



Transformation durable de l'entreprise

Embarquer les détracteurs de la stratégie RSE

➤ AVRIL 2025

Sommaire

Édito.....	3
Nos dernières publications	4
Présentation de la chaire.....	5
À propos de ce rapport.....	6
Profil 1 « Qu'est-ce que je gagne à m'impliquer? ».....	9
Profil 2 « C'est risqué pour le business »	13
Profil 3 « C'est aux décideurs d'agir! »	17
Les clés à retenir pour embarquer les collaborateurs dans la stratégie RSE	21



Édito

Résistance au changement, l'ennemi intime de la RSE

Peu importe la taille ou le secteur, toute entreprise est tôt ou tard confrontée au défi du changement. C'est particulièrement le cas lors de l'engagement dans une stratégie RSE qui nécessite une implication des équipes, et modifier ses habitudes n'est jamais une mince affaire. D'autant plus, quand l'apport individuel semble mineur, ou que la gouvernance ne paraît pas exemplaire... Malgré les bénéfices potentiels annoncés, la RSE signifie aussi effort supplémentaire et peut même provoquer la crainte.

Les raisons sont multiples : peur de l'inconnu, attachement aux acquis, manque de confiance dans le contexte économique... Certains collaborateurs peuvent privilégier la continuité à l'incertitude de la transition.

Pour réussir ce défi que représente une stratégie RSE, la clé est d'impliquer et d'accompagner les équipes tout au long du processus. Dans ce rapport, les leviers clés sont présentés pour permettre aux réfractaires de recevoir positivement cet appel au changement.

Nos dernières publications



TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE JUSTE
Défis et opportunités pour les entreprises et les salariés
 ▶ 2025



ÉTUDE D'IMPACT
#NégoTraining #4
 ▶ 2024



STRATÉGIE RSE
Comment embarquer en interne & dans la durée ?
 ▶ 2024

Retrouver toutes nos publications :

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

Présentation de la chaire

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 RSE¹. 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



1. 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.

À propos de ce rapport...

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

Le processus de transformation consiste à trouver de nouvelles manières de coopérer et d'agir. Il est donc normal de faire face à des résistances en interne². S'il y a changement, il y a résistance au changement! De nombreuses productions scientifiques s'intéressent à ce sujet depuis les années 1940³.

Il est nécessaire de proposer un large panel d'actions pour permettre à chacun-e de s'impliquer concrètement, quels que soient l'âge et la responsabilité managériale (de l'action écocitoyenne ponctuelle à la contribution à la transformation des métiers et activités, avec une vision globale de la démarche RSE). C'est un des résultats de l'étude « **Stratégie RSE: comment embarquer en interne & dans la durée?** » publiée par la chaire Impact Positif d'Audencia en 2024.

2. M. Crozier & E. Friedberg (1981). *L'acteur et le système*, collection « Points », Seuil, 1981.

3. C. Bareil, (2004). *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits*, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.

Ce guide « Embarquer les détracteurs de la stratégie RSE » a pour objectif de **faciliter l'embarquement et l'implication des salariés encore peu impliqués, voire réfractaires, dans la transformation durable de l'organisation.**

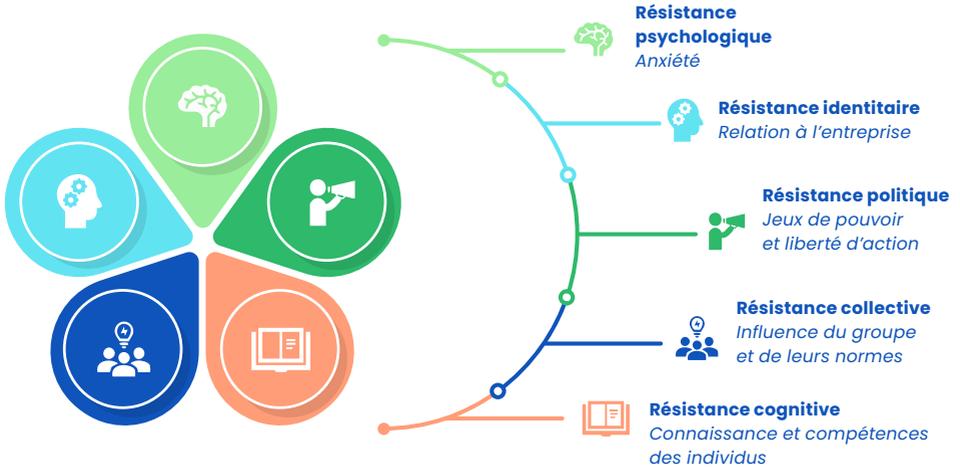
Doit-on convaincre et embarquer tout le monde?

La transformation profonde de l'entreprise ne peut être que collective! Cependant, doit-on et peut-on embarquer tous les membres de l'organisation?

Au sein des entreprises engagées dans une transformation profonde et responsable, il est essentiel de s'appuyer sur les « ambassadeurs-rices » convaincus. A côté de ces derniers, les « passifs », les « sceptiques » et les « opposants » sont les catégories les plus citées.

Pour réussir cette transformation, il est crucial de comprendre que chaque groupe nécessite une approche différente. En fonction de l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions visant à transformer le modèle économique de l'entreprise, les ressources mobilisées pour embarquer les « détracteurs » devront être adaptées!

Les causes principales de la résistance au changement⁴



Quelles sont les principales réponses des détracteurs-rices ?

Au quotidien, les acteurs et actrices de la transformation durable font face à des remarques du type :

- « Qu'est-ce que je gagne à m'impliquer ? »
- « Je ne sais pas comment faire. »
- « C'est trop compliqué... »
- « C'est déjà trop tard ! »
- « C'est aux décideurs de faire ! Qu'ils montrent l'exemple et puis je m'impliquerai. »
- « La démarche met en risque la rentabilité de l'organisation. »
- « Je n'ai pas le temps. »
- « Ce n'est pas la priorité ! »
- « Les clients ne sont pas prêts. »
- « On suit la réglementation, c'est déjà suffisant, non ? »

4 4. R. Soparnot (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 97, . shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23?lang=fr.

Nous avons choisi de nous centrer sur 3 cas remontés lors de **l'événement participatif** de la chaire Impact Positif, organisé en septembre 2024.

Dans chaque situation, les mécanismes pouvant permettre d'expliquer les raisons seront pointés avec des pistes d'actions associées.

Profil 1

« Qu'est-ce
que je gagne à
m'impliquer? »



Quels mécanismes sont à l'œuvre ?

Plusieurs facteurs sociologiques, organisationnels et psychologiques peuvent être à l'œuvre. Voici quelques exemples :

- **Culture organisationnelle contribuant à la résistance au changement :** le changement induit peut entrer en confrontation avec des valeurs et des règles établies. Les salariés ont besoin de comprendre pourquoi il faut changer de pratiques.
- **Manque de compréhension et/ou de communication sur les objectifs et les bénéfices liés à la mise en œuvre de la stratégie RSE :** des actions de communication et de sensibilisation doivent permettre à chacun de s'approprier la démarche RSE, propre à son métier. Ex : intégrer une action RSE dans le cadre de l'évaluation annuelle.
- **Perception d'une absence de bénéfices personnels :** plutôt que de percevoir l'intérêt que trouve l'ensemble de l'organisation au changement, cette personne se concentre sur son propre intérêt et a tendance à se focaliser sur les éventuelles contraintes associées au changement.

Comment réagir ?

- Rappeler les **objectifs et la raison d'être** du changement.
- Présenter les **outils existants pour accompagner le changement** (sensibilisations, formations, réseaux d'ambassadeurs-rices...).
- Rappeler les **dispositifs de valorisation financière** dans la démarche RSE (primes individuelles ou collectives, intéressement...) et de **reconnaissance**

des compétences (objectivation en entretien annuel...). En effet, si le changement n'est pas perçu comme étant avantageux, il faut trouver un système de récompense (financier ou non).

- Expliciter en quoi la personne pourra obtenir de **la fierté à contribuer à un impact positif** pour l'entreprise et la société.

Les conseils de la chaire Impact Positif

- **S'assurer que l'ambition du changement ait été expliquée de façon adaptée** aux différents membres de l'organisation et **réaffirmer la nécessité de la transformation**.
- **Ecouter activement ces salariés** pour comprendre les freins, identifier l'impact du changement sur leur activité, et proposer des améliorations.
- **Accompagner les salariés dans les impacts induits** par la transformation de leur activité dans le cadre du déploiement de la stratégie RSE (sensibilisation, formation, outil...).

➤ Pour aller plus loin

Qu'est-ce qui donne du sens au travail pour les salariés?

- Pour **57%**, contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale
- Pour **53%**, se sentir utile
- Pour **42%**, appartenir à une organisation à impact positif sur la société et/ou la planète (ESS, RSE)



Profil 2
« C'est risqué
pour le business »

C'EST RISQUÉ POUR LE BUSINESS

C'EST À RISQUE POUR
LA RENTABILITÉ



ÇA COÛTE
CHER



RENTABILITÉ À LONG TERME

NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

DIFFÉRENCIANT, ATTRACTIF
POUR LES CLIENTS

LA RÉGLEMENTATION
CHANGE TOUT LE TEMPS!



ANTICIPER UNE RÉGLEMENTATION
PLUS EXIGENTE POUR MAÎTRISER
LES COÛTS



DURABILITÉ



L'ÉCOCONCEPTION ?

IMPOSSIBLE AVEC L'EXPLOSION DES COÛTS
DES MATÉRIAUX

TESTER AVEC 1 ou 2 PRODUITS

METTRE AU POINT LES PROCESS

CIRCULARITÉ POUR BAISSER LES COÛTS

MAÎTRISE DU RISQUE

Quels mécanismes sont à l'œuvre ?

Plusieurs facteurs sociologiques, organisationnels et psychologiques peuvent être à l'œuvre. Voici quelques exemples :

- **Forte incertitude sur les impacts de la transformation engagée :** la transformation des modèles économiques implique de faire des choix dans un contexte incertain et évolutif. Des explications sont nécessaires pour réduire l'incertitude liée aux changements de normes.
- **Le manque de connaissance sur les intentions du changement :** un manque de confiance sur les choix poussant au changement peut expliquer une forme de résistance.
- **Une multitude de changements :** la perte de stabilité peut générer de la confusion au niveau du collectif, de l'organisation et du cadre de travail. De nouveaux repères doivent être créés.
- **La perte de contrôle dans un environnement évolutif :** la personne peut douter de sa capacité à mettre en œuvre le changement, s'interroger sur son temps d'adaptation et sur un éventuel accompagnement. La manière de travailler devra changer et cela peut générer des craintes (ex: remise en cause des compétences / compétences qui deviennent obsolètes / nouvelles compétences à acquérir).

Comment réagir ?

- **Insister sur le ratio coûts / bénéfices du changement par rapport au statut quo :** Il est crucial de souligner les avantages économiques, environnementaux, sociétaux et individuels du changement par rapport à la poursuite des activités habituelles. De nombreuses études scientifiques démontrent les effets en cascade liés au dépassement des points de bascule écologique. Par exemple, il est pertinent de présenter de façon objective les coûts économiques associés aux dérèglements climatiques, tels que la raréfaction de la matière des ressources⁵.

5. Novethic, « Points de bascule écologiques: une fois franchis, les coûts économiques s'envolent », 1/12/2024, <https://www.novethic.fr/economie-et-social/transformation-de-leconomie/points-bascule-couts-economiques-crise-financiere>

- **Expliquer pédagogiquement les raisons de la transformation**: il est important de rappeler que l'organisation met en œuvre des changements durables et réfléchis, et que ces décisions ne sont pas prises sans suites. Dans ce contexte, il est utile de montrer comment les contraintes peuvent se transformer en avantages concurrentiels, comme l'anticipation des réglementations ou la réduction des coûts.
- **Identifier les freins et les ressources pour adapter le plan d'actions**: il est essentiel de comprendre les obstacles et les ressources disponibles afin d'ajuster le plan d'actions en conséquence. Cela inclut l'accompagnement des salariés dans le développement de nouvelles compétences et connaissances nécessaires à la transformation.

Les conseils de la chaire Impact Positif

- **Simplifier les étapes de la transformation sans être simpliste**: il est important de mettre en avant les aspects positifs du changement tout en rappelant l'objectif final. Fournir des repères clés sur les bénéfices et les opportunités, tels que l'utilité, la sécurité et l'avantage concurrentiel, peut aider à clarifier le processus et à motiver les parties prenantes.
- **Opérer les changements de façon progressive pour mieux maîtriser les risques**: mener toutes les transformations en simultanée pourrait générer des difficultés. Il est souvent plus pertinent de se concentrer d'abord sur un service ou métier en priorité. Les bénéfices observés dans ce domaine pourront ensuite servir d'exemple et encourager les autres à suivre le mouvement.

➤ Pour aller plus loin



Voici un des 5 enseignements de l'étude « Transformer durablement son modèle économique » publiée par la chaire en 2021:

L'inscription de la transformation durable dans le temps long

La transformation durable des modèles économiques, des stratégies et des offres implique nécessairement un temps long, au moins 10 ans, voire 20 ans. Choisir un horizon aussi lointain ne s'oppose évidemment pas à l'agilité, dans la mesure où il s'agit en permanence d'adapter les activités au contexte et aux attentes des parties prenantes. Au contraire, fixer un tel horizon permet de rassurer les équipes et de donner du sens aux différents changements.

Source: chaire Impact Positif d'Audencia, Transformer durablement son modèle économique, 2021.

Profil 3
« C'est aux
décideurs
d'agir! »



Quels mécanismes sont à l'œuvre ?

Plusieurs facteurs sociologiques, organisationnels et psychologiques peuvent être à l'œuvre. Voici quelques exemples :

- Une attente d'exemplarité de la part des décideurs :** les actions des décideurs doivent être alignées avec la démarche de transformation. Si les décisions et les actes ne sont pas cohérents, les salariés peuvent hésiter à s'engager pleinement dans le processus de changement, voire être défiants vis-à-vis de la démarche de transformation du modèle économique engagée par l'organisation.
- Le triangle de l'inaction :** ce modèle, développé par Pierre Perretyou, décrit la manière dont les citoyens, les entreprises et l'Etat se renvoient la responsabilité de l'inaction face aux crises climatiques⁶. Dans le cadre de l'entreprise, un-e employé-e va justifier son manque d'engagement en pointant du doigt l'inaction de l'Etat, des entreprises ou des consommateurs.

6. Ouest France, « ENTRETIEN. Climat: comment briser le « triangle de l'inaction » et faire vraiment bouger les choses », 09/03/2024

Comment réagir ?

- **Agir en transparence et permettre le droit à l'erreur dans la mise en œuvre de la transformation**: lorsqu'il y a des contre-exemples ou des choix incohérents avec le discours de transformation, il est indispensable de faire preuve de pédagogie et d'expliquer les décisions ayant conduit à ce choix. Lors d'une transformation, il est habituel que des décisions puissent être remises en question, notamment après l'essai de nouveaux processus.
- **Développer l'empathie en expliquant les enjeux et les contraintes de chaque acteur**: il est important de comprendre les motivations individuelles et collectives des salariés pour les inciter à s'engager dans la démarche de transformation. Cela passe par une explication claire des enjeux et des contraintes auxquels chaque acteur est confronté.
- **Présenter les dispositifs d'engagement internes et collectifs**: il est crucial de rappeler l'importance de chaque comportement dans les dérèglements climatiques et présenter les dispositifs existants d'accompagnement au changement, tels que la sensibilisation, les formations ou les réseaux d'ambassadeurs-rices.

Les conseils de la chaire Impact Positif

- **Expliquer clairement l'ambition du changement à tous les membres de l'organisation**: il est essentiel de s'assurer que l'objectif de la transformation soit bien compris par tous et de réaffirmer la nécessité de ce changement.
- **Mobiliser tous les niveaux d'encadrement de l'organisation pour embarquer leurs équipes**: impliquer les cadres dans la mise en œuvre de la stratégie RSE est crucial pour qu'ils soient alignés avec les engagements structurants de la transformation et puissent informer et motiver leurs équipes.
- **Gérer l'inertie du changement en expliquant et en présentant les indicateurs de progrès**: reconnaître que les transformations prennent du temps et que tous les services ou métiers ne progressent pas au même rythme en raison de leurs contraintes spécifiques. Il est important d'expliquer cette inertie et de présenter régulièrement les indicateurs de changement en cours dans certains services.

➤ Pour aller plus loin



Pour 90 % des répondants, l'exemplarité et l'incarnation de la démarche RSE par les instances de gouvernance (Comité de Direction, Conseil d'Administration) constituent un prérequis indispensable de toute transformation responsable.

D'ailleurs, **cette étude indique que plus l'entreprise est mature en matière de RSE, plus l'attente des salariés est élevée.**

Source: chaire Impact Positif d'Audencia, Stratégie RSE: comment embarquer en interne & dans la durée, 2024.

Les clés à
retenir pour
embarquer les
collaborateurs
dans la
stratégie RSE

1

Clarifier collectivement les raisons du changement et rappeler la vision :

communiquer sur la nécessité de transformation est indispensable. Cela peut consister à réunir un collectif ou une équipe en posant le contexte (le pourquoi) en accord avec leur culture professionnelle, en utilisant un récit compréhensible et adapté aux contraintes d'activité de chacune.

2

Impliquer les salariés dans le déploiement du plan d'actions lié à la transformation:

dans le cadre de définition et de la mise en œuvre de la stratégie de transformation, il est indispensable d'associer les salariés impactés. Les mobiliser pour identifier les situations de travail affectées par le changement permet de repérer les contraintes et les ressources à intégrer dans le processus de transformation, tout en encourageant leur participation active dans la mise en œuvre de ce changement.

4

Maintenir les efforts de communication et de mobilisation sur le long terme:

la répétition est nécessaire pour ancrer les messages, tout comme la diversification des canaux de diffusion de l'information.

3

Rester à l'écoute des résistances aux changements : comprendre les raisons pour lesquelles les salariés font preuve de résistance est essentiel. Intégrer leurs remarques permet d'ajuster la démarche en fonction de la réalité du travail des salariés. Prendre en compte le travail réel et les besoins des employés peut favoriser, à long terme, leur engagement dans la transformation durable de l'entreprise. La résistance au changement renvoie souvent à des motivations pertinentes de la part des salariés.

5

Adapter sa stratégie de transformation durable en permanence : changer de modèle ne repose pas sur une seule méthode. Dans un contexte économique et réglementaire en constante évolution, les plans d'actions de transformation des modèles économiques doivent s'adapter en permanence, tout comme les résistances internes au changement. Définir une stratégie de transformation durable en tenant compte de la transition environnementale et sociale juste pourrait permettre d'embarquer l'ensemble des salariés, en respectant les personnes⁷.

7. ABRAHAMSON, E. *Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*, Boston, Harvard Business School Press, 2004, 218 p.

Contacts de l'étude

Ameline BORDAS

Cheffe de projet Études & Recherche
abordas@audencia.com

Mélanie DUGUÉ

Cheffe de projet Études & Recherche
mdugue@audencia.com

Florence TOUZÉ-RIEU

Titulaire de la chaire
ftouze@audencia.com