



[Etude Kéa x TTA]

Maturité des entreprises internationales face aux défis de la transformation responsable

The Transformation Alliance (TTA), alliance européenne de cabinets de conseil en stratégie dont Kéa est membre fondateur, publie une étude inédite et d'ampleur internationale sur le niveau de maturité des entreprises sur les enjeux de responsabilité et de durabilité.

- **60 % des organisations confient la responsabilité de la durabilité à leurs cadres dirigeants, mais seulement 24 % intègrent des objectifs RSE dans leurs primes.**
- **Seules 36 % des organisations intègrent pleinement la durabilité dans leur culture d'entreprise.**
- **La maturité des organisations est étroitement liée à leur niveau d'ambition.**
- **L'étude permet de distinguer 3 profils type d'entreprise et 6 pistes concrètes pour passer de l'intention à l'action.**

Malakoff, le 30 janvier 2025 – L'année 2025, qui devait marquer une avancée sur les sujets de responsabilité, semble plutôt vouée à un retour en arrière législatif et normatif. Pour autant, les questions d'engagement restent centrales dans la société, et les entreprises savent qu'elles seront jugées sur leurs résultats comme leur contribution au bien commun. The Transformation Alliance a mené pour Kéa et les cabinets européens membres de l'alliance, une étude¹ internationale de grande ampleur sur le niveau de maturité des entreprises vis-à-vis des sujets de RSE et de durabilité des organisations.

Cette analyse offre un cadre complet pour comprendre les progrès réalisés et les défis à relever pour intégrer pleinement les pratiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance). L'importance et la qualité des réponses (154 organisations internationales et 50 dirigeants interrogés) permet de dégager une photographie inédite du niveau de responsabilité en entreprises, de définir 3 profils-type d'entreprises engagées et, enfin, de proposer 6 pistes d'actions concrètes et sur-mesure pour les aider à atteindre leurs objectifs.

La RSE, un sujet traité au plus haut niveau... mais des lacunes persistent

Les entreprises européennes font face à des défis importants pour transformer leurs engagements RSE en actions concrètes. L'étude révèle que pour 60 % des entreprises, les enjeux de responsabilité et de pérennité sont traités par les Directions Générales, mais seulement 24 % lient réellement les primes des dirigeants aux objectifs RSE. Une lacune persistante réside également dans l'intégration de ces objectifs dans les pratiques quotidiennes, avec seulement 36 % des entreprises ayant pleinement intégré la RSE dans leur culture organisationnelle.

L'étude montre également que 75 % des entreprises ont adopté des objectifs de développement durable (ODD), mais seulement 62 % prennent en compte les enjeux de

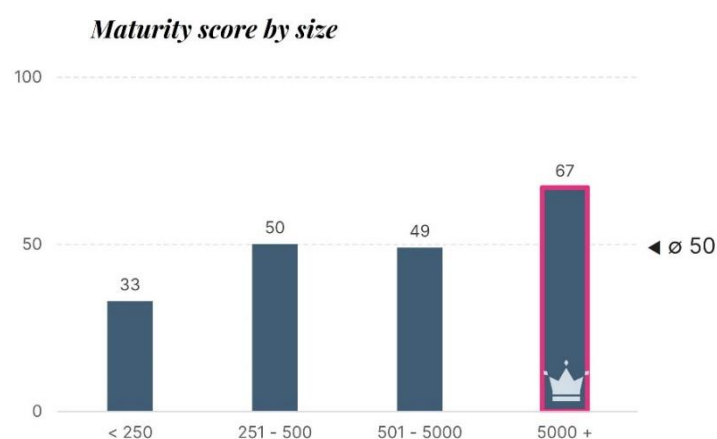
¹ « Sustainability Transformation: Moving organisations from intention to action », enquête de TTA réalisée entre avril et juin 2024, auprès de 154 entreprises, réparties dans plus de 30 pays, et sur des entretiens approfondis avec plus de 50 dirigeants internationaux.

gouvernance (ESG). En matière d'engagement local, un autre aspect clé pour réussir la transformation responsable, seulement 45 % des entreprises collaborent avec des communautés et territoires en local, et 40 % avec des institutions académiques, malgré l'impact positif direct que ces partenariats ont sur la réalisation de leurs objectifs.

Maturité des entreprises : c'est (encore) la taille qui compte

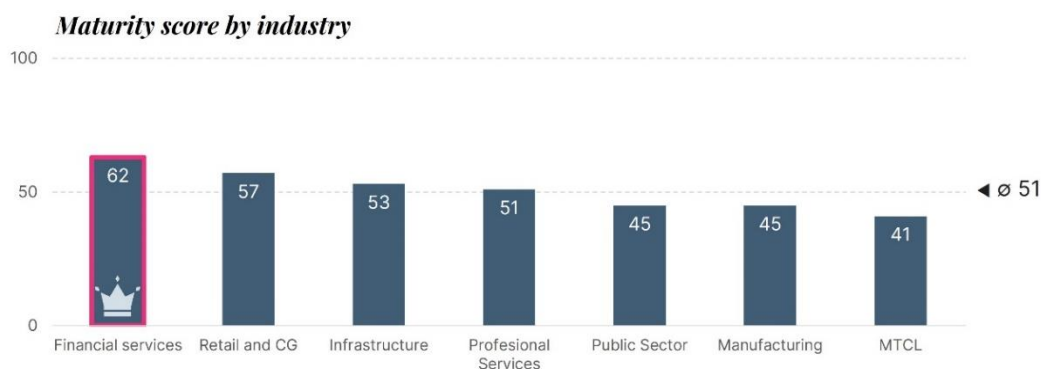
La taille des entreprises joue un rôle majeur dans leur niveau de maturité en matière de RSE. Les grandes entreprises, avec des ressources plus conséquentes, sont les plus avancées. Par exemple, 46 % des grandes entreprises sont en mesure de mesurer précisément leur impact environnemental, contre seulement 28 % pour les petites entreprises.

Les PME, malgré de grandes ambitions, une agilité et une capacité d'innovation intéressantes, rencontrent des obstacles importants en matière de gestion des données et de suivi des progrès, avec seulement 33 % qui intègrent la durabilité dans les objectifs individuels de leurs employés. La difficulté à mobiliser les ressources nécessaires et à adopter des outils de mesure avancés freine la pleine adoption des pratiques durables dans ces structures.



Des disparités, et des inégalités, selon les secteurs

Les résultats de l'étude montrent – et c'est un sentiment optimiste que partage Kéa – que tous les secteurs sont conscients des enjeux de responsabilité (seulement 20 points d'écart entre les acteurs les plus et les moins matures). Les secteurs de la consommation (distribution et biens de consommation), services financiers et les industriels de l'énergie sont globalement les plus avancés dans l'intégration des critères ESG, notamment parce qu'ils ont tôt fait de trouver des bénéfices (économiques ou réputationnels) à initier leur transformation responsable.



En revanche, l'industrie lourde et la construction, qui sont très énergivores et dépendent pour beaucoup de ressources non renouvelables, montrent des progrès plus lents, alors que ces secteurs se sont réorientés avec ambition vers des stratégies et des pratiques plus durables. Pour exemple, certains acteurs du secteur des matériaux de construction ont lancé des initiatives visant à réduire drastiquement leurs émissions carbone liées à la production de ciment, mais la transformation reste encore partielle à l'échelle du secteur.

Les secteurs de la santé, télécommunications et technologie montrent également un intérêt croissant pour la durabilité, mais le niveau de déploiement des initiatives pour rendre leurs infrastructures plus écologiques est encore balbutiant.

Ambition et conviction : les facteurs-clé du succès

Le niveau de maturité des entreprises en matière de RSE est également étroitement lié à leur niveau d'ambition, sauf dans le cas des PME qui peinent à réaliser leurs intentions à cause d'un manque de ressource. L'analyse approfondie de l'étude a permis de distinguer **trois profils principaux d'entreprises engagées** et leurs **proportions dans notre échantillon** :

- **34 % des entreprises sont "Purpose-driven"** (motivées par une mission sociétale) : Ce sont les plus avancées. 87 % d'entre elles placent la réputation de leur marque et les attentes des clients au cœur de leurs priorités. Elles ont intégré la durabilité dans leur culture d'entreprise et 96 % utilisent des critères ESG pour informer leurs décisions stratégiques.
- **23 % des entreprises cherchent le "Competitive-advantage"** (à la recherche d'un avantage concurrentiel grâce à la RSE) : ces entreprises, comme celles dans les secteurs de la consommation et des services financiers, sont également en progrès, mais leur transformation est plus axée sur l'innovation produit et la relation-client. Elles intègrent la durabilité dans une logique de performance comme garant de leur pérennité, mais à un degré moindre que les entreprises *Purpose-driven*.
- **43 % des entreprises sont "Beyond-compliance"** (se contentent de respecter ou dépasser de peu la réglementation) : sans grande surprise, il s'agit de la majorité des entreprises. Moins matures sur les enjeux de RSE, elles intègrent principalement des pratiques durables pour respecter les normes et réglementations en vigueur, sans aller au-delà de l'exigence minimale.

Pour réussir leur transformation RSE, l'étude propose aux entreprises une méthodologie « à la carte », avec **six éléments clés pour passer de l'intention à l'action** :

- Définir une stratégie durable claire, avec un but et une vision partagée.
- Impliquer des dirigeants passionnés et responsables pour garantir l'engagement au plus haut niveau.
- Fixer des objectifs réalistes et mesurables pour guider les actions.
- Encourager un changement de mentalité pour ancrer les pratiques durables dans tous les aspects de l'organisation.
- Collaborer avec des partenaires externes pour maximiser l'impact de la transformation.
- Passer à l'action concrète, en veillant à ce que les idées soient mises en œuvre efficacement.

Ces éléments permettent aux entreprises de tous secteurs et de toutes tailles de structurer leur démarche de transformation durable et de faire passer la RSE de la théorie à la pratique.

« Cette nouvelle étude de notre réseau européen The Transformation Alliance, réalisée sur un périmètre inédit et conséquent, montre certes des disparités de maturité face au défi de la durabilité, mais je veux y voir des pistes de progrès, portées par la conviction et l'ambition des dirigeants de passer enfin de l'intention à l'action. Les enjeux de durabilité exigent aujourd'hui des actes concrets. Cette étude montre qu'un leadership engagé et une collaboration accrue

*avec les parties prenantes permettent d'accélérer de manière significative – et positive – ces transformations. Je suis fière de contribuer chez Kéa, et dans le cadre de TTA, à cette dynamique avec une approche méthodique et optimiste pour entreprendre les transformations vers une économie souhaitable ! » explique **Stéphanie Nadjarian, DG et Senior Partner Kéa et membre du board, présidente du TTA Institute, centre de R&D européen.***

Sustainability Transformation: Moving organisations from intention to action

Etude complète sur demande

À propos de The Transformation Alliance

The Transformation Alliance est un groupe international de conseil en stratégie et en management fondé en France, en Angleterre, en Italie et en Allemagne.

En tant que groupe de conseil mondial dont les sociétés sœurs sont indépendantes, ses membres sont des cabinets de conseil de premier plan au niveau local qui partagent un objectif commun : développer des méthodes et des outils innovants pour créer des changements durables et positifs dans les entreprises !

Aujourd'hui, The Transformation Alliance compte cinq sociétés sœurs (H&Z, Cordial, Kéa, MBS et Q5) et plus de 900 consultants. Tous travaillent comme une seule équipe et obtiennent d'excellents résultats en matière de transformation des entreprises grâce à des valeurs partagées, à un personnel commun, à des formations combinées et à des groupes de pratique.

<https://www.the-transformation-alliance.com/>

À propos du Groupe Kéa

Kéa est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation. Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. Kéa allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, Kéa a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés : Distribution, Grande Consommation, Luxe, Agroalimentaire, Industrie, Construction, BTP & Immobilier, Services financiers & professionnels, Private Equity & Principal Investors, Environnement Energies & Utilities, Mobilité & Logistique, Economie Sociale et Solidaire.

Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, dont 300 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA).

En mars 2020, Kéa est devenu "Société à Mission" : "*Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable*" telle est sa raison d'être. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

<https://www.kea-partners.com/>

<https://fr.linkedin.com/company/Kea-&-partners>

Contact presse

Wendy Röltgen – Groupe Kéa

06 87 00 22 26

wendy.roeltgen@kea-partners.com