

L'engagement en matière de *durabilité* au service de la *performance* *économique* des entreprises

Etude nationale
Octobre 2025



**Impact
France**

x



des Enjeux
& des Hommes

Synthèse

Menée auprès de **277 entreprises** (et complétée avec un autre panel de 254 répondants de l'Impact Score), cette étude met en lumière un constat clair : l'engagement social et environnemental n'est pas seulement un coût, mais **un levier stratégique de performance économique**.

L'étude nous apprend que les engagements en matière de durabilité créent de la valeur économique :

- **Les entreprises les plus engagées sont deux fois plus nombreuses à avoir atteint leurs objectifs de chiffre d'affaires entre 2022 et 2024** : ce fut le cas pour **52%** des entreprises avancées dans leur maturité RSE, contre seulement **27%** pour les moins avancées.
- Entre **2022** et **2024**, les entreprises avec un **Impact Score supérieur 65/100** enregistrent en moyenne **+45 % de croissance de chiffre d'affaires**, soit **8 points de plus** que les entreprises ayant obtenu moins de 45/100 à l'Impact Score (37 % de croissance pour elles).
- Les entreprises ayant obtenu plus de 50/100 à l'Impact Score affichent une **marge d'EBITDA moyenne de 6 % du chiffre d'affaires**, contre **4%** pour les entreprises ayant obtenu moins de 50/100 à l'Impact Score.

Par ailleurs, l'étude indique que le renoncement peut être un pari payant pour la performance. En effet, près de **40%** des entreprises ont déjà renoncé à un marché, un client ou un financement non aligné avec leurs engagements.

- Les entreprises ayant déjà procédé à un renoncement enregistrent un EBITDA supérieur de 9 points à celui des entreprises n'ayant jamais fait ce choix stratégique.
- Elles sont également **plus nombreuses** à atteindre leurs objectifs de chiffre d'affaires : c'est le cas pour 65,2% des entreprises ayant effectué un renoncement, contre seulement 56% des entreprises n'ayant pas renoncé.

Ces chiffres montrant une différence de performance selon le niveau de maturité RSE peuvent s'expliquer par le fait que l'engagement en matière de durabilité contribue à améliorer la marque employeur, à différencier l'entreprise de ses concurrents et à renforcer la relation avec ses parties prenantes. Associés à une gestion des risques plus structurée et à une capacité d'innovation accrue, ces éléments suggèrent que l'intégration des enjeux de durabilité ne s'accompagne pas nécessairement d'une perte de parts de marché et peut, au contraire, favoriser une meilleure résilience dans un contexte économique instable.

Enfin, l'étude indique que l'engagement durable des entreprises se concentre en priorité sur des domaines fortement encadrés par la loi (égalité femmes-hommes, empreinte carbone, formation). Il est surtout stimulé par les attentes des collaborateurs et des clients, moteurs principaux de transformation. Cependant, 62 % des répondants font état de freins majeurs, en particulier financiers, organisationnels et liés à la complexité administrative, qui limitent la mise en œuvre d'une stratégie de durabilité malgré une forte pression sociétale et réglementaire.

Table des matières

Synthèse	02
Table des matières	03
Introduction	04
I. Les ressorts de l'engagement	08
A. L'agenda RSE piloté par l'incitation : les domaines d'engagement prioritaires des entreprises	09
B. L'écosystème comme moteur : les différents niveaux de sollicitations des parties prenantes	10
C. Les obstacles à surmonter : analyse des freins à l'engagement	11
II. L'engagement, levier de performance économique	15
A. Quelle corrélation entre engagement social et environnemental et performance économique ?	16
Quand l'engagement apporte de la valeur économique	16
L'engagement, un moteur de rentabilité et de performance durable	18
B. Quand l'engagement passe par le renoncement : un pari payant pour la performance	19
Conclusion : Les engagements en matière de durabilité, un moteur stratégique de performance économique	22
Recommandations	23
Méthodologie	27
Panel interrogé	27
Profilage – engagements RSE	29
Données sur le niveau de maturité RSE	32
Données sur la performance économique	33
Données utilisant l'Impact Score	34
Remerciements	37
Les auteurs	37
Annexes	38

Introduction

Qui a dit que compétitivité des entreprises et engagements écologiques et sociaux ne pouvaient pas aller de pair ? Cette question, souvent posée comme un dilemme irréductible, est au cœur d'une mutation profonde du paysage économique et réglementaire depuis plusieurs années. Parfois perçue comme un centre de coût ou une activité périphérique, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou l'engagement en matière de durabilité a progressivement transité d'une initiative volontaire à un impératif stratégique et réglementaire pour un nombre croissant d'organisations. Cette mutation est encadrée par un faisceau d'évolutions normatives et sociétales qui redessinent fondamentalement le paysage entrepreneurial.

Cette transformation est d'abord marquée par un cadre international et européen de plus en plus ambitieux et contraignant. L'Agenda 2030 des Nations Unies, avec ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), a établi une feuille de route universelle. En Europe, l'adoption de la directive sur le Non-Financial Reporting Directive (NFRD) en 2014, transposée en droit français en 2017 avec l'introduction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), puis son renforcement par la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ont considérablement élargi le périmètre du reporting ESG, obligeant les entreprises à intégrer les enjeux de durabilité dans leurs modèles d'affaires. Ces évolutions ont conduit un grand nombre d'entreprises à se positionner, leur démarche RSE étant de plus en plus perçue comme un levier stratégique et une réponse à des attentes de plus en plus fortes des consommateurs et des marchés.

Au-delà de ces exigences réglementaires, les organisations sont confrontées à des pressions systémiques et à des risques accrus. Le Global Risk Report du Forum Économique Mondial¹ souligne que la majorité des risques de long terme (tels que la perte de biodiversité, la crise des ressources naturelles et les événements climatiques extrêmes) menacent directement la stabilité des chaînes d'approvisionnement, la compétitivité et, in fine, la stabilité des marchés financiers.

En outre, **les entreprises évoluent dans un contexte marqué par l'incertitude qui complexifie fortement leurs activités et exacerbe leurs enjeux économiques majeurs.** Dans le cadre de cette étude, les entreprises interrogées ont clairement identifié deux préoccupations prioritaires : les partenariats stratégiques et la compétitivité. Si l'attente principale du marché demeure d'assurer un taux de productivité soutenu et de stimuler la croissance, la problématique dominante à laquelle les entreprises sont confrontées est de s'associer ou de s'allier pour atteindre des objectifs communs. Or, le développement de partenariats est un levier essentiel pour anticiper, innover et s'adapter efficacement aux défis économiques, environnementaux et sociaux de demain. D'autres enjeux économiques cruciaux, ont également été cités, notamment l'attractivité, la maîtrise des coûts et la sécurisation des marchés.

¹ Forum Économique Mondial, The Global Risks Report 2025, 20e édition, janvier 2025.

Dans ce contexte de « permacrise » caractérisé par l'inflation, les tensions géopolitiques et la crise énergétique, l'intégration des enjeux de durabilité dans les modèles d'affaires est de plus en plus considérée comme un facteur existentiel de résilience économique.

Il est toutefois essentiel de noter que, malgré cette dynamique structurelle, l'engagement en matière de RSE est régulièrement confronté à des tensions idéologiques. En effet, de plus en plus de voix s'élèvent pour dénoncer ces normes et engagements environnementaux et sociaux, perçus parfois comme des freins à la compétitivité et à la liberté d'entreprendre. Incarnation primaire de ce rejet, les déclarations et politiques publiques mises en place ces derniers mois par l'administration Trump aux États-Unis. Ces tensions se manifestent également en Europe, dans la lignée du rapport Draghi, par un nouvel agenda de simplification et la renégociation de législations clés en matière de durabilité, à l'image des discussions en cours autour du paquet Omnibus et de la révision de plusieurs réglementations en matière de durabilité des entreprises et de finance responsable (CSRD, directive sur le devoir de vigilance des entreprises, taxonomie européenne, etc). **Ces débats publics, souvent polarisés, soulignent la nécessité cruciale de fonder l'évaluation de la RSE non plus sur des a priori ou des arguments dogmatiques, mais sur des données empiriques tangibles et des analyses rigoureuses.**

Au-delà du mythe : examiner la corrélation entre maturité de l'engagement RSE et performance économique

Pendant près d'une décennie, le débat en France sur le lien entre engagement en matière de durabilité et performance économique a été influencé par les conclusions de l'étude **Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité** de France Stratégie, publiée en 2016². Ce travail de référence mettait en évidence que les entreprises dotées d'une stratégie RSE affichaient en moyenne une performance économique supérieure de 13 % à celle des autres. Ce chiffre, fort et inspirant, a servi de fondation à de nombreux plaidoyers en faveur de la RSE ces dernières années.

Cependant, depuis 2016, le contexte économique a connu des chocs majeurs, les attentes des parties prenantes se sont intensifiées, l'écosystème entrepreneurial a mûri et les pratiques de durabilité se sont considérablement professionnalisées. Pour cette raison, **Impact France et Des Enjeux et Des Hommes ont uni leurs expertises pour conduire une nouvelle étude, qui vise à approfondir la compréhension de ce lien à la lumière des réalités entrepreneuriales contemporaines.**

La présente étude vise à examiner, avec des données récentes et un échantillon représentatif, **la corrélation entre le niveau de maturité de l'engagement RSE et la performance économique des entreprises**. L'hypothèse centrale que nous cherchons à vérifier est que la durabilité n'est pas simplement un coût, une obligation morale ou une obligation réglementaire, mais bien un **levier stratégique** de performance financière et de **résilience face à l'instabilité économique**. En s'appuyant sur une méthodologie renouvelée, l'étude propose de dépasser la simple opposition entre « engagé » et « non-engagé » pour explorer les différentes étapes de maturité des démarches RSE.

² Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité : Évaluation et approche stratégique, France Stratégie, janvier 2016.

Afin d'établir cette corrélation de manière rigoureuse, deux concepts clés sont définis.

Premièrement, **la maturité de l'engagement RSE** (ou en matière de durabilité) est définie non pas comme la simple présence ou absence d'une démarche, mais comme la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre une stratégie RSE de manière structurée, alignée avec son modèle d'affaires global, et étayée par des processus de pilotage et de mesure de ses résultats. **Cette maturité se décline en trois niveaux : Débutant, Confirmé et Avancé.**

Par ailleurs, l'engagement est également évalué, pour certains indicateurs, à partir des résultats des entreprises à l'Impact Score³, le référentiel commun qui permet d'évaluer toute entreprise sur ses engagements sociaux et environnementaux à partir d'environ 50 indicateurs.

Deuxièmement, **la robustesse économique est définie ici comme la capacité d'une entreprise à se maintenir stable à court terme et viable à long terme.** Elle est mesurée non seulement par l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA (rentabilité opérationnelle) sur la période 2022-2024, mais également par le degré de satisfaction des dirigeants face à l'atteinte de leurs propres objectifs de performance économique.

Les données de cette étude sont issues d'un questionnaire administré entre juillet et septembre 2025, auquel ont répondu 309 organisations, dont 277 entreprises et 32 associations et fondations. La présente étude portant sur la robustesse économique des entreprises au regard de leur engagement RSE, se base sur l'analyse des données fournies par les 277 entreprises répondantes. L'approche méthodologique et le profil des entreprises interrogées sont détaillés à la fin de cette étude.

Approche et structure de l'analyse

Afin d'apporter un éclairage complet sur les dynamiques de l'engagement, l'étude s'articule autour de deux axes majeurs d'analyse.

Le premier axe, intitulé **"Les ressorts de l'engagement"**, vise à cartographier les facteurs qui conditionnent le passage de l'intention à l'action. Cette partie fondamentale s'attachera à déterminer quels sont les **domaines d'engagement prioritaires des entreprises**, en analysant dans quelle mesure ces priorités sont dictées par le cadre réglementaire. Elle clarifiera également **la hiérarchie des sollicitations émanant des parties prenantes** (collaborateurs, clients, investisseurs, pouvoirs publics) pour comprendre comment elles façonnent l'agenda RSE des entreprises. Enfin, elle identifiera et hiérarchisera **les principaux obstacles rencontrés**, qu'ils soient de nature financière, humaine, temporelle ou administrative, qui peuvent freiner la mise en œuvre des démarches RSE.

Le second axe, **"L'engagement, un levier de performance économique"**, constitue le cœur de l'analyse et explore les bénéfices concrets d'une démarche RSE mature sur

³ Impact Score, [Page d'accueil](#)

la santé financière des entreprises. Cette partie examinera **la corrélation entre maturité de l'engagement RSE et croissance économique**. Un focus particulier sera porté sur un phénomène émergent où le renoncement volontaire à certains financements, clients ou marchés non alignés sur les critères d'engagement en matière de durabilité se révèle être, paradoxalement, un investissement stratégique générateur de profitabilité et de cohérence à long terme.

En croisant l'ensemble de ces analyses, l'étude a pour ambition d'**alimenter la discussion publique et stratégique**, en fournissant aux dirigeants des éléments d'explication concrets et actionnables pour faire de l'engagement social et environnemental un moteur de performance économique.

I. Les ressorts de l'engagement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui un concept bien connu, mais son adoption est loin d'être un processus uniforme : **le passage de l'intention à l'action est conditionné par une multitude de facteurs.**

Qu'est-ce qui pousse une entreprise à s'engager ? Est-ce une adhésion éthique et volontaire des dirigeants, le fruit d'une pression interne des collaborateurs, ou une réponse aux attentes de plus en plus fortes du marché, des institutions financières et des pouvoirs publics ? S'agit-il d'un calcul stratégique, d'une obligation légale, ou d'une combinaison de ces facteurs ?

L'analyse que nous menons dans cette partie vise à démêler cet écheveau de motivations. Elle se fonde sur l'idée que l'engagement des entreprises est un acte pluriel, façonné par un ensemble complexe de dynamiques internes et externes. **Notre ambition est de cartographier ces dynamiques pour comprendre les ressorts profonds de l'engagement.**

Cependant, le simple fait d'identifier les motivations ne suffit pas. Le passage à l'action est loin d'être un processus fluide. Même les entreprises les plus volontaires peuvent se heurter à des obstacles structurels et financiers. Pour beaucoup, la RSE est encore perçue comme un centre de coûts, synonyme d'investissements lourds, d'un manque de temps et de ressources humaines dédiées. C'est pourquoi, après avoir analysé les motivations, nous nous pencherons sur la face cachée de l'engagement : les freins. L'objectif est de les identifier, de les hiérarchiser et de les contextualiser afin d'offrir une vision plus pragmatique de la réalité des entreprises.

En combinant l'analyse des motivations et des freins, cette première partie fournira un éclairage complet sur les ressorts de l'engagement. Elle pourra ainsi alimenter les discussions en apportant des données tangibles et aider les entreprises à mieux comprendre les leviers à activer et les obstacles à surmonter pour accélérer leur transition. Pour cela, nous allons d'abord **cartographier les domaines d'engagement prioritaires des entreprises pour vérifier si leurs efforts se concentrent sur des axes alignés avec le cadre réglementaire.** Ensuite, nous analyserons **le rôle crucial des parties prenantes, qu'elles soient internes (collaborateurs) ou externes (clients, investisseurs, pouvoirs publics), pour comprendre comment elles façonnent l'agenda RSE des organisations.** Enfin, nous rendrons compte **des différents types de freins rencontrés par les entreprises dans la mise en place de leur démarche RSE.**

A. L'agenda RSE piloté par l'incitation : les domaines d'engagement prioritaires des entreprises

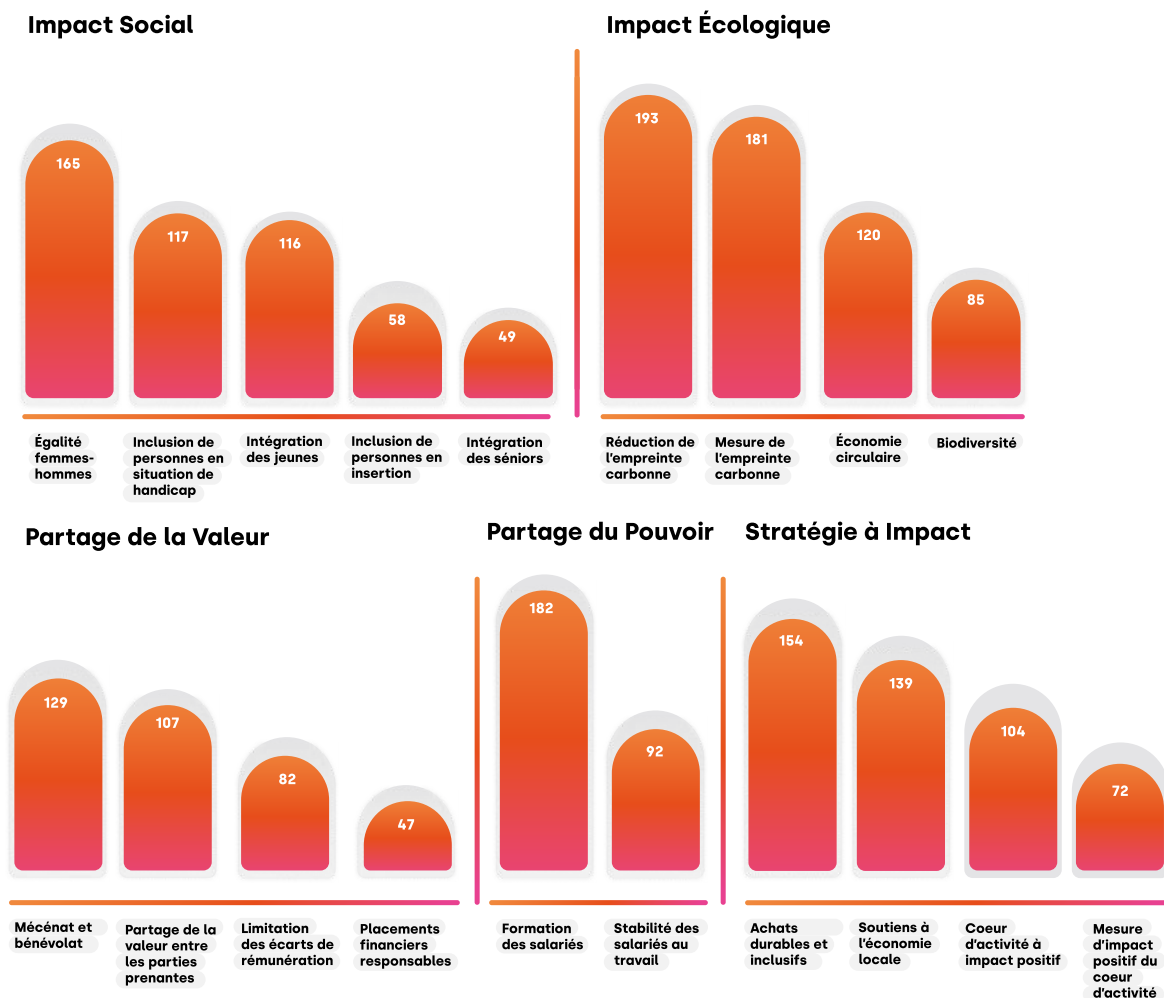
L'engagement RSE n'est pas un phénomène aléatoire. Nos données révèlent une tendance claire : **les entreprises s'investissent en priorité sur les sujets pour lesquels elles sont déjà fortement incitées à agir, notamment par le cadre réglementaire.**

Cet alignement des priorités avec les obligations légales suggère que **les politiques publiques jouent un rôle déterminant pour structurer et orienter la feuille de route RSE des organisations.**

En effet, au lieu de se disperser sur l'ensemble des défis ESG, les entreprises semblent concentrer leurs efforts sur des axes définis par la loi et les attentes explicites des régulateurs et de la société.

Axes d'engagement RSE sur lesquels des actions ont été engagées

(Taux de réponse : 97.11%)



Graphique 1

L'étude révèle que les principaux axes d'engagement sont l'égalité femmes-hommes, la mesure et la réduction de l'empreinte carbone et la formation des salariés.

Ces domaines, encadrés par la loi et les politiques publiques, sont en tête des préoccupations. Cette corrélation souligne l'importance d'un **cadre réglementaire** comme les lois Copé-Zimmerman (2011) et Rixain (2021) concernant l'égalité économique et professionnelle femmes-hommes et le dispositif BEGES (2022) pour les émissions de gaz à effets de serre (ou "GES"), assorti d'**outils de pilotage concrets** (index de l'égalité professionnelle hommes-femmes, méthodologie du bilan des émissions de GES) pour inciter les entreprises à passer à l'action. On observe que l'engagement est d'autant plus fort que le cadre normatif est contraignant, montrant que les contraintes juridiques sont un levier puissant pour encourager le passage à l'action.

« Nous avons besoin de politiques cohérentes et engagées, un cadre réglementaire stable, et des investissements massifs pour soutenir les acteurs de la transition. »

Une ETI opérant dans le secteur des énergies renouvelables, au sujet de ses attentes vis-à-vis des pouvoirs publics.

B. L'écosystème comme moteur : les différents niveaux de sollicitation des parties prenantes

L'engagement des entreprises est intrinsèquement lié à l'influence exercée par leur écosystème. La RSE peut être le résultat d'une conviction des dirigeants, mais aussi une réponse dynamique aux attentes de l'environnement, qui agit comme un moteur de transformation. L'étude s'est attachée à hiérarchiser cette pression, révélant un baromètre clair des attentes et des forces qui façonnent la stratégie RSE des organisations.

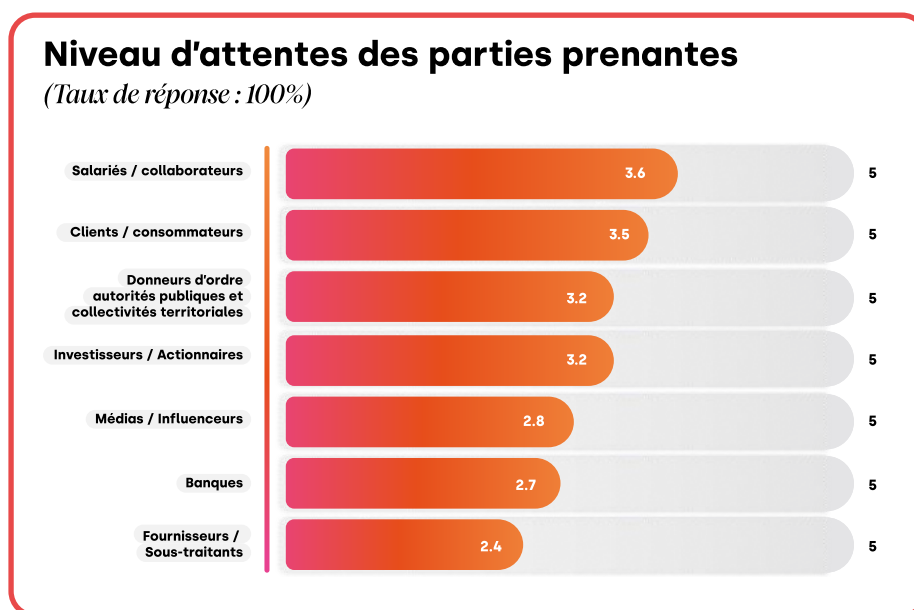
L'analyse de l'influence exercée par les différentes parties prenantes met en lumière que **le principal moteur de l'engagement RSE réside dans la sphère la plus proche de l'entreprise**, celle qui garantit sa survie et sa performance opérationnelle.

Les données recueillies, qui évaluent le niveau d'attentes sur une échelle de 1 à 5, positionnent les **collaborateurs** (3,6/5) et les **clients/consommateurs** (3,5/5) en tête des acteurs exerçant la plus forte pression. L'engagement RSE semble donc intrinsèquement lié à la **marque employeur** et à la **préférence client**, deux enjeux stratégiques majeurs pour les entreprises.

Viennent ensuite les **donneurs d'ordre, autorités publiques et collectivités territoriales** (3,2/5) et les **investisseurs et actionnaires** (3,2/5). Cette influence témoigne d'une évolution fondamentale des critères de performance : la RSE semble donc de plus en plus apparaître comme un indicateur de la santé et de la résilience d'une organisation.

Enfin, les **médias et influenceurs** (2,8/5), les **banques** (2,7/5) et les **fournisseurs et sous-traitants** (2,4/5) complètent ce panorama de l'influence.

Cette hiérarchie montre que si l'impulsion peut venir des dirigeants, ce sont bien les acteurs de l'écosystème direct de l'entreprise qui sont les principaux catalyseurs de sa démarche RSE.



Graphique 2

Les répondants de l'étude pouvaient noter le niveau d'attentes de chaque partie prenante en termes d'engagement RSE sur une échelle de 1 à 5. Pour chaque partie prenante, nous voyons donc ici la note moyenne obtenue sur 5. Plus la moyenne est élevée, plus la partie prenante exige de l'entreprise qu'elle s'engage.

Une analyse complémentaire en fonction de la taille des entreprises, est présentée dans l'annexe, au graphique 24.

C. Les obstacles à surmonter : analyse des freins à l'engagement

La mise en place d'une démarche RSE est loin d'être un chemin sans embûches : 62,5 % des entreprises interrogées déclarent avoir rencontré des freins majeurs, révélant une série de défis à surmonter.

Les principaux obstacles rencontrés sont :

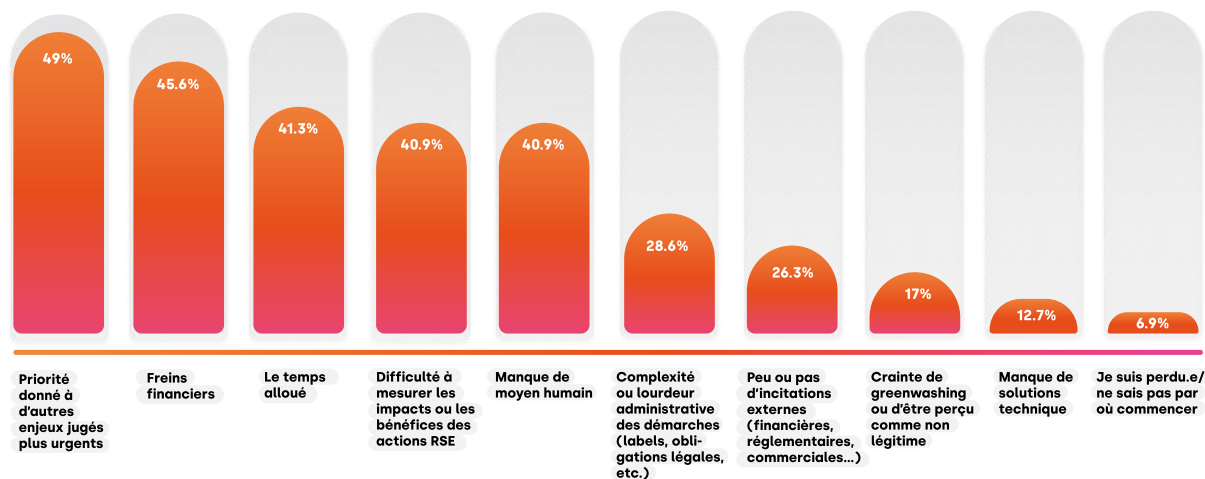
- La **priorité donnée à d'autres enjeux** et les **freins financiers**, qui mettent en évidence une perception encore persistante de la RSE comme une démarche coûteuse et d'importance secondaire. Dans un contexte économique marqué par une succession de chocs (inflation, tensions géopolitiques...), les entreprises peuvent être contraintes de concentrer leurs ressources limitées sur la survie à court terme, reléguant au second plan les investissements RSE qui s'inscrivent souvent sur le long terme.
- La **difficulté à mesurer les impacts** et le **besoin de compétences spécifiques**, qui soulignent la complexité technique et méthodologique des démarches et peuvent décourager l'accélération des projets. La RSE est un sujet encore récent, qui nécessite une montée en compétences, en particulier pour mesurer les impacts avec des méthodologies rigoureuses.
- Le **manque de temps, de moyens humains** et la **complexité administrative** sont également des facteurs qui ralentissent le passage à l'action. L'intégration de la RSE dans le modèle d'affaires exige une transformation culturelle et organisationnelle qui peut dépasser les capacités des équipes en place.

« Chercher les financements prend un temps fou, c'est une véritable chasse au trésor qui nous détourne de notre cœur de métier. Le montage de dossiers administratifs est si énergivore qu'à la fin, on se demande si le coût humain et le temps perdu ne dépassent pas le bénéfice du soutien obtenu. »

Une TPE opérant dans le secteur de l'hébergement, au sujet de la difficulté à accéder à des financements.

Freins rencontrés à la mise en place d'une démarche RSE

(Taux de réponse : 90%)



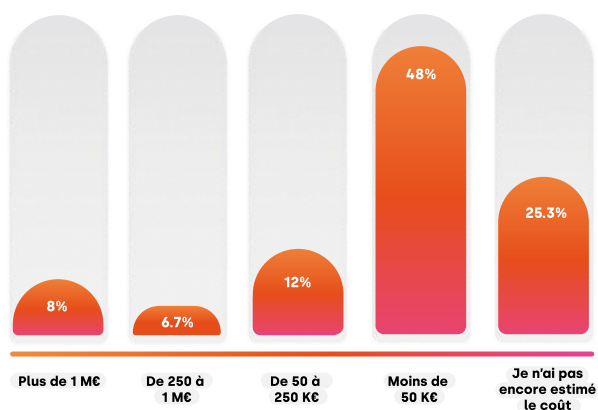
Graphique 3

45,6% des répondants de l'étude indiquent que les freins financiers sont un obstacle à la mise en place d'une démarche RSE. Une analyse des freins identifiés en fonction de la taille d'entreprise est présentée en annexe, au graphique 25.

L'étude révèle également que le coût perçu des investissements RSE est un obstacle pour de nombreuses entreprises, même si une grande partie des répondants estime ces investissements à **moins de 50 000 euros (graphique 4)**. Cela montre que l'accès aux dispositifs de financement et d'accompagnement reste **un enjeu, notamment pour les PME**, pour lesquelles même un investissement modéré peut représenter une charge significative. Une analyse sur ces recours aux financements et accompagnements est présentée en annexe aux graphiques 30 et 31.

Montant des investissements identifiés pour mettre en oeuvre la démarche RSE

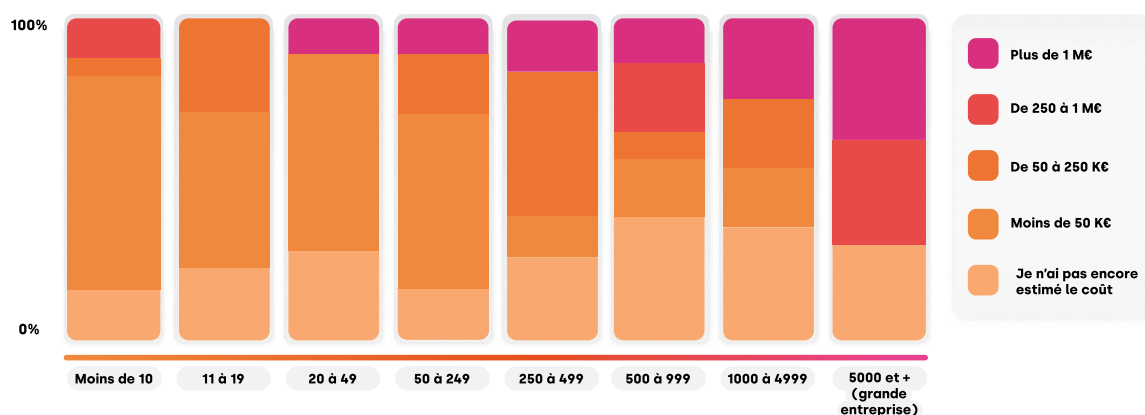
(Taux de réponse : 100%)



Graphique 4

Montant des investissements identifiés pour mettre en œuvre la démarche RSE, en fonction de la taille d'entreprise

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 5

L'analyse des montants identifiés pour la mise en œuvre d'une démarche RSE montre que les niveaux d'investissement varient fortement en fonction de la taille de la structure (graphique 5). En effet, les plus petites entreprises déclarent majoritairement des budgets inférieurs à 50 000 euros, quand les organisations de taille plus importante mobilisent des montants plus conséquents, pouvant aller de plusieurs centaines de milliers d'euros à plus d'un million. Cette tendance est logique : **les grandes entreprises disposent de ressources financières plus élevées, mais elles sont aussi confrontées à des enjeux RSE plus complexes et à des exigences de conformité accrues**, ce qui se traduit par des investissements plus importants. À l'inverse, les structures de petite taille s'engagent souvent de manière progressive, avec des moyens proportionnés à leur organisation.

« Notre volonté est claire : rester indépendants. Solliciter des subventions auprès des collectivités, par exemple, implique souvent d'accepter des contraintes qui entravent notre autonomie de gestion. On nous demande par exemple de geler les licenciements pendant un temps donné, ce qui est incompatible avec la souplesse dont nous avons besoin pour naviguer dans un secteur comme le BTP. L'aide publique est synonyme d'engagement lourd, et nous préférons conserver notre liberté d'action stratégique. »

Une ETI exprimant ses réticences à solliciter des aides publiques en raison des contraintes associées.

Pour aller plus loin, des informations supplémentaires sur les investissements identifiés et engagés par les entreprises pour le déploiement de leur démarche RSE, notamment en fonction de leur niveau de maturité RSE, sont disponibles en annexe aux graphiques 26, 27, 28 et 29.

II. L'engagement, levier de performance économique

Si certaines élites politiques ou économiques considèrent la RSE comme une fonction périphérique, coûteuse et détachée des impératifs de rentabilité des entreprises, une autre lecture pénètre de plus en plus la réalité des entreprises : et si les engagements en matière de durabilité constituaient en réalité un levier central de performance économique ?

En effet, l'approche par les risques invite à dépasser la vision court-termiste des « coûts engendrés » des engagements sociaux et environnementaux. Les principaux travaux de prospective, tels que le **Global Risk Report du World Economic Forum**⁴, rappellent que plus de la moitié des risques identifiés dans le top 10 à long terme sont directement liés aux enjeux environnementaux : perte de biodiversité, crise des ressources naturelles, événements climatiques extrêmes, transition énergétique désordonnée. Autant de facteurs qui menacent directement les chaînes d'approvisionnement, la compétitivité des entreprises et la stabilité des marchés financiers.

À titre d'exemple, en France, les catastrophes naturelles ont représenté près de **10 milliards d'euros de coûts assurés en 2022** (France Assureurs⁵), un niveau inédit depuis 1999, porté par la multiplication des épisodes de grêle, de sécheresse et d'incendies.

Au-delà de la gestion des risques, l'engagement s'impose comme un facteur de compétitivité internationale. Alors que la Chine investit massivement dans les filières décarbonées⁶, il est crucial pour l'Europe d'affirmer une stratégie distinctive en matière de durabilité, afin de renforcer sa souveraineté et préserver son indépendance. La capacité de l'Europe à innover, à attirer les capitaux et à conserver des parts de marché dépend directement de sa rapidité à s'engager dans des démarches de transformation pour anticiper ces risques majeurs.

À ces enjeux environnementaux, s'ajoutent les tensions sociales à venir, qu'il s'agisse de l'adaptation au vieillissement démographique, de la transformation des compétences face à l'automatisation et à l'intelligence artificielle, ou encore de la prévention des inégalités accrues par les crises climatiques. Elles rappellent que la robustesse économique dépend aussi de la cohésion sociale. Une entreprise qui n'anticipe pas ces défis sociaux s'expose à des risques tout aussi critiques que les risques environnementaux : désengagement des salariés, difficultés à recruter et à fidéliser, conflits sociaux, perte de licence sociale à opérer. En ce sens, les sujets de conditions de travail, d'inclusion, de dialogue social, de formation et adaptation des compétences, constituent non seulement une obligation morale, mais aussi un garde-fou économique et stratégique face aux contraintes du futur.

Cette deuxième partie vise donc à démontrer en quoi l'engagement des entreprises, loin d'être un coût ou une contrainte, constitue un véritable levier de performance économique. Dans un premier temps, il s'agira d'analyser la corrélation entre engagement social et environnemental et performance économique, en mettant en lumière les situations où l'engagement crée de la valeur tangible pour l'entreprise. Puis, dans un second temps, nous montrerons que l'engagement ne se limite pas à des bénéfices immédiats : il représente également un moteur de rentabilité et de performance durable, y compris lorsqu'il implique des renoncements.

⁴ Forum Économique Mondial, The Global Risks Report 2025, 20e édition, janvier 2025.

⁵ 8^e cartographie prospective des risques de l'assurance, France Assureurs, février 2025,

⁶ [China Energy Transition Review 2025, Ember, septembre 2025](#)

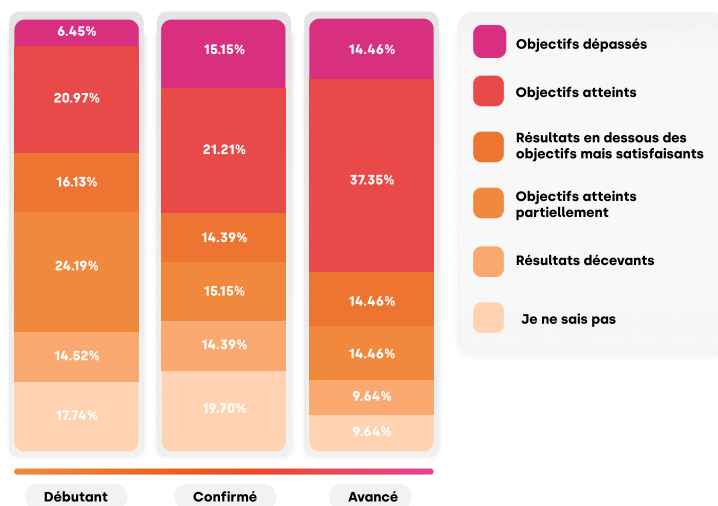
A. Quelle corrélation entre engagement social, environnemental et performance économique ?

Quand l'engagement apporte de la valeur économique

L'étude révèle que les engagements en matière de durabilité sont créateurs de valeur économique pour les entreprises malgré un contexte de perma et poly crises. Elle révèle une corrélation entre le niveau de maturité de l'engagement RSE et les résultats financiers : *Les entreprises les plus engagées sont deux fois plus nombreuses à avoir atteint leurs objectifs de chiffre d'affaires entre 2022 et 2024 : ce fut le cas pour 52% des entreprises avancées dans leur maturité RSE, contre seulement 27 % pour les moins avancées.*

Atteinte des objectifs de chiffre d'affaires sur la période 2022 à 2024

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 6

Par ailleurs, nous observons qu'entre 2022 et 2024, les entreprises qui ont obtenu plus de 65/100 à l'Impact Score affichent en moyenne **45 % de croissance de leur chiffre d'affaires**, soit **8 points de plus** que les entreprises les moins engagées (37 % pour celles en dessous de 45/100).

Cette corrélation souligne un enseignement majeur : **l'engagement en matière de durabilité ne freine pas la dynamique économique, il la stimule**. Les entreprises qui intègrent la RSE au cœur de leur stratégie semblent mieux armées pour capter de nouveaux marchés, fidéliser leurs clients et attirer les talents, autant de leviers qui, combinés, accélèrent la performance commerciale.

De la même manière, le différentiel est encore plus marqué sur le 3^e pilier de l'Impact Score, "Stratégie à impact", qui mesure l'alignement du cœur d'activité avec des enjeux environnementaux et sociaux. Par ailleurs, les entreprises ayant obtenu plus de 50/100 sur le pilier "Stratégie à impact" enregistrent en moyenne 52 % de croissance entre 2022 et 2024, contre seulement 32 % pour celles en dessous de ce seuil. Autrement dit, les entreprises dont le cœur d'activité est aligné avec des enjeux environnementaux et sociaux ont réalisé **jusqu'à 20 points de croissance supplémentaires sur la période 2022-2024**.

En clair, ce n'est pas seulement l'adoption de bonnes pratiques périphériques (gouvernance, politique RH, reporting de durabilité) qui compte, mais aussi l'intégration de l'impact au cœur du modèle économique. Les entreprises capables de transformer leur proposition de valeur pour répondre aux attentes sociétales et environnementales en tirent un avantage compétitif tangible.

Focus sur la méthodologie Impact Score

L'Impact Score est un outil d'évaluation conçu pour aider les organisations à évaluer, quantifier et suivre leurs engagements environnementaux, sociaux et économiques. Il fournit une analyse claire et standardisée avec une note allant de 0 à 100, permettant de mesurer de manière fiable la contribution d'une organisation à des objectifs de durabilité. Construit avec un comité d'experts composé notamment de EcoVadis, B Lab France, l'AFNOR, l'Agence Lucie et Positive Company, les questions de l'Impact Score sont compatibles avec celles des référentiels et standards reconnus.

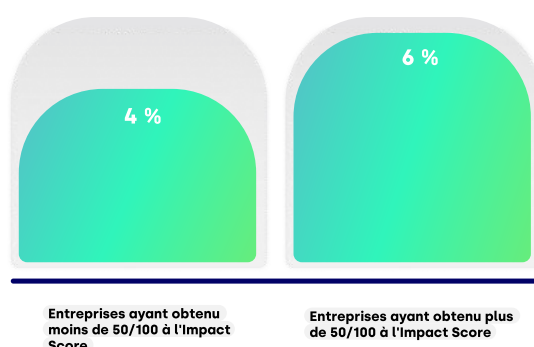
Parmi les 277 répondants de l'étude, seulement 96 avaient réalisé leur Impact Score. De ce fait, les auteurs ont souhaité élargir le panel en s'appuyant sur 158 entreprises supplémentaires ayant répondu à l'Impact Score, mais pas à l'étude.

Le panel pour les questions autour de l'Impact Score a ainsi été élargi à une base totale de 254 répondants. En complément des données Impact Score de ces nouvelles entreprises, les auteurs ont collecté les données financières (chiffre d'affaires et EBITDA pour les années 2022, 2023 et 2024) de ces entreprises sur des bases de données publiques.

Vous trouverez plus d'informations sur le profil des entreprises de ce panel (secteur d'activité, statut juridique, région...) à la fin de l'étude, dans la partie "Méthodologie".

Quel a été le taux de marge EBITDA en 2024, selon l'Impact Score de l'entreprise ?

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 6a

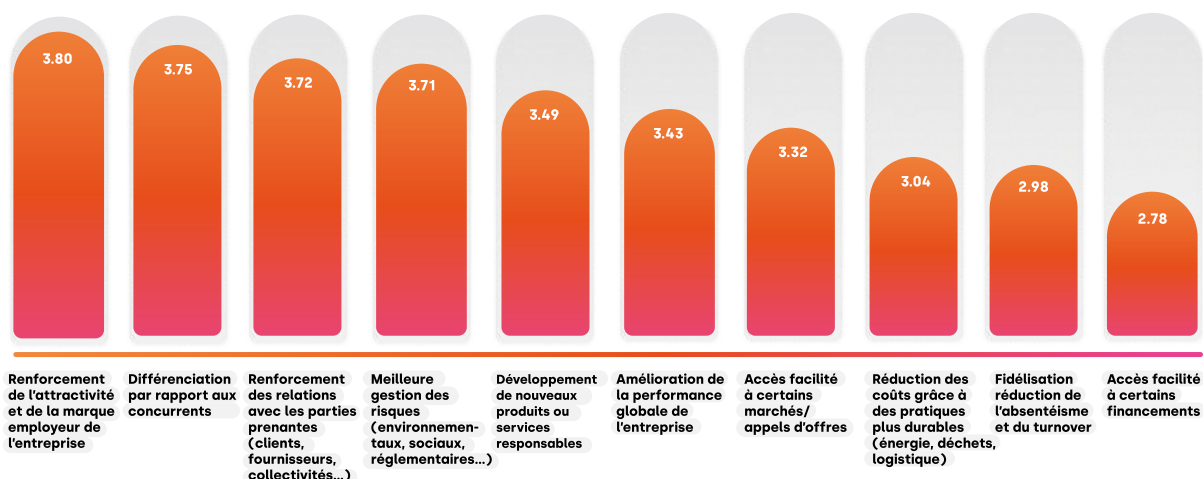
L'engagement, un moteur de rentabilité et de performance durable

Si l'engagement avancé peut expliquer une croissance de chiffre d'affaires plus importante, il semble également constituer un levier de rentabilité pour les entreprises. Loin d'être un simple facteur d'image ou de conformité, la RSE agit comme un vecteur de performance économique durable.

Au-delà de la réalisation des objectifs, l'impact de la RSE sur la performance économique se mesure également en termes de rentabilité : en moyenne **entre 2022 et 2024, les entreprises les plus engagées affichent un taux de marge d'EBITDA⁶ supérieur de 2 points à celui de leurs homologues moins matures**. Les entreprises ayant obtenu plus de 50/100 à l'Impact Score enregistrent en effet une marge moyenne de 6 % du chiffre d'affaires, contre seulement 4 % pour celles en dessous de ce seuil.

Impacts des actions RSE sur les entreprises

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 7

Les répondants de l'étude pouvaient noter l'impact, réel ou potentiel, de leurs actions RSE sur une échelle de 1 à 5. Pour chaque impact, nous voyons donc ici la note moyenne obtenue sur 5. Plus la moyenne est élevée, plus les entreprises estiment que l'impact perçu est important.

Par ailleurs, les résultats du graphique 7 montrent que les entreprises perçoivent les engagements sociaux et environnementaux comme un levier puissant pour renforcer leur performance globale. Les impacts les mieux évalués concernent l'attractivité et la marque employeur (3,80/5), la différenciation concurrentielle (3,75/5) et le renforcement des relations avec les parties prenantes (3,72/5). Ces dimensions contribuent directement à la compétitivité et à la stabilité de l'activité.

⁶ L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) est un indicateur financier qui mesure le résultat opérationnel d'une entreprise avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements. Il permet d'évaluer la performance économique pure de l'activité, indépendamment de la structure de financement et des choix comptables.

La gestion des risques (3,71/5) et le développement de nouveaux produits et services responsables (3,49/5) témoignent de la capacité des démarches d'engagement à favoriser l'innovation et à sécuriser la croissance. Même les impacts perçus de nature plus opérationnelle, comme la réduction des coûts (3,04/5) ou l'accès à de nouveaux marchés (3,32/5), renforcent l'idée que l'engagement est un investissement rentable à moyen terme.

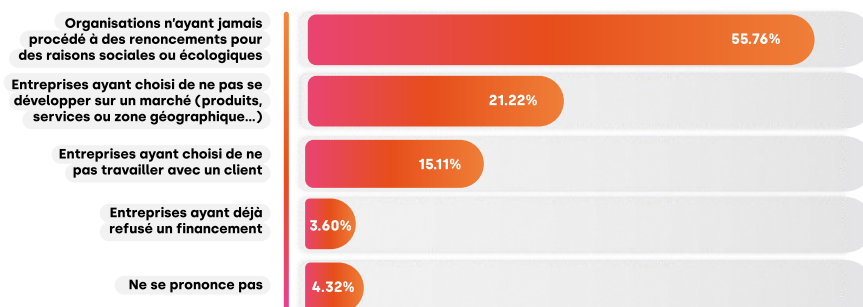
B. Quand l'engagement passe par le renoncement : un pari payant pour la performance

Face aux pressions sociales et environnementales, un nombre croissant d'entreprises prennent des décisions stratégiques fortes, qui se traduisent parfois par de véritables renoncements. Loin d'être marginaux, ces arbitrages constituent aujourd'hui un axe structurant de différenciation et de robustesse. Trois grandes catégories de renoncements peuvent être distinguées :

- **Renoncement à un financement** : refuser une source de financement provenant d'acteurs jugés trop éloignés des critères de durabilité ou porteurs d'une réputation incompatible avec l'engagement de l'entreprise.
- **Renoncement à un client** : choisir de ne pas commercialiser auprès de partenaires ou de distributeurs considérés comme trop peu engagés, afin de préserver la cohérence stratégique et la crédibilité du positionnement de marque.
- **Renoncement à un marché, ce qui peut prendre deux formes** : soit l'abandon volontaire d'un produit jugé non aligné avec les exigences environnementales ou sociétales, soit le refus de se déployer sur une zone géographique où les conditions de production, d'approvisionnement ou de régulation sont incompatibles avec la stratégie de durabilité.

Renoncements stratégiques opérés pour des raisons sociales et écologiques

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 8

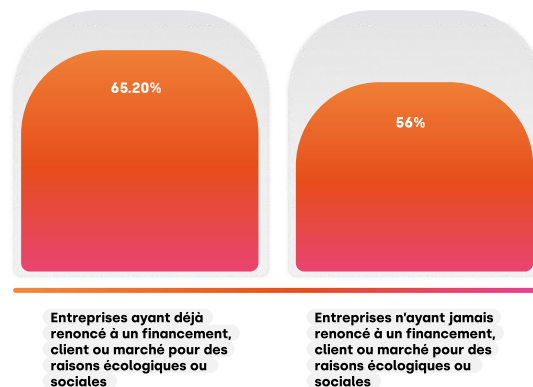
Selon notre étude, environ 40 % des entreprises interrogées ont déjà procédé à un tel renoncement. Le cas le plus fréquent est le renoncement à un marché (21,22 %), suivi du renoncement à un client (15,11 %), puis à un financement (3,6 %).

À première vue, ce type de décision peut sembler être un mauvais choix économique : renoncer à une opportunité commerciale ou financière pourrait apparaître comme un frein à la performance.

Pourtant, les données montrent l'exact inverse. En effet, **65,2% des entreprises ayant procédé à un renoncement ont atteint leurs objectifs de chiffre d'affaires entre 2022 et 2024, tandis que celles n'ayant jamais renoncé pour des raisons écologiques ou sociales ont été 56% à avoir atteint leurs objectifs.**

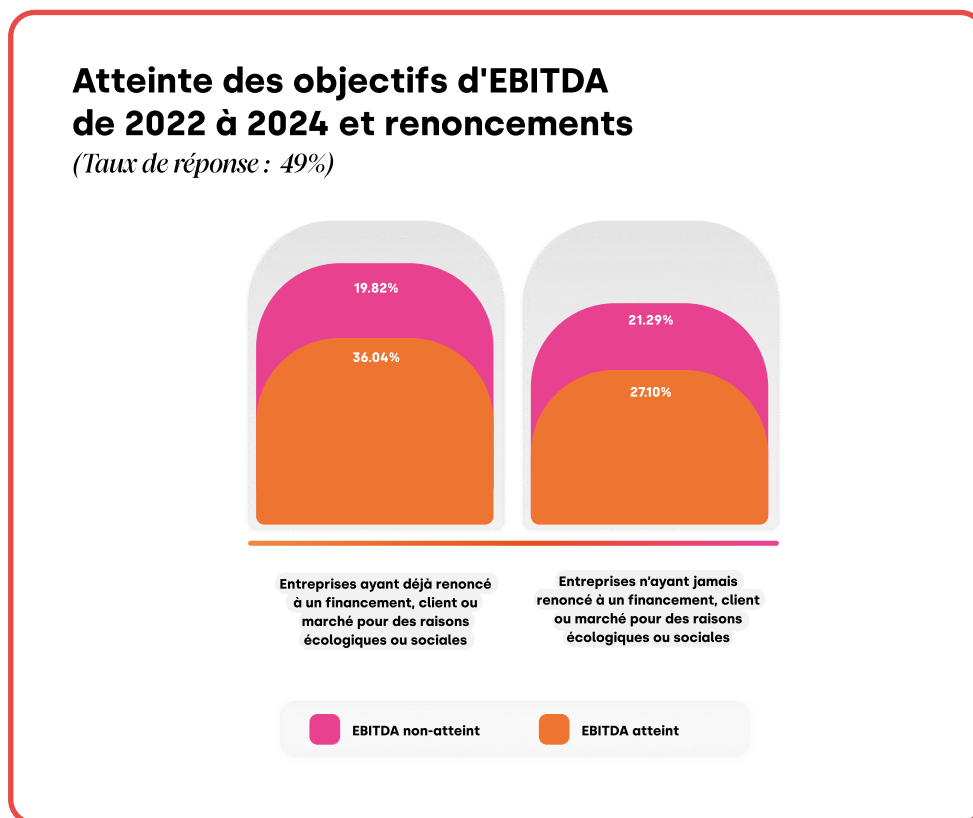
Part des entreprises ayant atteint leur objectif de chiffre d'affaires entre 2022 et 2024

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 9

De la même manière, ces entreprises **atteignent plus souvent (+9 points) leurs objectifs d'EBITDA** : c'est le cas pour **36%** des entreprises ayant déjà effectué un renoncement, contre seulement **27%** n'ayant jamais fait ce choix stratégique.



Graphique 10

Ces résultats mettent en lumière **un double avantage pour les entreprises ayant fait le choix du renoncement**. D'un côté, elles démontrent une plus grande capacité à générer du chiffre d'affaires : **65,2 %** atteignent leurs objectifs, contre **56 %** pour les autres, preuve que leur engagement séduit clients, partenaires et marchés. De l'autre, leur capacité renforcée d'atteindre leurs objectifs d'EBITDA reflète une performance opérationnelle renforcée, soutenue par une meilleure maîtrise des coûts et une création de valeur durable.

Enfin, les entreprises ayant renoncé affichent une **marge EBITDA de 12 %, contre 1 % pour celles n'ayant jamais renoncé** à une opportunité entrant en contradiction avec ses engagements RSE.

Conclusion

Les engagements en matière de durabilité, un moteur stratégique de performance économique

Les impératifs environnementaux et sociaux bouleversent profondément la manière dont les entreprises envisagent leur avenir. Il ne s'agit plus seulement d'intégrer quelques actions RSE ponctuelles : ce sont les fondements du modèle d'affaires de l'entreprise qui se trouvent bousculés, remis en question. Certaines questions fondamentales deviennent des boussoles stratégiques : *ce que nous produisons est-il viable dans un monde aux ressources limitées ? Avec quelles matières ? Pour quel besoin, quel usage et quelle durée de vie ? Comment ajuster le positionnement de l'entreprise et sa proposition de valeur ? Comment accompagner le développement des compétences pour transformer son modèle d'affaires ?*

Ces réflexions, rarement posées à la création d'une activité, s'imposent aujourd'hui à nous et viennent questionner la pérennité des entreprises face à l'urgence climatique, à l'évolution des attentes sociétales et aux contraintes réglementaires en constante évolution.

Cette évolution traduit un sentiment nouveau : l'activité de l'entreprise ne peut plus être considérée comme acquise. Dans un monde où les limites planétaires redéfinissent les règles du jeu, le statu quo expose à des risques considérables, réputationnels, financiers et opérationnels. Certaines entreprises l'ont compris et ont commencé à repenser profondément leur modèle économique, explorant des alternatives ambitieuses. Ces choix ne répondent pas seulement à une logique de responsabilité : ils deviennent des leviers concrets de création de valeur économique durable.

Les entreprises qui s'engagent dans de telles transformations observent déjà des résultats tangibles : amélioration des marges, réduction des coûts, fidélisation accrue des collaborateurs et des utilisateurs, meilleure anticipation des risques ou encore accélération de l'innovation. Ces gains illustrent une réalité majeure : **intégrer la durabilité au cœur du modèle d'affaires ne relève pas seulement de la conviction, mais d'un véritable parti pris stratégique de robustesse et de performance économique.**

Ce mouvement n'est pas une option parmi d'autres, il est devenu une condition de pérennité. Les organisations capables d'anticiper ces transformations, et d'intégrer la durabilité au cœur de leur modèle économique, seront celles qui sauront traverser les crises et prospérer dans un monde contraint par les limites planétaires et des enjeux sociaux complexes. **Les engagements sociaux et environnementaux ne sont plus simplement un choix : ils constituent un moteur stratégique puissant, garant de résilience, de différenciation et de performance économique sur le long terme.**

Recommandations

En capitalisant sur les savoir-faire et savoir-être du Mouvement Impact France et du cabinet Des Enjeux et Des Hommes, nous présentons ci-dessous plusieurs recommandations qui se concentrent sur trois thématiques émergentes qui se dégagent des résultats de cette nouvelle étude.

1/ L'engagement, un moteur de rentabilité et de performance durable

L'accompagnement de l'engagement des entreprises par les pouvoirs publics est un levier stratégique pour la transition écologique et sociale. Pour y parvenir, nous sommes convaincus que leur action doit se structurer autour d'au moins deux axes majeurs : **le rôle de guide stratégique** et celui **de garant de la stabilité**.

Les pouvoirs publics doivent avant tout affirmer un rôle central et moteur en matière de pilotage et d'accompagnement de la transformation profonde des modèles d'affaires et de l'intégration des enjeux ESG dans la stratégie globale. Ce leadership passe nécessairement par l'affirmation d'une volonté politique forte, partagée et co-construite avec les entreprises. C'est ainsi qu'ils définissent le cap et guident l'ensemble des acteurs vers une vision commune.

Concrètement, cet accompagnement se matérialise par la mise en place d'un **cadre clair, cohérent et stabilisé, essentiel pour que les entreprises puissent s'engager sur le long terme et opérer les investissements massifs requis sans subir l'effet "stop-and-go"**. Ce cadre doit prévoir l'établissement d'une planification à long terme, la définition d'objectifs de transparence et de transformation qui soient clairs et partagés par tous, ainsi que la mise en place de dispositifs de soutien et d'accompagnement facilement accessibles. Il est impératif que ce cadre soit adapté aux défis d'aujourd'hui et de demain, tout en respectant les réalités opérationnelles des entreprises.

C'est par cette stratégie de long terme, cohérente et robuste, que l'engagement en matière de durabilité cessera d'être un simple élément différenciant ponctuel. **Les pouvoirs publics permettront ainsi à la durabilité de devenir l'un des ingrédients essentiels d'une compétitivité pérenne, fondée davantage sur la qualité sociale, sanitaire et environnementale des produits et des services.** Créer cette stabilité est la clé pour encourager les entreprises à investir, innover et se projeter résolument vers un avenir durable.

2/ Comment surmonter les freins à l'engagement RSE dans l'entreprise ?

Les freins résultent souvent des priorités de l'entreprise. Dans le contexte actuel de permacrise, la RSE passe souvent en arrière-plan, à moins que les engagements RSE servent les enjeux économiques. **La clé est donc de faire comprendre aux décideurs (qui débloquent les ressources humaines et financières) en quoi les enjeux ESG sont liés à l'activité économique, peuvent servir la stratégie de l'entreprise et sont donc incontournables.**

Cette étude donne des arguments objectifs en ce sens.

Néanmoins, chaque organisation a ses propres enjeux : il convient donc de faire un travail de corrélation individualisé entre enjeux ESG et enjeux business pour créer une stratégie de résilience.

Pour être impactant et structurant, cet exercice doit également mettre en avant **le retour sur investissement** attendu de cette démarche qu'il soit **tangible** (réduction coûts, réduction risques) ou **intangible** (image, réputation, rétention des talents).

Les freins majeurs sont les contraintes de temps et de disponibilité des équipes ou encore le besoin de montée en compétences sur les sujets de durabilité et les obligations et standards associés. La formation est une des clés de succès pour adpoter une vision plus claire des enjeux, s'organiser, et accélérer les actions RSE prioritaires.

L'obligation de faire un bilan de gaz à effet de serre est par exemple un investissement dont le ROI sera multiple :

- Conformité légale (pour les entreprises soumises à la loi BEGES)
- Avantage concurrentiel : chaque entreprise faisant partie d'une chaîne de valeur, doit être en capacité de donner des informations sur l'empreinte carbone de son entreprise et de ses produits (en plus d'autres impacts environnementaux), ce qui peut présenter un avantage concurrentiel.
- Innovation : Identifier ses gros postes d'émissions et définir un plan de décarbonation est souvent un levier d'adaptation, car il faut ré-imaginer le design des produits ou services et la façon dont on collabore avec ses fournisseurs et ses clients.

Enfin, s'agissant d'un projet de transformation de l'entreprise sur le moyen et long terme, la démarche RSE nécessite un **soutien de la gouvernance**. Il est essentiel que l'équipe de direction soit embarquée et convaincue afin que la durabilité soit une priorité. Plusieurs leviers qu'il faudra adapter dans le temps, au fonctionnement et profil de l'équipe de direction, peuvent être activés :

- Faire comprendre le lien entre les enjeux ESG et activité économique de l'entreprise et le ROI associé
- Permettre à l'équipe de direction d'être une partie prenante active de la démarche (au-delà de la validation), dans les phases de co-construction, de déploiement, de suivi de l'avancement, de l'ambition globale (être un leader ou un fast follower) pour susciter l'adhésion.
- Outiller les membres de l'équipe de direction et les faire monter en compétences afin qu'ils aient toutes les clés en main pour arbitrer et pour adapter leur modèle d'affaires.

3/ Comment gagner en maturité en matière de durabilité?

Pour gagner en maturité RSE, il est essentiel de **structurer** sa démarche.

Cela passe par plusieurs étapes : la **priorisation** à partir d'un diagnostic objectif, la **formalisation** de la démarche, le **déploiement** avec un suivi et **l'ajustement** continu. **Accompagner le changement** dans la durée permet de réussir le projet et de s'adapter.

La première action à mener est de définir ses **priorités**, car le champ des actions RSE est vaste et les moyens limités. Il y a plusieurs façons de conduire ce travail de priorisation :

- L'analyse de matérialité va permettre d'identifier les enjeux ESG les plus importants pour l'entreprise sous deux prismes : à la fois d'un point de vue financier (risques et opportunités) mais aussi du point de vue des impacts (quels sont les impacts positifs et négatifs que mon activité a sur les salariés, sur la société et l'environnement ?)
- L'appui sur un référentiel qui donne un cadre à la démarche et permet de suivre une méthodologie reconnue par le marché. Il est possible de suivre :
 - Des référentiels universels : L'ISO 26000, les ESRS⁷ et la VSME⁸, peuvent être d'excellents moyens de dresser un panorama de l'existant et d'identifier des priorités d'actions à mener. Ces référentiels étant « universels » (applicables à toute activité économique), il convient d'identifier également des enjeux RSE spécifiques propres à l'entreprise et à son secteur.
 - Des référentiels sectoriels peuvent être très pertinents pour s'appuyer sur les réflexions de la filière et pour définir une démarche adaptée aux enjeux du secteur.
 - Dans les deux cas, il convient de décliner les enjeux RSE identifiés au contexte et spécificités de son entreprise et d'adresser les enjeux majeurs du secteur afin que la démarche soit pertinente.
- La certification ou labellisation peuvent également être un excellent moyen pour structurer sa démarche et viser l'amélioration continue. Cela permet de valoriser son engagement auprès des parties prenantes internes et externes.
- Identifier la raison d'être de son entreprise, son apport sociétal, pourquoi on existe (au-delà des aspects financiers), peut également être un excellent moyen de structurer une démarche d'engagement.
- Enfin, pendant la phase de priorisation, il est clé de consulter ses parties prenantes (internes et externes) afin que les priorités et actions associées soient pertinentes pour l'ensemble des activités de l'entreprise; qu'elle intègre les intérêts des parties prenantes externes et permette leur adhésion pendant la phase de déploiement, voire d'innovation.

⁷ ESRS : European Sustainability Reporting Standards, référentiel européen en matière de durabilité obligatoire pour les entreprises soumises à la publication et l'audit de leur rapport de durabilité. ⁸ VSME : Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs, référentiel européen volontaire pour les TPE et PME.

La priorisation des enjeux RSE permet de définir de grands axes d'engagement à court, moyen et long terme qui soient adaptés à l'entreprise et **en phase avec la stratégie business**. Il conviendra ensuite de les décliner en une feuille de route opérationnelle ESG pour identifier les actions, l'équipe, les objectifs, les horizons temporels et les ressources associées au déploiement.

Afin de pouvoir piloter et d'être en capacité de suivre l'avancement RSE, il est essentiel d'identifier des indicateurs ESG, et d'organiser la **gouvernance RSE** et les **rituels** associés. Le storytelling est aussi un élément important : **comprendre le pourquoi de la démarche**, d'où on part et vers où on va et créer un « langage commun » en lien avec ses engagements est une clé de succès pour assurer le déploiement de ses engagements RSE.

C'est le socle qui va permettre une **appropriation** par chaque collaborateur pour comprendre le rôle qu'il a à jouer et par l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise pour bien appréhender la démarche portée.

L'ajustement et l'alignement de certains processus et métiers aux engagements permettront d'asseoir **la solidité et la cohérence de la démarche**. Il conviendra par exemple de se poser certaines questions : *Est-ce que les actions sectorielles ou en matière de lobbying sont en phase avec mes engagements ? Est-ce que mes processus achats sont en phase avec mes objectifs ESG ? Est-ce que mes équipes sont outillées ou avons-nous besoin de les sensibiliser et former ?*

Ce travail passe également par l'embarquement des filiales et métiers à la démarche globale et très souvent par la sensibilisation et montée en compétences de ceux-ci pour que chaque collaborateur puisse avoir les clés dont il a besoin pour **intégrer la durabilité dans ses pratiques**.

Une fois la démarche RSE déployée, intégrée et « vécue », se posera la question de l'adaptation de son **modèle d'affaires** : *Est-il viable ? N'est-il pas à bout de souffle (notamment s'il est linéaire) ? Quelles sont les grandes dépendances que l'entreprise doit réduire et quels sont les aléas que mon entreprise doit anticiper pour rester résiliente ?* Le prisme ESG est un excellent moyen pour **innover**, co-construire avec son écosystème, gagner en agilité et **amorcer une transition durable** de son modèle d'affaires.

Méthodologie

Panel interrogé

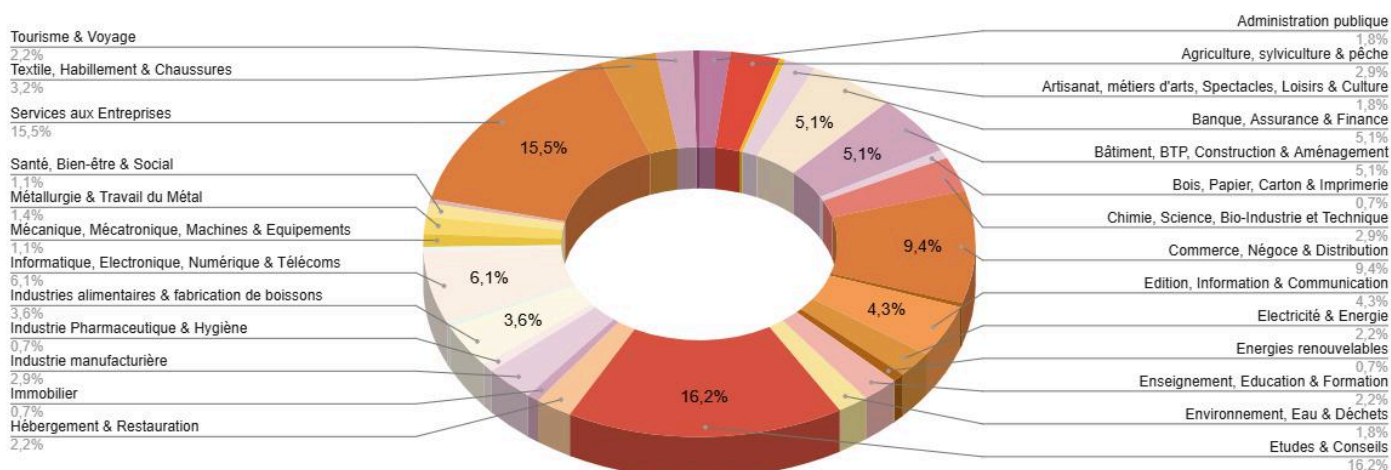
À l'initiative du Mouvement Impact France et du cabinet Des Enjeux et des Hommes, un questionnaire a été administré auprès de 277 entreprises entre juin et septembre 2025.

Le questionnaire a été communiqué publiquement sur les réseaux sociaux et par mail, notamment auprès des réseaux proches du Mouvement Impact France et du cabinet Des Enjeux et des Hommes.

Voici les principales caractéristiques des entreprises ayant répondu au questionnaire :

Secteur d'activité

(Taux de réponse : 100%)

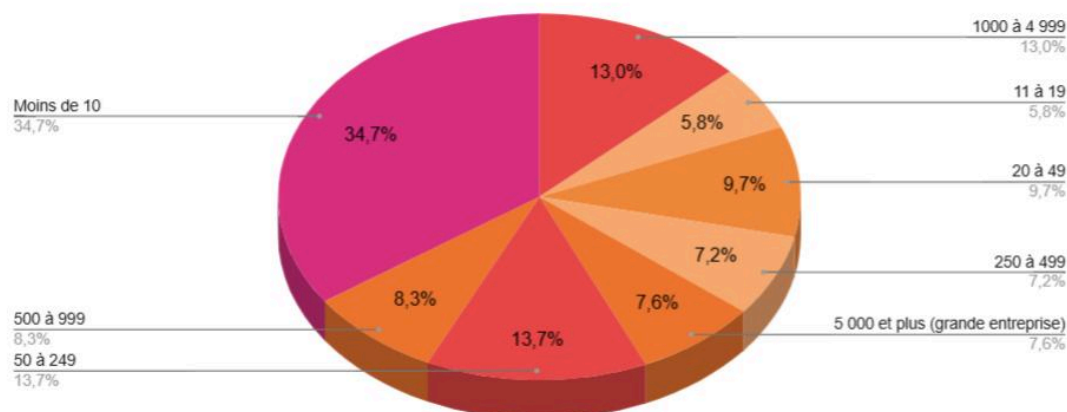


Graphique 11

Tous les secteurs d'activité sont bien représentés parmi les répondants de l'étude. Néanmoins, nous pouvons observer une surreprésentation du secteur des services, notamment avec la présence importante d'"Etudes & Conseils" (16,2%) ou encore "Services aux entreprises" (15,5%).

Taille d'entreprise

(Taux de réponse : 100%)

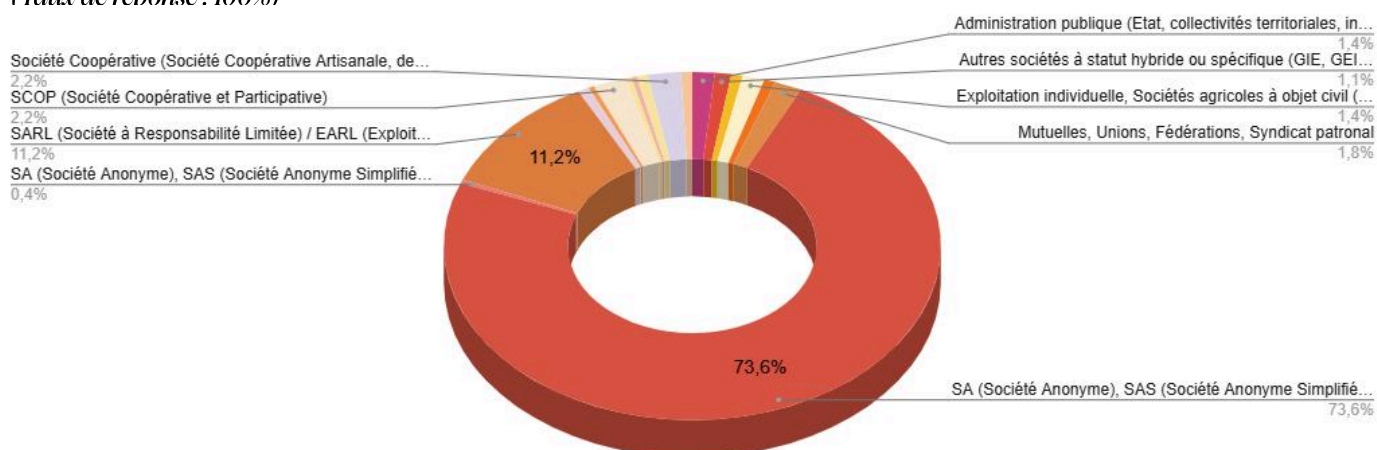


Graphique 12

Nous observons que les répondants de l'étude sont de toute taille, avec une surreprésentation de PME, ETI et Grandes Entreprises, pour lesquelles la performance économique est moins variable que celle des TPE.

Statut juridique

(Taux de réponse : 100%)

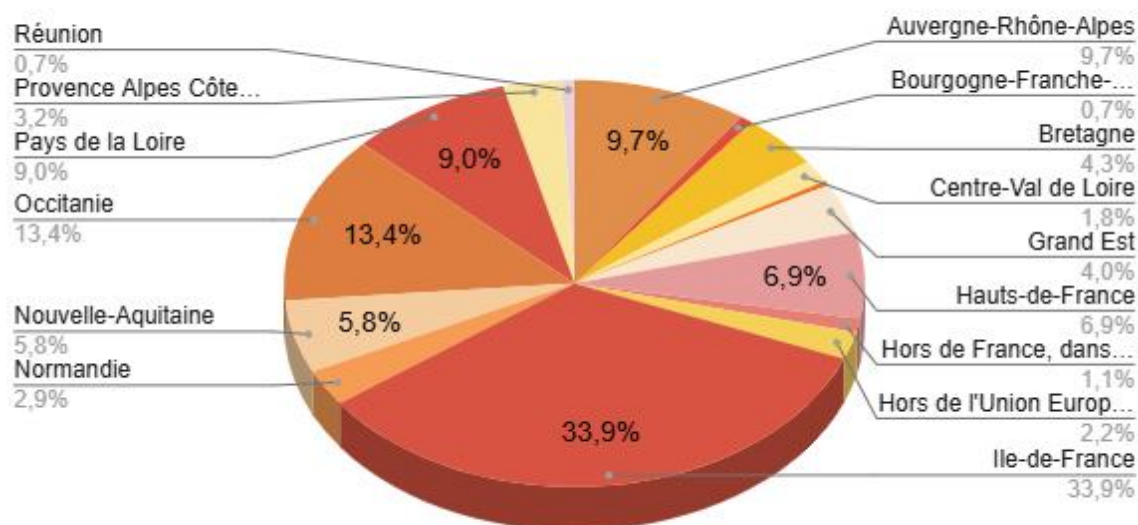


Graphique 13

Plus de 73,6% des entreprises ayant répondu ont un statut de société par action (SA ou SAS), et environ 11% de SARL.

Région d'implantation

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 14

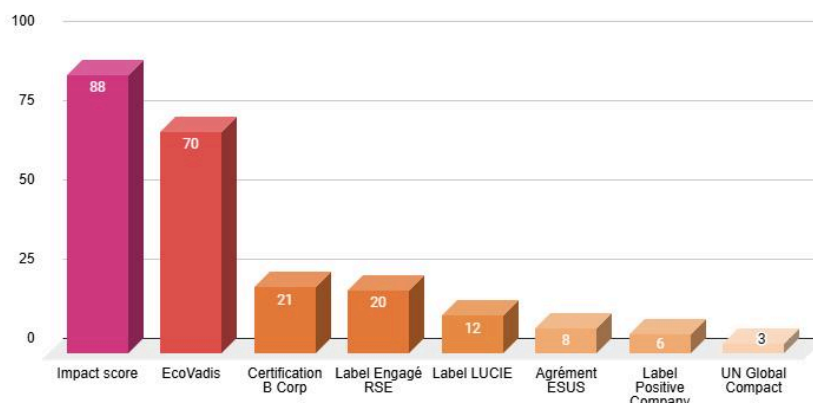
Toutes les régions sont bien représentées parmi les répondants de l'étude. Les régions les plus dynamiques sont la région Île-de-France (33,9% des répondants), la région Occitanie (13,4%), et la région Auvergne-Rhône-Alpes (9,7%).

Profilage - Engagements RSE

59,6% des répondants ont déjà obtenu un label, une certification ou un score RSE. Parmi ces référentiels, les plus utilisés par les répondants sont les suivants :

Labels, agréments, statuts, évaluations ou certifications RSE obtenus par les répondants

(Taux de réponse : 82%)

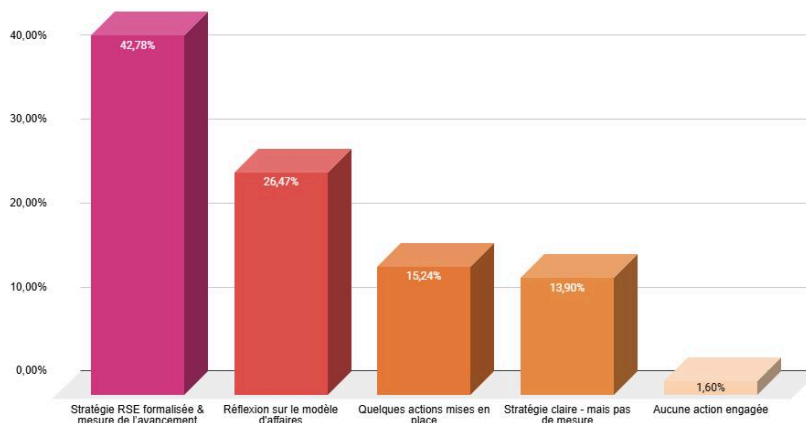


Graphique 15

Nous observons une présence importante de répondants de l'Impact Score, ce qui s'explique car beaucoup de répondants de l'Impact Score ont été contactés dans le cadre de cette étude.

Actions RSE engagées

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 16

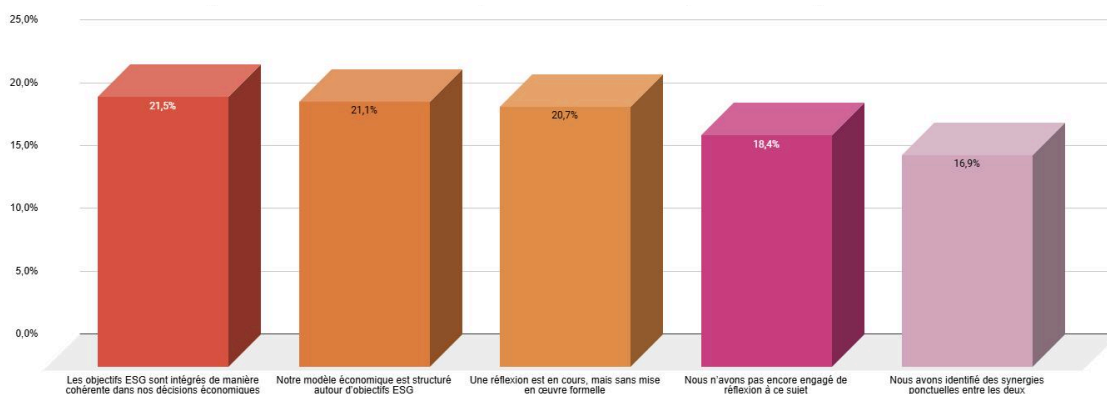
Les principales actions RSE du panel de répondants montrent des niveaux d'avancement contrastés. La part la plus importante, soit **42,8 %**, déclare avoir mis en place une stratégie RSE formalisée et mesurée, traduisant une démarche structurée et suivie.

En second lieu, **26,5 %** des entreprises sont encore en réflexion sur leur modèle d'affaires, cherchant à intégrer la RSE dans leur stratégie globale. D'autres se situent dans une approche plus partielle : **15,2 %** ont initié seulement quelques actions ponctuelles, tandis que **13,9 %** possèdent une stratégie claire mais sans système de mesure, limitant l'évaluation des progrès.

Enfin, seules **1 %** des organisations n'ont engagé aucune action, confirmant que la RSE est désormais un sujet largement présent, même si le degré de maturité varie fortement entre les entreprises.

Compatibilité du modèle d'affaires avec les ambitions ESG des répondants

(Taux de réponse : 98%)



Graphique 17

Ce graphique montre que les répondants sont partagés quant à la capacité de leur modèle d'affaires à concilier économie et ESG. Environ deux sur cinq déclarent avoir déjà intégré les objectifs ESG de façon cohérente ou structurée (**21,5 %** et **21,1 %**), tandis qu'un quart est encore en réflexion (**20,7 %**) ou n'a pas engagé de démarche (**18,4 %**). Enfin, **16,9 %** observent seulement des synergies ponctuelles.

Le niveau de maturité RSE

Le panel interrogé est constitué d'entreprises qui se sont toutes, à divers degrés, engagées dans une démarche RSE. Le paysage économique et réglementaire a changé depuis l'étude de France Stratégie⁹ sur la compétitivité et la responsabilité sociale des entreprises, et de plus en plus d'entreprises sont amenées à prendre en compte la RSE dans leurs activités.

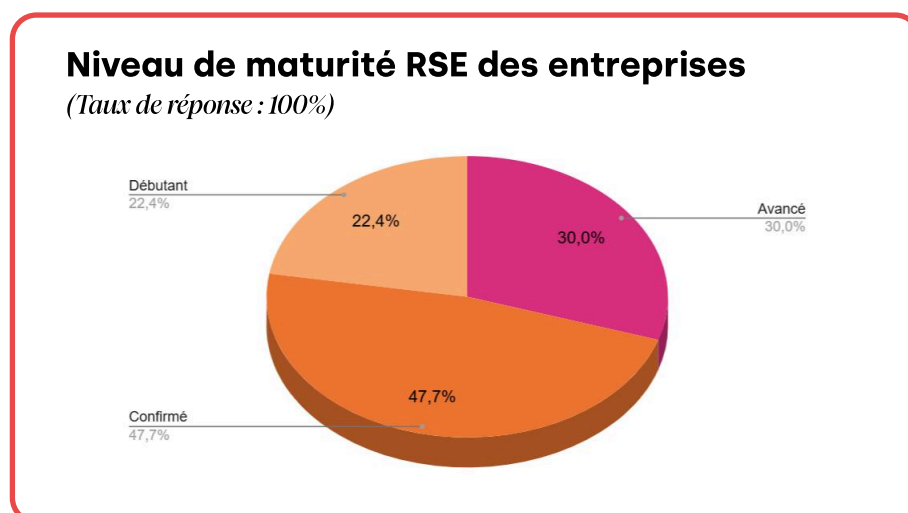
Les auteurs ont donc pris le parti de comparer les entreprises en fonction de leur niveau de maturité RSE. La maturité RSE est définie, dans ce contexte, comme la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre une démarche RSE de manière structurée, en lien avec sa stratégie globale, en mettant en place des processus de pilotage pour suivre ses résultats en matière de durabilité. Le niveau de maturité a été évalué sur une base déclarative, à partir de questions qualitatives.

Afin d'évaluer le niveau de maturité RSE des répondants, les auteurs se sont appuyés sur les réponses aux questions "Quelles actions avez-vous engagées sur la RSE au sein de votre entreprise ?" et "Suivez vous des indicateurs de mesure ?".

Trois niveaux de maturité RSE ont été définis, par ordre croissant de maturité :

- Le niveau "Débutant" correspond aux répondants qui ont sélectionné les réponses "Aucune action engagée" et/ou "Quelques actions mises en place" ;
- Le niveau "Confirmé" correspond aux répondants qui ont sélectionné la réponse "Stratégie claire - mais pas de mesure", ou qui ont sélectionné la réponse "Stratégie RSE formalisée & mesure de l'avancement" sans préciser quels indicateurs avaient été mis en place pour suivre l'avancement, ou qui ont sélectionné la réponse "Réflexion sur le modèle d'affaires" sans mentionner d'indicateur suivi ;
- Le niveau "Avancé" correspond aux répondants qui ont sélectionné la réponse "Stratégie RSE formalisée & mesure de l'avancement" et qui ont cité des indicateurs mis en place pour suivre leur avancement, ou qui ont sélectionné la réponse "Réflexion sur le modèle d'affaire" et qui ont cité des indicateurs mis en place pour suivre leur avancement.

Ainsi, nous obtenons cette répartition des trois niveaux :



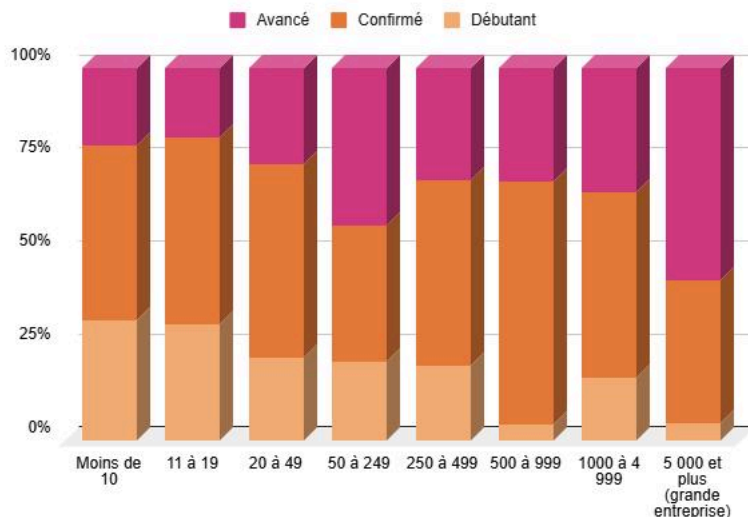
Graphique 18

⁹ Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité : Évaluation et approche stratégique, France Stratégie, janvier 2016

Même si le niveau “Confirmé” rassemble près de la moitié des répondants de l'étude, les deux autres niveaux de maturité (débutant et avancé) réunissent un nombre significatif d'entreprises, permettant de procéder à une analyse pertinente.

Niveau de maturité RSE en fonction de la taille d'entreprise

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 19

L'analyse du niveau de maturité RSE des entreprises en fonction de leur taille permet de dégager quelques tendances. Tout d'abord, la part d'entreprises débutantes est plus élevée chez les TPE (moins de 20 salariés, y compris les entreprises unipersonnelles), bien qu'elle reste minoritaire. Plus la taille d'entreprise augmente, plus la part d'entreprises débutantes diminue et celle d'entreprises confirmées ou avancées tend à augmenter, ce qui témoigne de l'influence positive de la législation dans la structuration d'une démarche RSE (comme la CSRD, à laquelle sont soumises les ETI et grandes entreprises en fonction de seuils de bilan, de leur chiffre d'affaires et de leurs effectifs).

Données sur la performance économique

Pour mesurer la performance économique sur la période 2022-2024, nous avons retenu deux indicateurs : l'EBITDA et le chiffre d'affaires. L'analyse est menée sur trois ans afin de calculer un pourcentage d'évolution et d'observer les trajectoires des entreprises. L'EBITDA permet d'évaluer la rentabilité opérationnelle en neutralisant les effets liés aux amortissements et au financement, donnant ainsi une image plus fidèle de la performance de l'activité. Le chiffre d'affaires reflète quant à lui la capacité de l'entreprise à générer des revenus et illustre sa dynamique de croissance. L'association de ces deux mesures permet d'analyser à la fois l'évolution du volume d'activité et la rentabilité opérationnelle sur la période étudiée.

Cette période correspond à un contexte de permacrise (inflation, tensions géopolitiques, crise énergétique, etc.), qui représente une situation particulière pour les entreprises, contraintes de faire face à une instabilité durable.

Données utilisant l'Impact Score

Afin d'observer la corrélation entre engagement RSE et performance économique, les auteurs se sont appuyés en particulier sur le référentiel commun de l'Impact Score, outil gratuit et rapide co-construit par des experts tels que Ecovadis, B Lab France, AFNOR, Agence Lucie, Positive Company, ADEME, Impact Tank, Impact France...

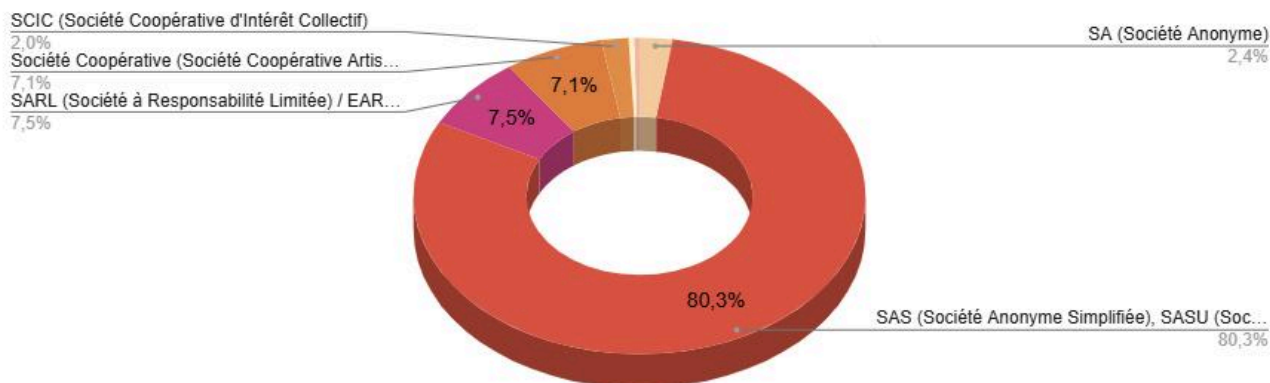
Parmi les 277 répondants de l'étude, seulement 96 avaient réalisé leur Impact Score. De ce fait, les auteurs ont souhaité élargir le panel en s'appuyant sur 158 entreprises supplémentaires ayant répondu à l'Impact Score, mais pas à l'étude.

Le panel pour les questions autour de l'Impact Score a ainsi été élargi à une base totale de 254 répondants. Afin de compléter les données Impact Score de ces nouvelles entreprises, les auteurs ont collecté les données financières (chiffre d'affaires et EBITDA pour les années 2022, 2023 et 2024) de ces entreprises sur des bases de données publiques.

Voici le profil des 254 entreprises du panel ayant répondu à l'Impact Score :

Statut juridique des entreprises du panel Impact Score

(Taux de réponse : 100%)

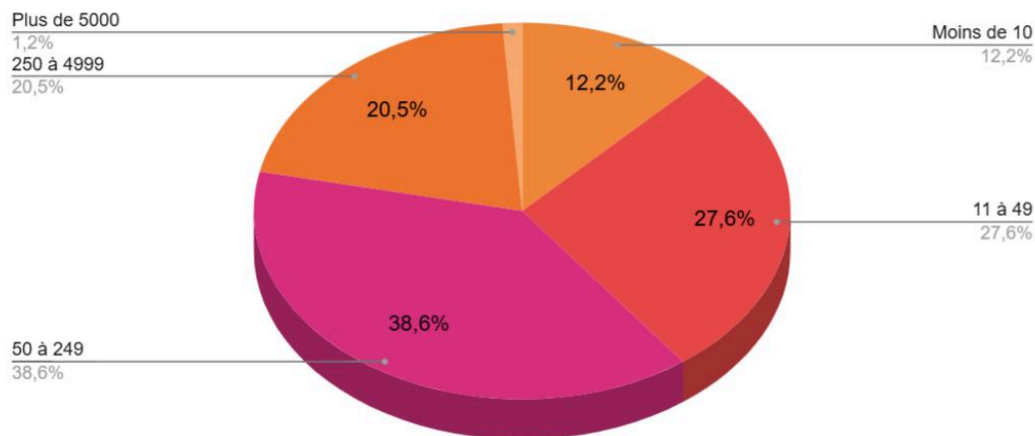


Graphique 20

Dans le panel Impact Score, plus de 80% des répondants sont des SAS ou SASU. Les 20% restants sont principalement des SARL (7,5%) ou des sociétés coopératives (7,1%).

Taille d'entreprise des entreprises du panel Impact Score

(Taux de réponse : 100%)

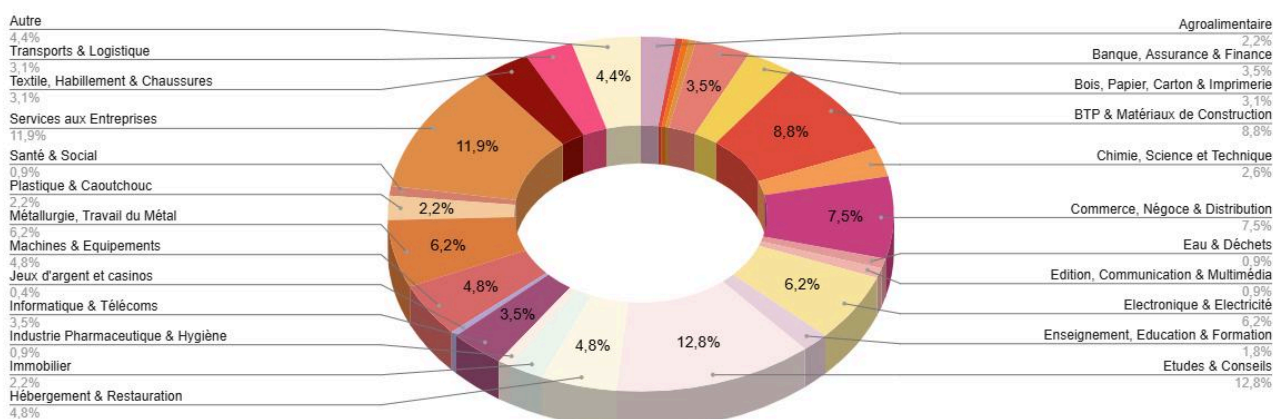


Graphique 21

Nous comptons parmi les répondants de l'Impact Score une majorité de PME (66,2% des répondants ont entre 10 et 249 salariés), puis viennent les ETI (20,5% des répondants ont entre 250 et 4999 salariés), et enfin les TPE (12,2% des répondants ont moins de 10 salariés) et grandes entreprises (1,2% des entreprises du panel)

Secteur d'activité des entreprises du panel Impact Score

(Taux de réponse : 100%)

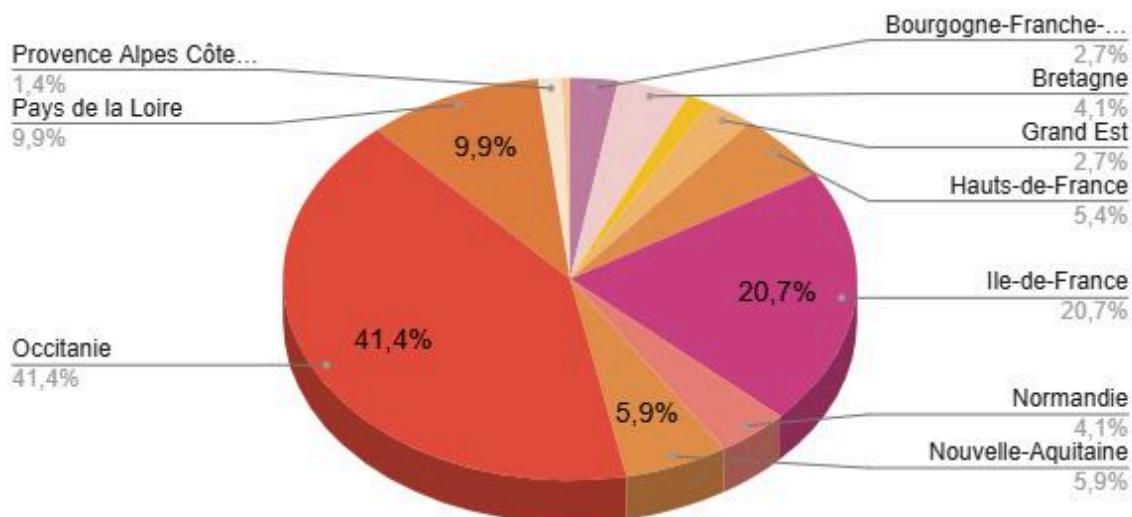


Graphique 22

Tous les secteurs d'activités sont bien représentés, témoignant de la diversité des entreprises du panel.

Région d'implantation des entreprises du panel Impact Score

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 23

La surreprésentation des entreprises occitanes s'explique car les répondants Impact Score sont particulièrement nombreux dans la Région Occitanie, depuis que la Région a rendu obligatoire l'Impact Score pour toutes les entreprises faisant une demande de subvention. En effet, 41,4% des entreprises du panel sont en Occitanie, soit plus de 4 fois plus que la part d'entreprises françaises étant en Occitanie (9%).

Représentativité et limites de l'échantillon

L'étude présente néanmoins certaines limites. Si l'échantillon offre une bonne représentativité des différents secteurs d'activité, on observe toutefois une surreprésentation des entreprises du secteur des services notamment avec la présence importante de "Etudes & Conseils" (16,2%) ou encore Services aux entreprises (15,5%).

Par ailleurs, les postes occupés par les personnes ayant répondu à l'étude sont assez variés — responsables RSE, dirigeants ou encore salariés —, ce qui peut biaiser les points de vue et peut également introduire une certaine hétérogénéité dans la perception et l'évaluation des performances.

Remerciements

Nous remercions la Région Occitanie pour son soutien sur la production de cette étude. Partenaire de l'Impact Score depuis 2023, la Région Occitanie a été la première à imposer la réalisation de l'Impact Score comme une condition préalable pour solliciter une aide économique régionale.

Nous remercions également Salima Benhamou, co-autrice de l'étude de France Stratégie Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité publiée en 2016, pour ses apports et conseils méthodologiques.

Les auteurs

Cette étude a été produite entre mai et octobre 2025 par :

- **Des Enjeux et Des Hommes** : Depuis 2003, Des Enjeux et Des Hommes accompagne les organisations dans leurs transformations durables, proposant du conseil en management stratégique de la RSE en lien avec les enjeux business et des plans de formation sur tous les sujets ESG. Depuis 2020 Des Enjeux et Des Hommes fait partie du Groupe Ecocert, qui depuis plus de 30 ans, aide les parties prenantes à mettre en œuvre et à promouvoir des pratiques durables par le biais de la certification, du conseil et de la formation

Liste des auteurs : Marena Eirich, Maude de Cherisey, Antoine Monteiro, Sarra Baïna, Adèle Bagy et Marie-Laure Le Chevalier.

- **Mouvement Impact France** : Le Mouvement Impact France est la 1ère organisation patronale d'intérêt général qui porte la voix de 30 000 entreprises engagées dans la transition écologique et sociale. Impact France s'investit dans l'influence politique et sociétale, pour faire évoluer les normes et encourager un modèle entrepreneurial où l'impact devient facteur de compétitivité. Par ailleurs, le Mouvement Impact France est à l'origine du référentiel Impact Score, qui permet à toute entreprise d'évaluer ses engagements sociaux et environnementaux.

Liste des auteurs : Octave Kleynjans, Flora Depernet, Malo Bourel-Weeger.

Mise en page : Dorian Soulage et Valentin Andrieux

Annexes

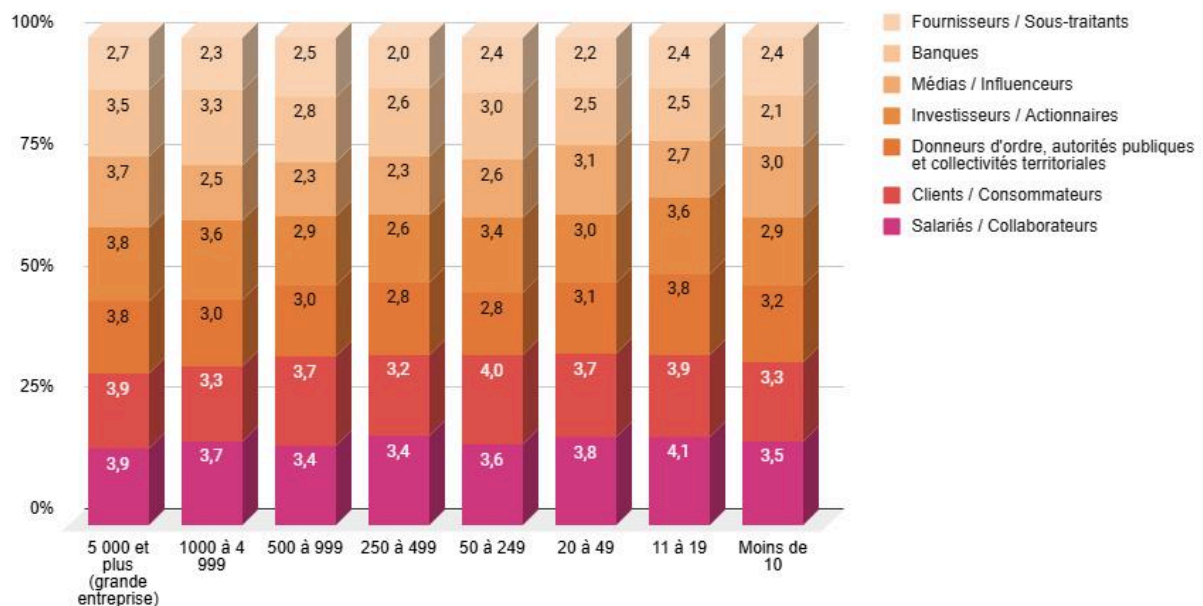
Afin d'apporter un éclairage complémentaire aux résultats présentés dans le corps du document, nous avons intégré une annexe regroupant plusieurs graphiques détaillés.

Ces analyses portent notamment sur la répartition des résultats en fonction de la taille des entreprises et de leur niveau de maturité.

Par ailleurs, certains graphiques additionnels ont été ajoutés afin de compléter l'analyse et d'offrir une vision plus fine des tendances observées.

Niveau d'attentes des parties prenantes en fonction de la taille d'entreprise

(Taux de réponse : 100%)

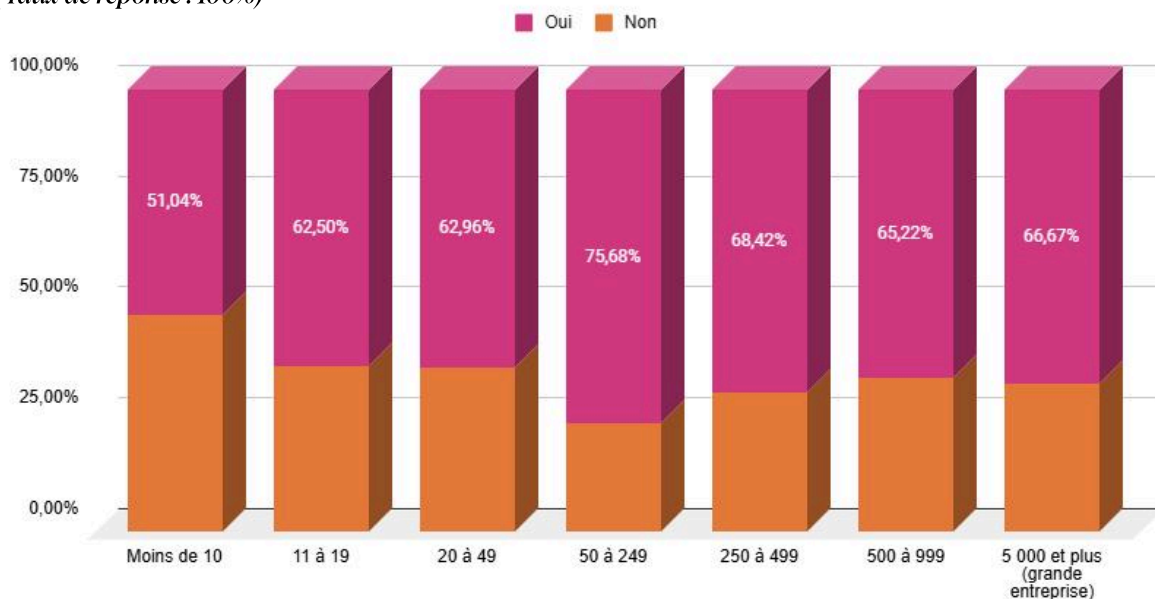


Graphique 24

En lien avec le graphique 2, ce graphique montre que, quelle que soit la taille des entreprises, le niveau d'attente des différentes parties prenantes reste globalement similaire.

Freins rencontrés dans la mise en place d'une démarche RSE, en fonction de la taille d'entreprise

(Taux de réponse : 100%)

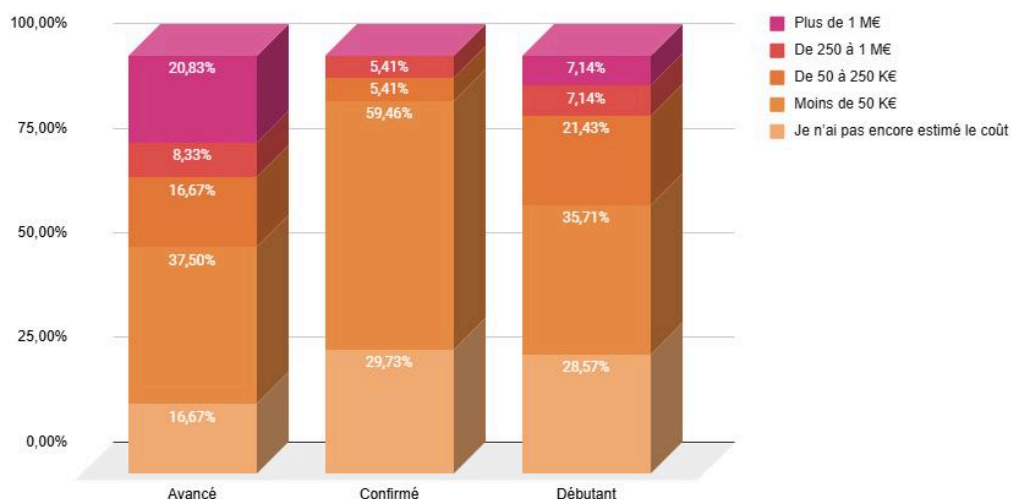


Graphique 25

À travers ce graphique en lien avec l'analyse du graphique 3, le constat est que la majorité des entreprises, quelle que soit leur taille, déclarent avoir rencontré des freins à la mise en place d'actions RSE.

Montant d'investissements identifiés pour la mise en place de la démarche RSE, en fonction du niveau de maturité RSE

(Taux de réponse : 100%)

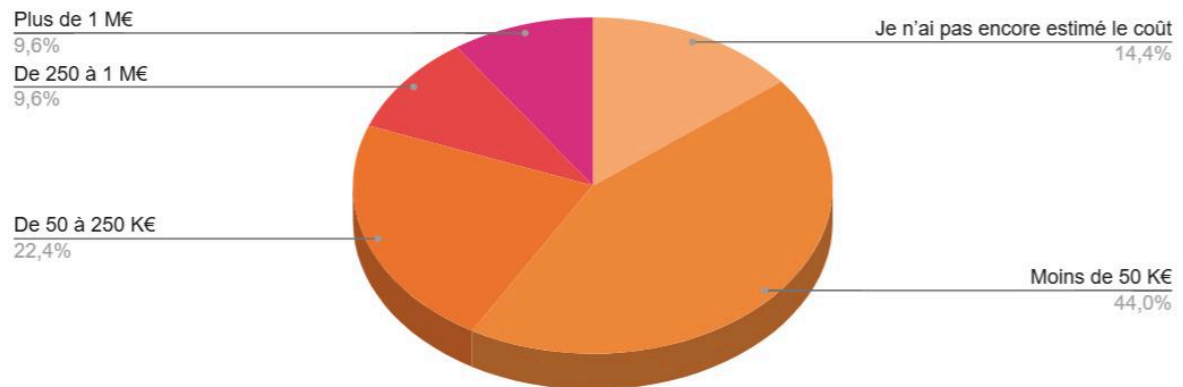


Graphique 26

En lien avec les graphiques 4 et 5, il apparaît que le montant des investissements identifiés pour la mise en place de la RSE varie selon le niveau de maturité : les organisations avancées estiment des budgets plus élevés.

Montant d'investissements engagés pour la mise en place de la démarche RSE

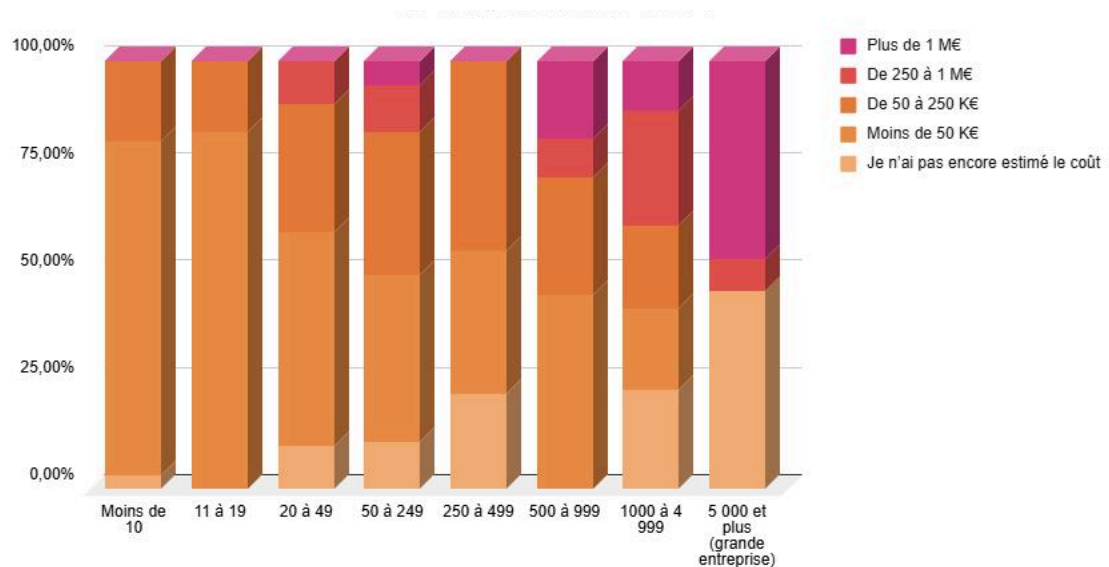
(Taux de réponse : 100%)



Graphique 27

Montant d'investissements engagés pour la mise en place de la démarche RSE, en fonction de la taille d'entreprise

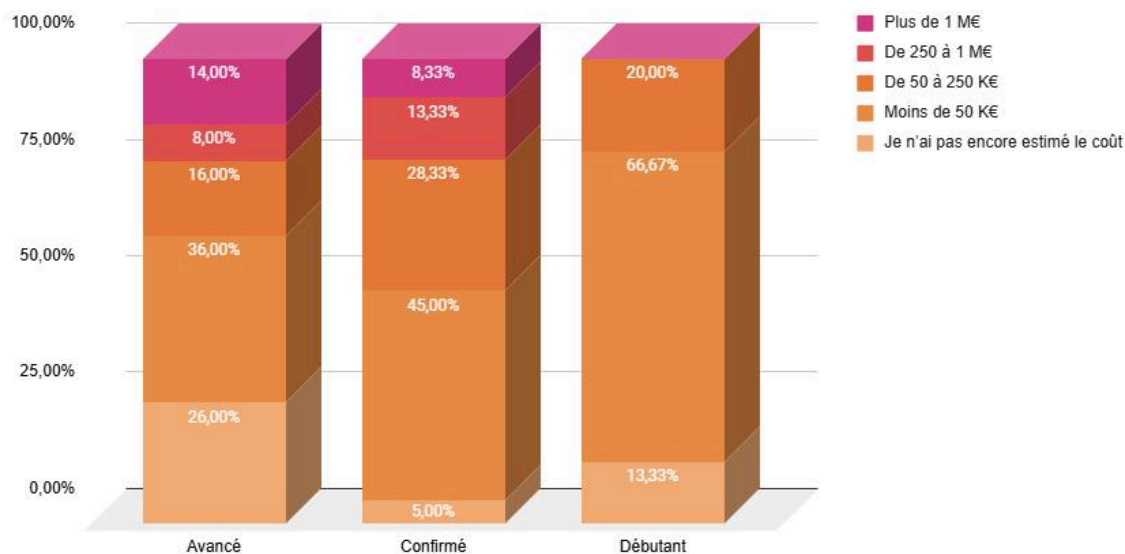
(Taux de réponse : 100%)



Graphique 28

Montant d'investissements engagés pour la mise en place de la démarche RSE, en fonction du niveau de maturité RSE

(Taux de réponse : 100%)

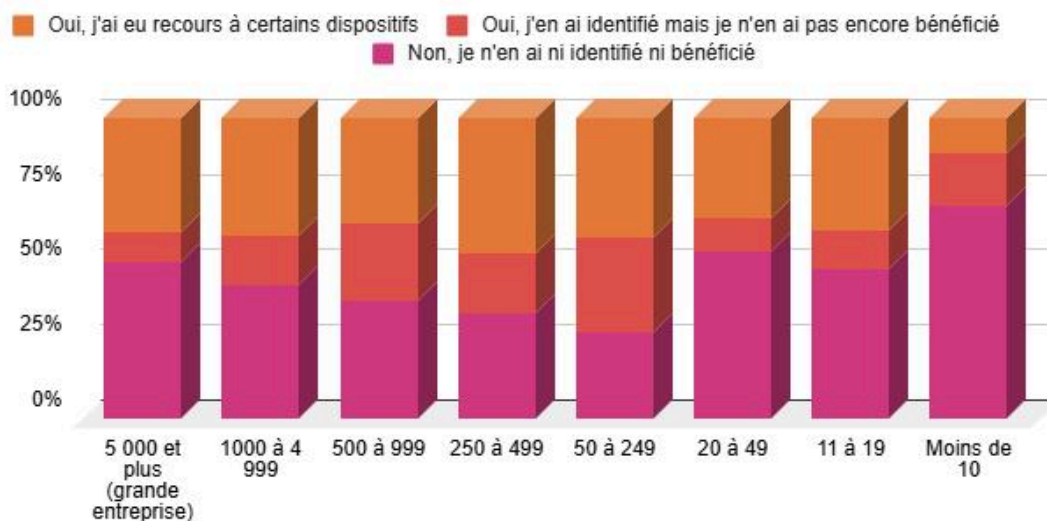


Graphique 29

L'analyse des graphiques 26, 27 et 28 montre que les investissements engagés sur les sujets RSE varient selon 2 facteurs. La taille joue un rôle important : les plus grandes structures sont davantage en mesure de consacrer des budgets significatifs, même si une part non négligeable n'a pas encore estimé précisément le coût. Enfin, le niveau de maturité RSE est également déterminant : les entreprises débutantes investissent surtout de faibles montants, tandis que les confirmées et avancées présentent une répartition plus diversifiée, incluant des budgets élevés.

Recours aux dispositifs de financements et aux accompagnements en fonction de la taille de l'entreprise

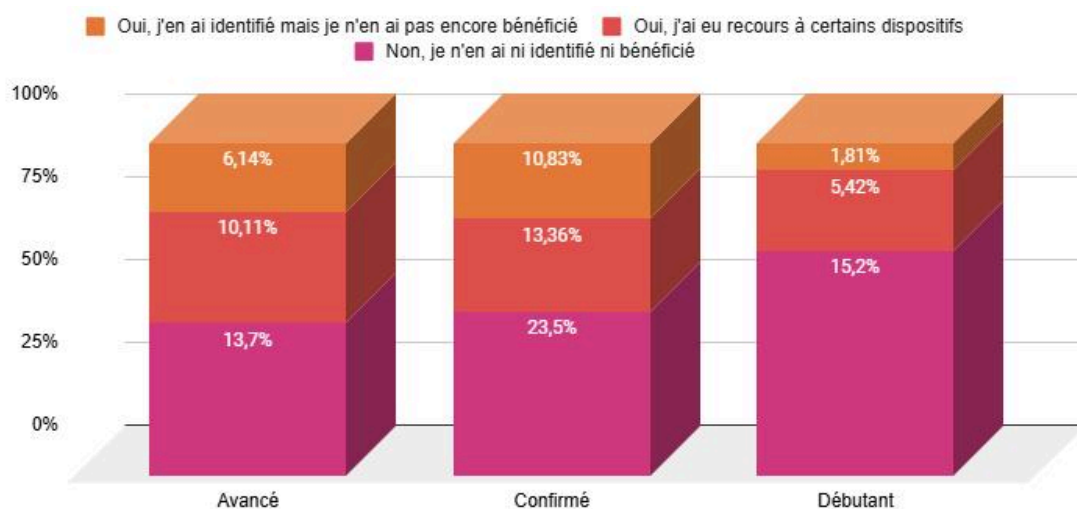
(Taux de réponse : 100%)



Graphique 30

Recours aux dispositifs de financements et aux accompagnements en fonction du niveau de maturité RSE

(Taux de réponse : 100%)



Graphique 31

Les graphiques 30 et 31 montrent que la majorité des entreprises n'ont pas identifié ou bénéficié des dispositifs de financement et d'accompagnement, en particulier les plus petites structures et celles au stade débutant de leur démarche RSE. On observe toutefois que les grandes entreprises et les organisations plus matures recourent davantage à ces dispositifs, ou du moins en ont connaissance, ce qui traduit une meilleure capacité à mobiliser les ressources disponibles.



**Impact
France**

x



des Enjeux
& des Hommes

Contact

Marena Eirich, Directrice Conseil

Des Enjeux et Des Hommes

marena.eirich@desenjeuxetdeshommes.com / 06 70 63 29 27

Octave Kleynjans, Directeur de l'Impact Lab

Mouvement Impact France

okleynjans@impactfrance.eco / 07 60 34 31 15

Flora Depernet, Chief of Staff

Mouvement Impact France

fdepernet@impactfrance.eco / 06 16 81 68 26