

WAVESTONE



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

RSE : Du discours à l'impact

Comment les entreprises créent durablement de la valeur ?

Webinaire du 13 octobre 2026

Baromètre RSE & Transformation durable – 5^{ème} édition

Intervenants



Cédric Baecher

Partner, Wavestone



Hélène Valade

Présidente de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)



Nadège Keryhuel

Global Vice-President Brand Strategy & Guest Experience Novotel & Handwritten Collection, Accor



Leah Ball

Manager, Wavestone



Géraldine Fort

Déléguée générale de l'ORSE



Florence Colombo-Fouquet

ESG Vice-President, ENGIE

La 5^e édition du Baromètre RSE & Transformation Durable s'intéresse à une question centrale :

Comment les entreprises créent-elles de la valeur en conciliant performance et durabilité ?

Pour y répondre, cette étude interroge la manière dont la RSE

- 1 **Se diffuse au sein des métiers**, en transformant les pratiques de l'ensemble des fonctions et en faisant évoluer les compétences, les processus et les arbitrages.
- 2 **Influence les offres et la performance** commerciale, en y intégrant les attentes environnementales et sociales des clients.
- 3 **S'inscrit dans une démarche de mesure, de pilotage et de démonstration de la valeur créée**, à travers des indicateurs financiers et extra-financiers, en lien avec la performance économique.
- 4 **Redéfinit la performance globale**, en influençant la vision de la création de valeur à moyen et long terme.



Répondants, consultés en ligne ou par téléphone, parmi lesquels **70% sont issus de la fonction RSE**

Représentation sectorielle des entreprises répondantes

- Finance (26 %)
- Transports et services (19 %)
- Industrie (17%)
- Distribution (12 %)
- Conseil (8 %)
- Énergies (4 %)



Entretiens qualitatifs menés auprès de directions RSE, stratégiques et achats

A close-up photograph of a bee on a lavender flower. The bee is positioned in the upper center, facing right, with its head and thorax visible. The lavender flowers are small, purple, and clustered along a green stem. The background is a soft, out-of-focus green. A semi-transparent dark green horizontal bar is overlaid across the middle of the image, and a thin white vertical line is on the left side.

● **Quels enseignements ?**

La RSE s'affirme comme
un **levier business**.

C'est un moteur de
différenciation et
d'innovation.



des répondants estiment que les engagements RSE
aident à **se démarquer** de leurs concurrents

N/A : 15 %



des répondants considèrent que la RSE pousse à
innover pour rester pertinent sur le marché

N/A : 13 %



des répondants estiment que la politique RSE est un
argument de vente explicite dans les offres et
appels d'offres

La création de valeur de la RSE passe également par la **maîtrise des risques** et des **coûts**.

La RSE est perçue comme un bouclier **économique et réputationnel**, un outil de protection de la **valeur** et de l'**image** qui garantit une meilleure maîtrise de certains **coûts opérationnels**.

Coûts évités par le déploiement d'une stratégie RSE

Coûts évités liés
aux **risques**
réputationnels

88 %

des
répondants



Coûts évités liés à
l'**énergie** ou aux
matières premières

70 %

des
répondants



Coûts évités liés
aux **accidents** ou
incidents

67 %

des
répondants



N/A : 17 %

Coûts évités liés à
la **réglementation**
ou à la **mise en**
conformité

65 %

des
répondants



Vers une accélération de la **performance commerciale** et de la **relation client**

La RSE s'affranchit de ses critiques

traditionnelles : elle n'est plus perçue comme un frein aux opportunités commerciales.

Elle devient même un levier de performance commerciale, porté par l'évolution rapide du marché.

3/4

des répondants

1

Estiment que la RSE **renforce la satisfaction client**

2

Estiment que les **attentes clients en matière de durabilité** modifieront l'offre et la dynamique concurrentielle d'ici 5 ans

Les retombées positives de la RSE sont largement reconnues, en particulier sur la **marque employeur**.



La RSE est perçue comme un levier de **renforcement de la réputation** de l'entreprise...



... mais aussi comme un facteur d'**engagement des collaborateurs** et d'**attractivité pour les talents**.

La RSE...

améliore notre image de marque

94 %

motive les collaborateurs et renforce notre fierté interne

87 %

améliore notre capacité à attirer des talents

78 %⁽¹⁾

améliore la rétention de talents

71 %⁽²⁾

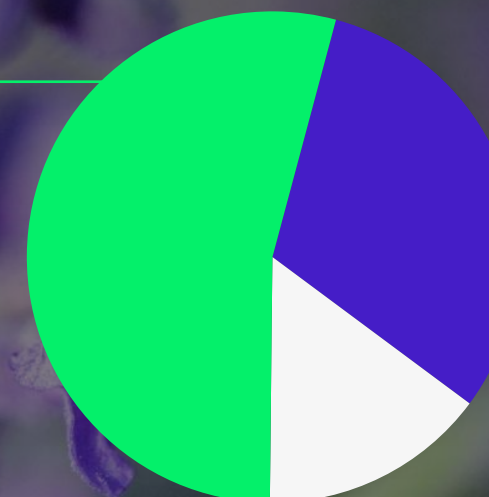
⁽¹⁾ N/A : 12 %

⁽²⁾ N/A : 13 %

Le point de bascule : chiffrer les retombées économiques de la RSE

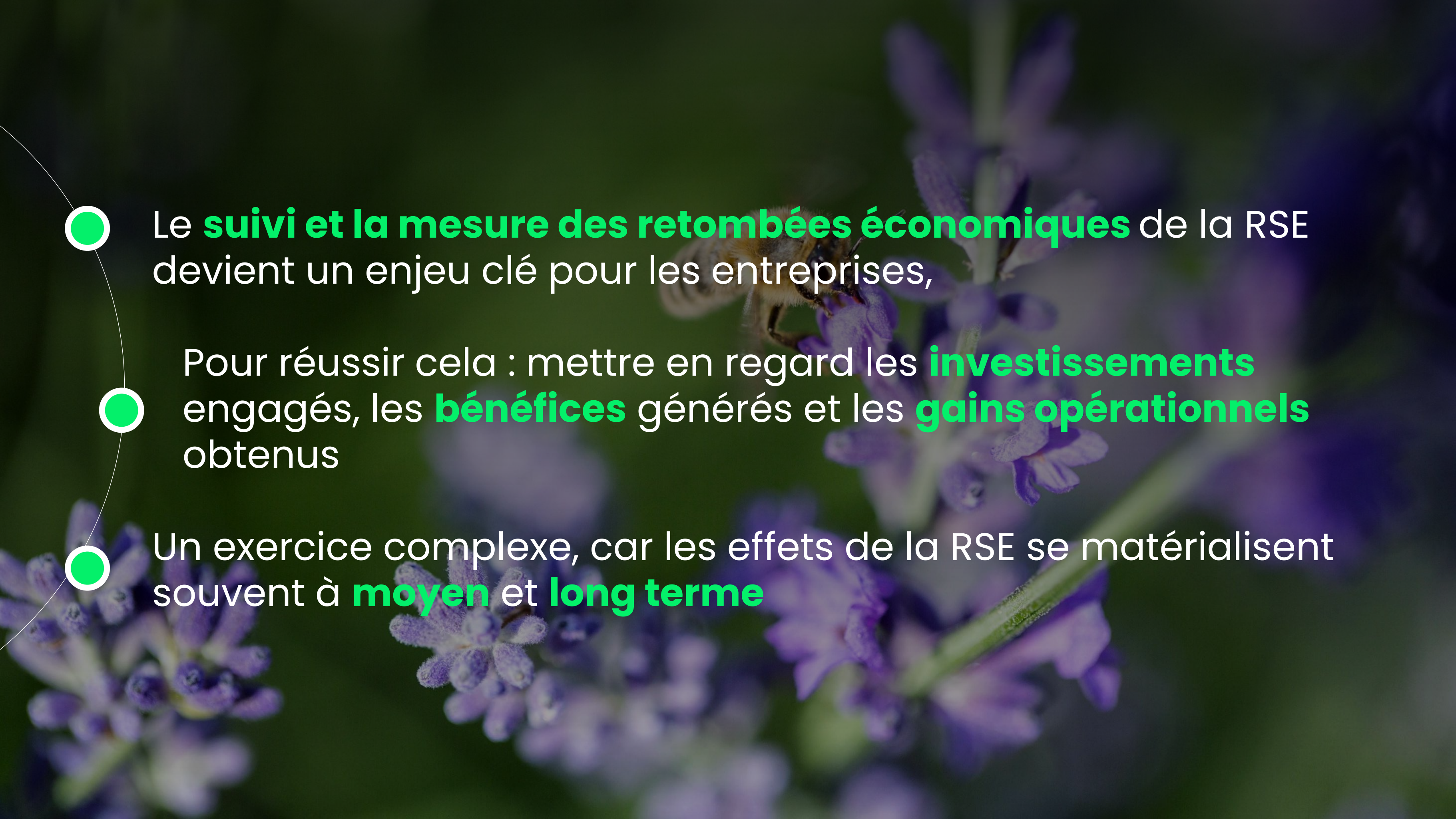
Passer d'une logique de conviction à une logique d'objectivation : le pilotage d'indicateurs environnementaux et sociaux est plus mature que le pilotage des gains financiers générés grâce à la RSE.

54 %
des répondants
mesurent
ou pilotent les
retombées
économiques de leur
stratégie RSE



31 %
des répondants
affichent l'ambition
de le faire

📈 **Enjeu clé** : renforcer la capacité des entreprises à mesurer les retombées économiques de la RSE en **construisant des indicateurs fiables et harmonisés, intégrés aux dispositifs** de pilotage de la performance.

- 
- A background image featuring a close-up of purple lavender flowers. A small bee is visible on one of the flowers in the upper right quadrant. The overall image has a soft, slightly blurred quality.
- Le **suivi et la mesure des retombées économiques** de la RSE devient un enjeu clé pour les entreprises,
 - Pour réussir cela : mettre en regard les **investissements** engagés, les **bénéfices** générés et les **gains opérationnels** obtenus
 - Un exercice complexe, car les effets de la RSE se matérialisent souvent à **moyen** et **long terme**

La nécessité de renforcer la place de la RSE dans les **arbitrages** **stratégiques**

La RSE commence à **intégrer les décisions structurantes.**

2/3

des répondants

intègrent des critères ESG
dans leurs **décisions**
d'investissement, ...

... ce qui ne signifie pas
nécessairement qu'ils sont
déterminants dans les arbitrages.

Les critères de performance les plus attendus à
horizon 2030 traduisent une **redéfinition des**
priorités des organisations :

61 %

des répondants ont cité **l'excellence opérationnelle et la**
satisfaction client

60 %

des répondants ont cité la **performance globale RSE**

58 %

des répondants ont cité la **performance financière**

41 %

des répondants ont cité la **capacité d'innovation**

La RSE se diffuse dans les métiers, mais à des rythmes encore inégaux.

La RSE n'est plus seulement portée par les équipes spécialisées et le discours institutionnel : elle est désormais intégrée dans les **routines de pilotage**, au niveau du **top management** et, de plus en plus, dans les **pratiques opérationnelles** au quotidien des différentes fonctions.

Selon les répondants issus des fonctions **RSE et Stratégie** uniquement :



- La fonction **Achats** figure parmi les fonctions les plus avancées dans l'évolution des compétences et la mise en œuvre de nouveaux processus RSE.
Pourtant, cette fonction reste peu identifiée comme un levier d'impact métier, étant jugée comme une des fonctions les moins impactées par les enjeux de durabilité.
- Les fonctions **RH, Stratégie, Communication** et **SI** confirment leur transformation durable.



- La fonction **Finance** présente un profil contrasté : plus d'un quart déclarent n'avoir encore engagé aucune transformation à ce jour.



- La diffusion de la RSE apparaît moins évidente pour la **Supply Chain / Logistique et l'Ingénierie / R&D**.

Selon les répondants des fonctions **Finance, Communication/Marketing, Commercial** :

2/3

des répondants

1

Déclarent avoir une **compréhension claire des engagements socio-environnementaux** pris par leur entreprise

2

Disent **comprendre leur rôle** vis-à-vis des engagements socio-environnementaux

3

Affirment déjà les **intégrer dans leurs activités** quotidiennes via des actions concrètes

● **Place au débat...**



Place au débat...

Baromètre RSE 2025 – RSE : Du discours à l'impact
Comment les entreprises créent durablement de la valeur ?

13 octobre 2026



Cédric Baecher
Partner, Wavestone



Hélène Valade
Présidente de l'ORSE (Observatoire de
la responsabilité sociétale des
entreprises)



Nadege Keryhuel
Global Vice-President Brand Strategy
& Guest Experience Novotel &
Handwritten Collection, Accor



**Florence Colombo-
Fouquet**
ESG Vice-President, ENGIE

Débat

**Comment la RSE
crée-t-elle
concrètement de la
valeur ?**

**Comment
objectiver la valeur
de la durabilité
pour accélérer la
transformation ?**

Débat

**Quels seront les
prochains
accélérateurs de
création de valeur
durable dans
l'entreprise ?**



A close-up photograph of a honeybee on a lavender flower. The bee is positioned in the upper right quadrant, facing right. It has a fuzzy, brown and black body, and its wings are slightly blurred. The lavender flower it is on is in sharp focus, showing individual small purple blossoms. Other lavender flowers are visible in the foreground and background, but they are out of focus. The background is a soft, out-of-focus green.

● **A vos questions !**

Pour en savoir plus...

Vous souhaitez **approfondir les résultats** de ce baromètre et échanger avec nos experts ?

Nous vous proposons des **sessions de restitution personnalisées des résultats** – n'hésitez pas à nous contacter !



Cédric Baecher

Partner, Wavestone
Cedric.baecher@wavestone.com



Leah Ball

Manager, Wavestone
Leah.ball@wavestone.com



Lydie Recorbet

Chargée de Mission Engagement social et
sociétal, ORSE
lydie.recorbet@orse.org

