



# Transition écologique et sociale juste

Défis et opportunités pour  
les entreprises et les salariés

➤ JANVIER 2025

## Edito

La transition écologique ? Le monde économique a bien compris qu'il fallait qu'il s'en soucie. Les entreprises, pionnières ou suiveuses se sont emparées du sujet. Elles l'ont intégré comme un devoir, possiblement une raison d'être, voire une condition de leur existence ou de leur subsistance.

Certes, rien n'était gagné d'avance et le chemin était semé d'embûches mais il allait aussi ouvrir de nouvelles perspectives. Pour autant, ce progrès en marche est-il le même pour tout le monde ? Les bienfaits et les bénéfices de cette transition sont-ils partagés ?

Transition écologique rime-t-elle avec justice sociale ?

C'est cette interrogation qui a guidé la nouvelle étude de la chaire Impact Positif.

C'est la question que nous avons voulu poser aux principaux intéressés de ces entreprises : leurs salariées et salariés.

# Sommaire

<b>Edito</b> .....	2
<b>Présentation de la chaire Impact Positif</b> .....	4
La chaire Impact Positif d'Audencia .....	4
Les mécènes de la chaire .....	4
Nos dernières publications .....	5
<b>Méthodologie de l'étude</b> .....	6
Profil de l'échantillon .....	6
<b>À propos de...</b> .....	8
<b>Chiffres clés de l'étude</b> .....	9
<b>Partie 1 ♦ La transition écologique et sociale : une opportunité pour une société plus égalitaire</b> .....	11
La transition écologique et sociale : une opportunité pour les entreprises selon 68% des salariés français .....	12
La transition écologique et sociale : un levier pour réduire les inégalités .....	13
<b>Partie 2 ♦ Les défis et obstacles à la transition écologique et sociale juste</b> .....	15
Les défis à relever par les entreprises : contribuer à financer la transformation durable de leur territoire .....	16
Les obstacles à surmonter : financement, concurrence, complexité des normes .....	18
<b>Conclusion</b> .....	20

# Présentation de la chaire Impact Positif

## La chaire Impact Positif d'Audencia

Créée en 2012, la chaire Impact Positif d'Audencia co-construit des recherches utiles permettant d'accélérer la transition des modèles économiques, de soutenir la définition et la mise en place d'une démarche RSE. Elle s'intéresse en particulier à la contribution de l'ensemble des parties prenantes pour faire des enjeux de développement durable un levier d'innovation et de performance au cœur de la stratégie.

La chaire Impact Positif réalise des études, anime des séminaires ou formations et crée des outils opérationnels pour accompagner les entreprises

dans l'amélioration continue de leur démarche RSE, notamment en favorisant l'échange avec d'autres parties prenantes.

La chaire diffuse le résultat de ses travaux, organise des événements, contribue au débat public pour valoriser des pratiques innovantes en matière de RSE et encourager tous les acteurs économiques à s'en inspirer.

**Retrouver les travaux de la chaire Impact Positif sur <https://www.audencia.com/chaire-impact-positif>**

## Les mécènes de la chaire



GROUPE ERAM



<sup>1</sup> La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, **la RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.**

# Nos dernières publications



## ETUDE D'IMPACT #NégoTraining #4

• 2024



## STRATÉGIE RSE : Comment embarquer en interne & dans la durée ?

• 2024



## BAROMÈTRE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES Une mobilisation croissante des entreprises, encore trop souvent restreinte aux obligations légales

• Edition 2023

Retrouver toutes nos publications :

<https://www.audencia.com/chaire-impact-positif/recherche-etudes/etudes>

# Méthodologie de l'étude

Ce rapport d'étude analyse les résultats d'un sondage OpinionWay réalisé pour Audencia. Le sondage a été diffusé auprès d'un **échantillon de 1 065 personnes, représentatif de la population des Français âgés de 18 ans et plus dans des entreprises de 20 salariés et plus**. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge,

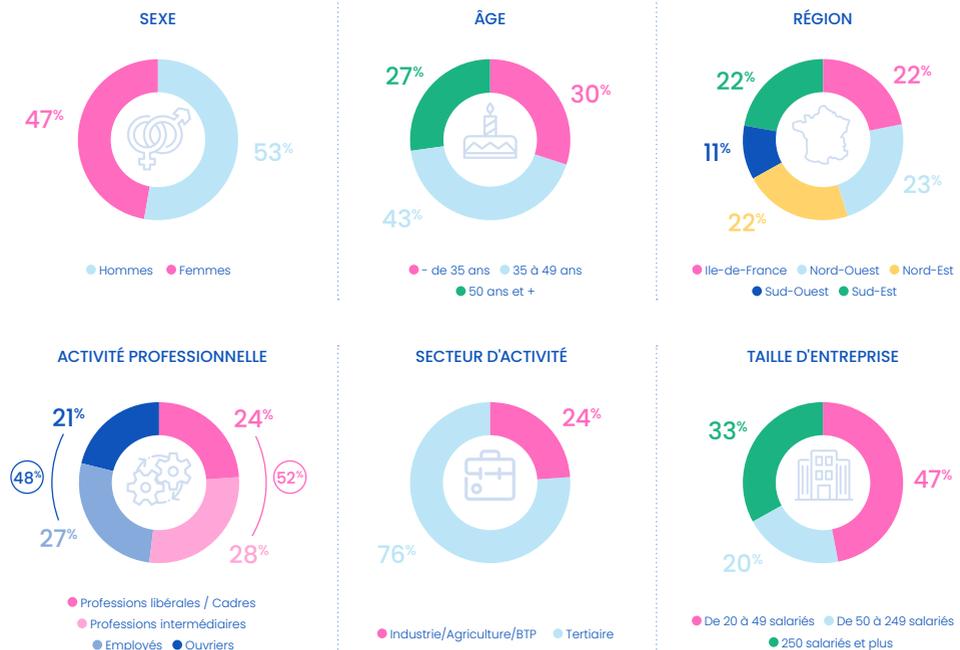
de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence.

L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne. **Les interviews ont été réalisées du 24 au 28 octobre 2024.**

## Profil de l'échantillon

🕒 *Population des salariés français de 18 ans et plus dans des entreprises de 20 salariés et plus*

Source : INSEE



*Par « transition écologique et sociale juste », nous entendons des actions qui visent à réduire l'impact environnemental tout en garantissant une répartition équitable des bénéfices et des efforts, ainsi que la protection des droits des travailleurs, l'accès à la formation, la préservation des emplois, et la lutte contre les inégalités sociales.*

## À propos de...

Après avoir traité des modalités de transformations durables des modèles économiques<sup>2</sup>, la chaire Impact Positif d'Audencia ouvre un nouveau chapitre : **celui de la transition écologique et sociale juste**.

Les organisations ont intégré de façon croissante les enjeux écologiques. L'urgence écologique, que représentent le déclin de la biodiversité, l'impact des dérèglements climatiques et l'accès aux ressources, fait l'objet d'une mobilisation croissante des entreprises.

Cependant, la justice sociale n'est pas encore suffisamment intégrée au cœur des modèles économiques. Cette dernière est encore trop souvent liée aux sujets de recrutement et de marque employeur. La prise en compte de la justice sociale et écologique dans le modèle économique est aujourd'hui nécessaire. En effet, cela permet d'apporter un avantage concurrentiel, de s'inscrire dans une logique de territoire dynamique et riche en ressources (qu'elles soient humaines, culturelles ou matérielles).

**Comment faire évoluer les modèles économiques des organisations pour réduire l'impact écologique des activités humaines et garantir une répartition équitable des bénéfices et des efforts, ainsi que la protection des droits des travailleurs, l'accès à la formation, la préservation des emplois et la lutte contre les inégalités sociales ?**

Ce nouveau cycle d'études s'ouvre avec trois questionnements :

- Quelles sont les **perceptions de la transition écologique et sociale juste** pour les salarié(e)s français(e)s ?
- Quelle est la **contribution attendue des entreprises** par les salarié(e)s ? Sur quels **périmètres et enjeux** doivent-elles s'impliquer ?
- Quels sont les **principaux défis et obstacles** pour agir en faveur d'une transition écologique et sociale juste ?

<sup>2</sup> Le cycle d'études de la chaire Impact Positif sur la transformation durable des modèles économiques :

> Transformer durablement son modèle économique (2021)

> Mieux comprendre la quête de sens au travail (2023)

> Stratégie RSE : comment embarquer en interne et dans la durée ? (2024)

## Chiffres clés de l'étude



**68%**

des salariés français considèrent que **la transition écologique et sociale** représente **plutôt une opportunité** pour les entreprises.

• Les 3 principaux problèmes à régler en priorité en faveur d'une transition écologique et sociale juste :



Assurer un **accès équitable aux infrastructures écologiques** pour tous, y compris dans les zones rurales ou défavorisées



Faire en sorte que les **bénéfices économiques de la transition** soient **partagés équitablement** entre toutes les régions et catégories sociales



Mieux **intégrer les personnes en difficulté** dans les **nouveaux emplois créés par la transition écologique et sociale**

• Les 3 principaux défis de la contribution des entreprises à la transition écologique et sociale juste :



S'engager activement dans le **développement durable des infrastructures locales**



**Soutenir l'économie locale** en favorisant des fournisseurs et partenaires régionaux



Créer des emplois **locaux et pérennes** dans les **secteurs liés à la transition écologique et sociale**

Les 5 principaux obstacles à surmonter par les entreprises pour contribuer à la transition écologique et sociale juste :



**40%** **Le manque de financement** pour les investissements nécessaires à la transition écologique et sociale.



**38%** **Les contraintes réglementaires** et la complexité des normes à respecter.



**35%** **L'incertitude sur les retours sur investissement** et le risque de dégrader les performances économiques à court terme.



**31%** **La pression concurrentielle** et le risque de perte de compétitivité face à des entreprises non engagées dans la transition.



**29%** **La résistance au changement de la part des salariés**, liée aux craintes sur la sécurité de l'emploi et aux besoins de formation pour s'adapter aux nouvelles pratiques.

Partie 1

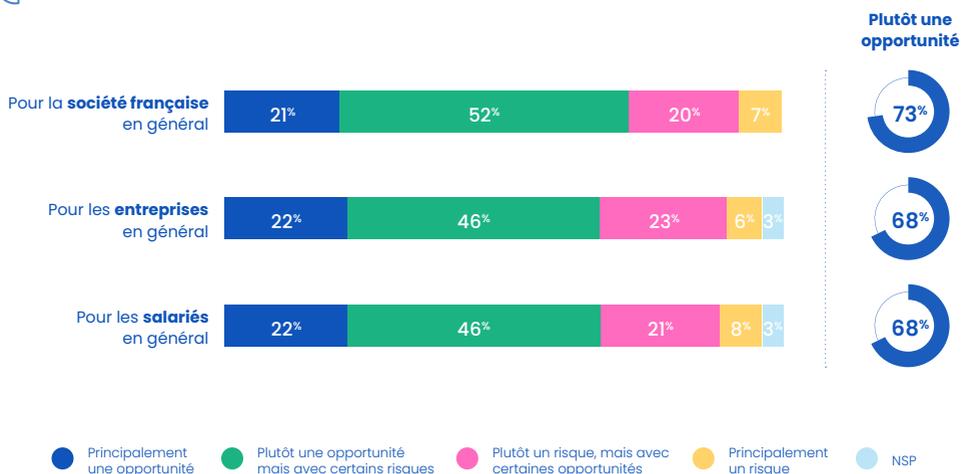
# La transition écologique et sociale : une opportunité pour une société plus égalitaire

# La transition écologique et sociale : une opportunité pour les entreprises selon 68% des salariés français

Les salariés appréhendent la transition écologique et sociale de manière positive : pour 73% d'entre eux, elle représente plutôt une opportunité pour la société française (même si 52% d'entre eux nuancent ce propos et reconnaissent qu'elle apporte son lot de risques).

## La transition écologique et sociale représente-t-elle selon vous plutôt une opportunité ou un risque... ?

 1065 répondants



**Cette perspective optimiste est également partagée dans le milieu professionnel en général (68%),** à la fois pour les entreprises et les salariés (22% principalement une opportunité, 46% accompagnée de risques).

Les plus diplômés sont les plus enthousiastes sur ce point : 76% considèrent la transition écologique comme étant plutôt une opportunité pour la société, contre 63% des répondants sans diplôme (soit 13 points d'écart).



## Le regard de la chaire

Cette perception d'opportunité est-elle à croiser avec le sens au travail recherché par les collaborateurs ? En effet, dans notre étude de 2023<sup>3</sup>, le sens pouvait émaner de la contribution aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale de l'entreprise et de la sensation d'utilité du collaborateur. L'action de l'entreprise dans cette voie est un levier pour fidéliser ses collaborateurs et en attirer de nouveaux.

# La transition écologique et sociale : un levier pour réduire les inégalités

**Les salariés interrogés voient une multitude de problèmes d'inégalités ou de discriminations que la transition écologique et sociale juste devrait régler.** Aucun ne se démarque réellement.

## Quels sont, selon vous, les principaux problèmes d'inégalités ou de discriminations que la transition écologique et sociale juste devrait régler en priorité ?



1065 répondants • Plusieurs réponses possibles - Total supérieur à 100%



<sup>3</sup> Mieux comprendre la quête de sens au travail, Chaire Impact Positif x Jobs that make sense (2023)

Avec une très légère avance, ce sont néanmoins des questions financières qui gagnent la première place : la transition écologique et sociale juste devrait ainsi s'attacher en priorité **à faire en sorte que les bénéfices économiques de la transition (emplois, subventions) soient partagés équitablement entre toutes les régions et catégories sociales** (40%).

**Assurer un accès équitable aux infrastructures écologiques (transports, énergies renouvelables) pour tous**, y compris dans les zones rurales ou défavorisées, arrive en deuxième position (39%). Les salariés les plus diplômés sont davantage attachés à la démocratisation des accès aux infrastructures écologiques pour tous (42% de ceux ayant un niveau supérieur à bac+2 contre 29% de ceux sans diplôme).

**Assurer activement une plus grande inclusivité dans le domaine de l'emploi en lien direct avec la transition est aussi largement mentionné** : qu'il s'agisse de mieux intégrer les personnes en difficulté (jeunes, peu qualifiées, minorités) dans les nouveaux emplois créés par la transition (36%), ou de lutter contre les discriminations dans les reconversions professionnelles nécessaires à la transition (34%).

Enfin, les salariés sont 31% à déclarer que la priorité réside dans **l'inclusion des personnes marginalisées dans les décisions sur la transition écologique et sociale**, et autant à estimer qu'il faut **privilégier les communautés les plus touchées par les problèmes environnementaux dans les projets écologiques**.



## Le regard de la chaire

**Les entreprises doivent donc prioriser les actions à mener en matière de lutte contre les inégalités et les discriminations, en cohérence avec leur stratégie RSE**, dans un souci d'alignement et d'optimisation des moyens humains et financiers mobilisés.

Partie 2

# Les défis et obstacles à la transition écologique et sociale juste

Pour les salariés, la transition écologique et sociale représente une **opportunité en faveur de la justice sociale**. Pour autant, ils ont bien conscience des **obstacles et défis qui l'accompagnent**.

## Les défis à relever par les entreprises : contribuer à financer la transformation durable de leur territoire

D'après vous, quels défis les entreprises doivent-elles relever pour contribuer à une transition écologique et sociale juste, en prenant en compte les territoires où elles sont implantées ?



1065 répondants • Plusieurs réponses possibles - Total supérieur à 100%



Les salariés d'entreprises de 20 salariés et plus ont bien **conscience des défis territoriaux que doivent relever les entreprises pour contribuer à une transition écologique et sociale juste**. Ils n'attribuent néanmoins pas à tous ces enjeux la même importance.

**Le principal défi** concerne des **enjeux de financement** : près de la moitié des répondants placent le **soutien à l'économie locale** – en favorisant les fournisseurs et partenaires locaux – comme principal challenge des entreprises en matière de transition écologique et sociale juste (49%).

Dans une logique économique et sociale évidente, le fait de **créer des emplois locaux pérennes** dans

les secteurs liés à la transition écologique et sociale juste figure également dans le **top 3** des répondants (42%). Sur la question des emplois, les 50 ans et plus sont davantage préoccupés que leurs cadets (49% contre 32% des moins de 35 ans).

Pour quatre salariés sur dix, **s'engager activement dans le développement durable des infrastructures locales** (43%) constitue également un **défi majeur** que les entreprises doivent relever pour participer à une transition écologique et sociale juste.

Favoriser l'implication des communautés locales et créer des espaces de vie plus égalitaires sont aussi des pistes d'améliorations importantes pour un tiers des répondants.



## Le regard de la chaire

**Pour réussir une transition écologique et sociale juste**, il est essentiel que les entreprises adoptent une **approche systémique et territoriale**. Cela signifie **intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans toutes les dimensions de leurs activités, tout en collaborant étroitement avec les acteurs locaux**.

En travaillant en synergie avec les collectivités, les associations et les autres entreprises du territoire,

les organisations peuvent **développer des solutions innovantes et durables** qui répondent aux **besoins spécifiques de leur région**.

Cette démarche permet non seulement de **réduire l'impact écologique**, mais aussi de **favoriser une répartition équitable des bénéfices et des efforts**, tout en renforçant la **cohésion sociale et économique locale**.

## Les obstacles à surmonter : financement, concurrence, complexité des normes

Quels sont les principaux obstacles que les entreprises doivent surmonter pour mener une transformation écologique et sociale juste selon vous ?



1065 répondants • Plusieurs réponses possibles - Total supérieur à 100%



Les salariés identifient très nettement **les freins limitant la capacité des entreprises à mener une transition écologique et sociale juste**. Le **manque de financement est le plus grand obstacle** à la mise en place de la transition écologique et sociale pour les entreprises (40%).

Dans une logique économique également, **l'incertitude sur les retours sur investissement** (35%), **la pression concurrentielle** (31%) ou encore le **manque de soutien public** (incitations financières, subventions)

(29%) sont cités comme autant d'obstacles à la réussite d'une démarche de transition écologique et sociale juste aux yeux des salariés.

D'autres difficultés sont également prises en compte comme les **contraintes réglementaires** (38%). Une part non négligeable des salariés va même jusqu'à considérer que c'est la propre **résistance au changement de leurs pairs** qui mettrait en péril cette transformation (29%).



## Le regard de la chaire

Si la RSE a fait de belles avancées ces dernières années, son accélération désormais contrainte par la réglementation, peut aussi apporter son lot d'irritants. Les exigences du reporting dans un contexte RH et budgétaire limité semblent freiner les élans.

L'enjeu de justice est peut-être un nouvel objectif collectif à mobiliser pour ré-enchanter la démarche ?

## Conclusion

Après des années de travail sur la RSE, de nouvelles questions se posent. C'est celle de la **compatibilité entre transition écologique et justice sociale** qui a été abordée dans cette étude. Pour les salariés interrogés, le lien avec l'activité et l'engagement de leur entreprise est clair.

A l'heure où, malgré la démonstration de son bienfondé, la RSE est bousculée – parfois même remise en cause ou repoussée pour des raisons économiques, géopolitiques ou réglementaires. La question de la justice sociale, plus récemment posée, vient compliquer l'équation. Mais confirme sa nécessité s'il en était besoin.

La transition doit être appréhendée dans son ensemble par les acteurs économiques : **ni la transition écologique, ni la justice sociale, ne peuvent être traitées séparément.**

## Contacts de l'étude

**Ameline BORDAS**

Cheffe de projets Études & Recherche

[abordas@audencia.com](mailto:abordas@audencia.com)

**Mélanie DUGUÉ**

Cheffe de projet Études & Recherche

[mdugue@audencia.com](mailto:mdugue@audencia.com)

**Florence TOUZÉ-RIEU**

Titulaire de la chaire

[ftouze@audencia.com](mailto:ftouze@audencia.com)