

ENVIRONNEMENT : QUAND LES SALARIÉS POUSSENT LEURS ENTREPRISES À S'ALIGNER AVEC LEURS VALEURS

Dans cette chronique, Mélissa Casagrande, associate manager au sein du cabinet Sia Partners, analyse une rupture générationnelle majeure : fini le temps où les salariés laissaient leurs convictions à la porte de l'entreprise. Les organisations naviguent dans un nouveau rapport de force où l'engagement écologique et social devient une ligne rouge non négociable.

Terminé le temps où les salariés laissaient leurs engagements à la maison. Une rupture s'opère, visible chez les jeunes qui refusent de dissocier leurs valeurs personnelles de leurs choix professionnels. Un rejet illustré de manière dystopique par la série américaine "Severance" : l'impossibilité d'être une personne intègre dans un système qui exige une fragmentation totale de l'identité. Là où la fiction pousse à l'extrême la compartimentalisation de notre conscience, la réalité observée dans les entreprises ou lors des entretiens de recrutement témoigne d'un mouvement inverse : une aspiration croissante à l'unification de soi.

Chiffres révélateurs : 52 % des jeunes actifs se disent prêts à changer pour un emploi plus plaisant mais moins rémunéré, selon une [étude](#) Ifop sur la génération Z au travail, et près de deux jeunes sur cinq estiment qu'il vaut mieux refuser de travailler pour des entreprises non engagées, d'après une [enquête](#) de l'école d'ingénieurs Cesi et d'Ipsos. Le travail n'est plus seulement perçu comme un moyen de subsistance mais devient un espace d'expression de soi et de contribution sociétale. Un nouveau rapport de force se dessine, dans lequel l'engagement écologique et social devient une ligne rouge professionnelle non négociable.

Une génération façonnée par l'urgence climatique

Ce changement s'enracine dans trois facteurs convergents qui ont façonné toute une génération à des attentes précises en termes de RSE :

- **Une conscience écologique forgée par l'urgence climatique.** Les 18-28 ans ont grandi avec les rapports du GIEC. L'engagement écologique devient une question de survie collective qui doit se traduire dans tous les aspects de leur vie, y compris professionnelle.
- **Un niveau d'information élevé.** Cette génération maîtrise les enjeux du développement durable et sait décrypter les stratégies de communication des entreprises. Avec l'IA, elle dispose d'outils pour les aider à vérifier, analyser et comparer des informations instantanément. Les candidats arrivent en entretien dans une entreprise avec une connaissance approfondie de ses rapports de développement durable, scrutant les contradictions entre discours marketing et réalité opérationnelle.
- **Une redéfinition du rapport au travail héritée de crises successives :** burn et bore out des aînés, perte de sens au travail, précarisation de l'emploi... qui font s'effondrer les promesses traditionnelles de carrière. La recherche de sens et de l'impact prime sur le statut.

L'impossible double discours des entreprises

Cette pression nouvelle produit trois conséquences dans les organisations.

1. **L'impossibilité du double discours.** L'authenticité cesse d'être un "nice-to-have" pour devenir une infrastructure organisationnelle fondamentale. En outre, la RSE recèle un potentiel d'activation de l'engagement salarié considérable. Si

66 % des salariés ne souhaitent pas quitter leur entreprise, selon un [rapport](#) de l'Observatoire de l'engagement en entreprise 2024, ils ne sont pas pour autant engagés dans leur travail (taux d'engagement de 8 % en France, selon une [enquête Gallup](#) de 2025). Pourtant, 62 % estiment qu'il n'est pas nécessaire de changer de structure pour trouver du sens ([enquête Audencia](#)) et 58% des actifs identifient désormais la politique RSE comme un critère déterminant dans leurs choix professionnels ([enquête Ifop](#)). Allier discours et pratiques RSE est devenu essentiel et stratégique pour assurer un engagement réel.

2. **La transformation des processus de recrutement.** Les recruteurs découvrent parfois que leurs candidats maîtrisent mieux les enjeux RSE de leur entreprise qu'eux-mêmes, créant des situations où l'expertise supposée des organisations est mise en défaut par la préparation minutieuse de leurs interlocuteurs d'un jour. Les entreprises doivent désormais former leurs équipes RH aux subtilités de leurs propres engagements et valeurs.
3. **L'exposition publique des contradictions.** Le désalignement entre communication externe et réalité interne devient un risque majeur, tant en termes de réputation que de capacité d'attraction et de rétention des talents (marque employeur) ; un phénomène amplifié par des comptes sur les réseaux sociaux du type "Balance ta start up", qui expose publiquement les contradictions des entreprises. Les salariés développent une capacité d'analyse critique, distinguant les démarches authentiques du greenwashing organisationnel.

Cinq leviers pour transformer l'entreprise de l'intérieur

La question n'est donc plus de savoir si les entreprises doivent s'adapter, mais plutôt comment le faire efficacement. Contrairement aux politiques RSE descendantes traditionnelles, l'approche la plus prometteuse mise sur l'initiative des salariés pour transformer leur métier de l'intérieur. Et ce via cinq leviers d'actions concrets :

1. **Instaurer un onboarding engagé et engageant** : dès le premier jour, présenter les enjeux RSE et proposer un compagnonnage par un collaborateur engagé auprès des nouvelles recrues les plus sensibles à ce sujet.
2. **Verdir chaque emploi** : permettre à chaque salarié de redéfinir 20 % de ses missions pour maximiser l'impact positif durable. Ainsi, un comptable peut se spécialiser dans l'empreinte carbone tandis qu'un sourcing manager peut devenir expert en économie circulaire. Cette approche favorise l'intégration progressive des compétences vertes dans les tâches existantes, conformément à l'approche du verdissement des emplois par les processus. L'intégration de compétences vertes dès la rédaction des offres d'emploi constitue une pratique complémentaire, selon l'[étude](#) de notre cabinet Sia.
3. **Mener un audit de cohérence** : confier aux collaborateurs volontaires l'évaluation de la cohérence éthique de leur propre entreprise, et restituer les résultats en toute transparence.
4. **Organiser un hackathon interne semestriel de 48 heures** pour développer des solutions concrètes, avec prototypage et mise en œuvre dans l'entreprise.
5. **Augmenter proactivement, de manière plus audacieuse, la performance RSE au cas où celle des gouvernements recule.** L'[étude](#) Ecovadis 2025[8] révèle que, sur 400 cadres américains interrogés, 87 % ont maintenu ou augmenté leurs investissements en développement durable depuis le début de l'année 2025 pour des raisons de viabilité et résilience commerciales, avec une tendance : 31 % en font moins la promotion et 8 % ont cessé d'en parler publiquement.

Les "cohérents", une frange croissante de la population active

Cette évolution des attentes n'est pas qu'une tendance passagère : elle représente un enjeu de survie pour les entreprises. Avec la baisse de la population active qui se profile et la persistance des tensions de recrutement, l'alignement des valeurs devient vital pour attirer et retenir les talents. Au-delà des 18-28 ans, on touche à une frange plus large de la population active que l'on pourrait nommer les "cohérents" : celles et ceux qui refusent la dissonance cognitive et versent dans l'eudémonisme d'Aristote, poussant à l'invention d'un modèle de société où travail et existence retrouvent une unité.

Mélissa Casagrande

<https://www.actuel-rh.fr/>