

Inspir!

LE MAGAZINE DU MEDEF **PARIS**

NUMÉRO **64** AVRIL-MAI 2022

RÉUSSIR DEMAIN :

POURQUOI LA RENTABILITÉ NE SUFFIT PLUS

EXTRA

**PERFORMANCE
FINANCIÈRE**

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Paris



INSPIR ! EXPERTS

SPÉCIAL RSE

Aubin Labergère-
Laroche,
Co-fondateur de STOCK
CO₂
52



Enzo Bourhis,
Responsable de missions
RSE de Baker Tilly
59



Barbara Thocquenne,
Consultante et Formatrice
en RSE, Fondatrice de
BTh Conseil
62



Caroline Vérant,
Fondatrice de Croissance
Bleue
70



Jean-Baptiste Léger,
Directeur RSE et Affaires
Publiques de Lidl
88



COMMENT CONCILIER RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET PERFORMANCE

BARBARA THOCQUENNE FONDATRICE DE BTh CONSEIL



Répondre à un développement durable et contribuer à limiter le dérèglement climatique constituent de formidables opportunités de travailler autrement. S'inscrivant dans ces nouvelles exigences, la démarche RSE représente, pour les entreprises, la perspective d'un équilibre à trouver entre utilité sociétale et rentabilité.

Rencontre avec Barbara THOCQUENNE, consultante et formatrice en RSE, fondatrice de BTh Conseil.

Quels sont concrètement les besoins de vos clients ?

Mes clients observent le sujet de la RSE monter et sont de plus en plus souvent sollicités par leurs principales parties prenantes, souvent leurs donneurs d'ordre, parfois leurs investisseurs ou leurs clients. C'est ainsi que dans le cadre d'une démarche pragmatique, ils me consultent pour mieux comprendre ce qu'est une politique RSE, mais aussi, pour dresser un bilan des actions déjà entreprises, définir les axes d'actions concrètes, faire adhérer leurs équipes au projet, savoir communiquer sur leurs engagements... Ils savent aujourd'hui que s'engager dans une démarche RSE est la garantie de pouvoir continuer à

développer son business. Mes clients sont des PME, à taille humaine, reconnues et établies dans leur secteur d'activité. Leur préoccupation n'est pas de décrocher un label, dont la profusion (généralistes, sectoriels, géographiques...) renvoie une image de complexité et de surenchère à la bonne note qui nuit à la démarche.

Quelles sont les stratégies qui permettent de transformer la responsabilité sociétale en levier de croissance ?

Il ne saurait y avoir de modèle unique car la RSE touche au modèle d'affaires. En cela, chaque entreprise possède ses particularités. En conséquence, une

démarche RSE efficace et honnête s'initie d'abord en impliquant la fonction clé du business pour la faire rayonner ensuite, en cohérence, à l'ensemble des activités. Le corollaire de cet impératif de réussite implique une gouvernance convaincue qui porte la démarche. C'est là une stratégie classique de transformation.

Le secret d'une politique RSE réussie relève de tous les ressorts de la confiance et les entreprises n'ayant engagé que quelques mesures pour surfer sur un phénomène qu'elles considéraient de mode, en corrigeant deçà delà quelques externalités - impacts sociaux et environnementaux négatifs - et en communiquant dessus, sans stratégie profonde de transformation, sont légitimement taxées de greenwashing. Rattrapées par les dénonciations d'associations, par des scandales, par des enquêtes de satisfaction clients ou une @réputation désastreuse, elles ont entamé le capital confiance de leurs parties prenantes. Le résultat est totalement contre-productif et les exemples ne manquent pas ! Un récent sondage Harris Interactive relève que 75 % des Français restent méfiants

Le secret d'une politique RSE réussie relève de tous les ressorts de la confiance.

quant aux engagements des entreprises en matière sociale et environnementale.

Quels sont les bénéfices de votre accompagnement ?

Mon accompagnement se déploie sur plusieurs semaines et s'appuie sur la norme ISO26000 que je connais bien par ailleurs pour être évaluateur du label « Engagé RSE » de l'Afnor.

En raison du profil de mes clients, entreprises de taille modeste, je l'adapte pour que cette démarche apporte une réelle valeur ajoutée. Pour ce faire, j'actionne deux leviers : le conseil structuré et la formation pour sensibiliser et convaincre.

J'aborde mon accompagnement par un état des lieux, qui permet de recenser les actions déjà menées ou simple à mettre en place rapidement et efficacement, et par une sensibilisation des équipes en vue de les fédérer autour du projet. Puis je coconstruis avec les parties prenantes un plan d'actions sur les axes d'amélioration. Enfin, j'accompagne les équipes dans la mise en place, le suivi et la communication de ce plan d'actions. Mon expérience de 30 ans en entreprise dans des fonctions analytiques, RH, de négociation ou d'innovation, mon approche par le management participatif et mon tempérament pragmatique et efficient me sont ici très utiles.

J'accompagne également mes clients dans la rédaction d'un court rapport qui reprend les éléments clés de leur diagnostic ayant permis la définition de leurs enjeux, leur plan d'actions et les indicateurs de suivi. Cette formalisation donne vie et consistance à leur démarche.

Quels sont les principes qui structurent la responsabilité sociétale ?

Sur les 7 principes de la norme ISO 26000 : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties

Les salariés, qui sont ceux qui mettent en place le plan d'actions, représentent une partie prenante à soigner tout particulièrement.

prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, et le respect des droits de l'Homme, je m'attarde peu sur les principes du respect de la légalité, des normes et des droits de l'Homme. En effet, l'éthique des affaires (lutte anti-corruption, anti-blanchiment, conflits d'intérêts...) est déjà prise en considération par mes clients. En outre, sur ces sujets, le droit français est déjà suffisamment contraignant.

Mon accompagnement se focalise sur le principe de redevabilité et la reconnaissance des intérêts des parties prenantes. La redevabilité est liée à la transparence : il s'agit pour l'entreprise de rendre compte de ses impacts et d'y répondre. Concrètement, il s'agit de poser des indicateurs de suivi au plan d'actions. Quant aux attentes des parties prenantes, elles structurent les actions à mener. Je les évalue selon deux critères : l'importance de la partie prenantes pour l'entreprise et leur faisabilité à court, moyen et long terme.

Comment s'assurer que la stratégie RSE modélisée est la bonne ?

Si la démarche est convaincante, elle produit des résultats immédiats et répond aux attentes. L'entreprise fidélise alors ses clients, ou en gagne. Elle peut poursuivre sa collaboration avec ses principaux donneurs d'ordre.

Elle peut même conquérir de nouveaux marchés, notamment publics, qui placent la RSE comme indissociable de leurs critères d'attribution. Un engagement qui se traduit par la pérennité de l'entreprise avec une augmentation du chiffre d'affaires.

La RSE met en congruence les valeurs de l'entreprise avec ses actions ce qui démultiplie la motivation et la fidélité des collaborateurs et confère à ses recrutements une certaine attractivité. Le turn-over, l'absentéisme et le coût des recrutements, s'en trouvent diminués d'autant.

Par ailleurs, je pense que les postes en RSE doivent être ouverts à tous, jeunes et moins jeunes, car le dérèglement climatique est un réel enjeu de société. En outre la RSE est une transformation de l'entreprise ce qui suppose d'en connaître les rouages, ce en quoi l'expérience (séniorité) est même un atout !

La RSE impacte aussi le financement de l'entreprise à travers l'obtention de crédits et leurs coûts car les investisseurs sont de plus en plus réglementés quant à la part de leurs actifs verts. Au-delà des lignes d'intérêts bancaires, c'est du développement, des investissements, de la capacité de financer l'innovation de l'entreprise qu'il s'agit.

Stratégiquement, la RSE peut donc être considérée comme une autre approche de la maîtrise des risques à travers l'anticipation, la réduction ou la compensation des impacts négatifs qu'ils

soient sociaux ou environnementaux. Ici, ce sont des amendes, des pénalités, des redressements, des procès, des atteintes à la notoriété qui sont évités. Par ailleurs, en matière de RSE, la surexposition de l'empreinte carbone ne doit pas faire oublier les autres aspects environnementaux comme les atteintes à la biodiversité, la production et le traitement des déchets, les pollutions...

Pour faire le bilan carbone de mes clients, j'ai choisi le Global Climate Initiatives, une plateforme très accessible qui intègre toutes les bases de facteurs d'émissions reconnues. Enfin, il apparaît que la réglementation en matière de RSE va se durcir et concernera bientôt toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Mieux vaut l'anticiper. Peu de petites entreprises savent, par exemple, que l'Etat a conditionné ses aides lors de la crise sanitaire, à la production d'un bilan carbone dès 2023.

L'ensemble de ces facteurs explique que la RSE procure un gain de performance de l'ordre de 13 % par rapport

aux entreprises qui ne s'en préoccupent pas selon une étude de France Stratégie de 2016.

En quoi la RSE contribue-t-elle à la qualité du dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes ?

C'est une démarche par essence collaborative et sincère, puisqu'elle tient compte des attentes de toutes les parties prenantes. Le dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes en est donc une composante intrinsèque. Faire vivre sa démarche, c'est faire vivre ce dialogue. Aujourd'hui les outils numériques offrent de véritables opportunités en la matière : questionnaires, réunions en ligne, animation d'ateliers collaboratifs...

Toutefois, les salariés, qui sont ceux qui mettent en place le plan d'actions, représentent une partie prenante à soigner tout particulièrement. Pour qu'ils se saisissent des enjeux RSE, ils doivent être formés, sensibilisés et, pour les plus sceptiques, incités. La

pédagogie reste à mon sens le meilleur outil. C'est pourquoi j'ai élargi mon offre en intégrant des modules de formation certifiés Qualiopi.

Que disent les impératifs de la RSE de la finalité des entreprises ?

Aujourd'hui, la RSE humanise et conscientise l'entreprise, tenue de faire vivre une raison d'être pour « faire société », d'animer les coopérations entre les hommes pour lutter contre les inégalités et la pauvreté, et entre l'homme et son environnement pour préserver notre planète et celle de nos enfants. Elle doit désormais trouver la meilleure approche pour atteindre la performance dans le cadre d'un contrat gagnant-gagnant. D'ailleurs la sémantique évolue : au terme de « responsabilité » stigmatisant, on préfère aujourd'hui celui d'« impact », plus pro-actif.

Il ne s'agit plus d'être « les meilleurs du monde mais les meilleurs pour le Monde ». ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR NATHALIE ZIMRA

L'OFFRE COMPLÈTE CONSEIL ET FORMATION RSE

CONSEIL

- Diagnostic, audit RSE
- Sensibilisation de vos collaborateurs
- Accompagnement au déploiement de votre politique RSE
- Valorisation de votre démarche RSE
- Calcul de votre bilan carbone

Plus d'informations sur :

www.bthconseil.fr/page-14-mon-offre-de-conseil.html



FORMATION

- Inscrire son activité dans la durabilité
- Objectif : Apporter les connaissances théoriques d'un modèle d'entreprise durable pour mettre en œuvre la transformation de vos activités

• 4 modules progressifs :

- Connaître les fondements de la RSE
- Cerner le cadre réglementaire de la RSE
- Structurer votre démarche RSE
- Intégrer la RSE dans vos fonctions

Plus d'informations sur :

www.bthconseil.fr/page-15-mon-offre-de-formation.html