

ÉTUDE

Réussir sa prise de poste en RSE

260 professionnels témoignent

SOMMAIRE

Édito	p.3
Remerciements	p.3
Comité de rédaction	p.4
Méthodologie	p.5
Chiffres clés de l'enquête	p.6
1. Obtenir le soutien de la gouvernance	p.8
2. Adopter la posture de business partner	p.10
3. Maîtriser la complexité interne et externe	p.12
4. Jouer avec les forces & moyens en présence	p.14
5. Embarquer les équipes	p.16
6. Éviter le piège de l'isolement	p.18
Pour aller plus loin	p.20



ÉDITO

Le moment 2025-2026 est très particulier pour la fonction RSE : challengée par certains, plus stratégique que jamais pour d'autres. À la croisée des enjeux réglementaires, environnementaux, sociaux et économiques, elle s'est imposée comme un levier de transformation pour les organisations.

En 15 ans elle s'est fortement rapprochée des directions générales et des enjeux stratégiques et financiers. Pourtant, derrière cette montée en puissance, une réalité demeure encore largement méconnue : celle des premières semaines et des premiers mois de prise de poste.

Que signifie aujourd'hui « prendre un poste » en RSE ? Quelles sont les attentes explicites... et implicites ? Comment se construit la légitimité dans des environnements où les contours du rôle restent parfois flous ? Et surtout, quels sont les défis concrets auxquels font face les professionnels dès leur arrivée ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons souhaité croiser les regards et les expériences. À travers une étude nationale menée auprès de 260 professionnels de la RSE, complétée par des analyses d'experts et de recruteurs, ce livre blanc propose une immersion dans la réalité du terrain, sans filtre.

Les enseignements qui en émergent sont riches et parfois contrastés. Ils révèlent des écarts entre le mandat affiché et la mission réellement exercée, des attentes élevées en matière d'impact et de transversalité, mais aussi des défis structurels : faire avec peu de moyens, pression réglementaire croissante, nécessité de convaincre en interne et de s'imposer comme un véritable business partner.

REMERCIEMENTS

Merci aux professionnels de la RSE qui ont participé à nos entretiens qualitatifs : Inès Abroug, Leïla Bacha, Sébastien Bolle, Caroline Bordeaux, Pierre-Henri Bournazel, Manuel Chatain, Mélanie Chlala, Hélène Deckx Van Ruys, Eve Duboeuf, Isabelle Follenfant, Célia Foulon, Alice Grillon, Pierre Lebreton, Alix Lemaire, Daphné Malgontier, Julien Menez, Juliette Perrot, Lucas Poirier, Camille Szejnhorn, Mathilde Thieriot, Elodie Viglino et aux 237 professionnels de la RSE qui ont pris le temps de répondre à notre étude quantitative.

Au-delà des constats, cette étude se veut résolument utile. Elle met en lumière des pratiques, des stratégies et des retours d'expérience concrets pour accompagner les professionnels dans cette phase clé. Car la prise de poste ne se résume pas à une simple transition : elle conditionne durablement la capacité à agir, à embarquer et à transformer.

Ce travail est le fruit d'une collaboration entre acteurs engagés (entreprises, recruteurs, experts et organismes de formation) convaincus de la nécessité de mieux comprendre et structurer cette fonction en pleine évolution. Ensemble, nous partageons une ambition commune : contribuer à professionnaliser la RSE et à outiller celles et ceux qui la portent au quotidien.

Nous espérons que ces pages apporteront des clés de lecture utiles, des repères concrets et, surtout, des perspectives pour renforcer l'impact de la fonction RSE dès les premiers instants.

COMITÉ DE RÉDACTION



PIA DE BUCHET

Coach, co-auteurice de l'ouvrage *Réussissez votre prise de poste* (Vuibert, 2025)



GUILLAUME LEBLOND

Directeur
Institut d'Économie Durable



HORTENSE PELPEL

Consultante en recrutement RSE
Michael Page



EMELINE HUARD

Chargée de communication/marketing
Michael Page



TIMOTHÉE SIMONNET

Social impact manager
Michael Page



SOPHIE BRIDIER

Rédactrice en cheffe ESG
Lefebvre Dalloz



EMMANUEL BROTTTE

Responsable marketing
Toovalu



OLIVIA ROGER

Responsable communication
Toovalu



CAROLINE LIGORIO

Chargée de dynamiques territoriales
Pacte mondial de l'ONU



MAÏLYS PINTO

Responsable vie de réseau & engagement
Pacte mondial de l'ONU

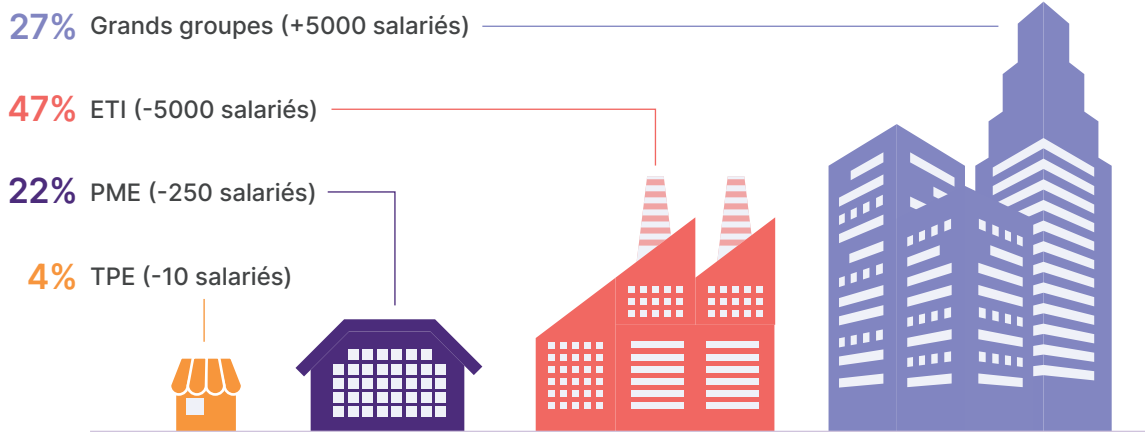
MÉTHODOLOGIE

Nous avons interrogé près de 260 professionnels de la RSE/Durabilité sur leur prise de poste afin de mieux identifier les attentes et défis majeurs rencontrés.

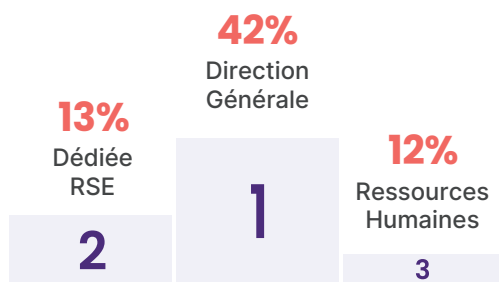
Nous avons réalisé, entre janvier et mars 2026, des interviews qualitatives auprès de 21 personnes puis une enquête quantitative en ligne de 26 questions, à laquelle 237 professionnels de la RSE ont répondu. 100% des répondants ont occupé un poste en RSE/Durabilité/Sustainability et 89% l'occupent encore actuellement. Nous avons compilé les principaux enseignements de notre enquête afin de retranscrire la réalité du terrain de ces professionnels. Les chiffres cités au fil des différentes thématiques abordées sont exclusivement tirés de cette étude.

Caractéristiques des 237 répondants à l'enquête en ligne

Taille de l'entreprise



Direction de rattachement

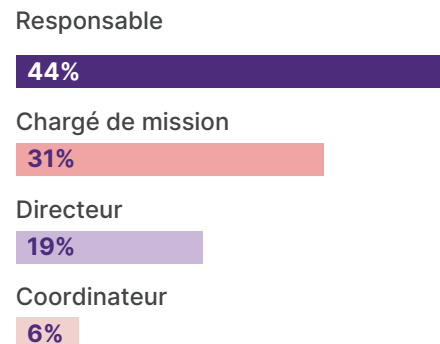


2/3

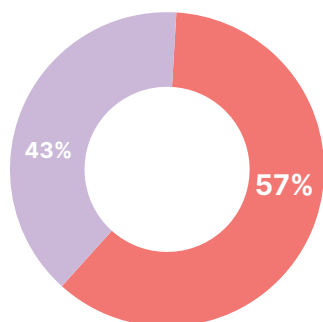
des directions RSE comptent une à trois personnes



Types de postes occupés (H/F)



Types de recrutement

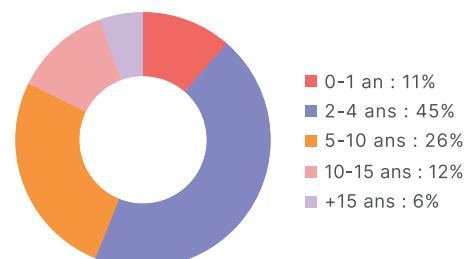


Dans près de **6 recrutements sur 10**, il s'agissait d'une **création de poste**

Pour répondre aux besoins de structuration et d'expertise RSE, **73% des recrutements étaient externes** (vs 27% d'évolutions internes)

Expérience en RSE

Plus de la moitié ont **moins de 4 ans** d'expérience totale en RSE

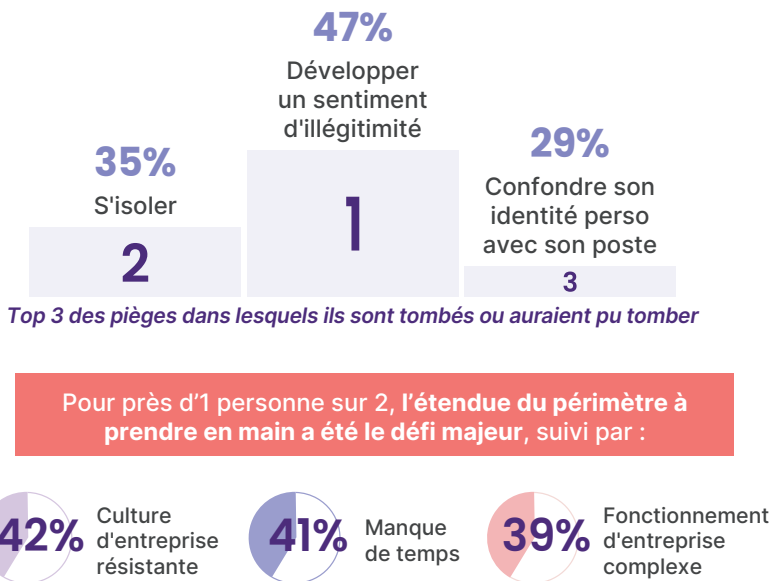


CHIFFRES CLÉS DE L'ENQUÊTE

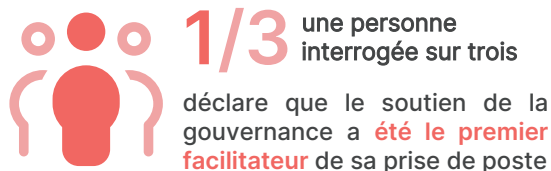
LA priorité pour une majorité de répondants : travailler la stratégie RSE de l'entreprise



Difficultés rencontrées au moment de leur prise de fonction :



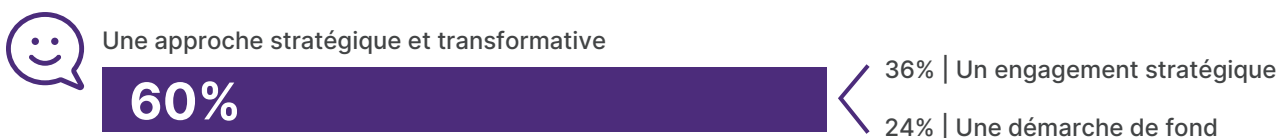
L'appui de la direction, un soutien de taille pour prendre ses marques



LE principal moteur pour faire avancer les sujets RSE en entreprise : les pressions externes



Une perception ambivalente de la RSE à leur arrivée dans l'entreprise



Reconnaissance interne et premier succès

7 personnes sur 10 se sont **senties reconnues en interne** dans l'année qui a suivi leur prise de poste



Les éléments qui ont contribué à cette reconnaissance

35% Un premier succès visible sur les projets

22% La communication (claire, régulière & incarnée)

19% Le soutien affirmé de la direction



Leur premier succès



38% Faire approuver une feuille de route claire

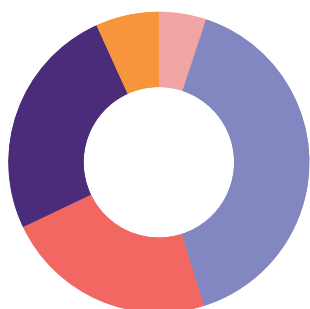


23% Obtenir un label ou une certification



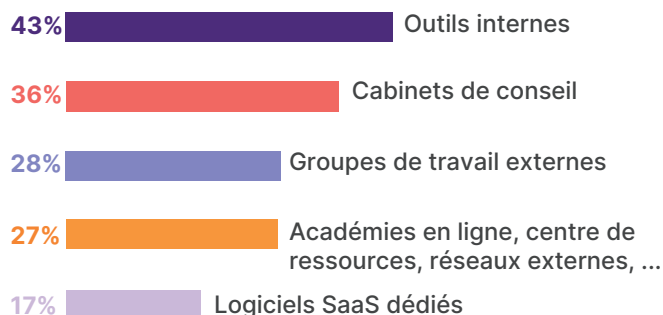
7% Faire travailler le collectif sur la raison d'être

Les ressources (humaines, financières, techniques)



Niveau de satisfaction vis-à-vis des moyens mis à disposition

- Satisfait·e : 40%
- Peu satisfait·e : 25%
- Sans avis : 23%
- Pas du tout satisfait·e : 7%
- Très satisfait·e : 5%



Top 5 des ressources les plus utiles

Moyens qui font le plus défaut



Les formations, un indispensable pour performer

85% ont senti le besoin de se former pour atteindre leurs priorités



39%

ont bénéficié d'une formation courte

33%

se sont formés à titre personnel sur leur temps libre

13% ont bénéficié d'une formation longue

66%

Gestion de projets complexes & transversaux

51%

Leadership & communication

2

50%

Intelligence relationnelle

3

Top 3 des compétences essentielles pour la fonction RSE

1. OBTENIR LE SOUTIEN DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance joue un rôle crucial dans la prise de poste d'un professionnel RSE

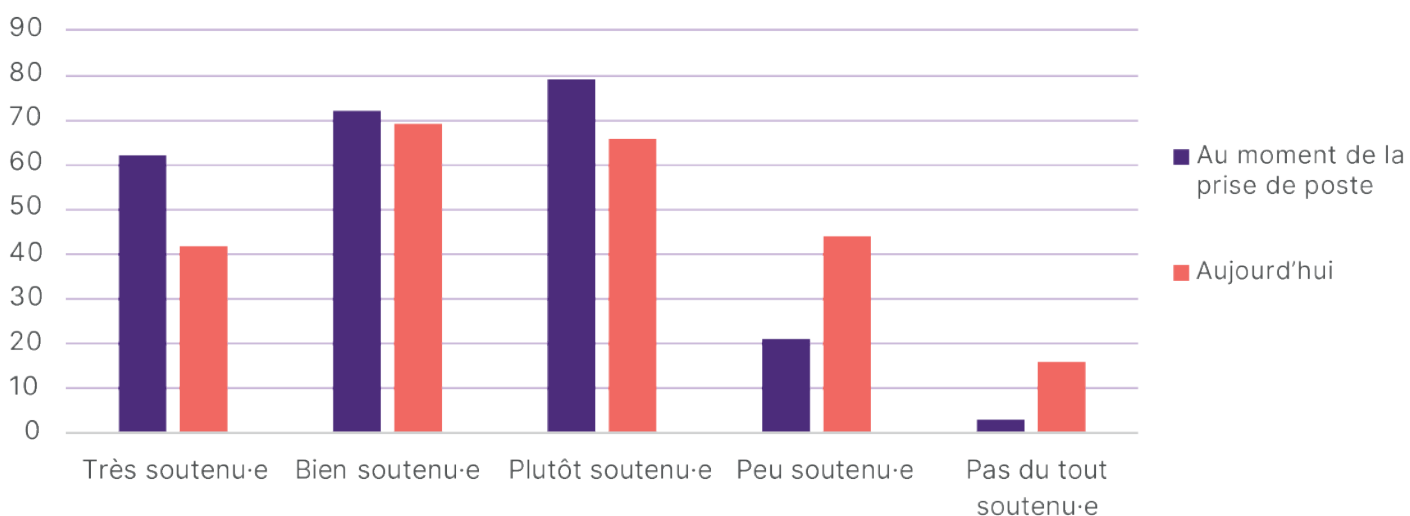
Le soutien de la gouvernance, c'est-à-dire des instances dirigeantes comme le Comité de Direction ou le Comité Exécutif, est essentiel pour le professionnel RSE. Loin d'être une option, l'étude montre qu'il est une condition de succès de la prise de poste.

Dans l'idéal, ce soutien prend la forme d'un rattachement hiérarchique à la Direction Générale. C'est le cas de 42 % des répondants à notre enquête. Il peut aussi passer par un rattachement à un membre de ces instances, proche des décideurs finaux. Ce rattachement dit la place réelle que l'entreprise choisit d'accorder à la fonction. Revenant sur son recrutement en 2020, avec un reporting direct au CEO du groupe, Camille Szejnhorn, Directrice RSE du Groupe Lefebvre, témoigne : « être rattachée au CEO groupe est la meilleure des choses que je pouvais souhaiter. J'y ai trouvé d'emblée un levier de crédibilité et une force. »

Quand ce soutien est bien incarné, le professionnel RSE peut s'appuyer dessus pour faire avancer sa mission. À l'inverse, si le sponsor est trop discret ou trop isolé, la fonction RSE se retrouve vite seule face aux arbitrages. Ce soutien doit donc être structuré pour tenir dans le temps. Il facilite alors l'adhésion de la gouvernance et des différentes directions métiers à la démarche RSE proposée. Appuyé par la plus haute sphère de l'entreprise, le professionnel RSE gagne en légitimité. Il peut dès lors exercer plus facilement son leadership auprès des salariés et faire avancer ses sujets avec davantage de poids.



Comment vous sentez-vous soutenus par votre direction ? (en nombre de personnes)



Globalement, le soutien des directions est très fort au démarrage et résiste dans le temps. Ce soutien peut évoluer dans le temps et n'est pas acquis *ad vitam aeternam*. Une réorganisation interne, par exemple, peut le challenger. 90% des répondants se sont sentis de « très » à « plutôt » soutenus lors de leur prise de poste. Dans le contexte de « backlash écologique », il est à noter que le soutien des directions perdure : les trois quarts des professionnels se sentent encore aujourd'hui soutenus par leur direction.

Les professionnels de la RSE témoignent :



« Mon rattachement hiérarchique au Président a enclenché la dynamique. J'ai négocié d'emblée un point hebdomadaire et cela a été une des clés de succès. »

Isabelle FOLLENFANT, Directrice de l'engagement | Mission et RSE – Rivalen

« La gouvernance est clé pour avoir de la légitimité. Je suis directement rattaché au PDG et j'ai un point d'appui au sein du Conseil d'Administration. Nous formons ensemble un sustainability committee, ce qui m'aide à donner du poids à mon action et m'évite d'agir en marge de l'organisation »

Pierre-Henri BOURNAZEL, Head of Group Sustainability - UNITED CAPS



Le conseil du recruteur

Formalisez au plus vite le circuit de décisions

Avant d'accepter le poste, vérifiez l'existence d'un sponsor et sa capacité réelle à agir. Identifiez les contre-pouvoirs autour de lui et les moyens concrets qu'il pourra mobiliser.

Pour vous assurer que ce soutien ne reste pas informel, réclamez sans tarder une lettre de mission, des priorités claires et un circuit de décision partagé.

En effet, tenir dans le temps suppose un sponsor ritualisé (la seule sincérité est insuffisante). Le vrai soutien de la gouvernance se mesure à sa traduction dans les instances, les arbitrages et les règles de fonctionnement.

Le conseil du coach

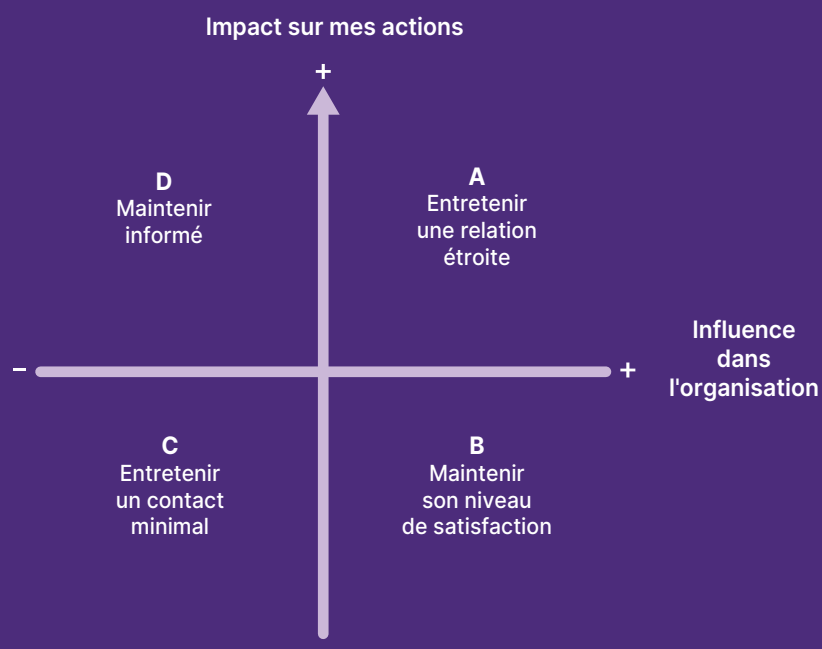
Cultivez la proximité avec les acteurs qui ont de l'impact et de l'influence

Si la Direction générale se montre peu accessible, cultivez le lien avec ceux qui la côtoient. Un bon moyen : cartographiez les personnes qui combinent impact et influence dans la zone A de la matrice ci-contre.

Gardez toujours une « pépite » sur vos projets ou vos résultats et saisissez toutes les occasions, même brèves, pour la partager avec eux.

Ainsi, vous faites connaître vos avancées, valorisez vos équipes et donnez du sens à ce qui est obtenu. Faites-le avec un peu d'audace tout en gardant sens de la nuance et humilité (au risque, sinon, de créer l'effet inverse !).

Rayonner, c'est rendre visible votre action et inspirer confiance.



2. ADOPTER LA POSTURE DE BUSINESS PARTNER

Cultiver la proximité entre business et durabilité est une clé de succès

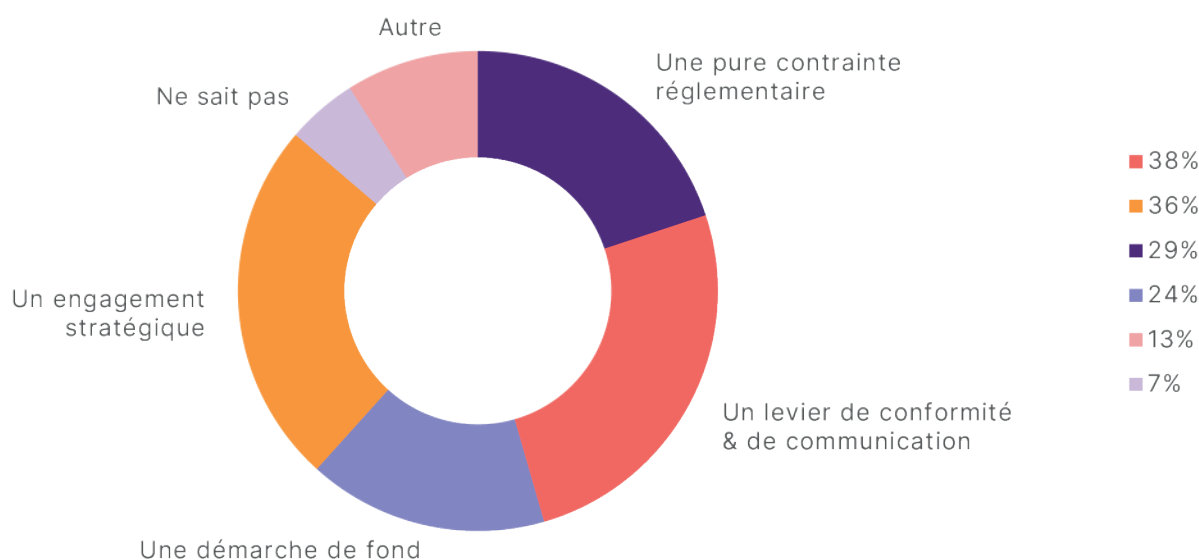
Loin de celle de l'expert-sachant, la posture attendue est celle d'un véritable Business Partner, ancré dans les réalités opérationnelles. 51% des répondants à l'étude témoignent que les pressions externes, comme l'évolution du marché, les demandes de clients ou les appels d'offres, sont de loin le premier moteur pour faire avancer la RSE en interne.

Les professionnels de la RSE doivent donc les comprendre pour accompagner ce mouvement. Pour cela, il leur faut être sur tous les sujets : finance, stratégie, réglementaire, opérations. Cela suppose de se plonger dans les rapports annuels et de cerner les enjeux opérationnels, concurrentiels et financiers des métiers de l'entreprise. Ainsi, le professionnel RSE qui embarque n'est plus celui qui assène une vérité, mais celui qui aide un métier à résoudre un problème concret. Il parle ventes, achats, financement, production, attractivité, conformité utile. Cette posture ne dilue pas l'ambition. Elle lui donne une prise.

Eve Duboeuf, Cheffe de projets RSE (CMS Francis Lefebvre Avocats) témoigne : « En tant que Business Partner RSE, mon rôle est d'ancrer les engagements du cabinet dans des réponses concrètes et opérationnelles. L'enjeu est d'aligner vision RSE et stratégie, en s'appuyant sur l'écoute, la compréhension des enjeux métiers et la co-construction avec les équipes. » Le Business Partner devient donc la forme la plus crédible d'influenceur : moins prescripteur, plus traducteur ; moins hors-sol, plus opérant.



Comment les entreprises percevaient-elles la RSE à votre arrivée en poste ?



Les répondants partagent le sentiment que la RSE est d'abord perçue comme un levier de conformité et de communication (38%) et un engagement stratégique (36%) plutôt que comme une pure contrainte réglementaire (29%) ou une démarche de fond (24%).

Les professionnels de la RSE témoignent :



« Le challenge, c'est de se faire connaître du terrain et de comprendre les réalités quotidiennes afin d'identifier les besoins. Si tous nos opérationnels m'identifient et savent qu'ils peuvent se tourner vers moi pour tout sujet carbone par exemple, alors je considère que j'aurais réussi ma mission. Mon but c'est d'être utile pour mes collègues, pas de faire des choses dans mon coin qui finalement ne serviront à personne. »

Célia FOULON, Responsable RSE - IDEX

« Avec le recul, je vois à quel point il était important pour moi de comprendre en profondeur nos produits et nos métiers : les matières, le textile, les intrants, les produits, l'industrie. J'ai découvert le métier au fur et à mesure, par des visites, des lectures du soir. »

Alice GRILLON, Responsable transformation durable - Lacoste



Le conseil de l'expert



Intégrez la RSE aux plans d'action de l'entreprise

« J'ai gagné l'attention du CODIR quand les métiers ont vu ce que la RSE changeait pour eux. Très concrètement, j'ai montré en quoi la prise en compte de critères RSE aurait un impact positif sur notre capacité à attirer des clients (institutionnels, investisseurs).

La clé est de tenir l'ambition sans être « hors-sol », en se montrant le plus concret possible, en lien direct avec les enjeux métiers :

- parler business plutôt que théorie RSE,
- adapter son langage aux réalités de l'entreprise,
- faire le lien avec les attentes existantes,
- écouter les parties prenantes et prioriser les sujets. »

Caroline BORDEAUX
Responsable des projets clients et du déploiement européen chez Toovalu



Le conseil du coach

En arrivant, exercez d'abord votre curiosité

Prendre un nouveau poste réveille souvent le besoin de prouver sa légitimité. Certains cherchent alors à montrer qu'ils maîtrisent tout et se positionnent en chefs tout-sachants ou en gendarmes de la RSE.

Mais cette posture est vaine et épuisante pour tous. Mettez plutôt sur l'écoute et la curiosité : explorez, questionnez, étonnez-vous sans crainte d'être jugé incompetent.

Mobilisée avec justesse, votre curiosité accélèrera vos apprentissages, éclairera vos décisions et nouera la confiance avec vos interlocuteurs.

Cette confiance sera votre capital le plus précieux pour avancer sur les dossiers stratégiques.

3. MAÎTRISER LA COMPLEXITÉ INTERNE ET EXTERNE

Décoder son environnement, un indispensable de la prise de poste

39 % des répondants citent le « fonctionnement complexe de l'entreprise » parmi les trois défis majeurs de leur prise de poste. Avant de vouloir transformer son organisation, il faut d'abord bien lire l'interne. Une prise de poste RSE est une entrée dans un système existant : métiers, habitudes, résistances, hiérarchies visibles et invisibles, promesses anciennes, langage interne, angles morts historiques. « *Mon premier enjeu, à mon arrivée en poste, a été de comprendre comment l'entreprise fonctionnait et d'analyser des processus internes qui s'entrechoquaient (ISO, management stratégique, politiques existantes, labels, etc.)* », résume Lucas Poirier, responsable RSE chez Rostaing.

Cette complexité relève en partie de l'organisation formelle. Elle découle aussi de ce qui freine, ralentit ou bloque les évolutions. La résistance au changement est souvent sous-estimée. Entre ce qui est perçu en entretien et la réalité du poste, l'écart peut être important. Dans l'étude, 42 % des répondants citent la « culture d'entreprise résistante » parmi les trois défis majeurs de leur prise de poste. Ceux qui font la différence sont donc ceux qui comprennent vite où ils arrivent, puis ajustent leur vocabulaire et leur niveau d'exigence à la maturité réelle de l'organisation.

Cette lecture ne se limite pas à l'interne. 89 % des répondants déclarent que leur feuille de route RSE est impactée par des aléas externes à l'entreprise. Il leur faut donc aussi comprendre la chaîne de valeur, le marché, ainsi que les évolutions réglementaires et sociétales. C'est ce qui permet d'anticiper plutôt que de subir.

2 défis majeurs

à la prise de poste

n°1

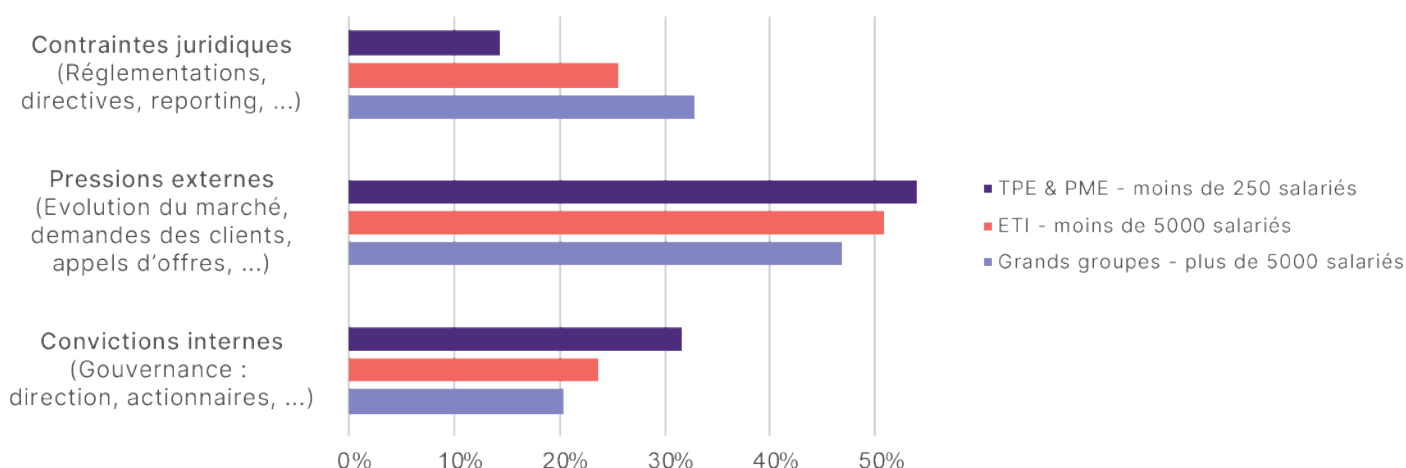
l'étendue du périmètre à prendre en main

&

n°2

la culture d'entreprise résistante

Quel est le principal moteur pour faire avancer les sujets RSE dans votre entreprise ?



La demande des parties prenantes externes est le premier facteur d'accélération des sujets RSE aujourd'hui, quelle que soit la taille des entreprises. Sans surprise, les plus petites structures sont plus guidées par les convictions internes (notamment des dirigeants), quand les plus grandes ressentent davantage la pression réglementaire, étant plus directement concernées.

Les professionnels de la RSE témoignent :



« Finalement, mon défi majeur a été l'étendue de mon scope. Le poste est très complet et il faut switcher constamment entre différents sujets, d'une pluralité folle, pour tenter d'avoir une vision à 360 degrés de l'événement du Vendée Globe que nous préparons. »

Pierre LEBRETON, Chargé de mission - SAEM Vendée, Vendée Globe

« J'ai été nommée à la tête de la RSE de mon entreprise après 11 ans en contrôle de gestion. Ma connaissance fine de l'entreprise et de ses chiffres a été un énorme plus lors de ma prise de poste. Cela m'aide à lier RSE et performance pour montrer l'impact business des actions. »

Mélanie CHLALA, Responsable RSE - Groupe Beaumanoir



Le conseil du recruteur



Prenez le temps de dresser un état des lieux

Dès la prise de poste, posez clairement auprès de votre N+1 le besoin de comprendre l'écosystème, de rencontrer les métiers et les services.

Cette étape est nécessaire avant de travailler la feuille de route et de vous engager trop vite sur des promesses.

Cette séquence doit permettre de construire une lecture solide de l'existant. Attentes de la direction, maturité des métiers, contraintes de données, perception du sujet, parties prenantes clés, principaux obstacles : tout cela doit être mis à plat.

Dans l'idéal, ce travail aboutit à un rapport d'étonnement dans lequel vous balayerez les grandes thématiques en pointant, par exemple, ce qui marche, ce qui ne marche pas encore, ce qui manque et ce qu'il est possible de faire.

Vous le partagerez largement et l'utiliserez comme base de négociation de vos objectifs.

Le conseil du coach

Négociez votre feuille de route avec lucidité

Après la phase d'observation et d'analyse, il est temps de négocier la feuille de route. Lors de ce rendez-vous, votre N+1 doit être conforté dans son choix de vous avoir nommé à ce poste.

Il doit vous sentir légitime, clair dans votre approche, capable de décider et aligné avec la stratégie de l'entreprise. Ce rendez-vous est donc un acte de leadership autant qu'un exercice d'alignement.

C'est ici que vous transformez l'observation en action. Négociez vos priorités en y associant des actions concrètes, pour les rendre crédibles et montrer leur adéquation avec les priorités de l'organisation.

Attention, tout n'est pas négociable : soyez lucide sur ce qui relève de votre champ d'action immédiat, de décisions plus globales et sur la maturité de l'entreprise.

4. JOUER AVEC LES FORCES ET MOYENS EN PRÉSENCE

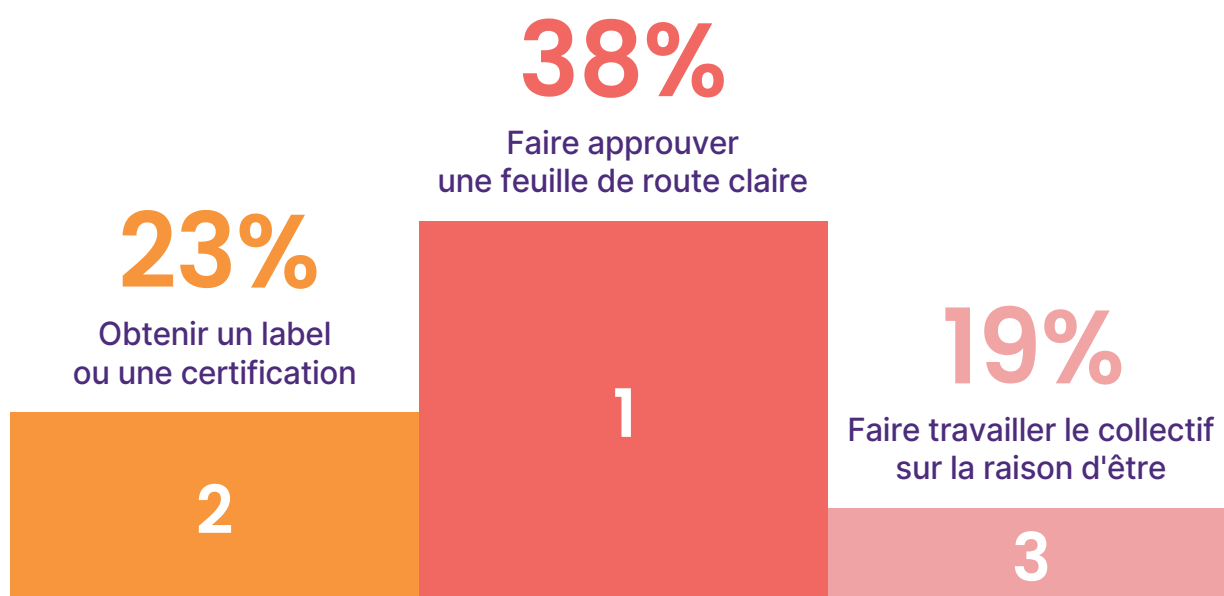
La réalité parfois contraignante n'empêche pas le succès

L'étude révèle une perception contrastée des moyens à disposition : 45% des répondants en sont « satisfaits », 23% sont « neutres » à ce sujet et seulement 32% « insatisfaits ». Quand il y a manque, ce sont d'abord les moyens financiers (59%), puis les moyens humains (54%), puis les moyens organisationnels (42%) qui sont pointés du doigt. Une réalité bien résumée par Manuel Chatain, Responsable RSE dans un groupe de la Grande Distribution : « *En réalité on s'en sort très bien avec un budget et une équipe contraints, à la condition d'avoir une stratégie RSE portée avec ambition par la Direction Générale de l'entreprise.* »

La réalité peut bien sûr être différente dans les PME et les ETI où il faut parfois compter sur sa créativité. Dans tous les contextes, il semble que les professionnels qui s'installent le mieux dans leur fonction ne sont pas ceux qui attendent les conditions parfaites. Ce sont ceux qui savent prioriser, s'appuyer sur l'existant, négocier et développer leur transversalité et leur leadership. Faire avec ce qu'il y a, c'est déjà avancer ! C'est aussi ce qui permet de déclencher les premiers succès.



Quel a été votre premier succès ?



Plus d'un tiers des répondants voient l'approbation d'une feuille de route claire comme leur premier succès. Une façon d'être reconnu dans sa légitimité. Sur la deuxième marche du podium : l'obtention d'une certification, preuve que l'entreprise attend des résultats concrets et visibles, même avec peu de moyens à disposition. Ces victoires sont essentielles pour créer une dynamique positive, commencer à construire la confiance et faciliter l'engagement.

Les professionnels de la RSE témoignent :



« Il faut commencer par des quick wins sur des sujets maîtrisés pour enclencher la dynamique. »

Alix LEMAIRE, Directrice RSE & Impact - Capital Croissance

« Ne pas chercher la solution parfaite mais avancer par versions successives et ajuster ensuite. »

Pierre-Henri BOURNAZEL, Head of Group Sustainability - UNITED CAPS



Le conseil du recruteur

Montrez votre lucidité et votre agilité



Le vrai sujet est souvent l'écart entre le poste RSE imaginé et la réalité du terrain.

C'est pourquoi les recruteurs sont à l'affût de candidats lucides, capables de mesurer ce qui les attend dans le nouvel environnement : taille du groupe, maturité des projets, niveau d'exposition, moyens humains, budget, relais internes.

Le bon candidat sait rassurer quant à sa capacité à relever ces défis. Il identifie ce qu'il saura construire vite, ce qui demandera du temps, et les conditions dont il aura besoin pour réussir.

Au-delà de votre motivation, le recruteur a donc surtout besoin de sentir votre solidité, votre agilité et votre aptitude réelle à tenir le poste.

Le conseil du coach

Appliquez le principe de l'effectuation

L'effectuation adopte la logique entrepreneuriale. Elle invite à avancer avec ce que vous avez déjà, sans attendre le plan parfait. C'est une excellente boussole pour évoluer dans un environnement incertain.

Elle repose sur cinq principes : partir de l'existant, limiter le risque à ce qui est acceptable, construire avec les alliés disponibles, utiliser les surprises comme points d'appui, et agir sur ce que vous pouvez vraiment décider.

En prise de poste, elle aide à sortir de la page blanche. Vous testez, vous ajustez, vous apprenez. Avec peu de budget, peu de temps ou peu de ressources, elle permet de progresser pas à pas, sans rester bloqué car elle transforme chaque contrainte en opportunité.

5. EMBARQUER LES ÉQUIPES

Faire adhérer les parties prenantes nécessite de la part des professionnels de la RSE un leadership d'autant plus fort qu'il s'exerce en transverse

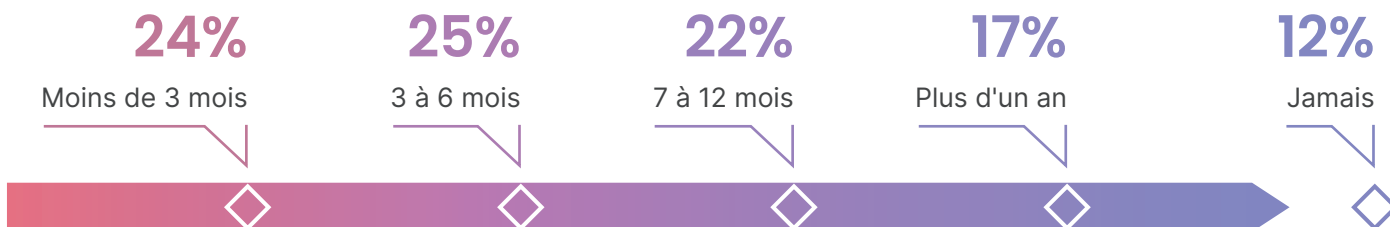
L'adhésion ne se joue ni sur l'autorité hiérarchique ni sur les seules compétences techniques. Elle repose d'abord sur la capacité à entraîner, fédérer et faire agir. L'étude le montre nettement : sur le podium des compétences indispensables pour réussir dans la fonction RSE, les répondants citent en tête la capacité à gérer des projets complexes et transversaux (cité par 66 % des répondants) puis le leadership & la communication (51 %) et l'intelligence relationnelle (50 %). Embarquer ainsi suppose de sortir de l'expertise descendante pour construire, sur le terrain, une dynamique collective.

Or, les fonctions RSE y sont en général peu préparées, comme l'explique Isabelle Follenfant, Directrice de l'Engagement Mission et RSE chez l'industriel Rivalen : « *Régulièrement, les recrutements en RSE se font sur des profils techniques et très opérationnels, avec des personnes peu habituées à sensibiliser, former ou présenter des recommandations stratégiques à un Codir ou Comex. On a beau penser les meilleures stratégies et reporting possibles, si la gouvernance ne suit pas derrière, l'ambition reste vraiment limitée !* ». Embarquer, en RSE, consiste moins à convaincre seul qu'à faire circuler le sujet dans l'organisation.

Cet enjeu est d'ailleurs jugé crucial par le panel de l'étude. À la question ouverte « Quel conseil ou point de vigilance souhaiteriez-vous partager à quelqu'un sur le point de prendre un poste en RSE ? », 35% des répondants conseillent de capitaliser sur le collectif dès la prise de poste, à la fois en construisant un réseau interne et en faisant adhérer les opérationnels.



Au bout de combien de temps vous êtes-vous sentis reconnu en interne dans votre poste ?



70% des répondants estiment avoir acquis la reconnaissance en interne dans leur rôle en moins de 12 mois, dont 49% en moins de 6 mois et même 24% en moins de 3 mois. 35% précisent mettre cette reconnaissance sur le compte d'un premier succès visible.

Les professionnels de la RSE témoignent :



« À mon arrivée, la Présidente m'a dit : "la RSE ce n'est pas toi, ce n'est pas moi, c'est tout le monde. Tu es là pour rythmer". La mission était précise mais très ouverte, avec de nombreux labels à obtenir. Je devais embarquer avec pédagogie, accompagner l'alignement de chaque service. Faire vivre le sujet en le mettant à jour régulièrement. »

Sébastien BOLLE, Coordinateur RSE - Industrie manufacturière

« Il faut aller parler à tous les salariés pour les inclure dans la démarche RSE, leur expliquer les projets en cours, le bilan carbone, ses résultats et les actions à mettre en place pour aller plus loin. Beaucoup de pédagogie est nécessaire pour embarquer. »

Juliette PERROT, Responsable RSE et ADV - Industrie manufacturière



Le conseil de l'expert



Une approche collaborative, pédagogique et fédératrice

« L'enjeu numéro un est d'embarquer les collaborateurs et de les acculturer à la RSE en leur faisant comprendre que c'est un enjeu stratégique. Il faut quitter sa tour d'ivoire, aller sur le terrain, rencontrer les équipes, être transparent dans la communication et la stratégie que l'on souhaite mettre en place : c'est comme cela que l'on construit sa légitimité auprès des métiers. »

C'est vraiment le conseil que je donnerais à celui ou celle qui prend un poste : l'approche collaborative, pédagogique et fédératrice est une clé de succès. »

Hélène DECKX VAN RUYS

Directrice RSE EMEAA, WFS (Worldwide Flight Services)



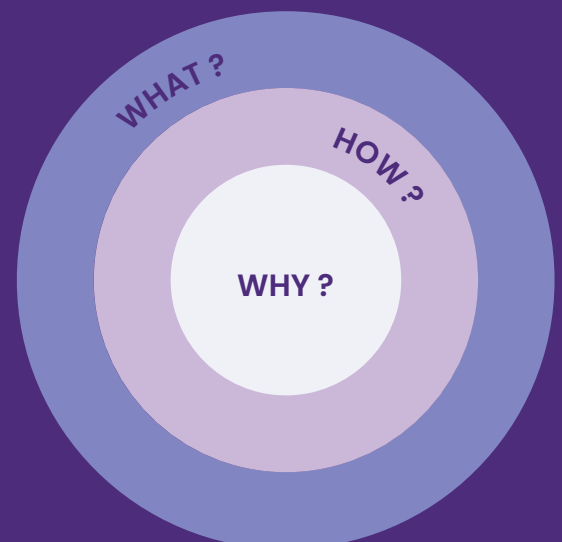
Le conseil du coach

Donnez du sens, embarquez avec le *Why*

Vous embarquez mieux les collaborateurs si vous commencez par le *Why* que Simon Sinek place au centre de son fameux « cercle d'or ». Selon Sinek, la raison d'être est au cœur de l'engagement des collaborateurs.

Avant de parler actions (*What*) et méthodes (*How*), donnez le sens : à quoi sert ce projet RSE ? Que change-t-il pour l'entreprise ? Quand le *Why* est clair, l'énergie circule mieux et l'adhésion est plus rapide. Les priorités sont plus lisibles et les méthodes font moins débat.

Dans des fonctions transverses comme celles de la RSE, communiquer une vision claire est fondamental pour créer un lien de confiance et construire son leadership.



Le cercle d'or de Simon Sinek

6. ÉVITER LE PIÈGE DE L'ISOLEMENT

Pour repousser la tentation du repli sur soi, mieux vaut construire des alliances internes et externes

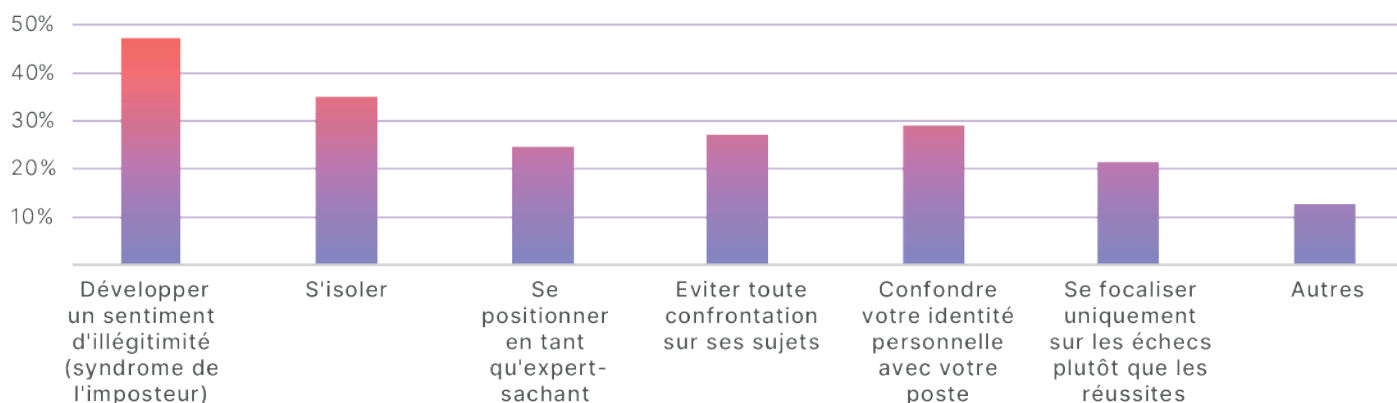
Derrière l'excitation d'un nouveau poste, il y a souvent une forme de solitude. Les repères changent, il faut décoder l'implicite et trouver de nouveaux alliés. En prise de poste, 35 % des professionnels RSE interrogés disent avoir été tentés par le réflexe de l'isolement. Cette tentation est renforcée par la petite taille des équipes RSE : 38 % de nos répondants disent d'ailleurs travailler dans une équipe de deux ou trois personnes, et 29 % sont seuls. La confusion entre identité personnelle et fonction, citée par 29 % des répondants, ainsi que la crainte de la confrontation, pour 27 % d'entre eux, accentuent aussi cette tentation du repli sur soi.

Pour en sortir, il faut activer son intelligence relationnelle, compétence jugée clé par 50 % des répondants. Elle permet de construire des alliances en interne, avec les décideurs officiels comme avec les relais plus informels. Elle conduit aussi à s'appuyer sur des réseaux externes. Groupes de travail, échanges de bonnes pratiques, partage d'expérience : 28 % des répondants y voient une aide utile. Alix Lemaire, Directrice RSE & Impact chez Capital Croissance, témoigne : « Si je pouvais revenir en arrière, je passerais moins de temps à essayer de comprendre les cadres réglementaires qui sont mouvants et j'intégrerais davantage les réseaux inter-entreprises. Ils proposent des rencontres qui aident à mieux cerner les enjeux et font se sentir moins seul. »

Ces réseaux, généralistes ou thématiques, permettent d'apprendre plus vite, de confronter les approches, de s'inspirer de pratiques existantes et de rompre l'isolement.



Dans quels pièges auriez-vous pu tomber à votre prise de poste ?



Le syndrome de l'imposteur ou sentiment d'illégitimité est la menace la plus forte de toute prise de poste et les professionnels de la RSE n'y échappent pas. Ce syndrome résonne particulièrement avec deux autres tentations : s'isoler et confondre son identité personnelle avec son poste.

Les professionnels de la RSE témoignent :



« Le benchmark aide beaucoup. En intégrant les cercles RSE, on s'inspire des autres et on se met d'accord sur les pratiques de branche tout en valorisant le partage de bonnes pratiques. »

Elodie VIGLINO, Directrice RSE - SMABTP

« Je m'appuie sur des réseaux multi-entreprises et multifonctions. Ce sont de bonnes bases de partage et cela fait beaucoup de bien ! J'apprends également beaucoup auprès des partenaires qui nous accompagnent. Ils ont une large maîtrise de la RSE et transmettent leurs connaissances avec plaisir ! »

Leïla BACHA, Chef de projet RSE - Meritis



« Soyez curieux. N'arrêtez jamais de vous former (webinaire, lecture, podcast). Restez humble et échangez avec vos pairs ! »

Hélène DECKX VAN RUYS, Directrice RSE EMEAA, WFS (Worldwide Flight Services)

Le conseil de l'expert



Cultivez votre réseau

Dès votre recrutement confirmé, laissez parler votre curiosité et cherchez à échanger avec ceux qui sont susceptibles de vous éclairer sur votre futur poste.

Vos alliés peuvent être variés : collègues expérimentés ou anciens collaborateurs qui connaissent les rouages internes de l'entreprise, partenaires, clients ou amis du secteur qui vous apporteront un regard extérieur enrichissant ou des conseils précieux.

Une fois en poste, construisez une stratégie de rencontres : identifiez les acteurs à solliciter à chaque niveau de l'organisation, sans oublier les réseaux informels qui pèsent leur poids sur les décisions. Clarifiez l'intention de chaque rencontre tout en prenant plaisir à converser, en restant ouvert et dans une relation donnant-donnant. Cultiver vos réseaux internes et externes, c'est vous offrir un double levier d'apprentissage et d'influence.

Le conseil du coach

Sollicitez un buddy ou un mentor dès le début

En prise de poste, ces appuis aident à sortir de l'isolement et à y voir plus clair.

Le buddy est un pair de l'entreprise. Il vous aide à comprendre les usages, les outils, les codes et les questions du quotidien.

Le mentor, lui, est plus senior, sans lien hiérarchique. Il vous aide à prendre du recul, à lire les enjeux, à décider et à élargir votre réseau. L'un facilite l'intégration. L'autre éclaire la trajectoire.

Si ce soutien n'est pas prévu, demandez-le. Et s'il n'existe pas structurellement, allez le chercher vous-même dans votre réseau !

POUR ALLER PLUS LOIN

Michael Page

Michael Page accompagne toutes les entreprises sur leurs problématiques de recrutement (CDI, CDD, intérim, management de transition, freelancing...), ainsi que les professionnels en recherche d'emploi (du technicien au cadre dirigeant) sur plus de 25 secteurs d'activité.

Découvrez nos études Michael Page :

[En savoir plus >](#)



Institut
d'Économie
Durable

École supérieure fondée avec Lefebvre Dalloz, l'IED forme en 1 ou 2 ans des étudiants et des professionnels aux nouvelles exigences des métiers de la transition en leur donnant un bagage hard skills solide : finance, réglementaire, stratégie, conduite du changement.

Contactez-nous pour vos besoins en alternance.

[En savoir plus >](#)



JL Toovalu

Toovalu, pionnier de la stratégie RSE & Climat, accompagne les entreprises dans le pilotage de leurs démarches grâce à une plateforme complète (bilan carbone, CSRD, trajectoires). Une solution alliant logiciel, expertise et accompagnement.

Découvrez notre logiciel Toovalu :

[En savoir plus >](#)



Pacte Mondial
Réseau France

Relais officiel du Pacte mondial des Nations Unies, le Réseau France rassemble plus de 2 200 entreprises et 100 organisations autour de la RSE et du développement durable. Il propose un cadre volontaire fondé sur 10 principes, et accompagne la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

[En savoir plus >](#)

JL Lefebvre Dalloz

COMPÉTENCES

Partenaire de votre développement, Lefebvre Dalloz Compétences propose plus de 1 700 formations couvrant l'ensemble des métiers du droit, du chiffre et des soft skills, incluant des formations en RSE, ESG et conformité pour accompagner la montée en compétences des professionnels.

[En savoir plus >](#)

Retrouvez tous nos conseils de coach dans l'ouvrage *Réussissez votre prise de poste*

Comment gagner la confiance dès les premiers jours ? Retours d'expérience, outils de self-coaching, postures clés du leadership : tout est réuni pour éviter les pièges classiques de la prise de poste et avoir un impact durable.

(Isabelle Croo et Pia de Buchet, Vuibert, 2025)

[En savoir plus >](#)

