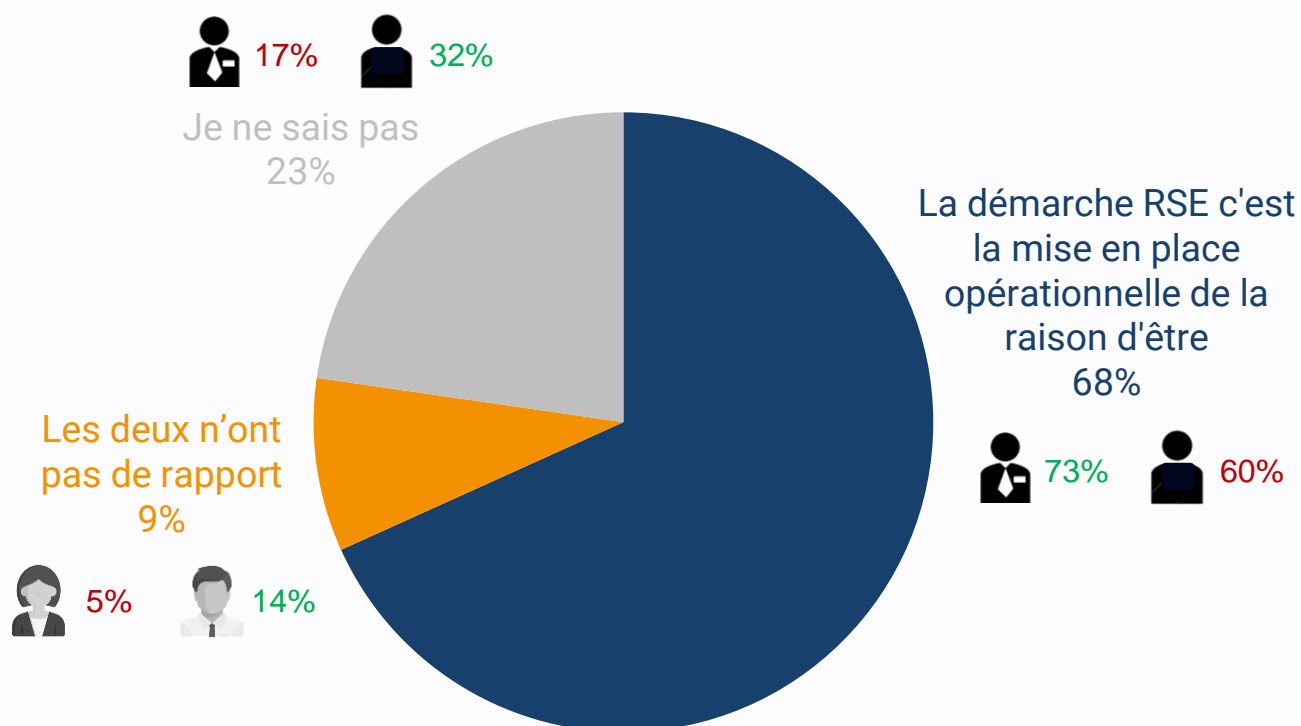


**27%** des interviewés déclarent que leur entreprise a formulé (ou compte formuler) une « Raison d'être »



# \ RSE et « raison d'être » : une articulation considérée comme vertueuse

Si votre entreprise a formulé une Raison d'être, quel est le lien entre celle-ci et la stratégie RSE ?



**ACCOMPAGNEMENT  
DU CHANGEMENT**

**3**

# L'impulsion de la RSE très largement imputée à la DG et aux managers

Pour être réellement mise en œuvre, l'impulsion en matière de RSE doit être donnée en priorité par :



Dans votre entreprise, la RSE est rattachée à la ...



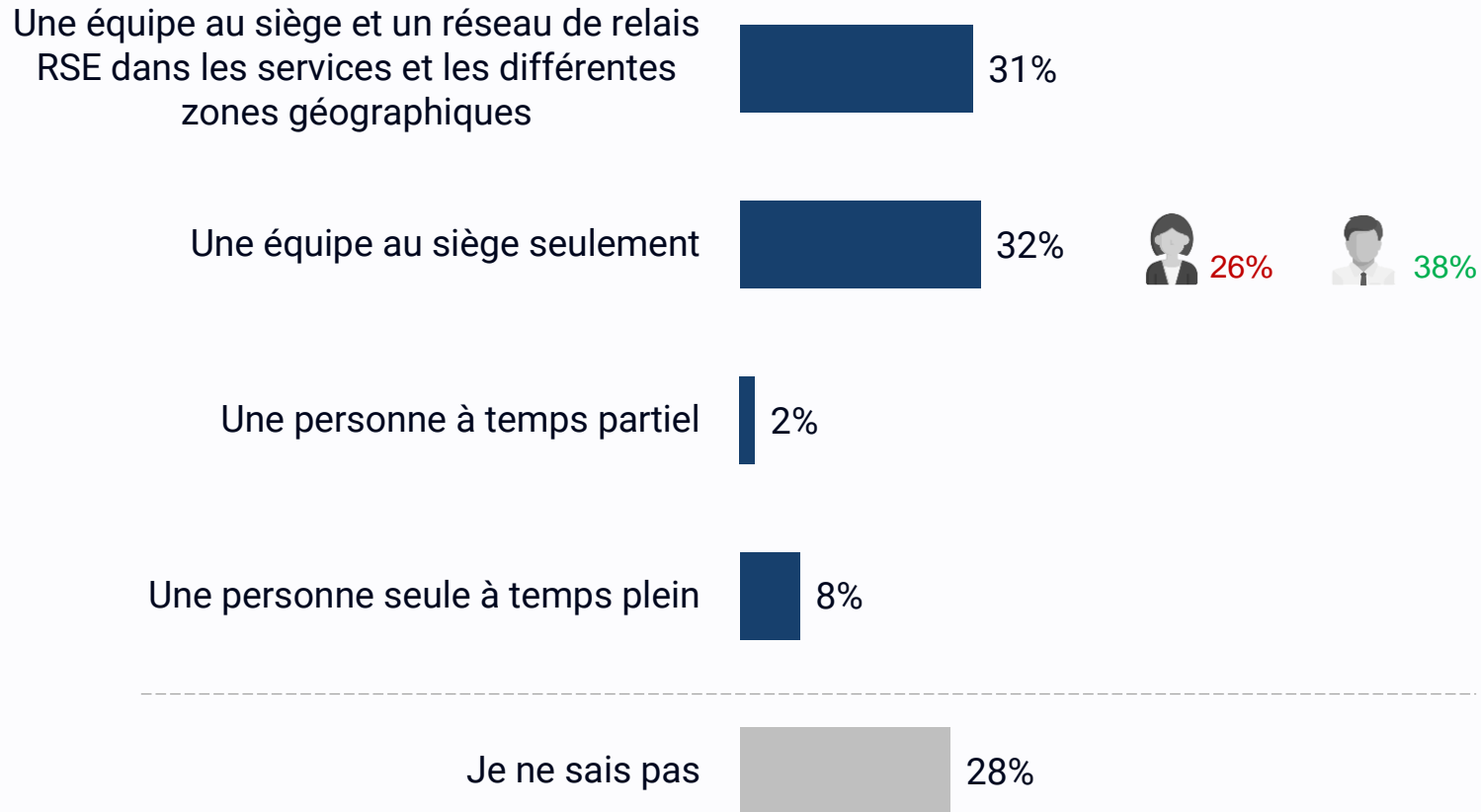
QCM (3 réponses maximum) | Base : 1 016

QCU | Base : 557 déclarant connaître le niveau d'engagement de leur entreprise sur la RSE  
XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative



# Un sujet généralement piloté par le siège

Dans votre entreprise, la RSE est portée par...



QCU | Base : 557 déclarant connaître le niveau d'engagement de leur entreprise sur la RSE | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative



# DRH, Dircom et DG : plus grands contributeurs perçus du projet RSE.. parmi une myriade d'acteurs

Mis à part la direction RSE, quels sont les services de votre entreprise les plus actifs sur la RSE ?



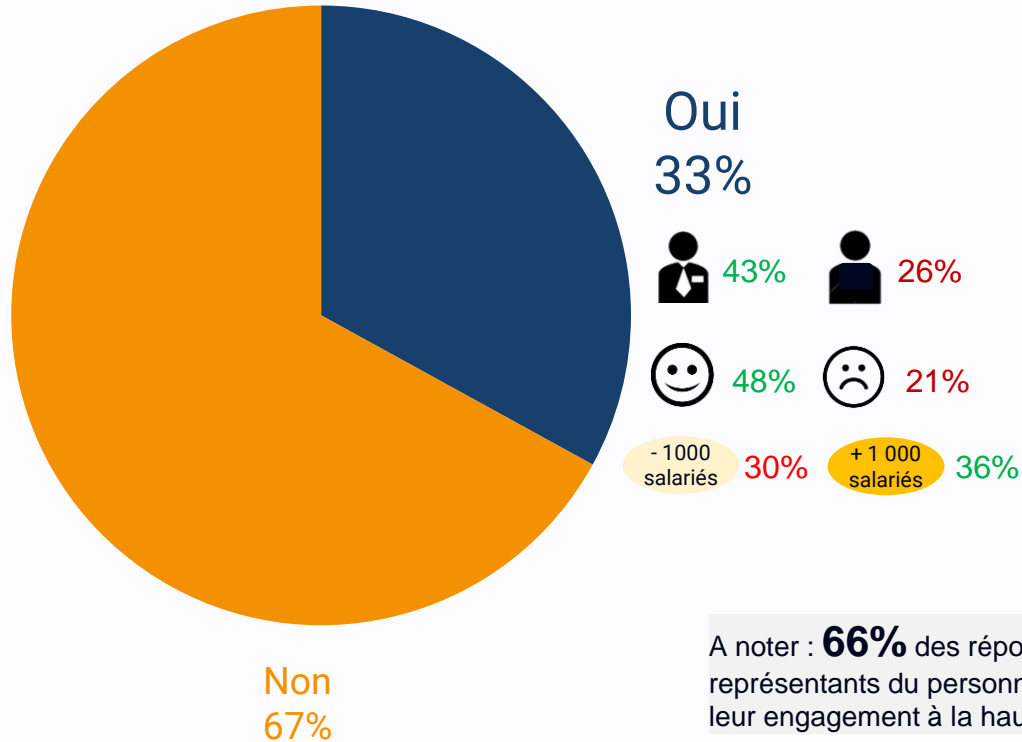
**Comparaison vague 2017**  
 \* Direction Générale + Direction Stratégie  
 \*\* Comptabilité / Gestion financière + Achats / Supply chain



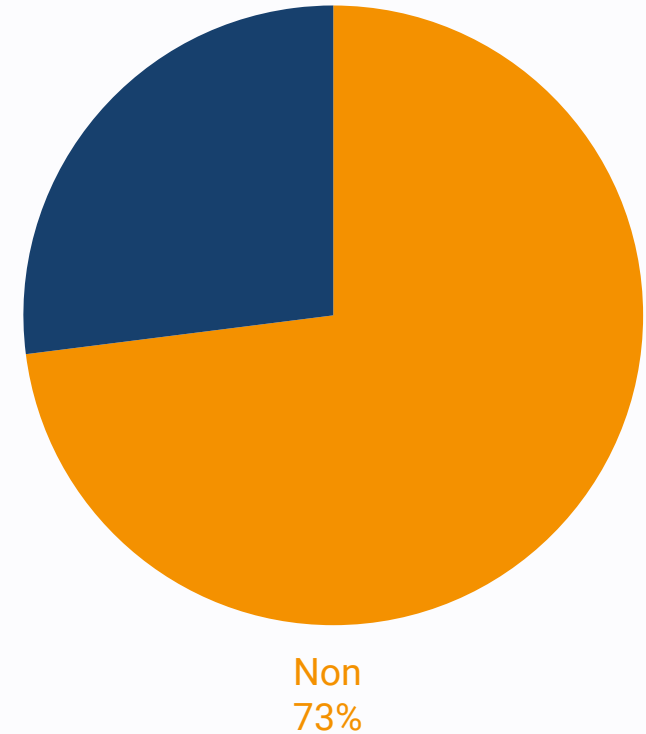
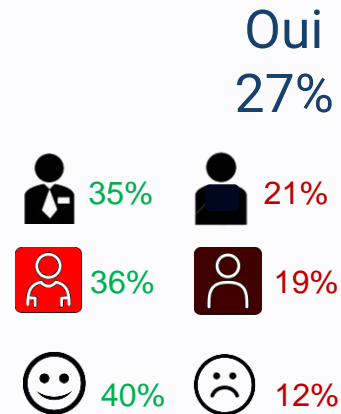
# \ Le sujet RSE, porté par les représentants du personnel dans un tiers des entreprises

A votre connaissance, les représentants du personnel de votre entreprise abordent-ils ces questions de RSE ?

Diriez-vous que leur engagement en matière de RSE est à la hauteur de ses enjeux ?

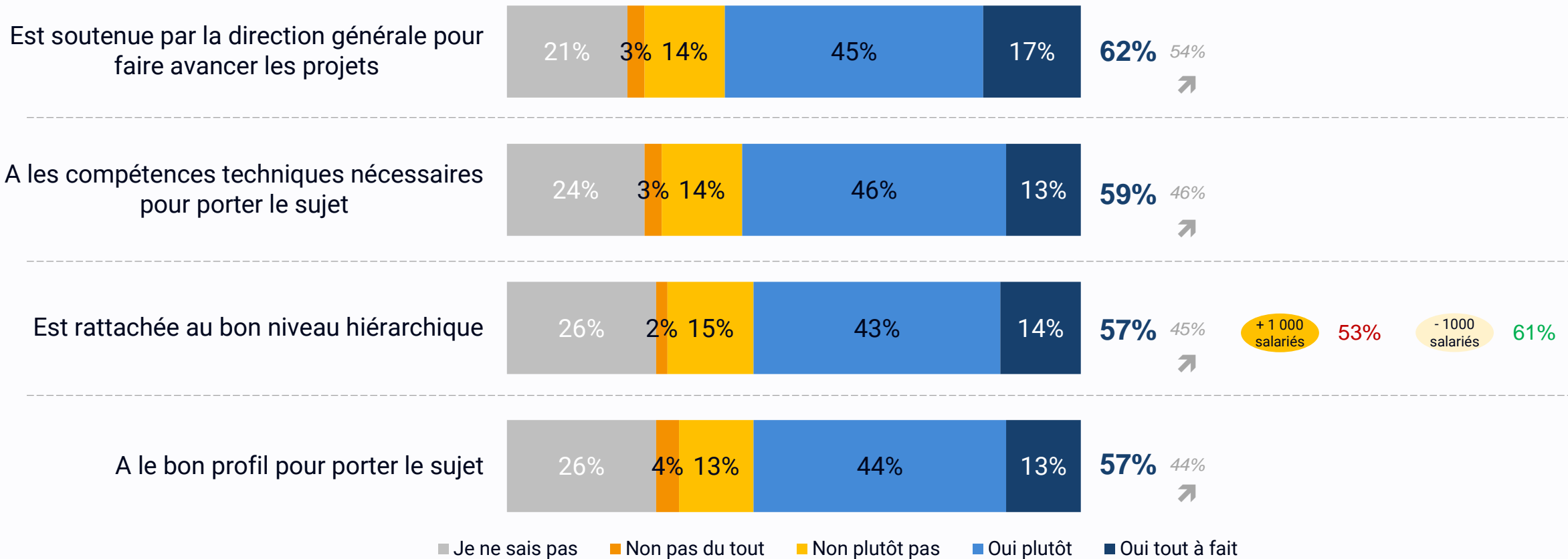


A noter : **66%** des répondants qui déclarent que les représentants du personnel abordent les questions de RSE, jugent leur engagement à la hauteur des enjeux



# Des performances de la fonction RSE qui se renforcent depuis la première vague (1/2)

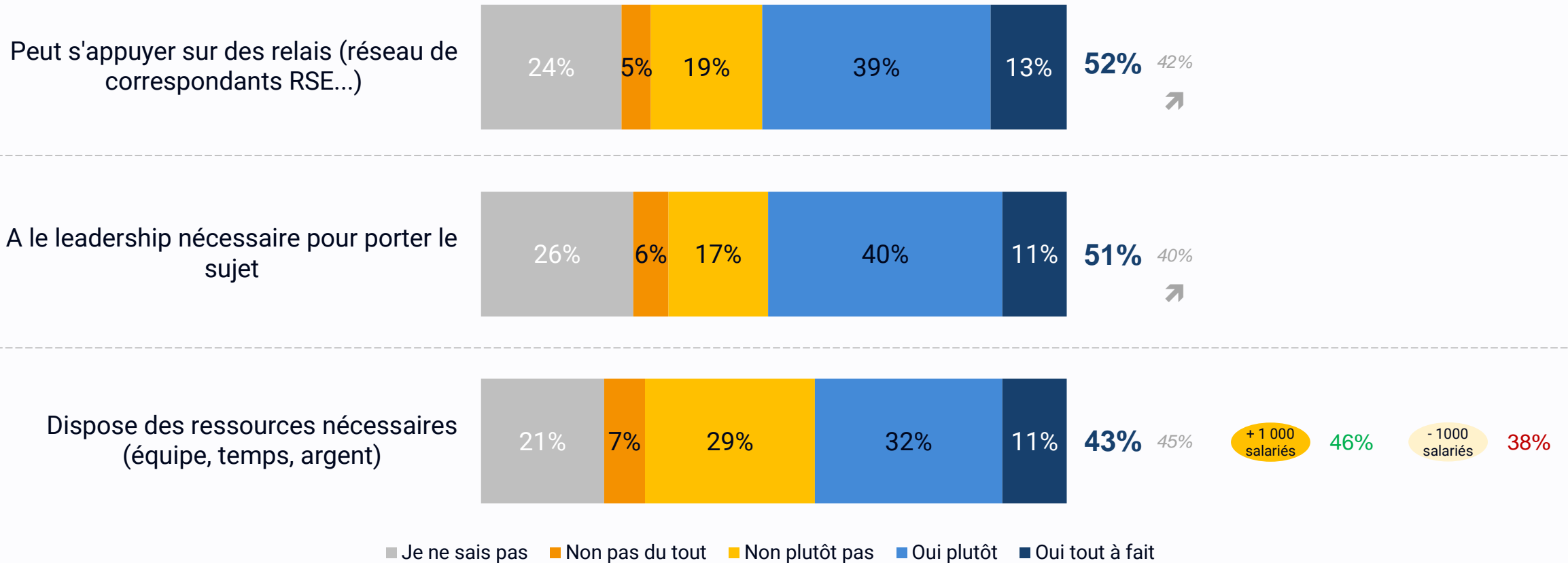
Considérez-vous que la (les) personne(s) en charge de la RSE au sein de votre entreprise (responsable ou directeur Développement Durable, RSE) ?



QCU | Base : 557 déclarant connaître le niveau d'engagement de leur entreprise sur la RSE | **XX%** : total Oui | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

# Des performances de la fonction RSE qui se renforcent depuis la première vague (2/2)

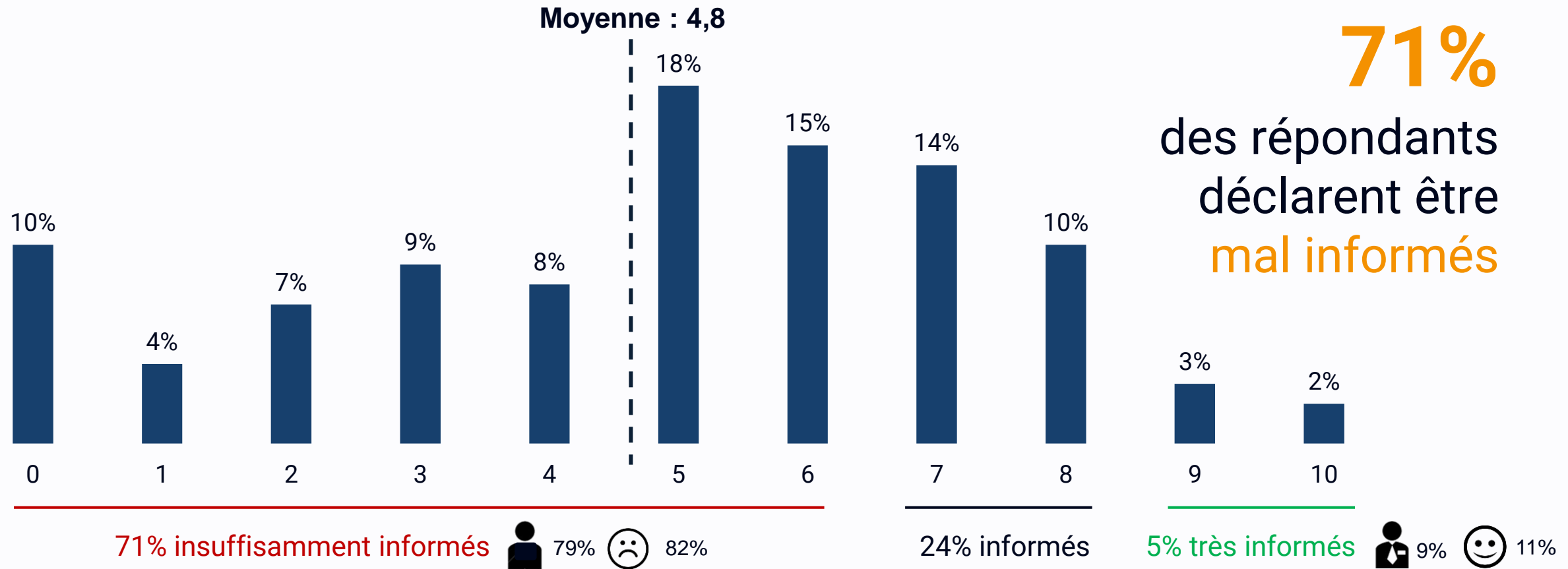
Considérez-vous que la (les) personne(s) en charge de la RSE au sein de votre entreprise (responsable ou directeur Développement Durable, RSE) ?



QCU | Base : 557 déclarant connaître le niveau d'engagement de leur entreprise sur la RSE | **XX%** : total Oui | **XX%** : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

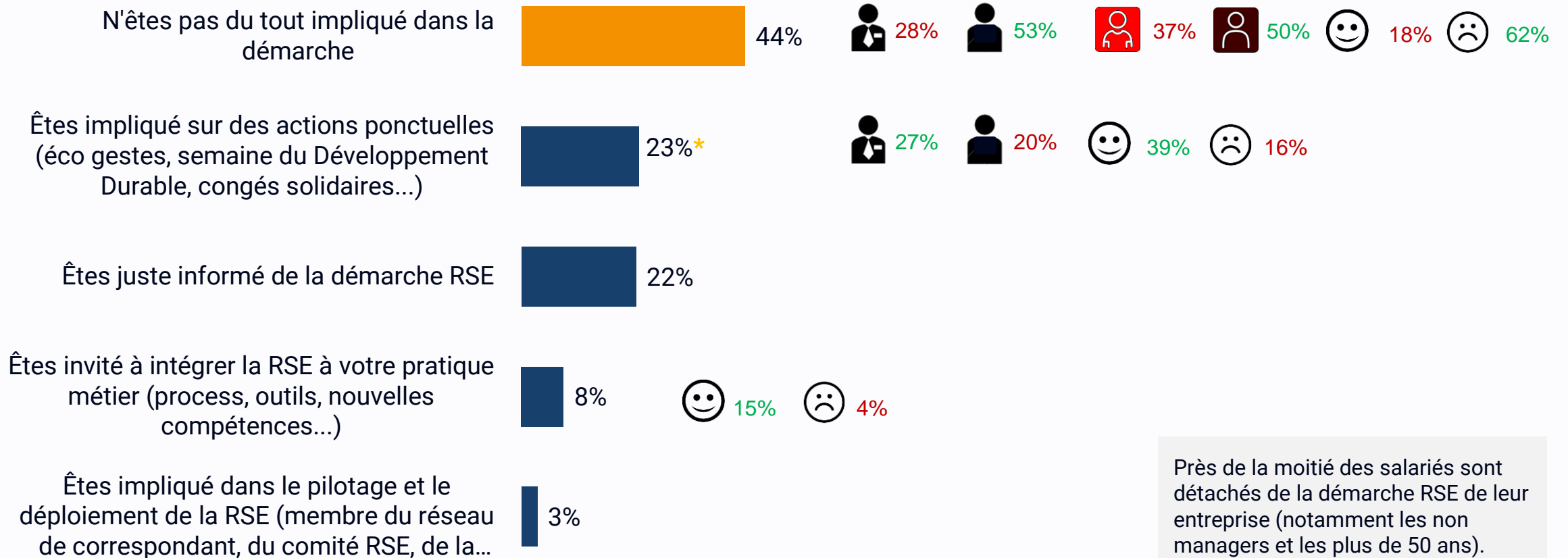
# Des salariés qui déclarent un fort déficit de connaissances vis-à-vis de l'engagement RSE de leur entreprise

Sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous votre niveau d'information sur la démarche RSE de votre entreprise ?  
0 correspondant à un sentiment de non-information et 10 à un sentiment de très bonne information. Les chiffres intermédiaires permettent de nuancer votre opinion.



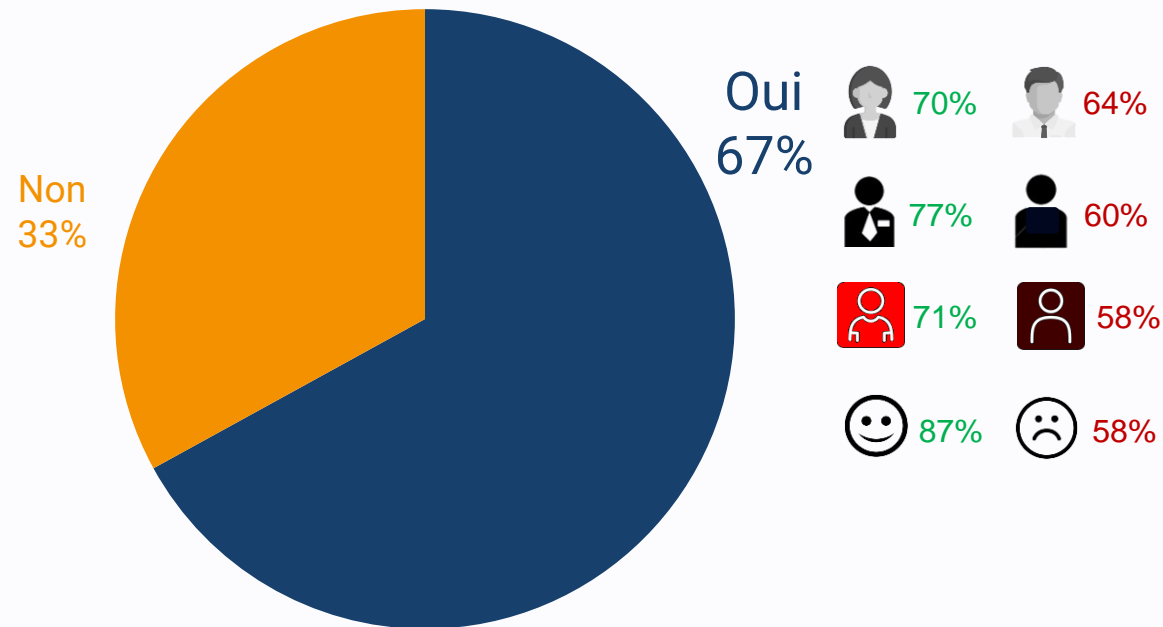
# La mobilisation RSE est perfectible en termes de nombre de partisans mais également de degré d'implication

Et dans votre quotidien, aujourd'hui vous...



# Des salariés volontaires : deux tiers sont prêts à proposer des initiatives pour nourrir la réflexion RSE ( ++ femmes, managers, moins de 30 ans)

Seriez-vous prêt(e) à être force de proposition sur ce qui vous paraît important en matière de RSE dans votre entreprise ?

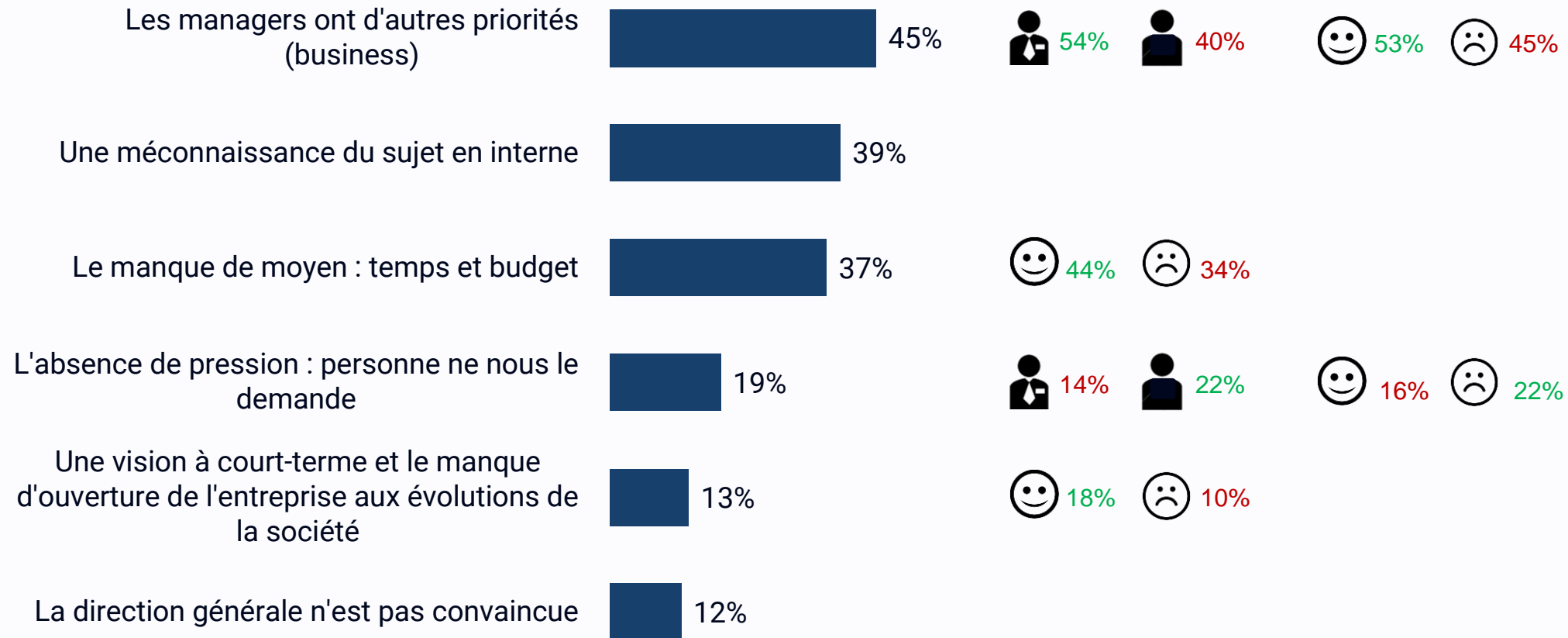


La RSE constitue un **levier inexploité d'engagement**

A noter : 52% des salariés déclarant ne pas être actuellement impliqués dans la démarche RSE de leur entreprise sont prêts à être force de proposition.

# Un déploiement RSE freiné par d'autres sujets prioritaires, par un déficit d'information et un manque de moyens alloués

Selon vous, quels sont les 2 principaux freins au déploiement de la RSE dans votre entreprise ?

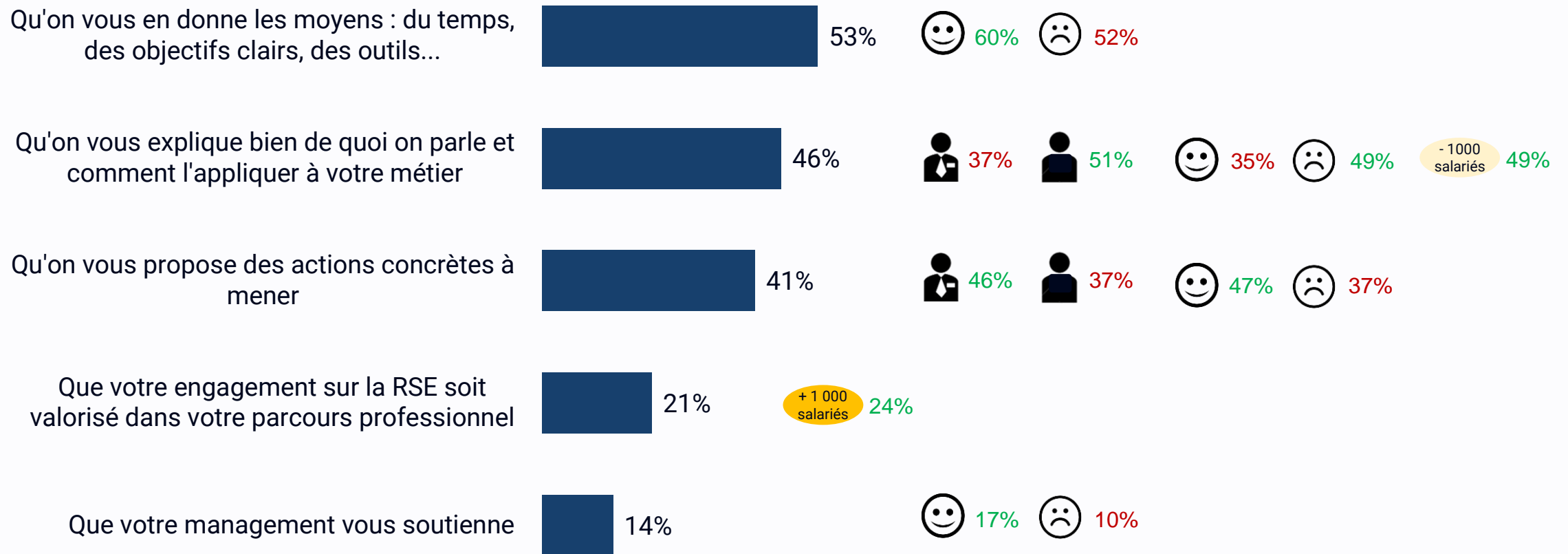


QCM (2 réponses maximum) | Base : 1 016 | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative



# Leviers : une définition plus claire de la politique RSE, sa traduction en projets concrets et applicables et plus de moyens

Quels seraient les 2 principaux leviers à actionner pour que vous agissiez davantage sur la RSE de votre entreprise ?



QCM (2 réponses maximum) | Base : 1 016 | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative

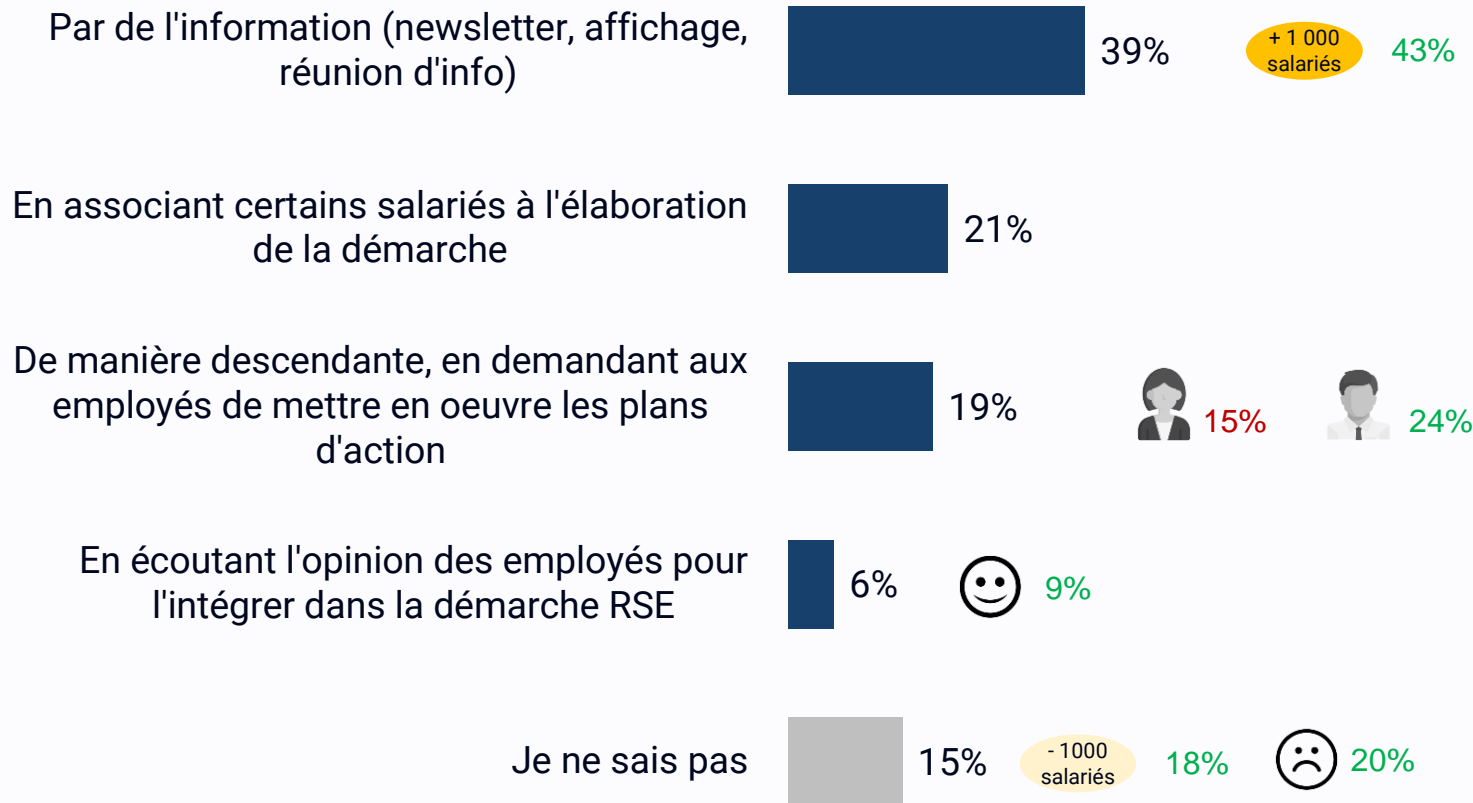


**INTEGRATION  
DANS LES METIERS**



# Les modes d'implication des salariés sont jugés globalement « passifs » et n'incitent que trop peu à l'action des salariés

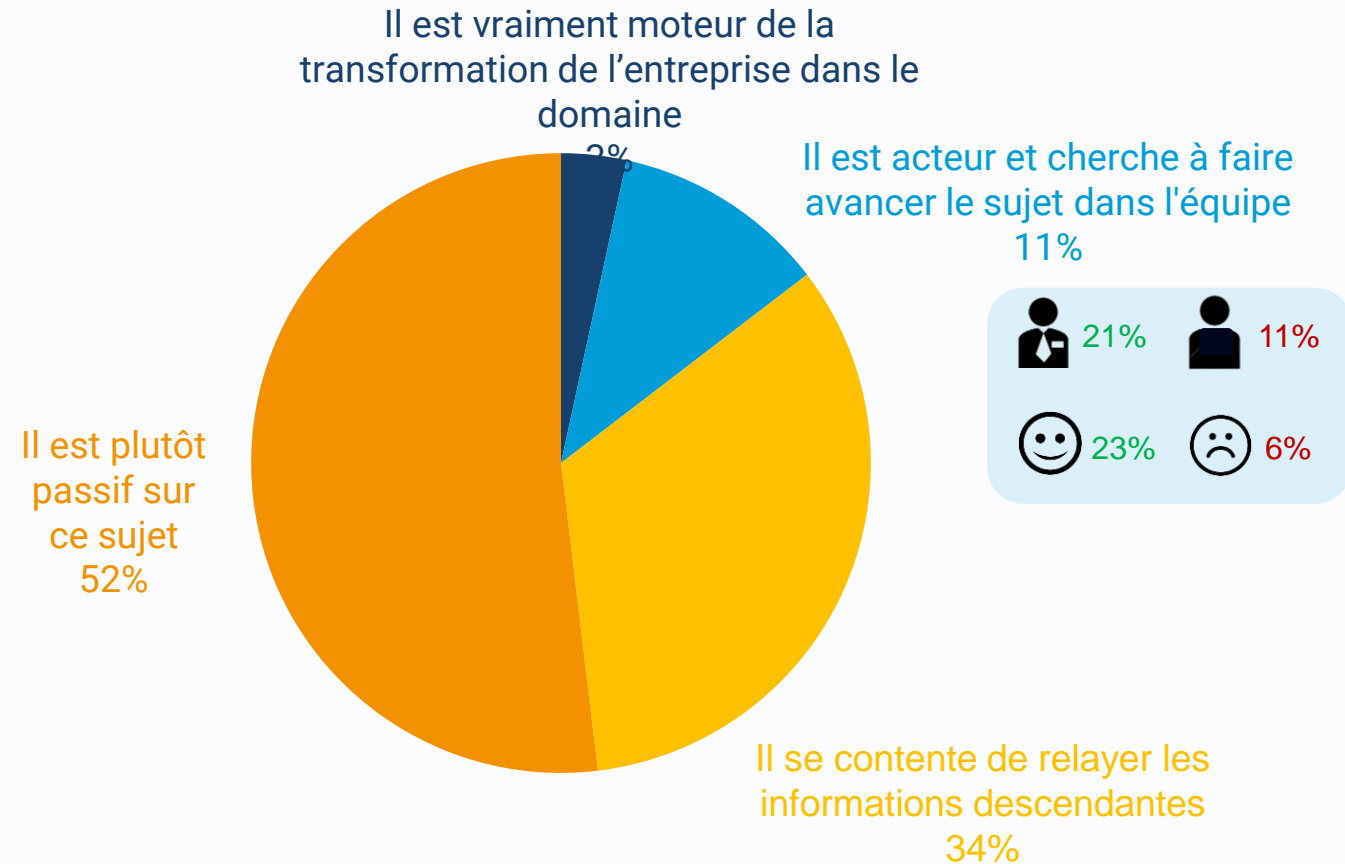
Par quel moyen principal votre entreprise engage-t-elle ses équipes dans la RSE ?



La **communication descendante** comme principal mode de faire

# Peu de managers sont perçus comme acteur / moteur

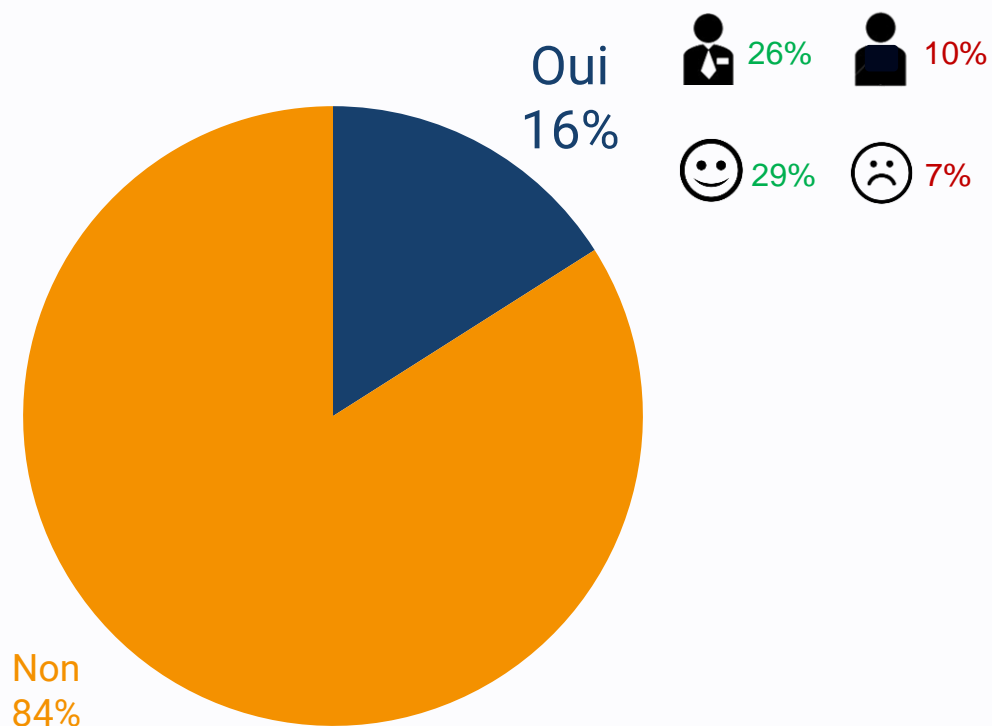
Quel rôle joue votre manager direct dans la diffusion de la RSE ?



**14%** des managers directs perçus comme acteur voire moteur dans la diffusion de la RSE

# Un enjeu RSE présent dans les objectifs annuels pour seulement 16% des salariés

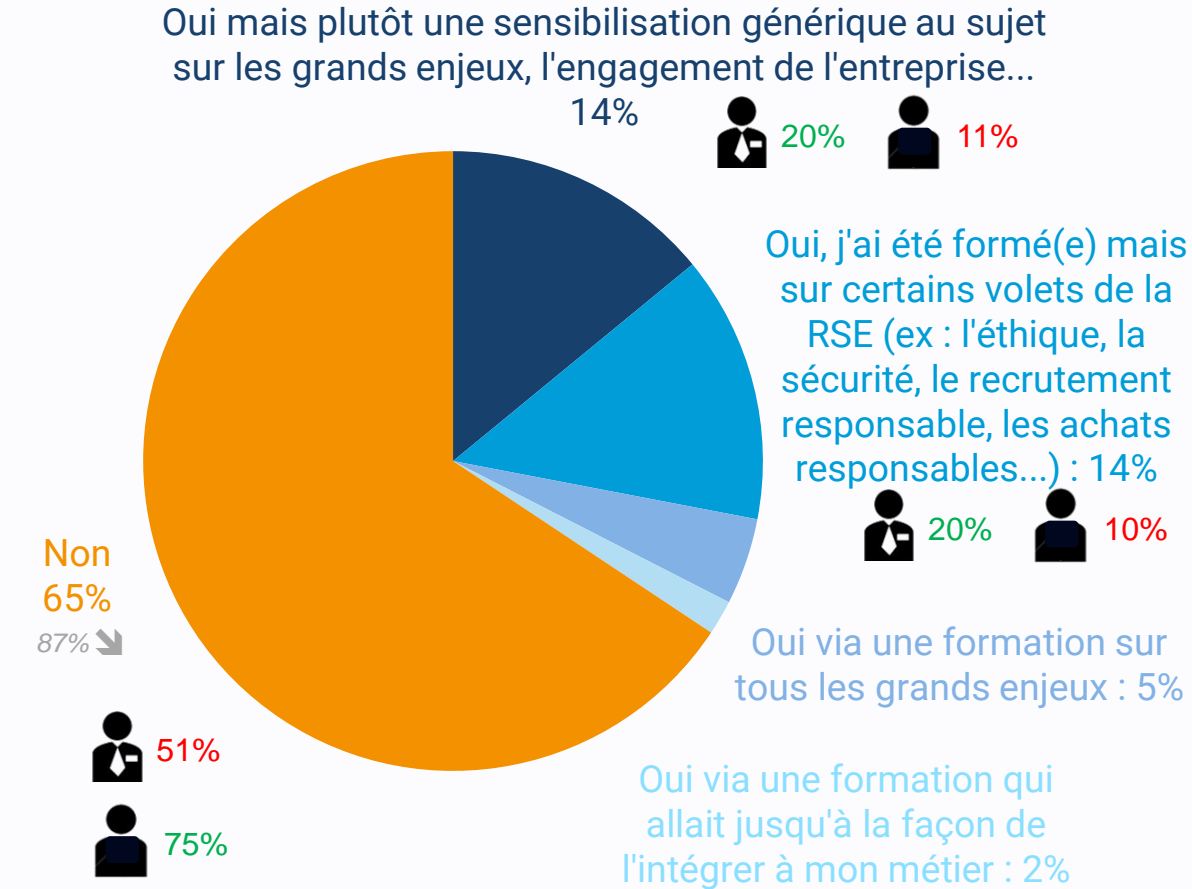
Etes-vous objectivé sur la RSE ? C'est-à-dire avez-vous un ou plusieurs de vos objectifs annuels portant sur la RSE ?



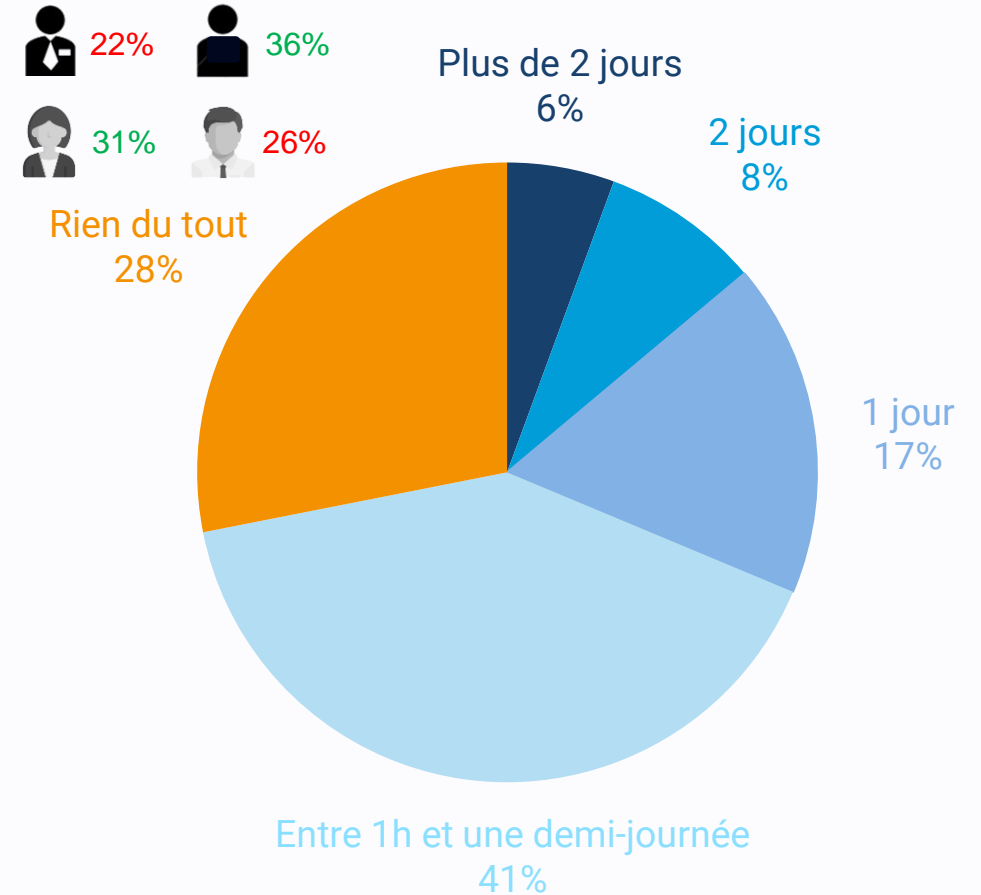
# Un nombre de formations dispensées en progrès mais un score toujours faible (35%)

## Un temps dédié court, voire une formation « informelle »

Avez-vous reçu des formations sur la RSE ces 3 dernières années ?



Q29. Quelle est la durée cumulée des formations sur la RSE que vous avez reçu ces 3 dernières années ?



# Communication et vulgarisation du sujet pourraient booster l'engagement des équipes

Selon vous, quel serait le moyen idéal pour engager les équipes dans la RSE ?

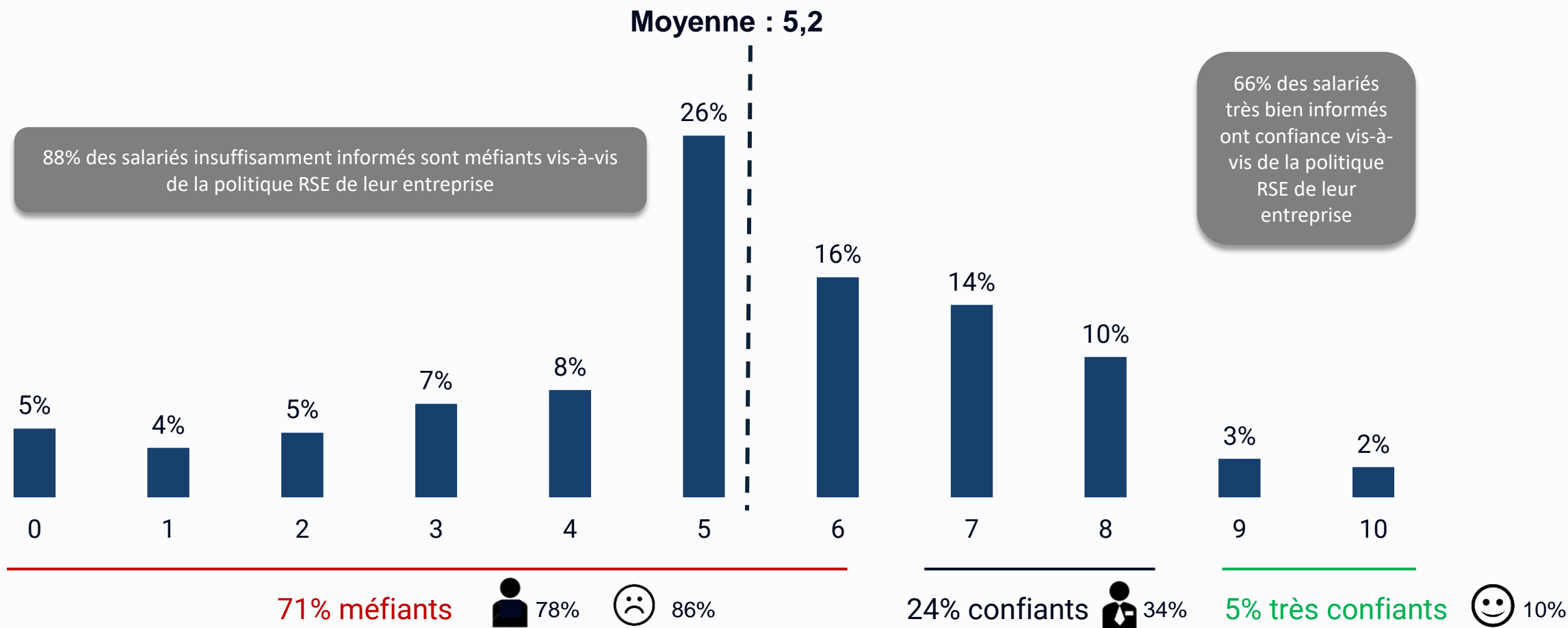


#### Citations inférieures à 3% :

- Imposer la démarche RSE (par la loi ou l'entreprise)
- Impulser la démarche RSE par une prise de position de la Direction
- Désigner, élire des acteurs RSE engagés pour s'identifier à des référents

# La confiance accordée à la politique RSE : très fortement corrélée au déficit d'information du salarié

Aujourd'hui, sur une échelle de 0 à 10 comment évalueriez-vous votre confiance dans la politique RSE menée par votre entreprise ?

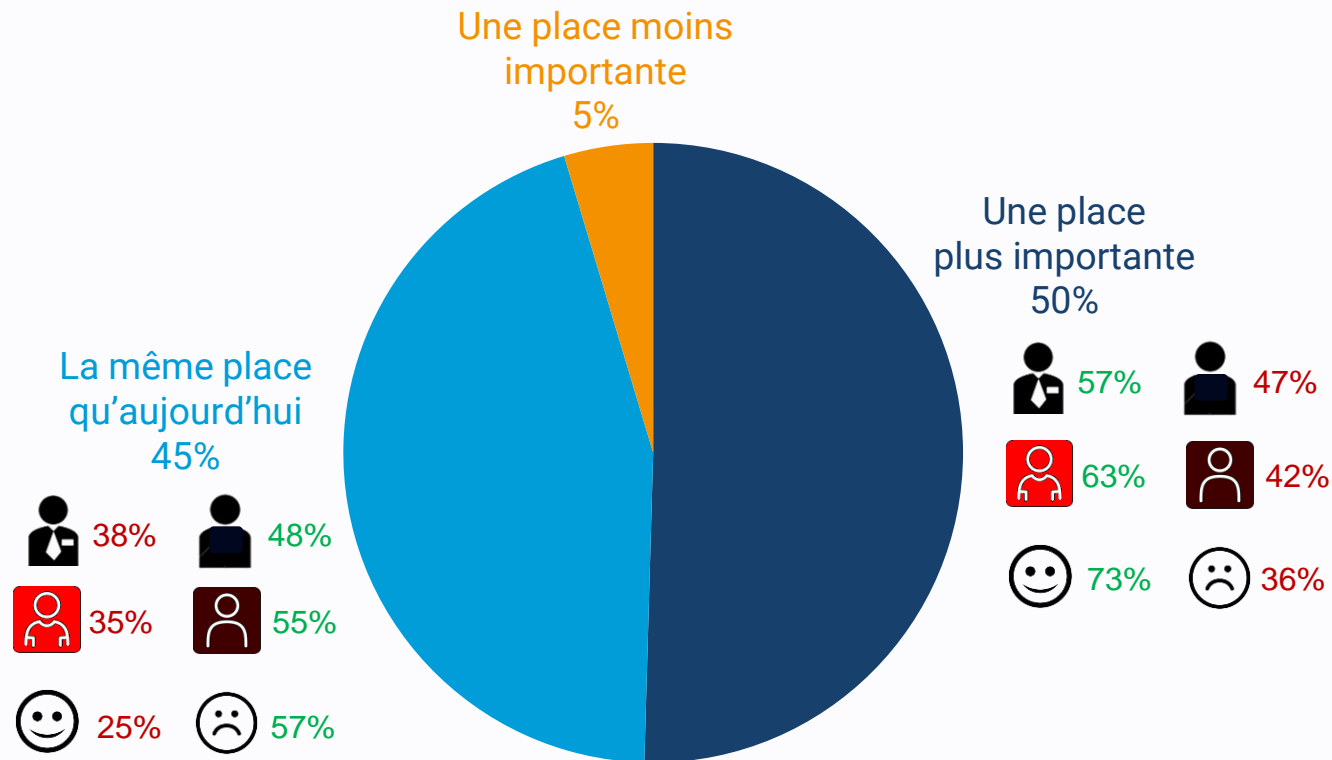


QCU | Base : 1 016 | XX% : résultats de 2017 | ↗ ou ↘ : évolution significative



# Et des avis très partagés quant à l'évolution de la RSE à 5 ans

Selon vous, quelle place va prendre la RSE dans votre entreprise d'ici 5 ans ?



Les cadres, les jeunes et les militants voient croître la place de la RSE tandis que les non managers, les plus de 50 ans et les réfractaires prédisent un sujet immuable

A noter : les plus optimistes sont les managers et les plus jeunes : un résultat encourageant et un levier pour l'avenir

**ENSEIGNEMENTS**

**5**

# \ Principaux enseignements (1/2)

01

## UN INTÉRÊT PRONONCÉ ET CROISSANT POUR LA RSE (86% s'y intéressent davantage)

Un a priori positif pour 9 répondants sur 10 ; un incontournable pour 40% des répondants  
Une meilleure compréhension du sujet (54% savent la définir)  
Une motivation à s'investir pour 70% des salariés, afin de contribuer à de grands enjeux ou pour donner du sens à son activité et développer ses compétences

**Un réservoir de mobilisation !**

02

## MAIS UN SUJET QUI NE FAIT PAS L'OBJET D'UN VÉRITABLE PLAN D'ENGAGEMENT

71% des salariés se disent mal informés sur la démarche « maison » le sujet passe principalement par des plans de communication (39%) et des démarches descendantes (19%)  
alors que 67% des salariés voudraient être force de proposition  
93% des salariés n'ont pas suivi de vraie formation sur le sujet

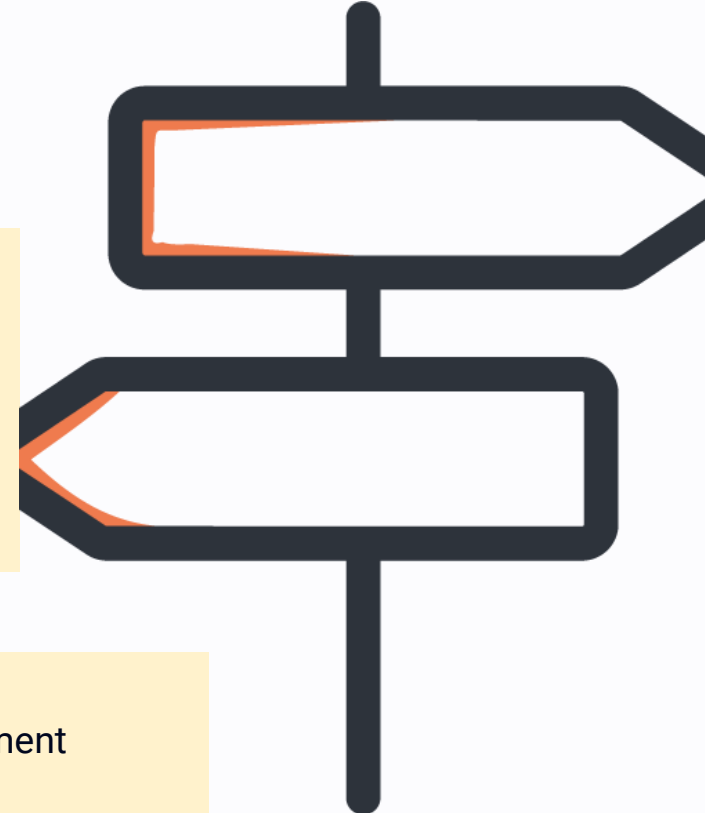
**Un chantier de DRH !**

03

## UNE DÉMARCHE QUI N'EST TOUJOURS PAS POSITIONNÉE AU BON NIVEAU

Un engagement qui quitte le strict champ des obligations réglementaires (34% versus 43% en 2017) et de l'effet de mode (15%) mais une confiance accordée encore relativement faible (40%) : pour plus de la moitié des répondants, cet engagement semble plus être une contrainte légale (34%) ou réputationnelle (17%) qu'une réelle conviction de l'entreprise. Des démarches dont les contenus sont méconnus (45%) et qui se résument encore trop souvent à des actions éparses (24%) et dont l'impact est limité (de réelles transformations perçues par seulement 15% des employés).

**La nécessité de faire la pédagogie des enjeux business, de raccorder RSE / Raison d'Être / Plan stratégique et de structurer les démarches**



## \ Principaux enseignements (2/2)

04

### UN MANQUE D'IMPULSION MANAGÉRIALE

Les trois quarts des répondants estiment que la RSE doit être portée par le top management et 46% par la ligne managériale. 40% ne savent pas si la Direction soutient la démarche et les managers sont perçus comme ayant d'autres priorités à 45%. Seuls 14% des n+1 sont identifiés comme acteurs ou moteurs dans la démarche et seulement 8% des salariés se disent incités à déployer la RSE dans leur métier. Enfin, le sujet ne s'inscrit dans les objectifs annuels que pour 16% des répondants.

Pour pouvoir davantage agir sur la RSE les salariés demandent des objectifs, des moyens, des guidelines, des actions concrètes à mener.

**Un appel à l'action**

05

### MAIS UNE FONCTION QUI S'INCARNE PROGRESSIVEMENT

Aujourd'hui, la moitié des interviewés ont identifié qui gère le sujet, mais les Directions / Responsables RSE sont vues comme rattachées au bon niveau hiérarchique, soutenues et compétentes, bien que manquant toujours de moyens.

**Des signaux encourageants**

