

RSE

EN ROUTE VERS UNE STRATÉGIE GAGNANTE !

Longtemps perçue comme une contrainte ou un simple levier d'image, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un véritable moteur de performance durable. Dans le secteur du transport et de la logistique, où les enjeux environnementaux et humains sont majeurs, certaines entreprises démontrent que conjuguer engagement, innovation et compétitivité n'est pas seulement possible, mais stratégique.

DOSSIER RÉALISÉ PAR FLORENCE FALVY

L'intégration de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) n'est plus une simple option éthique pour le secteur du transport et de la logistique mais un levier de performance globale. Face aux pressions réglementaires et aux exigences croissantes des donneurs d'ordre, les transporteurs transforment leurs contraintes en opportunités stratégiques. Et rares sont les entreprises à ne pas avoir adopté de pratiques RSE. Challengeés par ses clients, les Transports Legrand (85 salariés) ont lancé une véritable stratégie RSE depuis janvier 2025 bien que des actions existaient déjà auparavant. « Nous avons des demandes récurrentes de nos clients pour agir sur nos émissions de CO₂. Ce qui nous a mis sur le rail de la RSE », indique Ludvine Bodet, chargée RH et RSE. Pour elle, c'est l'opportunité d'« avoir un coup d'avance ».

« La RSE est l'affaire de tous », est d'avis Charlotte Perreux, directrice générale de Barré Logistique Services (130 à 150 collaborateurs) qui a hérité de la



C.SCHRYV



casquette RSE. Le groupe situé aux portes de Paris a « officiellement » adopté une telle démarche depuis 2023 avec le lancement d'un premier plan d'action triennal pour la période 2024-2026.

Mesurer, agir, progresser... c'est le chemin qu'a choisi Heppner (3 570 collaborateurs) où quatre personnes sont dédiées en interne à la RSE et à la transition énergétique en sus d'une vingtaine de référents RSE dans les territoires. « Chez Heppner, la RSE et la transition énergétique ne sont pas une option mais un pilier stratégique », dixit Antoine Guichard, responsable RSE depuis 2019. Avec un objectif en ligne de

mire : « Être dans le top 5% des meilleures entreprises évaluées par EcoVadis (référence mondiale en matière d'évaluation de la performance RSE, ndlr) ».

La décarbonation : le premier pilier de la performance

Les déplacements étant la principale source d'émissions de gaz à effet de serre (GES), l'environnement reste bien souvent l'axe prioritaire. Chez la plupart des transporteurs, la politique RSE a donc été accélérée autour d'une priorité claire : la décarbonation des flux. Et, sur ce volet, la réduction des ●●●

Chez Pihen, la moitié du parc qui totalise une centaine de véhicules roule au B100.

GRAND ANGLE

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Les Transports Pihen soutiennent des associations locales, comme l'AC Estrées-St-Denis. Une manière de créer une cohésion entre l'entreprise, ses salariés et le territoire.

●●● émissions constitue l'un des principaux sujets auxquels les sociétés s'attaquent, notamment sous la pression réglementaire. Et chacun y va de sa trajectoire. Par exemple, Trusk qui place sa politique RSE au cœur de sa stratégie depuis 2016 s'est ainsi engagé dans le dispositif EVcom avec l'objectif de réduire ses émissions de CO₂ de 10% entre 2023 et 2025. « En deux ans, nous avons déjà atteint une réduction de 15% », se félicite Sarah Gimenez-Fauvety, la directrice générale de cette entreprise de 180 salariés récompensée par le trophée de la « Meilleure progression commissionnaire du programme EVE » en octobre 2025, pour les engagements mis en place dans le but de réduire son empreinte carbone. L'entreprise experte de la livraison du dernier kilomètre a ainsi converti 50% de sa flotte à l'électrique (115 véhicules) et vise 60% en 2026 ainsi qu'une réduction de plus de 20% de ses émissions. Trusk installe même ses propres bornes de recharge. Un test est en cours dans un entrepôt de la région parisienne avant un déploiement.



De son côté, le Groupe Barré (80 cartes grises) utilise l'Oleo 100 pour 20% de sa flotte et vise 10% de plus cette année. Dans l'Oise, Pihen a quant à lui pris le virage de la décarbonation voilà plus de sept ans. Aujourd'hui, la moitié de son parc qui totalise une



Le Groupe Barré (80 cartes grises) utilise l'Oleo 100 pour 20% de sa flotte et vise 10% de plus cette année.

Charlotte Perreux est la directrice générale de Barré Logistique Services.



centaine de véhicules roule au B100 et 30 % de la flotte est alimenté au XTL. En valeur absolue, ses émissions de CO₂ ont baissé de 22,62% par rapport à 2023 et de 53,46% comparé à 2022, l'année de référence. « Notre objectif initial de -42% pour la période 2023-2025 est

HEPPNER S'EST QUANT À LUI FIXÉ POUR OBJECTIF DE RÉDUIRE DE 30 % SES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN FRANCE, PAR RAPPORT À 2018.

bel et bien déjà atteint (-49,17%). Pour les trois prochaines années, nous visons désormais -60% », ambitionne Pascal Pihen, le patron qui a intégré un premier véhicule électrique en début d'année. De leurs côtés, les Transports Lebrun ont atteint 60% de leur flotte (plus de 100 citernes alimentaires) au biocarburant, réduisant leurs émissions de CO₂ de « près de 62% », indique Matthieu Lebrun, le directeur de cette entreprise établie dans la Marne. Ce dernier a également investi dans deux tracteurs électriques pour le compte

de la Maison de champagne Vranken Pommery et de Verallia France spécialisée dans l'emballage pour les boissons et les produits alimentaires. « D'ici à 2030, l'objectif est de convertir 25% de la flotte à l'électrique », vise le transporteur.

À horizon identique, Heppner s'est quant à lui fixé pour objectif de réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre en France, par rapport à 2018. Sur le périmètre du scope 1, correspondant à sa flotte en propre de 300 véhicules, les résultats sont déjà

significatifs, avec une baisse de 56 % des émissions depuis 2021. Cette performance repose sur un mix énergétique de plus en plus diversifié : 32 % de la flotte fonctionne aujourd'hui au XTL/HVO, 18 % au biogaz et 15 % au gaz, tandis que le diesel ne représente plus que 35 %. La transition se poursuit avec l'électrification progressive du parc : les premiers camions électriques sont entrés en service début décembre et 18 véhicules électriques seront opérationnels en 2026, soit environ 8 % de la flotte totale.

Une trajectoire que vont aussi emprunter les Transports Legrand qui affichent une baisse de 10% de leurs émissions de CO₂ depuis 2017. Depuis septembre dernier, l'entreprise qui dispose d'un parc de 77 moteurs teste des tracteurs électriques pour une intégration « après 2026 ».

Chez XPO Logistics, cette vision s'est traduite par une approche multimodale et multi-énergies, combinant véhicules électriques, gaz naturel liquéfié (GNL) et biocarburants. Résultat : depuis 2020, les performances de décarbonation dépassent les objectifs initiaux. « Nous avons réduit de plus de 30% les émissions de GES en France quand notre objectif est de viser les 25% en Europe à horizon 2030 », se félicite Bruno Kloeckner, le directeur général France. L'électrification progressive de la flotte illustre cette stratégie proactive. Après un premier test concluant en 2021, le déploiement s'est accéléré : près de 230 véhicules électriques seront en service d'ici à la fin de cette année, contre une centaine en service fin 2025. Début janvier, le cap des quatre millions de kilomètres parcourus (en cumulé) en véhicules électriques a été franchi.

En parallèle, le groupe s'affirme comme pionnier des motorisations au gaz, avec 150 à 200 camions alimentés au GNL, auxquels s'ajouteront 58 nouveaux véhicules dès cette année. L'intégration massive du biocarburant HVO marque une autre étape clé : de 20 000 litres utilisés en 2020 à plus de 3 millions en 2025, avec un objectif de 3,5 millions en 2026. ●●●



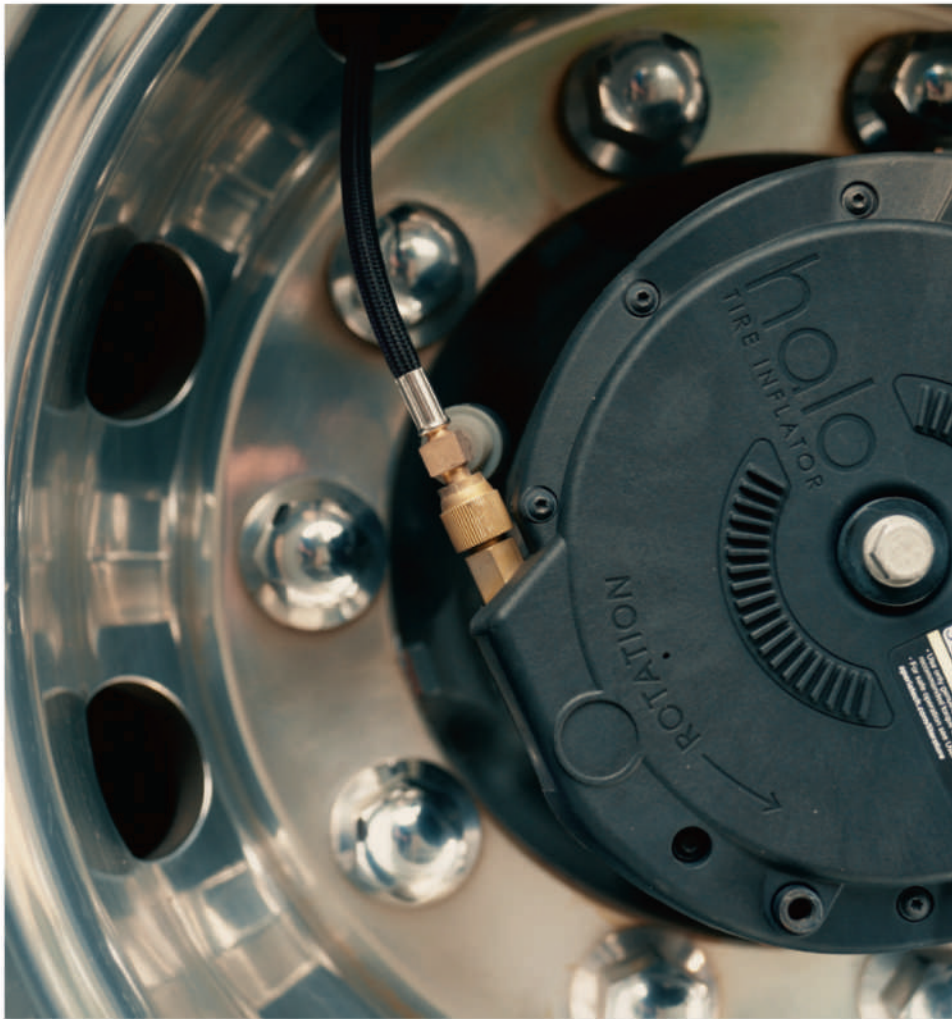
GRAND ANGLE

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

●●● Une transition qui améliore le quotidien

Au-delà des chiffres, cette transition énergétique est aussi un progrès social. Les conducteurs plébiscitent les véhicules électriques pour leur confort, la réduction de la fatigue, l'absence de bruit et d'odeur. Une transformation technologique qui améliore concrètement les conditions de travail et renforce l'adhésion des équipes. « *C'est fédérateur* », confirme entre autres Matthieu Lebrun.

Certains transporteurs complètent cette trajectoire de décarbonation par un programme d'écoconduite. À l'instar du Groupe Chatel où près de dix véhicules roulent au bio GNV. Le groupe centenaire de l'Ouest (1 200 cartes grises) dispose de quatre formateurs internes depuis 30 ans. Les conducteurs sont ainsi notés chaque semaine et récompensés par des primes trimestrielles, ce qui favoriserait la fidélisation. « *Les contrats d'intéressement sont un dispositif attractif pour fidéliser les conducteurs et les attirer jusqu'à nous. De plus, depuis quatre ans, nous avons gagné entre 4 et 5 points en performance selon les entités du groupe* », confirme Vincent Marie, directeur Achats. Chez XPO Logistics, depuis 34 ans, le plan bonne conduite structure la prévention des risques et la formation des conducteurs. Chaque année, environ 800 formations



en écoconduite sont dispensées, représentant plus de 25 000 heures de formation en 2025. Les résultats sont tangibles : les accidents du travail ont diminué de 14,6 % et les accidents de la route de 12,6 % entre 2024 et 2025. Un dispositif de « rapport d'escalade », mis en place il y a un an, permet par ailleurs d'analyser chaque accident grave de manière transverse afin d'en tirer des enseignements immédiats et d'éviter toute récurrence.

En parallèle, certaines entreprises misent aussi sur l'innovation et l'optimisation technique. Exemple avec le Groupe Chatel qui a déployé la solution « Tires-as-a-Service » de Goodyear sur 1 100 véhicules. Ce système de capteurs et de regonflage automatique a permis de réduire de 53% les dépannages liés aux pneus et de baisser la consommation de carburant de 2% en 2025. Ces indicateurs techniques ne sont pas seulement des gages d'efficacité : ils constituent un levier de rentabilité majeur en réduisant directement les coûts d'exploitation liés à la maintenance et à l'énergie. Cette stratégie RSE porte également ses fruits bien au-delà du périmètre interne des entreprises. L'optimisation

Au sein du groupe Chatel, la solution « Tires-as-a-Service » de Goodyear a permis de baisser la consommation de carburant de 2% en 2025.

Sarah Gimenez-Fauvety est la directrice générale de Trusk (Saint-Ouen).



du chargement, la réduction des trajets inutiles et l'amélioration de la qualité des livraisons ont permis par exemple d'éviter plus de 550 000 kilomètres en une seule année chez XPO Logistics.

Quand RSE et QVT sont alignés

La performance RSE repose aussi sur une conviction forte : il n'y a pas de performance durable sans sécurité ni qualité de vie au travail. D'autant plus dans un secteur en tension où la dimension humaine devient un levier clé pour attirer et retenir les talents. Ainsi, pour agir sur la réduction de la pénibilité, les Transports Legrand (Vendée) ont investi plus de 6 200 euros dans du matériel spécifique (perches de sanglage, enrouleurs magnétiques) pour prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS). « Et dans ce cadre, il est intéressant de noter que l'on a très peu de turn-over dans la société », souligne Ludivine Bodet. Chez XPO Logistics, la qualité de vie au travail est également un pilier majeur. 2 000 camions (sur 2 500) sont aujourd'hui équipés de climatisation autonome, favorisant un sommeil de qualité pour les conducteurs longue distance. Et près de 16 000 actions de prévention sont menées chaque année : journées sécurité, formations gestes et postures, quarts d'heure

sécurité... « Autant d'initiatives qui valorisent le métier et renforcent l'attractivité de l'entreprise », souligne Bruno Kloeckner. Autre exemple chez Barré où l'alliance entre QVT (qualité de vie au travail) et RSE devient une véritable stratégie gagnante. Le groupe suit rigoureusement sa sinistralité depuis 2012, constatant des taux de gravité bien inférieurs à la moyenne du secteur proche de 0 ou inférieurs à 1,5% contre 3% pour la profession, selon la DRH Cathy Lodens. Inscrit dans le dispositif Ambassadeur de l'emploi depuis 2023, il agit également sur la promotion interne avec la volonté de donner une chance à tous, en intégrant des profils diversifiés et en favorisant la montée en compétences. « Si des postes s'ouvrent, nous les proposons d'abord à notre population. Ce qui a permis de belle progression. À l'image de cette ancienne assistante d'exploitation qui a évolué vers le service comptabilité où elle est aujourd'hui pleinement épanouie », témoigne Charlotte Perreux. L'embauche des femmes constituant un levier de performance pour les entreprises, le groupe Barré tente également d'agir sur ce volet.

Le modèle de Trusk offre un autre exemple probant. Ici, 35% du management est issu de la promotion interne, souvent venue du terrain. « Un moyen ●●●

Vincent Marie est le directeur Achats au sein du groupe Chatel (Vire).

IL N'Y A PAS DE PERFORMANCE DURABLE SANS SÉCURITÉ NI QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

EN COUVERTURE

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

- de renforcer la fidélisation des équipes et de susciter une plus grande adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise (persévérance, esprit de meute...). Les managers portent ainsi notre culture de l'engagement », dixit Sarah Gimenez-Fauvety, la directrice générale.

D'autres entreprises agissent par ailleurs sur l'inclusion comme Heppner qui a signé un accord pour atteindre 6% de salariés en situation de handicap d'ici à fin 2026, contre 4,2% en 2024.

L'engagement sociétal comme boussole stratégique

Alors que le soutien aux associations renforce le sentiment d'appartenance et l'ancrage territorial, certaines entreprises sont aussi passées à la vitesse supérieure sur l'engagement sociétal et le mécénat. Avec parfois l'émergence de partenariats de long terme. C'est le cas chez Heppner qui soutient la Surfrider Foundation Europe avec une dotation de 150 000 euros sur trois ans pour la protection des océans. « Cette initiative permet de mobiliser nos équipes à travers des actions concrètes. En 2026, une vingtaine d'ateliers de collecte de déchets sont ainsi prévus », indique Antoine Guichard. Certifiée « Great Place to Work », l'entreprise voit cette reconnaissance comme l'aboutissement de son engagement durable en faveur du bien-être et de l'implication de ses collaborateurs. Tout au long de l'année, des ateliers dédiés à la qualité de vie au travail sont proposés (yoga, alimentation, sommeil...) ainsi que des défis collectifs à relever sur une quinzaine de jours. Dans ce cadre, les Semaines de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), organisées en juin dernier chez Heppner, ont donné lieu à un challenge interagences placé sous le thème « Un esprit sain dans un corps sain ». Près de 800 collaborateurs ont été mobilisés, un taux de participation en nette hausse, d'après le groupe. Les agences de Rungis et de Saint-Brieuc, lauréates du dernier challenge, ont chacune remporté un prix solidaire de 2 000 euros, reversé à des associations de leur choix, respectivement l'Unicef et la SNSM. Une initiative qui vise à « offrir une véritable expérience collaborateur, à fédérer les équipes, à donner du sens au travail et à cultiver un esprit de solidarité », selon Antoine Guichard.

De son côté, Trusk encourage ses collaborateurs à consacrer une demi-journée de bénévolat pour soutenir des associations. L'occasion de mettre à disposition leurs expertises spécifiques. « Une initiative comme celle-ci permet de cimenter nos valeurs dans un projet commun », indique la direction. Et d'ajouter : « Soutenir une association à travers votre entreprise contribue à renforcer l'engagement des collaborateurs. Participer à des projets solidaires donne un sens supplémentaire à leur travail quotidien, favorise la cohésion d'équipe

et stimule la motivation en les impliquant dans des actions porteuses de valeurs. Cette implication renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, améliorant ainsi la rétention des talents et la satisfaction au travail », est d'avis Sarah Gimenez-Fauvety. Alors que l'entreprise Pihen soutient de son côté des clubs sportifs et culturels locaux (cyclisme, jazz, football...), via un apport financier ou des prêts de matériel. Ces structures étant fréquentées par des collaborateurs de l'entreprise, cela crée une cohésion entre le transporteur, ses salariés et le territoire. « S'impliquer de cette façon dans la vie locale montre que la vie de l'entreprise ne s'arrête pas le vendredi soir. Nous sommes impliqués dans l'épanouissement sportif et intellectuel de nos collaborateurs. Le mécénat peut développer un esprit d'appartenance à l'entreprise », est convaincu son directeur.

Un cercle vertueux pour le business

La RSE n'est pas qu'un centre de coûts. Elle génère des bénéfices tangibles au-delà du périmètre interne des entreprises. C'est tout d'abord un avantage commercial, d'après les Transports Lebrun spécialisés

LA RSE N'EST PAS QU'UN CENTRE DE COÛTS. ELLE GÉNÈRE DES BÉNÉFICES TANGIBLES AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE INTERNE DES ENTREPRISES.



Lors d'un challenge organisé par Heppner, l'agence de Saint-Brieuc a remporté un prix solidaire de 2 000 euros, reversé à la SNSM.

dans le transport de champagne aux niveaux régional et national. « *L'engagement RSE rend les discussions commerciales plus fluides et constitue un atout majeur lors des appels d'offres. Désormais reconnu comme un acteur de la transition énergétique, nous sommes de plus en plus sollicités* », illustre Matthieu Lebrun.

C'est aussi un gage de reconnaissance. Le Groupe Barré utilise par exemple le label « Transport & Logistique Responsables » de la FNTR, obtenu en 2024 et en 2025, pour identifier ses pistes d'amélioration et se démarquer. « *C'est un cercle vertueux* », confirme Charlotte Perreux. « *Même si la labellisation est un investissement financier (environ 1 000 euros par entité), cela nous assure une belle image et consolide la confiance avec nos partenaires financiers.* » Chez XPO Logistics, cette démarche est aujourd'hui reconnue par les clients eux-mêmes, qui sollicitent l'entreprise non seulement comme prestataire mais aussi comme partenaire et conseil sur les enjeux de logistique durable. Une preuve supplémentaire que la RSE, lorsqu'elle est sincère et structurée, devient un véritable avantage concurrentiel. L'adoption d'une démarche de RSE renforce également l'attractivité d'une entreprise. Ce que

Antoine Guichard est le responsable RSE au sein d'Heppner (3 570 salariés, 300 véhicules, 969 millions d'euros de CA).



confirme Heppner. « *80 % des collaborateurs déclarent aujourd'hui apprécier l'engagement citoyen du groupe, contre 61 % il y a quatre ans* », indique le responsable RSE confirmant l'objectif d'encourager durablement la participation aux actions solidaires. « *Dans le cadre des parcours d'intégration, nous observons depuis deux ans*

que nos actions constituent, pour les candidats, un facteur déterminant dans leur décision de rejoindre notre entreprise », poursuit Antoine Guichard. La RSE peut donc jouer un rôle dans les recrutements. Un engagement qu'il ne faut donc pas hésiter à valoriser pour en faire un argument attractif auprès des candidats. « *Pour l'heure, nous n'insistons pas sur ce point. Mais pourquoi ne pas à l'avenir montrer nos engagements RSE dans les annonces d'emploi ?* », esquisse Ludivine Bodet chez les Transports Legrand qui emploient 85 salariés. Une stratégie gagnante puisque cela lui permettra d'attirer des candidats qui partagent ses mêmes valeurs.

En investissant dès aujourd'hui dans des équipements de sécurité avancés, dans la formation, dans des énergies alternatives et dans le bien-être des collaborateurs, toutes ces entreprises construisent un modèle résilient, attractif et aligné avec les attentes sociétales. Loin d'être un coût, la RSE s'affirme comme une stratégie gagnante, créatrice de valeur économique, sociale et environnementale. Une démonstration concrète que performance et responsabilité ne s'opposent plus. ●

FLORENCE FALVY

**LA RSE PEUT
JOUER UN
RÔLE DANS LES
RECRUTEMENTS.
UN ENGAGEMENT
QU'IL NE FAUT
DONC PAS
HÉSITER À
VALORISER
POUR EN FAIRE
UN ARGUMENT
ATTRACTIF
AUPRÈS DES
CANDIDATS.**



BERTRAND DEBIZE, RESPONSABLE DU BUREAU DE LYON AU SEIN DE L'AGENCE DÉCLIC, UN CABINET DE CONSEIL EN STRATÉGIE RSE.

« La RSE stratégique, un véritable levier de différenciation et de performance »

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est sur toutes les lèvres mais derrière l'acronyme se cachent des réalités bien différentes. Entre les actions isolées, le "greenwashing" de façade et la véritable intégration stratégique, comment s'y retrouver ? Éléments de réponse avec Bertrand Debize, responsable du bureau de Lyon au sein de l'agence Déclic, un cabinet de conseil en stratégie RSE.



L'Officiel des Transporteurs : On entend souvent parler de RSE «de façade» par opposition à une RSE «stratégique». Comment faites-vous la distinction entre ces deux approches ?

Bertrand Debize : Pour bien comprendre, il faut voir l'intégration de la RSE comme un parcours progressif. Le premier niveau, c'est celui des actions éparses. Une entreprise fait des choses pour l'environnement ou le social sans forcément les nommer « RSE » et sans structure réelle.

La « RSE de façade », c'est quand on reste au stade de l'affichage ou du « greenwashing ». Ce sont des actions vides de sens car déconnectées du cœur de métier.

L'exemple typique est l'entreprise industrielle qui artificialise les sols pour ses entrepôts, détruisant la biodiversité locale mais qui installe des ruches sur son toit pour compenser. C'est une action de court terme qui ne change rien au business model. On peut aussi y inclure les rapports RSE « vides » ou l'obtention de labels comme Ecovadis uniquement pour la documentation sans que rien ne change concrètement en interne. À l'inverse, la RSE stratégique est totalement intégrée à la stratégie de l'entreprise. On analyse les métiers, les risques, les impacts sur toute la chaîne de valeur et les achats. On fait infuser les contraintes environnementales et sociales au

cœur de la prise de décision pour bâtir un modèle d'affaires durable à long terme. C'est un véritable levier de différenciation et de performance.

Justement, vous travaillez beaucoup avec le secteur du transport. Où en sont ces acteurs en termes de maturité ?

B.D. : Il y a une corrélation forte avec la taille des organisations. Dans les grandes structures, la RSE est souvent un poste dédié alors que dans les plus petites, c'est une fonction partagée. Le monde du transport est un secteur qui fonctionnait parfois sur des modèles « du monde d'avant », avec des métiers pénibles et une faible considération

environnementale. Mais aujourd'hui, la pression des donneurs d'ordres est un moteur puissant.

On observe aussi une dynamique intéressante dans les PME familiales. Ces dirigeants s'engagent car ils pensent à la transmission. Ils veulent que l'entreprise soit encore viable et adaptée au « monde d'après » pour la génération suivante. C'est une vision de la durabilité très ancrée dans la réalité successorale.

Quelles sont les difficultés concrètes auxquelles ils font face, notamment sur le plan technique ?

B.D. : La volonté est là mais les barrières technologiques existent. On parle beaucoup de l'électrification des flottes mais tout n'est pas encore réglé techniquement. C'est pourquoi, pour l'instant, nous travaillons davantage sur des changements d'organisation que sur des révolutions purement techniques.

Sur le volet social, le transport souffre d'un turnover important. Certains de nos clients vont jusqu'à créer leurs propres académies ou écoles pour fidéliser les collaborateurs. L'idée est d'aller au-delà du réglementaire pour améliorer la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité, afin de répondre aux attentes des jeunes générations très sensibles au sens de leur engagement.

La réglementation évolue aussi très vite avec la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Est-ce un simple fardeau administratif ou une opportunité ?

B.D. : La CSRD apporte une notion fondamentale : la double matérialité. Auparavant, on regardait surtout l'impact de l'entreprise sur son environnement (matérialité simple). Avec la double matérialité, on ajoute une grille de lecture économique : quel est l'impact du changement climatique ou des crises sociales sur l'entreprise et sa rentabilité ? Quand un dirigeant comprend qu'à 5 ou 10 ans, les risques environnementaux peuvent menacer la survie même de sa boîte ou offrir des opportunités majeures de

réinvention, on gagne la partie. On sort du cadre purement technique ou RH pour entrer dans la stratégie pure.

Quels sont les bénéfices tangibles pour une entreprise qui réussit cette transformation ?

B.D. : Ils sont multiples. D'abord, il y a des avantages économiques directs : réduction des coûts énergétiques et de carburant, baisse de la sinistralité. Ensuite, c'est un atout commercial majeur : les donneurs d'ordres attribuent désormais des parts de marché en fonction de la maturité RSE. Sur le plan RH, les entreprises engagées affichent un meilleur taux de rétention. Elles sont perçues comme plus respectueuses, ce qui renforce la marque employeur. Enfin, il y a la résilience. Une entreprise qui anticipe un monde à +2°C ou +4°C, qui vérifie si ses entrepôts sont en zone inondable ou s'ils seront encore habitables par ses salariés sous de fortes chaleurs, est une entreprise qui existera encore demain. L'anticipation des réglementations futures permet aussi d'éviter de subir les contraintes au dernier moment.

Pour conclure, quels conseils donneriez-vous à un dirigeant qui souhaite se lancer sans commettre d'erreurs ?

B.D. : Le premier conseil, c'est l'alignement « de la tête aux pieds ». La direction doit porter le projet mais il faut embarquer les salariés et leurs représentants dès le début. Si les collaborateurs ne sont pas engagés, le plan d'action restera lettre morte. Il faut aussi éviter le « copier-coller ». Une stratégie RSE doit être personnalisée selon les moyens et le territoire de l'entreprise. Ce qui est pertinent à Marseille ne l'est pas forcément à Nantes. Soyez pragmatiques : visez des « victoires rapides » et construisez une trajectoire sur 2, 5 ou 10 ans. Enfin, privilégiez la politique des petits pas plutôt que d'attendre une innovation technologique miracle. ● **PROPOS RECUEILLIS PAR FLORENCE FALVY**



On observe une dynamique intéressante dans les PME familiales. Les dirigeants veulent que l'entreprise soit encore viable et adaptée au "monde d'après" pour la génération suivante..

