

« RSE : un coût ou une source de valeur ? »

 Énoncé du livre

Vous avez vu que la mise en œuvre d'une stratégie RSE ambitieuse ne relève pas uniquement d'une logique morale ou réglementaire. Elle peut aussi **générer de la valeur économique**, renforcer la performance globale et réduire certains risques.

Cet exercice vous invite à identifier, dans votre propre organisation, les **leviers de rentabilité, directe ou indirecte, associés à la RSE**.

1. Diagnostic individuel – Où la RSE crée-t-elle de la valeur chez nous ?

Prenez 10 à 15 minutes pour répondre aux questions suivantes :

- Avez-vous identifié ou pouvez-vous imaginer des économies réalisées grâce à une action RSE (énergie, déchets, mobilité, achats...) ?
- Avez-vous constaté ou pouvez-vous imaginer une amélioration de la fidélité client ou de l'attractivité RH liée à vos engagements ?
- Vos parties prenantes vous ont-elles déjà ouvert des opportunités (marchés, partenariats, financements) grâce à votre démarche RSE ?
- Existe-t-il des exemples où une action RSE a permis d'innover ou de différencier une offre ?
- Pouvez-vous estimer le coût de certains risques évités (litiges, crises réputationnelles, non-conformité) grâce à une anticipation RSE ?

2. Échange collectif – Valoriser l'investissement

En groupe (4 à 6 personnes), partagez vos constats :

- Où avez-vous observé les **retours sur investissement** les plus tangibles ?
- Quelle forme de **rentabilité (financière, humaine, stratégique)** est la plus évidente dans votre organisation ?
- Quels sont les **freins** à cette vision de la RSE comme levier de performance ? Comment les dépasser ?
- Listez ensemble **2 à 3 leviers de rentabilité à développer**, en lien avec votre secteur d'activité (réduction des pertes, attractivité RH, innovation responsable, optimisation de la chaîne de valeur...).

 **Note finale** : en une phrase, décrivez ce que pourrait être votre **“business case” RSE** : comment justifier un investissement supplémentaire dans la démarche à un dirigeant sceptique ?

 **Objectif** : identifier et valoriser les leviers de performance globale créés par la RSE.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé **« RSE : un levier de valeur et de performance durable »**, afin de cartographier les gains tangibles et intangibles de la RSE, d'identifier les retours mesurables et de construire un argumentaire convaincant pour les directions financières ou les comités d'investissement.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, détaillant le déroulé et les outils à mobiliser ;
-  **une fiche de synthèse préremplie**, illustrant le résultat obtenu par **Jeannette**, l'une des quatre protagonistes du livre « *La RSE, mais c'est très simple* ».

 **Objectif** : dépasser la vision de la RSE comme coût pour la positionner comme moteur d'efficacité, d'innovation et de pérennité.

L'exemple de notre personnage : Jeannette, le pari gagnant de la RSE

Jeannette, directrice d'agence bancaire, a longtemps perçu la RSE comme une contrainte. Mais un jour, un incident la fait changer d'avis : une panne de climatisation en pleine canicule provoque plusieurs absences et une baisse de productivité.

La direction régionale lance alors un **plan d'efficacité énergétique** incluant le remplacement des équipements obsolètes. Résultat : une **économie annuelle de 20 % sur la facture d'énergie**, un **meilleur confort thermique** pour les équipes... et un **absentéisme en forte baisse**. Jeannette commence à faire le lien entre **bien-être, sobriété et performance**.

Elle applique la même logique à d'autres sujets :

- passage à la **dématérialisation des relevés** clients,
- **suppression du papier** pour les rapports internes,
- **formation des conseillers** aux prêts à impact environnemental.

En un an, l'agence a réduit ses coûts administratifs, amélioré sa satisfaction client et renforcé son image locale.

Lors d'une réunion régionale, Jeannette résume ainsi :

« La RSE, ce n'est pas une dépense de plus. C'est un investissement qui rapporte, humainement et économiquement. »

Objectif de l'exercice

Identifier les retours économiques, humains et stratégiques générés par les actions RSE, et construire un argumentaire de valorisation de ces impacts.

Déroulé de l'atelier

1. **Diagnostic des bénéfices (40 min)**
 - Brainstorming collectif sur les **économies directes** (énergie, papier, mobilité).
 - Recensement des **bénéfices indirects** (image, climat social, attractivité).
 - Identification des **risques évités** (non-conformité, réputation, turnover).
2. **Quantification et hiérarchisation (45 min)**
 - Évaluation de l'ordre de grandeur des bénéfices (financiers, RH, commerciaux).
 - Hiérarchisation selon 3 catégories :
 - rentabilité directe,
 - rentabilité différée,
 - rentabilité non financière.
 - Identification des **indicateurs de suivi** pour chaque levier.
3. **Argumentaire stratégique (35 min)**
 - Rédaction d'un mini **“business case” RSE** collectif.
 - Définition des **messages clés** à adresser aux décideurs ou investisseurs.

 **Durée totale indicative : 2 h**

Outils recommandés

-  **Grille d'analyse “valeur RSE”** (économies, gains, risques évités)
 -  **Tableau “coût / bénéfice / impact”** (pour structurer le business case)
 -  **Modèle de synthèse de rentabilité RSE** (par levier stratégique)
-

Indicateurs recommandés

- Montant des économies réalisées ou estimées
 - Taux d'absentéisme ou de turnover avant / après action RSE
 - Indicateur de satisfaction client ou collaborateur
 - Nombre de nouveaux clients / opportunités liées à la RSE
-

À retenir

La RSE n'est pas une charge : c'est une **assurance de durabilité** et une **source de création de valeur globale** : économique, humaine et réputationnelle.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « RSE : un coût ou une source de valeur ? », exercice page 149

► Atelier collectif « RSE : un levier de valeur et de performance durable » mené par Jeannette, directrice d'agence bancaire, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Identifier les leviers de rentabilité liés à la RSE et construire un argumentaire pour convaincre la direction régionale d'investir davantage.

Contexte et participants

- **Participants** : 6 collaborateurs (conseillers, responsable RH, direction d'agence)
- **Durée** : 2 h
- **Facilitatrice** : Jeannette

Leviers de rentabilité identifiés

Domaine	Action / Exemple concret	Effet observé ou estimé	Indicateur de suivi
Énergie	Rénovation des équipements de climatisation et éclairage LED	Économie annuelle estimée : 20 %	Facture énergie / an
Organisation	Télétravail 2 j/semaine	Réduction des trajets et baisse du stress	Taux d'absentéisme
Clients	Prêts à impact + relevés dématérialisés	+15 % de satisfaction client, meilleure fidélité	Score NPS
Social	Plan "Bien-être au travail"	Baisse du turnover de 30 %	Taux de rotation du personnel
Gouvernance	Réunions RSE trimestrielles	Meilleure visibilité du progrès et décisions partagées	Nb d'actions suivies

Mobilisation et ressources

- Données RH, énergétiques et commerciales consolidées dans un tableau partagé.
- Implication des responsables d'agence et RH.
- Appui de la direction régionale pour la validation du plan d'investissement RSE.

Observations partagées

- La majorité des retours sont indirects mais durables : fidélisation, attractivité, engagement.
- Les économies directes (énergie, papier) facilitent la conviction des décideurs.
- L'effet "climat social positif" se traduit par une productivité accrue.
- L'exercice a permis d'ancrer la RSE dans une logique de rentabilité à long terme.

Suivi et perspectives

- Mise à jour semestrielle du tableau “RSE & performance”.
- Diffusion du business case au siège comme **exemple d’agence pionnière**.
- Prochain jalon : intégration des critères RSE dans les primes d’équipe 2027.

Engagement de l’équipe

« La RSE ne nous coûte rien de plus, elle nous évite de perdre du temps, des talents et de la confiance. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Retour sur Investissement »