



Entretien avec Laurence Graff,
directrice de l'Institut national
pour le développement durable
et la responsabilité sociale
des entreprises (INDR).

LAURENCE
GRAFF
DIRECTRICE
INDR

« LA RSE, UN ENGAGEMENT
AU SERVICE DE LA PERFORMANCE FUTURE »

Pouvez-vous nous rappeler le rôle de l'INDR auprès des entreprises qui souhaitent s'inscrire dans une démarche responsable ?

L'INDR existe depuis 2007 et a été précurseur au Luxembourg dans la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises. Dès 2010, nous avons lancé le label ESR - Entreprise responsable, qui permet de reconnaître les entreprises déjà engagées, tout en leur offrant une méthodologie solide pour structurer et piloter leur démarche. Aujourd'hui, dans un écosystème qui s'est enrichi – avec notamment les activités de sensibilisation et formation de la House of Sustainability, et de la Chambre des métiers- notre rôle s'est précisé. L'INDR se positionne désormais comme l'acteur de référence pour la labellisation et l'accompagnement dans la transformation durable.

Notre référentiel, fondé sur la norme ISO 26000, couvre les trois piliers environnemental, social et gouvernance (ESG), auxquels nous ajoutons un pilier stratégie, car une entreprise ne peut être véritablement responsable que si la durabilité est intégrée à sa stratégie globale et ses décisions.

Pourquoi est-ce plus important que jamais de mettre en œuvre une approche durable du business ?

Parce que la durabilité n'est plus une option, c'est une condition de survie et de performance. Les défis climatiques, les Objectifs de développement durable fixés par l'ONU, mais aussi les évolutions réglementaires européennes (comme la CSRD ou la taxonomie) imposent de mener une transition profonde, qui passe par une transformation structurelle des modèles d'entreprise.

Mais au-delà des obligations, il s'agit aussi de performance économique et de pérennité. La durabilité est un levier pour anticiper les risques, renforcer la gouvernance et maintenir son attractivité dans un environnement économique et sociétal qui évolue. Aujourd'hui, l'exigence de responsabilité émane aussi des investisseurs, des banques et des clients et des grandes entreprises qui attendent de leurs fournisseurs – souvent des PME – des engagements concrets en matière de droits humains, d'environnement ou d'éthique. Enfin, il y a la dimension humaine : les collaborateurs recherchent du sens. Ils veulent comprendre la mission de leur entreprise, ses valeurs, ses impacts. Une démarche RSE sincère et structurée contribue fortement à attirer et fidéliser les talents.

Comment évolue la perception de la responsabilité sociétale au sein des entreprises luxembourgeoises ?

La prise de conscience progresse nettement. Le nombre d'entreprises labellisées ESR est en croissance continue : nous approchons aujourd'hui les 400 entités labellisées, contre à peine la moitié il y a quelques années.

Cela traduit une vraie dynamique et une maturité croissante du tissu économique luxembourgeois. Les grandes entreprises ont désormais intégré le sujet. Du côté des PME, il reste encore du chemin, souvent par manque de connaissance plutôt que par manque de volonté. Beaucoup d'entrepreneurs nous disent que ce n'est pas pour eux, que cela concerne les grands groupes...

Or, nombre d'entre elles pratiquent déjà une forme de RSE sans le savoir : elles privilégient les circuits courts, veillent au bien-être de leurs équipes, soutiennent des associations locales... Ce sont déjà des pratiques responsables. L'enjeu, c'est de les structurer et les formaliser, pour en faire un véritable levier de compétitivité et de durabilité.

Quels sont les enjeux pour soutenir davantage le développement responsable ?

Il faut désormais dépasser l'approche symbolique ou purement déclarative. Distribuer des fruits au bureau ou remplacer les gobelets plastiques par des tasses réutilisables, c'est un bon début, mais cela ne transforme pas une entreprise. La transformation durable exige une intégration stratégique : il faut faire de la durabilité un critère clé de la prise de décision, la positionner au cœur de la gouvernance. Cela suppose de se fixer des objectifs mesurables : par exemple, "réduire notre empreinte carbone de 30 % en trois ans en réorganisant nos achats ou nos flux logistiques. L'INDR accompagne les entreprises dans cette démarche d'amélioration continue, inspirée du cycle "Plan-Do-Check-Act".

La RSE ne doit pas être perçue comme une « formalité administrative », mais comme un processus vivant de pilotage et de progrès..

Beaucoup d'entreprises perçoivent encore la RSE comme une contrainte. En quoi est-elle aussi porteuse d'opportunités ?

Parce qu'une démarche RSE bien conduite génère souvent des gains d'efficience opérationnelle : économie d'énergie, optimisation des ressources, réduction des déchets, amélioration de la productivité. C'est aussi un outil de pilotage stratégique : en intégrant les critères ESG, l'entreprise anticipe les risques, sécurise ses marchés et renforce sa compétitivité. Et puis, la RSE stimule l'innovation : en repensant ses produits, ses emballages ou ses services sous un prisme durable, l'entreprise stimule une innovation positive. A cet égard, la RSE constitue un investissement, un engagement, au service de la performance future.

Comment convaincre les entreprises encore hésitantes ?

En leur montrant que la RSE, c'est avant tout du bon sens entrepreneurial. Un acteur responsable, c'est une entreprise qui prépare son avenir, qui analyse les risques et les opportunités liés à ses impacts. Cette réflexion passe par ce que nous appelons l'analyse de double matérialité : comprendre à la fois les effets de l'entreprise sur la société et l'environnement, mais aussi les effets des changements externes (technologiques, climatiques, réglementaires) sur l'entreprise. Sur cette base, chaque organisation peut identifier ses priorités, concentrer ses efforts sur les thématiques les plus « matérielles » pour elle, et définir des actions concrètes. C'est ainsi qu'elle évite le « greenwashing » et qu'elle génère une création de valeur partagée, à la fois pour elle-même, pour ses collaborateurs et pour la société.

Que conseilleriez-vous à un dirigeant qui souhaite entamer cette démarche ?

Il existe aujourd'hui de nombreuses portes d'entrée. Les chambres professionnelles proposent des formations et programmes de sensibilisation. L'INDR, pour sa part, offre un accompagnement structuré via le label ESR, avec un référentiel complet et une méthodologie reconnue. Pour les plus petites entreprises, il existe un Starter Kit RSE, financé par le ministère de l'Économie, qui permet de réaliser un état des lieux et de bénéficier de workshops de consultance avec un expert - pour une valeur de 5.000 €, intégralement remboursée. L'important, c'est de commencer, même modestement. Et surtout d'impliquer les équipes : la RSE ne fonctionne que si elle est portée par la direction et partagée par l'ensemble des collaborateurs. Car au fond, être responsable, c'est avant tout vouloir durer.

