

# TRANSFORMER LES ENJEUX RSE EN LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ ET DE CROISSANCE

**CAROLINE VÉRAN** FONDATRICE DE CROISSANCE BLEUE



**La responsabilité sociale, sociétale et environnementale, véritable opportunité pour les entreprises, permet de créer les conditions d'une croissance durable. S'inscrivant dans cette dynamique, Croissance bleue accompagne les organisations dans la transformation des enjeux RSE en stratégie de développement et de valorisation. Rencontre avec Caroline Véran, sa fondatrice.**

## À quoi sert concrètement la RSE ?

La RSE est une manière d'accompagner les entreprises vers un modèle de croissance plus durable, plus juste et plus équilibré. La RSE intègre des enjeux réglementaires mais va bien au-delà. Elle offre une formidable opportunité pour activer de nouveaux leviers d'innovation et de croissance, de compétitivité et de réinvention des organisations.

## Comment expliquez-vous l'intérêt croissant pour la RSE ?

Les entreprises prennent conscience que les enjeux de développement durable impactent directement et

profondément leur organisation et leur modèle économique, comme la transformation digitale en son temps. Cela s'est fait progressivement au sein des entreprises, autour de plusieurs marqueurs forts : en 2015 avec les Accords de Paris de la Cop21, en 2019 en France avec la loi Pacte qui apporte une modification historique du code civil en actant la nécessité pour chaque entreprise de considérer les enjeux sociaux et environnementaux inhérents à son activité. Cette évolution juridique a été initiée par le ministère de l'Économie et non par celui de l'Écologie, manière de souligner à quel point la RSE se veut levier de compétitivité et

de croissance. Aujourd'hui ce sont les questions de transition climatique et de décarbonation qui mobilisent en priorité les entreprises. Ce sont des enjeux de survie économique. Pousser ces sujets est un investissement assurément gagnant.

## Quels sont vos interlocuteurs privilégiés pour travailler la démarche RSE ?

Nous travaillons directement avec les dirigeants afin de leur donner toutes les clés de compréhension de la RSE et de son articulation avec le pilotage stratégique de leur entreprise. Pour l'heure, les stratégies RSE viennent muscler les stratégies d'entreprise mais il n'y aura probablement, à terme, plus qu'une seule et même stratégie d'entreprise dotée de marqueurs RSE puissants. Un dispositif bien plus pertinent.

## Quelle est votre méthodologie ?

Notre point de départ repose sur l'analyse de l'existant, enrichie d'entretiens menés en bilatéral avec les parties-prenantes de l'entreprise. Nous ne calquons pas de solutions mais partons toujours de la carte

d'identité de l'entreprise, de son ADN : son modèle économique, ses enjeux sociaux et environnementaux comme ses enjeux de marché, de marque, de filière, ses ressources internes ou encore sa maturité. Nous analysons et croisons les données RSE et les données stratégiques de l'entreprise. Une fois structurée, cette étape nous permet d'établir une feuille de route et de mettre en place une gouvernance transverse adaptée.

Dans un second temps, nous travaillons plus en finesse, et « à la carte », avec les collaborateurs sur le déploiement opérationnel de la feuille de route. Ensemble nous avançons concrètement sur des sujets tels que la trajectoire bas carbone, la création de nouveaux services à impact, l'ancrage territorial, la gouvernance responsable, la raison d'être, les achats responsables, la marque employeur, etc. Ce déploiement opérationnel se nourrit aussi bien d'un benchmark des bonnes pratiques sur une thématique donnée que des contributions et des idées de l'ensemble des forces vives de l'entreprise. Il rend tangibles et concrets les enjeux sur lesquels progresser, et pour lesquels des objectifs et des indicateurs précis ont été fixés.

Le troisième volet est celui de la stratégie de communication et de rebranding. En effet, la communication autour des engagements sociétaux est la pierre angulaire d'une démarche de progrès. Elle permet de rassembler, de donner du sens, de la visibilité et du crédit aux actions déjà menées. La plupart des entreprises se posent la question de la valorisation de leur politique RSE et de la possibilité d'embarquer les parties prenantes. Ce travail d'éditorialisation et de mobilisation est essentiel car les dirigeants sont souvent démunis. L'agence Croissance bleue peut ici concevoir des dispositifs d'engagement, les piloter et produire des supports de communication.

La RSE ne doit pas être considérée comme un coût mais comme un investissement dans une démarche de progrès continu, comme un levier d'innovation et de croissance.

## Les enjeux climatiques et énergétiques sont bien identifiés par les entreprises. Quels sont les autres enjeux RSE clefs de transformation ?

Travailler sur « la marque employeur » est incontournable. La capacité d'une entreprise à fidéliser ses collaborateurs comme celle d'attirer les nouveaux entrants sur le marché du travail est un enjeu RSE majeur. Pour preuve, un récent sondage d'Harris Interactive pour le collectif « Pour un réveil écologique » révèle que 7 jeunes actifs sur 10, sur la tranche d'âge 18-30 ans, seraient prêts à changer d'emploi pour qu'il soit écologiquement utile ! Il y a là clairement un changement de modèle. Les nouvelles générations challengent les entreprises et attendent beaucoup plus d'engagement du monde du travail. Elles sont moins soucieuses de salaire que de sens, de cohérence, d'utilité sociétale. Inscrire la création de produits et des services dans une approche d'économie circulaire est un autre défi décisif pour les entreprises. Cela suppose une nouvelle manière de concevoir, de produire, d'acheter, de créer de la valeur. C'est ici l'ensemble des processus qu'il faut adapter, en formant notamment les équipes à la question des achats responsables.

Je voudrais également souligner l'enjeu de l'ancrage territorial, essentiel à mes

yeux, et pourtant encore abordé trop partiellement. Il y a un intérêt stratégique à faire travailler davantage les acteurs présents sur un même territoire en coordination : collectivités, entreprises et associations ont tout intérêt à concentrer leur effort sur une même feuille de route pour un effet démultiplicateur. C'est un très bel enjeu sur lequel il faut absolument progresser !

Enfin, il y a une focalisation sur la décarbonation qui intéresse grandement l'ensemble des parties prenantes, mais la RSE concerne des champs beaucoup plus vastes qui nécessitent d'être investis.

## Comment convaincre les entreprises de s'emparer résolument de la démarche RSE ?

En amenant les dirigeants à une meilleure connaissance et une juste appréciation de la RSE : elle ne doit pas être considérée comme un coût mais comme un investissement dans une démarche de progrès continu, comme un levier d'innovation et de croissance. Plus les entreprises se positionneront rapidement sur la RSE, plus elles seront compétitives et gagneront en bénéfices. En somme, c'est un engagement qui permet de (ré)concilier éthique et profit. ♦

[www.croissancebleue.com](http://www.croissancebleue.com)

PROPOS RECUEILLIS PAR NATHALIE ZIMRA

Il y a un intérêt stratégique à faire travailler davantage les acteurs présents sur un même territoire en coordination : collectivités, entreprises et associations.