



BAROMÈTRE 2025/2026

DES BESOINS ET PRIORITÉS RSE



DES ENJEUX
ET DES HOMMES

CONSEIL ET FORMATION
EN STRATÉGIE DE DURABILITÉ

JUILLET 2025

SOMMAIRE

ÉDITO	03
PROFIL DES RÉPONDANTS	04
FREINS ET LEVIERS À L'ENGAGEMENT RSE	05
Les leviers à l'engagement RSE	05
Les freins à l'engagement RSE	06
COMMENT EMBARQUER SA DIRECTION ?	07
LES ENTREPRISES FACE AUX RÉFÉRENTIELS	08
INTÉGRER LA RSE À LA STRATÉGIE	09
FOCUS CSRD	10
La CSRD, un référentiel utile au delà d'une nouvelle réglementation ?	
FÉDÉRER SES PARTIES PRENANTES	12
REMERCIEMENTS	13

ADELINE MANIEL
CONSULTANTE SENIOR
STRATÉGIE RSE & CSRD



Piloter sa stratégie RSE dans une société mouvante

Nos clés pour comprendre, prioriser et agir !

Le marché est actuellement marqué par une série de signaux critiques qui interrogent la trajectoire des entreprises en matière de durabilité.

Entre l'impact très modéré de la COP29, un contexte géopolitique international instable marqué par les guerres et les conséquences des élections présidentielles américaines, l'allègement des réglementations européennes avec la directive "Omnibus", les débats autour des Green Claims* ou de la CSDDD**, les crises économiques etc - **la responsabilité sociétale des entreprises est chahutée.**

Portée depuis 20 ans par une dynamique volontariste, la RSE*** pâtit aujourd'hui des aléas politiques, économiques, géostratégiques. Les ambitions européennes en la matière formalisées dans le Green Deal sont revues à la baisse, au gré des voix qui s'élèvent pour questionner la complexité ou l'utilité des réglementations.

Et pourtant les attentes des parties prenantes demeurent fortes, voire croissantes.

Les conséquences du changement climatique n'ont jamais été aussi prégnantes. Les alertes des scientifiques du GIEC****, des assureurs ou d'autres organisations n'ont jamais été aussi vives. Dans ce contexte, les entreprises doivent composer avec des exigences multiples : concilier vision stratégique long terme et impératifs économiques court terme. La montée en puissance des outils numériques et l'automatisation des processus de reporting offrent des opportunités, mais ne remplacent pas la nécessité d'une orientation stratégique claire.

C'est dans l'optique de donner un éclairage sur les tendances qui se dessinent pour le pilotage de la RSE** en entreprise que nous avons lancé ce baromètre.

Notre ambition : comprendre les priorités actuelles en matière de RSE, identifier les leviers nécessaires, et proposer des éléments d'analyse et recommandations pour permettre aux directions / responsables RSE de mieux appréhender la transformation durable de leur organisation.

*Directive européenne pour encadrer l'utilisation des allégations environnementales et lutter contre le greenwashing.

**Corporate Sustainability Due Dilligence Directive

***Responsabilité sociétale des entreprises

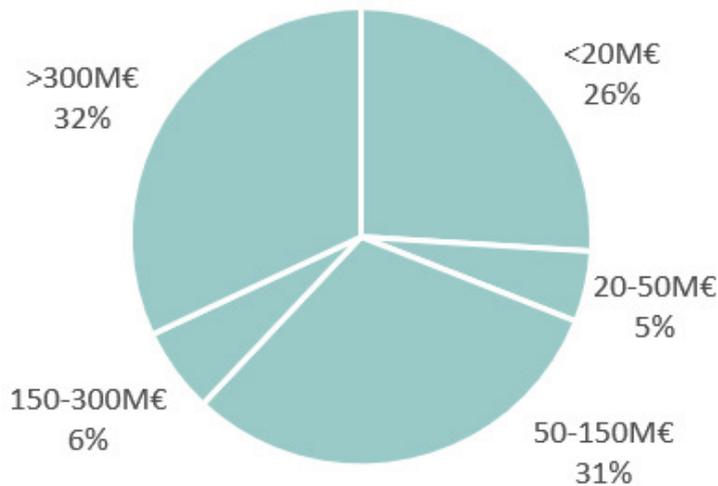
****Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

INTRODUCTION

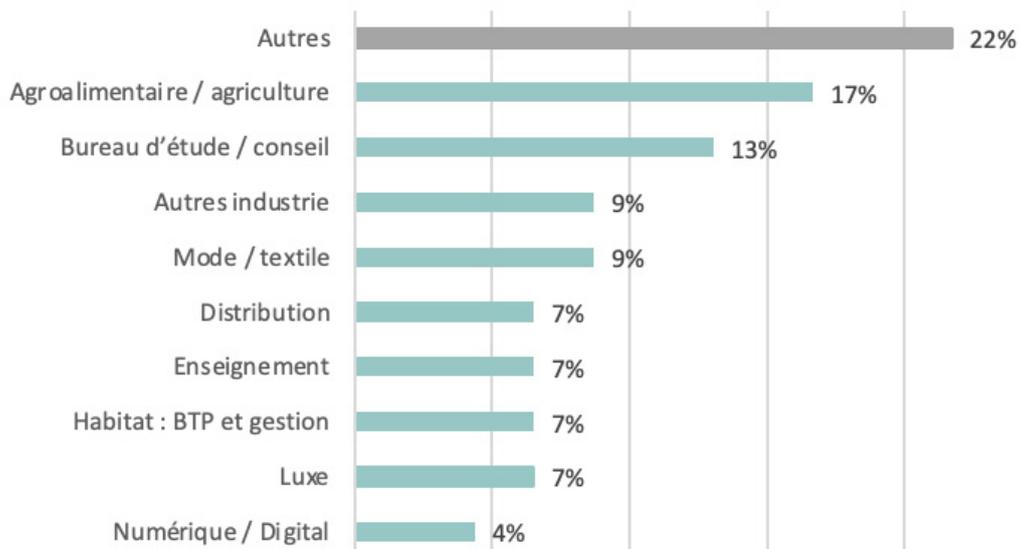
LES PROFILS DES RÉPONDANTS

Le sondage a été diffusé largement en ligne auprès de **directeurs et responsables RSE**, entre avril et juin 2025. Leurs réponses nous ont permis de consolider les données que nous partageons dans ce baromètre. Nous avons choisi de faire appel à un **panel multi-sectoriel** et à des structures de tailles différentes pour une bonne **représentativité de l'ensemble du marché**.

Répartition des entreprises interrogées par chiffre d'affaires



Répartition des entreprises interrogées par secteur d'activité



FREINS ET LEVIERS À L'ENGAGEMENT

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT RSE

1

Compétitivité et performance

56% des répondants estiment que ce levier les motive à travailler sur leurs engagements RSE, pour : répondre aux attentes des clients et donneurs d'ordre (72%), se différencier de la concurrence (48%), améliorer leur performance (57%).

2

Conformité et prévention des risques

55% des répondants estiment que ce levier motive la mise en place d'une démarche RSE, pour : réduire les risques (60%), se conformer à la législation (50%).



LE CONSEIL DE E&H

La double matérialité permet de détecter et **d'identifier les risques** réels ou potentiels pour l'entreprise (rupture dans la chaîne d'approvisionnement, événements climatiques extrêmes, etc).

Elle s'inscrit ainsi comme **un outil de pilotage essentiel de la stratégie d'entreprise.**

3

Facteur humain

1 entreprise sur 2 estime que travailler sur les sujets RSE est un facteur d'engagement des équipes internes : pour fédérer autour d'un projet (63%) et répondre aux attentes des collaborateurs (43%).

« Il y a une bascule qui s'opère vers l'intégration de la RSE comme un levier stratégique pour les entreprises. »

MARENA EIRICH
DIRECTRICE CONSEIL



« Le succès rencontré sur les appels d'offres en 2024 et début 2025 confirme la justesse de nos orientations stratégiques. L'intégration précoce des enjeux RSE dans notre modèle opérationnel s'est révélée déterminante, anticipant les attentes croissantes du marché. »

KAREN MAUMONT
DIRECTRICE DES COOPÉRATIONS EN
CHARGE DE LA RSE

ACCOMPAGNEMENT MISE EN
CONFORMITÉ CSRD*

Groupe
SARETEC

Bien évidemment, la recherche d'impact sociétal et environnemental reste le facteur le plus important et transverse pour les responsables et directeurs RSE interrogés. 75% d'entre eux ont mentionné ce levier comme étant indispensable.



LE CONSEIL DE E&H

Pour allier compétitivité, conformité et gestion des risques, appuyez-vous sur **la double matérialité**, méthodologie au cœur de la CSRD. Bien plus qu'une obligation réglementaire, c'est une **opportunité de performance durable** grâce à l'identification des forces et vulnérabilités de votre modèle d'affaires. Nos accompagnements **intègrent pleinement les enjeux RSE et économiques** et donc la stratégie de votre entreprise. La double matérialité devient ainsi un projet transformatif et créateur de valeur durable.

Accompagnement CSRD

FREINS ET LEVIERS À L'ENGAGEMENT

LES FREINS À L'ENGAGEMENT RSE

1

Ressources humaines (37%)

Les freins principaux sont liés aux ressources que l'on attribue à la RSE.

2

Temps (32%)

Le manque d'implication et/ou d'ambition de la Direction a un **impact direct sur les ressources allouées** (budget, temps, équipes).

3

Budget (31%)

“

« Garder une constance d'implication du CODIR*, en dehors du contexte économique et des aléas extérieurs est une vraie complexité. »

RÉPONSE ANONYME AU SONDAGE

4

Manque d'implication / d'ambition de la Direction (28%)

5

Manque de clarté dans le contexte actuel (28%)

De nombreuses entreprises, et notamment **internationales**, continuent à avoir besoin **d'éclairages sur l'intégration de la CSRD** dans chacune de leurs entités (horizons, data points, alignement global...).

6

Complexité technique / manque de compétences internes (11%)

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la dimension technique n'est pas un frein majeur : la RSE étant avant tout un sujet **stratégique et de coordination**, elle va mobiliser les **ressources humaines déjà présentes dans l'entreprise**, en amenant les différentes parties prenantes à dialoguer et coopérer.

7

Manque d'outils adaptés (9%)

« L'embarquement de la Direction apparaît comme une condition essentielle à la réussite de tout projet RSE. »

MARIE-LAURE LE CHEVALIER

CONSULTANTE SENIOR EN RSE & CSRD

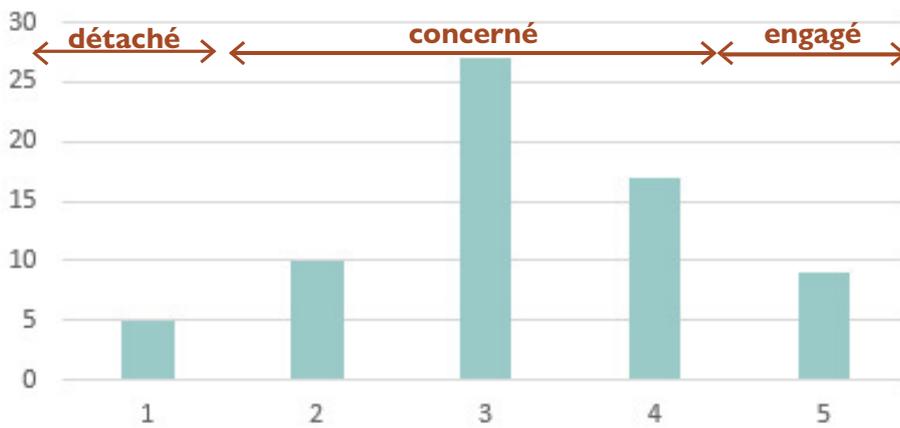


*Comité de Direction

CAPSULE DIRIGEANTS

COMMENT EMBARQUER LA DIRECTION ?

Niveau de maturité des Directions sur les sujets RSE



Répartition des réponses à la question : "Sur une échelle de 1 à 5, à combien estimez-vous le niveau de maturité de votre Direction sur les sujets de durabilité ?"

80% des Directions d'entreprises interrogées sont dans le "ventre mou" : elles ne sont ni des détractrices ni des promotrices, mais adoptent une posture passive.

Le constat est donc qu'une forte proportion d'entreprises peuvent encore accélérer leurs engagements.

« Engager les dirigeants et les amener à consacrer du temps à se former pour penser la stratégie de moyen et long termes est un vrai défi. »

RÉPONSE ANONYME AU SONDAGE



LE CONSEIL DE E&H

Quand on sait que **70% des projets échouent** faute de conduite du changement*, il apparaît nécessaire d'**embarquer la gouvernance** de l'entreprise (COMEX, CODIR, CA, etc) dès les premières briques du projet.

*McKinsey (2022)

Pour réussir à mettre en place une démarche RSE avec le bon niveau d'ambition, il est préférable d'**embarquer la gouvernance de l'entreprise** (COMEX, CODIR, CA*, etc) dès le début et tout au long du projet. L'objectif sera de **sensibiliser** sur les grands enjeux du développement durable et leurs impacts sur l'activité économique de l'entreprise, et lier ainsi la démarche RSE aux enjeux business. Cela permettra de valider ensemble les diverses ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

« Comment faire pivoter la direction pour aller au-delà des décisions court-termistes? »

RÉPONSE ANONYME AU SONDAGE



POUR ALLER PLUS LOIN

Des Enjeux & des Hommes propose des ateliers spécialement adaptés aux dirigeants. Retrouvez-les ici :

[Créer un Déclat de conscience](#)

[Convaincre vos dirigeants](#)

*Comité Exécutif, Comité de direction, Conseil d'administration

LES OUTILS ET RÉGLEMENTATIONS AU SERVICE DE LA RSE

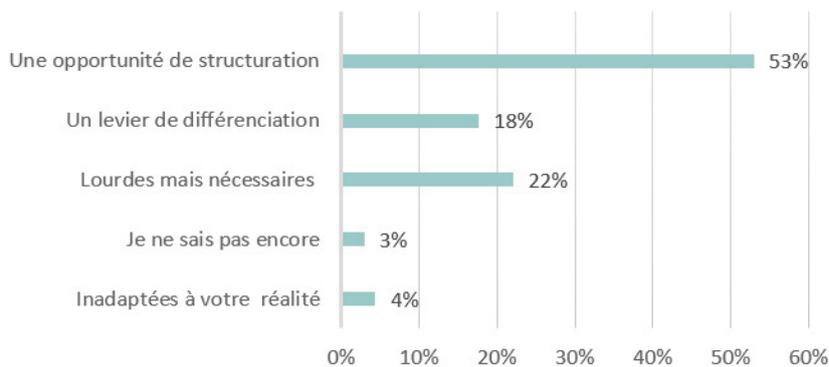
LES ENTREPRISES FACE AUX RÉFÉRENTIELS

Les évolutions réglementaires bousculent la façon dont les entreprises traitent les enjeux de durabilité.

La CSRD a apporté un **nouveau cadre** d'analyse de ces enjeux : en proposant un référentiel exhaustif sur les enjeux ESG*, elle met en lumière les impacts, risques et opportunités à tous les niveaux. À cela s'ajoutent de nombreux **référentiels volontaires** ou sollicités par les donneurs

d'ordre (EcoVadis, B Corp...), qui proposent un cadre de structuration reconnu. Ces diverses démarches offrent aux entreprises la possibilité de **rendre compte** et **valoriser** leurs engagements et facilitent la **comparaison** des niveaux de maturité ESG des entreprises.

Perception des référentiels ESG



Pour la majorité des répondants, les référentiels ESG réglementaires ou volontaires sont une **opportunité de structurer** de manière solide leurs ambitions RSE, tout en permettant de comprendre quels sont les impacts associés à leurs activités.

Seuls 4% des répondants trouvent ces grilles d'analyse inadaptées à leur réalité.

Répartition des réponses à la question : "Quelle est votre perception globale des référentiels ESG réglementaires ou volontaires (ESRS de la CSRD, norme VSME**, B Corp, évaluation EcoVadis, etc) ?"

Mais cela nécessite aussi d'organiser la collecte des données et que chaque contributeur y dédie du temps. C'est en ce sens que certaines entreprises (22% d'entre elles) considèrent parfois comme lourds et complexes les processus de reporting et de consolidation de la donnée. Les responsables RSE ne sont plus seuls face au reporting, ils doivent s'appuyer sur différents services (RH, finance, achats,...) et coordonner les actions des contributeurs pour assurer la remontée d'informations.

« Le cadre des ESRS nous a permis de mettre en cohérence différentes démarches (EcoVadis, Société à Mission, projet d'entreprise, stratégie RSE,...) mais aussi d'identifier certains angles morts et travailler nos objectifs opérationnels long terme. »

KAREN MAUMONT

DIRECTRICE DES COOPÉRATIONS EN CHARGE DE LA RSE

ACCOMPAGNEMENT MISE EN CONFORMITÉ CSRD

Groupe
SARETEC



LE CONSEIL E&H

Pour être en mesure de répondre plus facilement aux besoins de vos donneurs d'ordre et consolider vos données ESG, adoptez un **référentiel adapté à vos besoins**. Cela vous permettra d'organiser votre collecte de données et d'assurer un suivi précis de votre performance ESG.

POUR ALLER PLUS LOIN

Découvrez tous nos conseils dans un article :

Réussir son évaluation EcoVadis

E&H vous accompagne pour déterminer le choix du label le plus adapté à votre organisation et aussi à son obtention. Nous sommes aussi partenaire EcoVadis pour préparer à l'évaluation.

Découvrir les labellisations

LA RSE ET LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

INTÉGRER LA RSE À LA STRATÉGIE

Les entreprises répondantes souhaitent donc **capitaliser sur leurs récents travaux** pour se fixer des nouveaux objectifs et priorités RSE à fin 2026. Le cadre d'analyse de la performance RSE apporté notamment par le référentiel des ESRS* permet un **lien direct avec la stratégie globale d'entreprise**.

Cette étude met en lumière le fait qu'une majorité des organisations a déjà mené des travaux de **structuration**, et souhaiterait achever sa démarche d'ici 2026, à travers plusieurs actions telles que la **formalisation de la feuille de route**, la définition de la Raison d'Être, etc (cf schéma ci-dessous).



Les entreprises pionnières de la RSE ne se contentent plus de structurer des stratégies et plans d'action internes à l'entreprise.

20% d'entre elles vont désormais plus loin en **embarquant** à la fois leurs équipes internes et divers métiers, et aussi les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, société civile, etc).

14% vont également choisir de **valoriser leur démarche**, que ce soit à travers la publication de rapports volontaires, l'obtention d'un label, d'une certification, ou encore de la qualité de Société à Mission. Cette étape n'est bien sûr possible qu'une fois la démarche RSE structurée.

« La RSE n'est pas un chantier à part, elle a participé à rendre l'entreprise plus robuste face à des facteurs externes : une électricité plus chère, une eau plus rare etc. Cette démarche nous a permis de rendre notre modèle d'affaires plus résilient et d'embarquer les équipes dans le projet »

ALEXANDRA ROBERT

DIRECTRICE DE LA MARQUE
ACCOMPAGNÉE EN 2024-2025



POUR ALLER PLUS LOIN

Nous avons plusieurs outils à votre disposition pour **réfléchir à l'évolution** de votre modèle d'affaires vers des pratiques plus résilientes et durables.



[Je rencontre un expert](#)

[Je découvre le guide de soutenabilité](#)

FOCUS CSRD

La CSRD, un référentiel utile au delà d'une nouvelle réglementation ?

La CSRD a bousculé le paysage RSE. Cette nouvelle directive a pour objectif de **faciliter la comparabilité des démarches** et actions mises en œuvre, et **d'accroître le niveau de transparence** des entreprises sur leurs enjeux les plus matériels et la façon dont elles les traitent.

Elle prévoyait **plusieurs vagues distinctes d'échéances** de reporting en fonction de divers critères dont les effectifs et les chiffre d'affaires des entreprises concernées.

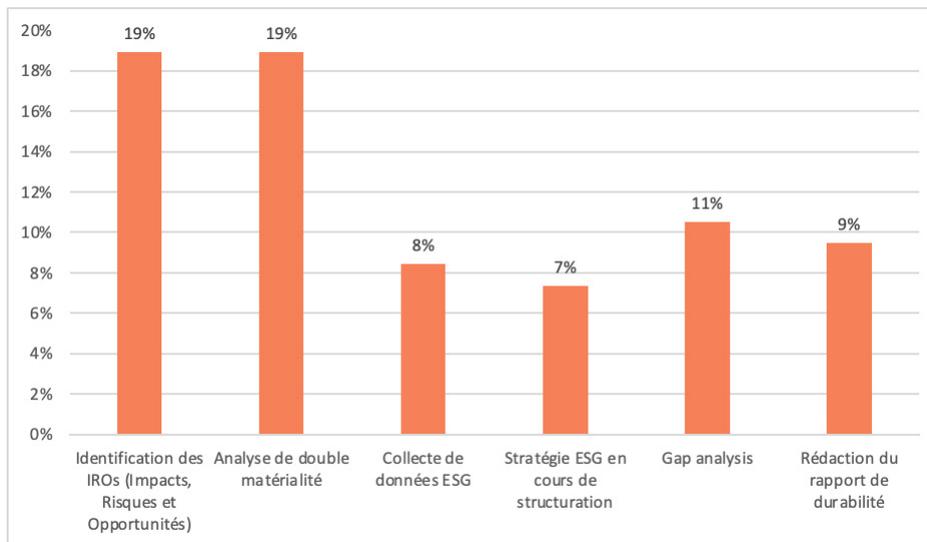
L'arrivée de **l'Omnibus*** a cependant freiné la mise en place de cette directive avec un report de publication sur l'année 2028 pour les entreprises hors vague 1.

Loi dont l'objectif principal est de simplifier, harmoniser ou adapter le cadre réglementaire. **Attention statut à l'été 2025*

Le reporting à effectuer sur **les points de données matériels**, leur quantité et leur complexité ont été une des raisons qui ont amené la Commission Européenne à alléger cette norme.

Cependant, **une majorité d'organisations s'était déjà saisie de ce nouveau référentiel**. Ainsi, **plus de la moitié** des répondants à notre baromètre annonce avoir déjà entamé ses travaux sur la CSRD. **Plus d'un tiers** d'entre eux a fait le choix de poursuivre l'exercice et ce, en dépit de l'allègement des obligations de reporting tant en termes d'échelles (taille d'entreprise et CA) que d'échéances de publication.

Chantiers CSRD lancés par les entreprises soumises



Répartition des réponses à la question : "Si vous avez démarré (la CSRD) en 2024 ou 2025, quels chantiers sont déjà lancés ?"

« Cette **approche volontaire** nous permettra de rester sur une trajectoire CSRD dans le cas où nous devrions reporter en 2028. Cela nous permettra également de **faire évoluer notre stratégie RSE**, de continuer à mesurer et **suivre des indicateurs pertinents** dans le temps, et de **définir de nouveaux objectifs liés à notre impact environnemental et sociétal**. »

FOCUS CSRD

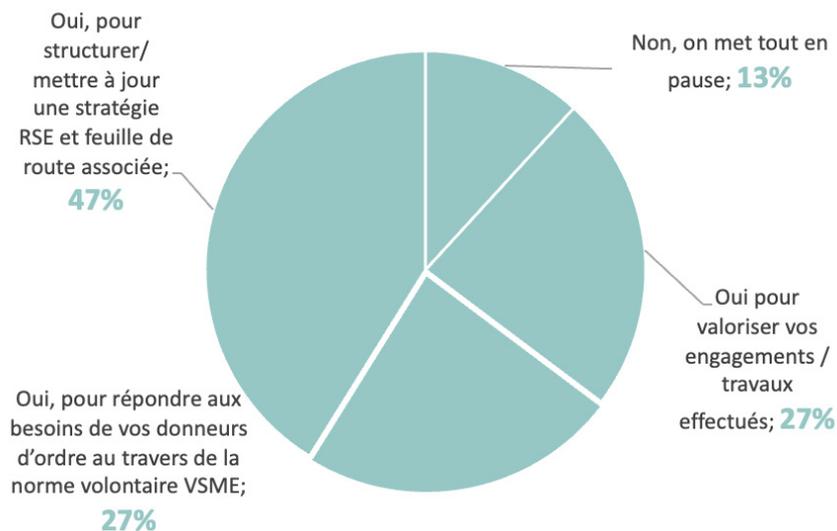
La CSRD, un référentiel utile au delà d'une nouvelle réglementation ?

La plupart des entreprises consultées a perçu **l'intérêt stratégique** de l'exercice grâce à sa méthodologie robuste et l'intégration de la notion d'impact avec la double matérialité.

Véritable outil d'aide à la prise de décision stratégique, les enseignements de l'analyse de double matérialité permettent **d'appréhender finement ses enjeux de durabilité** liés à ses activités directes ou à celles de sa chaîne de valeur amont et aval, ainsi que ses parties prenantes associées.

Cette réalité se reflète à travers les résultats de notre baromètre : sur l'ensemble des entreprises ayant amorcé des travaux sur la CSRD, **seulement 13% ont stoppé leur démarche**.

Nos répondants ont considéré en premier lieu que **cette méthodologie est utile et pertinente pour les accompagner dans la structuration ou la mise à jour de leur stratégie RSE**, mais aussi des feuilles de routes associées. La valorisation des engagements ainsi que le besoin de transparence envers les donneurs d'ordre sont les deux autres raisons pour lesquelles les entreprises souhaitent capitaliser sur ces travaux.



Répartition des réponses à la question : "Si vous aviez déjà entamé des travaux sur la CSRD, comptez-vous capitaliser dessus ?"



LE CONSEIL E&H

Que ce soit pour capitaliser sur les travaux amorcés ou démarrer une démarche volontaire, la méthodologie de la CSRD permet de mettre à jour sa **stratégie RSE et d'entreprise** via l'analyse de double matérialité sur l'ensemble des sujets ESG. L'objectif : déterminer ses enjeux matériels et structurer **le suivi de la performance de durabilité**.

Nos consultants sont disponibles pour vous aider à décrypter l'évolution des réglementations, vous guider dans l'exercice, vous accompagner à trouver le juste équilibre entre ressources et niveau d'application de la réglementation.



POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez ici le **Portail RSE**, outil vous permettant de connaître et répondre à vos obligations RSE :

[Je découvre le Portail RSE](#)

Pour visualiser un **rapport de durabilité volontaire**, découvrez celui que nous avons co-rédigé avec le Groupe SARETEC !

[Je découvre le rapport de durabilité](#)

FÉDÉRER SES PARTIES PRENANTES

La RSE, un réel atout pour engager ses parties prenantes.

Dans un contexte marqué par des exigences accrues en matière de transparence et de performance extra-financière, **le dialogue avec les parties prenantes s'impose comme un levier structurant** et nécessaire pour les entreprises qui souhaitent ancrer leur stratégie RSE dans la réalité de leur écosystème.

« Le dialogue avec les parties prenantes est primordial. Il permet de capitaliser sur les différentes expertises métier et de s'appuyer sur les connaissances techniques et "terrain" des fonctions opérationnelles. »

RÉPONSE ANONYME AU SONDAGE



LE CONSEIL E&H

En rendant les engagements plus concrets et plus lisibles, le dialogue devient un facteur puissant **d'alignement** et **de cohésion** interne, tout en renforçant **la marque employeur** auprès des talents en quête de sens et de contribution. Chez Des Enjeux et des Hommes, nous faisons le choix d'intégrer le dialogue parties prenantes à chacune de nos missions depuis plus de 20 ans.

[Je rencontre un expert](#)

1 ENTREPRISE SUR 2

positionne le dialogue avec ses parties prenantes (internes et externes) comme une action clé.

Ce dialogue ne peut être purement formel. Il repose sur une **compréhension** fine des attentes et la capacité à **y répondre au regard des enjeux et capacités** de l'entreprise.

Comprendre ses parties prenantes — internes comme externes — suppose de dépasser les approches purement « déclaratives ». Il s'agit **d'objectiver les attentes** via des entretiens qualitatifs et des enquêtes quantitatives, de les **prioriser**, et de **co-construire** des réponses concrètes, activables dans le quotidien des métiers. Il s'agit de prendre en compte les **attentes des parties prenantes** pour un éclairage RSE et business au service de l'innovation, de l'anticipation des risques et de l'embarquement dans la durée.

Ce lien direct avec les réalités opérationnelles permet aussi de mobiliser les équipes internes : en **identifiant** des leviers d'action à leur échelle, en **valorisant** des pratiques déjà en place et en **facilitant** la prise d'initiatives.



POUR ALLER PLUS LOIN

Pour savoir plus sur les formats de mobilisation pour une RSE comprise et soutenue, avec les témoignages de LVMH et THOM Group :

[Je regarde le webinaire](#)

Besoin de concret ? Retrouvez nos REX sur le dialogue parties prenantes :

[Créer mon comité de parties prenantes](#)

[Dialoguer pour améliorer les pratiques de ma filière](#)

Un grand merci à tous les contributeurs de notre baromètre !

Tout d'abord merci aux nombreux participants à notre baromètre pour leur précieuse contribution. Ces partages nous aident à appréhender finement les besoins des responsables RSE et des entreprises en 2025.

Nous remercions chaleureusement Karen MAUMONT du Groupe Saretec ainsi que Alexandra ROBERT et Thomas ZALC de Buffalo Grill pour leurs témoignages, leur contribution à cette synthèse via leurs verbatims, et avec lesquels nous avons été ravis de collaborer pour toujours plus d'impact. Merci pour votre confiance !

Nous remercions également toutes nos équipes internes qui ont contribué à ce projet : Adeline MANIEL pour le pilotage, Marena EIRICH et Olivier CLASSIOT pour leur contribution à l'évènement du 23 juin présentant les résultats du sondage et nos consultants seniors pour leur apport. Et enfin, nous remercions tout particulièrement Maïwenn PERCHERON et Emma LINQUÉ pour leur implication dans la compilation des résultats et la mise en forme de cette synthèse.

Retrouvez nos autres guides et décryptages sur notre site internet !

[Découvrez notre site internet](#)

REMERCIEMENTS



DES ENJEUX
ET DES HOMMES



Des Enjeux et des Hommes

3, rue du Louvre
75001 PARIS

+33 (0)1 44 86 03 20

contact@desenjeuxetdeshommes.com



[Retrouvez nous sur LinkedIn](#)