

---

# L'ENTREPRISE FULL-RSE

DE LA PROSPECTIVE À LA PRATIQUE,  
LA VISION DES PROFESSIONNELS

---

Une étude de place coordonnée par  
l'Institut de l'Entreprise, la FNEGE  
et PwC France et Maghreb

---



---

# L'ENTREPRISE FULL-RSE

**DE LA PROSPECTIVE À LA PRATIQUE,  
LA VISION DES PROFESSIONNELS**

---

**Direction de la publication par l'Institut de l'Entreprise,  
coordonnée par Hortense Chadapaux, Directrice des  
Programmes et travaux de synthèse et d'analyse  
par Emma Archer, Responsable de Programmes**

**Juin 2022**

Préface par Antoine Frérot, Président de l'Institut de l'Entreprise,  
Patrice Morot, Président de PwC France et Maghreb,  
Jean-Marc Janaillac, Président de la FNEGE

Perspectives et prochaines étapes par les Délégués généraux des  
associations contributrices et les associés en charge du projet chez PwC  
France et Maghreb



Cette étude répond à une dynamique de place sous l'égide de l'Institut de l'Entreprise, de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et de PwC France et Maghreb qui a réuni, à l'occasion d'ateliers, les associations suivantes :

Association Nationale des DRH (ANDRH)  
Association Nationale des Professionnels du Marketing (ADETEM)  
Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)  
Association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG)  
Entreprises et Médias (E&M)  
France Supply Chain (FSC)  
Conseil National des Achats (CNA)  
Institut Français des Administrateurs (IFA)  
Observatoire de la RSE (ORSE)



## SOMMAIRE

<b>Préface</b> .....	<b>4</b>
par les présidents de l'Institut de l'Entreprise, de la FNEGE et de PwC France et Maghreb	
<b>En résumé</b> .....	<b>13</b>
<b>Présentation du programme</b> .....	<b>16</b>
L'Entreprise Full-RSE à horizon 2030	
<b>Méthodologie</b> .....	<b>18</b>
<b>Première partie</b> .....	<b>21</b>
Synthèses des enseignements de chaque atelier	
<b>Deuxième partie</b> .....	<b>63</b>
Analyse transverse des enseignements des ateliers	
<b>Portrait-robot de l'Entreprise Full-RSE</b> .....	<b>72</b>
<b>Perspectives et prochaines étapes</b> .....	<b>74</b>
<i>par les Délégués généraux des associations contributrices et les associés en charge du projet chez PwC France et Maghreb</i>	
<b>Annexes</b> .....	<b>76</b>
<i>Calendrier des ateliers Présentation des 3 mondes Présentation des partenaires : associations professionnelles, académiques, entreprises et participants</i>	
<b>Remerciements</b> .....	<b>86</b>



**A**près deux ans d'un travail dense et rigoureux, nous sommes heureux de présenter cette étude sur l'entreprise Full-RSE<sup>1</sup> qui a su rassembler largement les énergies, les témoignages et les intelligences au service d'un projet commun.

**Cette notion d'Entreprise « Full-RSE » prend la suite de celle d'Entreprise « post-RSE »,** développée par l'Institut de l'Entreprise dans une étude éponyme en 2018<sup>2</sup>. Cette expression était employée pour signifier la nécessité de penser sans tarder les prochaines étapes de la modernisation des entreprises, en partant du constat que l'instauration, dans de nombreuses entreprises, de politiques de responsabilité sociale et environnementale constituait une bonne tendance, mais seulement un point de départ.

**Cette conviction que les entreprises travaillaient dans la bonne direction mais qu'il leur fallait poursuivre,** généraliser et rendre plus cohérentes leurs actions, résultait d'un large tour d'horizon effectué auprès de leurs dirigeants, investisseurs, et actionnaires.

**L'instauration de politiques de responsabilité sociale et environnementale constitue une bonne tendance, mais seulement un point de départ.**

Un second volet d'étude, réalisé en mars 2020<sup>3</sup>, allait recueillir **des positions tout à fait convergentes auprès des représentants des parties prenantes de l'entreprise** que sont les syndicats, les associations de consommateurs, les administrations publiques, les organisations environnementales, le monde

enseignant, ou encore les générations futures.

**De toute part, un même constat, une même conviction, une même question.** Le constat que la RSE est une avancée positive qui rapproche les citoyens de l'entreprise. La conviction qu'il faut maintenant en intégrer plus complètement les ambitions dans la stratégie, les pratiques et les métiers de l'entreprise. Et une question encore largement ouverte : **comment opérer concrètement cette intégration ?**

**C'est pour répondre à cette attente qu'une initiative de place a été lancée dès l'année 2020,** portée par l'Institut de l'Entreprise, la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et une entreprise à la fois experte, motivée et adhérente des deux associations, PwC France et Maghreb.

Depuis 2020, et ce malgré le confinement, de nombreux ateliers ont réuni, à l'Experience Center de PwC France et Maghreb, **plus de 240 dirigeants d'entreprise et experts académiques, sous l'égide de dix des principales associations professionnelles françaises. Il s'agit ici d'une dynamique de place historique, recourant à une méthodologie de design fiction également inédite.**

La présente étude est le fruit de cette dynamique de longue haleine et, pour nous, elle est **l'occasion de souligner quelques aspects importants** : des

1 - Full : terme anglais exprimant la complétude. RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise

2 - Voir <https://www.institut-entreprise.fr/publications/lentreprise-post-rse-la-recherche-de-nouveaux-equilibres>

3 - Voir <https://www.institut-entreprise.fr/publications/lentreprise-post-rse-vue-par-ses-parties-prenantes>

## **Nous voulons une entreprise davantage au service de la nature, des personnes, de la société, de la science, de la culture, de la liberté.**

enseignements ou des intuitions qui sont liés non seulement aux résultats de ces travaux, mais également au processus collégial qui a permis leur élaboration.

### **Nous vivons une phase de renversement conceptuel majeur – et nous n’en sommes qu’au début.**

Ce travail sur l’évolution de l’entreprise – tant dans sa fonction que dans son fonctionnement – correspond à un renversement du regard que notre société porte sur le monde. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la nature, les personnes, la société, la science, la culture, la liberté ont été perçues comme des ressources pour les entreprises. Prenant appui sur ces atouts, les entreprises ont créé et diffusé les produits et les services qui ont permis à une grande part de l’humanité de sortir de la précarité, et à beaucoup de profiter d’une prospérité inimaginable encore une génération auparavant. Mais désormais, nous – les citoyens, les consommateurs, les travailleurs – attendons l’inverse : nous voulons une entreprise davantage au service de la nature, des personnes, de la société, de la science, de la culture, de la liberté.

Ce n’est pas une crise qui a provoqué cette évolution collective. Les crises n’agissent que comme des précipitants. Les chocs, tels que la crise des *subprimes* en 2008 ou la catastrophe de Fukushima en 2011, entraînent, par sens des nécessités autant que par conscience des opportunités, une généralisation de l’effort d’adaptation. Cette concentration temporelle des actions de transformation provoque une puissante impression sur l’opinion, qui voit souvent ces épisodes comme la cause des changements dans l’entreprise. Or, passé l’effet de persistance rétinienne, il devient évident que les entreprises dans leur ensemble évoluent de manière beaucoup plus régulière, et sans attendre les secousses conjoncturelles.

Les entreprises sont en réalité structurellement en quête de progrès et d’amélioration, tant par esprit de survie que par volonté positive de contribuer au renforcement des sociétés au sein desquels elles évoluent. En effet, aucune entreprise ne peut prospérer durablement et authentiquement au sein d’un environnement qui se dégrade. Aucune entreprise ne se développe économiquement et socialement sans un effort volontaire et constant de progrès. Aucun actionnaire, aucun dirigeant, aucun salarié, aucun fournisseur, aucun client n’est motivé à l’idée de travailler chaque jour au succès d’une entreprise qui ne vise pas un développement intégral, une harmonie entre le macrocosme et le microcosme, entre l’interne et l’externe, entre la performance économique et la performance sociale, sociétale et écologique.

Les entreprises veulent donc prendre pleinement et sincèrement leur part dans la résolution des défis qui préoccupent nos concitoyens : crise écologique, fractures économiques et sociales, chômage persistant, endettement public grandissant, etc. et ces défis ne pourront être résolus sans les entreprises, dont l’action démultiplicatrice est indispensable pour changer d’échelle. La puissance publique ne peut pas tout, toute seule.

### **Avec L’Entreprise Full-RSE, la place économique française est à l’avant-garde de l’adaptation pratique des entreprises à ce nouveau cadre conceptuel.**

Le travail intellectuel et collégial mené par la place française sur la notion d’Entreprise Full-RSE témoigne de sa volonté d’amélioration continue, et s’inscrit dans le temps long. Depuis la Libération, un tissu extrêmement fertile d’associations professionnelles s’est développé en France, appuyant

## **Avec L'Entreprise Full-RSE, la place économique française est à l'avant-garde de l'adaptation pratique des entreprises à ce nouveau cadre conceptuel.**

par leur travail le développement de la prospérité en France et dans le monde, et alimentant la réflexion des entreprises à propos de leur rôle dans la résolution des défis contemporains<sup>4</sup>.

Les associations qui ont participé à la présente étude en sont le témoignage vivant. Les entreprises, en elles-mêmes, sont les acteurs-clés de la réflexion sur la modernisation de leurs pratiques, complétant par leurs actions et leurs témoignages les préconisations et les bonnes pratiques diffusées par les associations.

### **Avec l'Entreprise Full-RSE, ce long cheminement intellectuel entre dans une phase novatrice sur le fond comme sur la forme.**

L'une des caractéristiques nouvelles et originales du présent travail est d'avoir su mettre en commun les réflexions issues de nombreux cercles professionnels. Cette collégialité traduit la complexité des défis que nos sociétés et organisations doivent surmonter. Plus personne ne détient à lui seul la capacité à faire avancer les sujets.



### **La notion d'Entreprise Full-RSE est à la fois le résultat de témoignages des acteurs de terrain et d'un enrichissement académique.**

C'est pourquoi nous avons jugé essentiel d'encourager l'émergence, sur la place française, d'une logique de travail plus collective, transversale et originale, qui refuse de rester prisonnière d'inspirations purement individuelles ou des antinomies classiques.

Cette recherche collégiale n'est donc pas le fruit d'une personne, d'une entreprise, d'un métier ou d'une association en particulier. La notion d'entreprise Full-RSE est à la fois le résultat de témoignages des acteurs de terrain et d'un enrichissement académique. Elle est à la fois le produit des meilleures expertises métier et d'une vision transversale généraliste. Elle rend hommage à l'héritage de décennies de travaux et vient alimenter d'éléments nouveaux une vision partagée, crédible et représentative.

Cette démarche est novatrice et revêt une dimension historique. La place économique française est la première, sans doute, à entrer dans ce type de consolidation collaborative d'une conception partagée de la manière dont les entreprises doivent progresser pour atteindre une performance globale, capable de satisfaire l'ensemble des intérêts en présence, de l'actionnaire au citoyen.

### **Au contraire d'une utopie, l'Entreprise Full-RSE est porteuse d'avancées et d'accélération concrètes, déjà mesurables dans l'opinion publique.**

Même dans les entreprises qui cherchent à « désiloter » leurs organisations, il est parfois difficile de suivre les enjeux de transformations propres aux autres fonctions que celles qu'on exerce soi-même. Les lecteurs trouveront donc sans doute d'un grand intérêt que la présente étude nous présente le synopsis le plus à jour de ces différents enjeux à horizon 2030.

Ceux qui ont déjà une vision transverse précise et actuelle des chaînes de valeur, pourront confirmer que les constats issus de cette recherche sont conformes à la réalité du terrain. D'autres, peut-être, se diront déçus de ne pas trouver dans ce travail de résultat spectaculaire, de mobilisation en vue d'un Grand Soir, de promesse brillante sur un avenir radicalement transformé au sein de nos organisations.

4 - Voir encadré

Mais la patiente et pugnace progressivité des évolutions décrites par cette étude est la garantie même de la profondeur et de l'effectivité des transformations que portent collectivement les acteurs des entreprises. Il faut au contraire se méfier des effets d'annonce, souvent déceptifs parce qu'ils correspondent avant tout à une démarche de communication, voire qui s'avèrent finalement décourageants parce qu'ils appellent à franchir une marche trop haute.

Cette étude invite à l'action et décrit une authentique feuille de route. Au contraire d'une utopie qui ne peut par définition jamais se matérialiser, cette feuille de route aboutira à des résultats concrets, inscrits dans la durée, car elle correspond à une attente des citoyens, qui sont à la fois les salariés, les décideurs, les actionnaires et les clients des entreprises.

**Les entreprises doivent désormais générer chez leurs parties prenantes une « satisfaction citoyen ».**

Le fait que désormais deux Français sur trois déclarent que les entreprises ont le pouvoir d'améliorer le monde actuel<sup>5</sup> en est le signe. La crise du Covid n'a pas freiné cette tendance, au contraire. Dans cette période, les entreprises ont prouvé leur capacité à maintenir le cap et à changer la donne.

**Dans l'entreprise, tout le monde veut participer à une économie au service des enjeux citoyens, sociaux, écologiques et éducatifs.**

En écho à l'amélioration de la perception et des attentes publiques, nous constatons que les collaborateurs des entreprises, à tous les niveaux de leurs organisations, souhaitent contribuer à l'intérêt général, non seulement en créant de la prospérité, mais également en privilégiant les emplois dont ils comprennent et valorisent le sens.

Cette attente est même devenue une exigence, que les entreprises ne peuvent se permettre de négliger sous peine de perdre en attractivité en tant qu'employeur, ou en compétitivité en tant que producteurs. Les entreprises doivent désormais générer chez leurs parties prenantes une « satisfaction citoyen », de manière aussi vitale qu'il leur faut entretenir la « satisfaction client ».

Les dirigeants ne sont pas seuls, loin de là, à orchestrer les démarches de RSE. En réalité, cette mobilisation provient avant tout du terrain et concerne toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, qu'on accuse parfois un peu rapidement de ne viser que le profit financier, alors que la réalité est bien moins caricaturale.

Dans leur avant-propos pour *L'Entreprise post-RSE*<sup>6</sup>, Oliver Hart, professeur à la Harvard University, prix Nobel d'économie 2016, et Luigi Zingales, professeur d'Entrepreneuriat et de Finance à la *Booth School of Business* de l'Université de Chicago, faisaient valoir, données et exemples à l'appui, que « *les préoccupations des actionnaires ne se réduisent pas uniquement à l'argent* ». Dès lors, « *l'obligation fiduciaire du conseil d'administration envers les actionnaires de l'entreprise est de servir au maximum leur intérêt élargi, et non simplement d'accroître la valeur de leur portefeuille* ». L'atelier mené avec les administrateurs dans le cadre de la présente étude a confirmé cette évolution.

Les parties prenantes de l'entreprise sont dès lors réunies par une même ambition sociétale, qui consiste à se mettre d'accord sur leur responsabilité sociale et environnementale commune – désormais traduite par la notion de « raison d'être » –, et à mettre en œuvre cette responsabilité dans les métiers, les pratiques et les productions de l'organisation.

5 - Source : Enquête ELABE pour l'Institut de l'Entreprise, septembre 2020.  
6 - *Op. cit.*

### **Une aspiration générale à prendre des responsabilités qui est un signe extrêmement encourageant pour la réussite collective.**

Les lecteurs de la présente étude pourront remarquer que, dans les comptes-rendus de leurs travaux, chacune des différentes fonctions représentées considère être investie d'une mission centrale dans le cheminement de l'entreprise vers la complète intégration de la RSE dans sa stratégie, ses métiers, ses pratiques et ses productions. Chaque fonction de l'entreprise a développé une vision plus large de son rôle et veut être le chef d'orchestre des transformations nécessaires.

Les *verbatim* issus des ateliers attestent que les fonctions des ressources humaines, du marketing, de la communication, de la *supply chain* se projettent en « chefs d'orchestre ». Les directions des systèmes informatiques et financières se voient comme des « architectes ». Les autres directions emploient des images et des termes convergents, telles que les notions de « pilote », de « boussole ».

Une interprétation erronée de cette vision de soi pourrait être que chacun entend se promouvoir dans l'organigramme. En réalité, ce que nous en retenir, c'est que chacun se sent utile, voire indispensable, à la réussite collective. Dans chaque fonction-clé de l'entreprise, les responsables pensent pouvoir faire avancer les choses et comprennent l'utilité de leur contribution. Dans un monde souffrant de pessimisme, parfois de fatalisme, face aux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, cette volonté généralisée de s'impliquer et de contribuer est un constat positif, qui doit alimenter notre confiance.

### **Vers un nouveau modèle de capitalisme**

Le niveau de mobilisation des professionnels que reflète cette étude est vital compte tenu des enjeux, car ce que nous espérons, ce n'est rien moins que de voir les entreprises entraîner une amélioration du capitalisme, en réponse aux attentes des citoyens, des consommateurs et des travailleurs.

Concrétiser cette ambition au travers de l'Entreprise Full-RSE n'est pas une utopie, mais un projet concret, issu de la volonté des acteurs économiques de contribuer à une civilisation plus proche de la nature, donnant sa chance à chacun, contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations et assurant un meilleur partage de la prospérité.

**Chacun se sent utile, voire indispensable, à la réussite collective.**

Tout ceci n'est pas inaccessible, mais possible. L'économie de marché qui s'est développée dans les nations industrielles n'a certes pas fourni un cadre parfait dans tous les domaines, mais elle a contribué, plus que tout autre système précédent, à l'amélioration des conditions d'existence pour le plus grand nombre. L'entreprise en situation de marché libre est encore ce que l'on a imaginé de mieux pour diffuser au plus grand nombre ce que l'intelligence humaine a produit d'utile, tout en nous permettant d'en vivre par le moyen des richesses créées.

Il est cependant indéniable que certaines des conditions de production ou conséquences des activités des entreprises entraînent des pollutions, des inégalités, des problèmes de santé, des conflits, etc. Nous devons poursuivre la dynamique vertueuse qui permet, par la prévention, l'organisation et la régulation, de contrecarrer ces externalités négatives.

## **Le dialogue avec les parties prenantes et la coopération avec l'univers de la formation, conditions indispensables à l'essor de l'Entreprise Full-RSE**

Deux éléments sont appelés à jouer un rôle toujours plus important dans cette amélioration de notre système économique. Il s'agit premièrement de la meilleure implication des parties prenantes dans les processus décisionnels. La prise de conscience des problèmes sociaux et environnementaux liés à l'expansion des activités économiques s'est accrue depuis les années 1970, et encore accélérée au cours des quinze dernières années, depuis que la crise des *subprimes*, la prise de conscience écologique matérialisée par l'Accord de Paris en 2015 et l'essor de la digitalisation ont imposé à la plupart des entreprises issues de l'économie traditionnelle de repenser leurs priorités, leurs modèles d'affaires et leurs modes opératoires.

Pour mener à bien ces mutations majeures, il est essentiel que les entreprises intègrent *a priori* l'avis et la contribution des associations et experts des nouvelles problématiques sociales, technologiques et écologiques, dans le développement de leurs projets et activités.

**Par ailleurs, un deuxième élément sera capital. Consolider le nouveau rôle de l'entreprise dans la société nécessite de travailler de manière plus étroite avec le monde académique** afin de préparer les futurs leaders, dès leur formation initiale, aux modes de fonctionnement et aux enjeux de l'Entreprise Full-RSE. C'est la raison pour laquelle l'Institut de l'Entreprise et PwC France et Maghreb ont souhaité travailler dès le départ avec la FNEGE pour intégrer les contributions des universitaires autant que pour garantir une large diffusion de la vision de l'Entreprise Full-RSE dans le monde enseignant.

### **L'Entreprise Full-RSE, un travail à poursuivre, une chance à saisir**

Nous invitons désormais la place économique française à poursuivre et élargir le travail de co-construction sur l'Entreprise Full-RSE.

De nombreuses fonctions-clés, telles que l'innovation, le commercial, les risques, le juridique et la conformité, les opérations et la production, n'ont pas encore fait l'objet d'un atelier collégial à ce stade. De même, il paraît indispensable d'approfondir certaines questions transversales qui ressortent des travaux livrés en 2022, notamment : la redéfinition de la performance et son évaluation ; les meilleures pratiques pour animer des écosystèmes élargis et les nouvelles organisations de travail ; l'adaptation des systèmes de recrutement, de formation et de gestion des parcours professionnels ; ou encore les enjeux éthiques liés à l'entreprise dans le cadre des mutations technologiques et sociales qui s'annoncent.

La perspective de ce travail de vision partagée, impliquant la collaboration des principales organisations professionnelles nationales et de dizaines d'entreprises, est exaltante. Dans ce cadre, nous partageons tous l'ambition d'un modèle d'entreprise capable de ramener autour de l'économie de marché la sérénité nécessaire à l'épanouissement de notre société.

Nos organisations et entreprises se considèrent au service de cette vision, dans l'intérêt général, pour transmettre aux nouvelles générations des entreprises soucieuses de performance globale, véritablement Full-RSE, seules à même de générer une prospérité partagée et respectueuse de l'humanité et de la planète. ●

**Par Antoine Frérot, Président de l'Institut de l'Entreprise  
et Président-directeur général de Veolia  
Patrice Morot, Président de PwC France et Maghreb  
et Jean-Marc Janailac, Président de la FNEGE**

## Un peu d'histoire... pour resituer le travail intellectuel de l'Entreprise sur sa propre évolution, en France depuis l'Après-guerre.

Depuis la Libération, la réflexion des entreprises à propos de leur rôle dans la résolution des défis contemporains a servi la dynamique de transformation concrète des organisations, des procédés industriels et des méthodes managériales. Les associations et entreprises qui ont participé à la présente étude en sont le témoignage vivant.

De nombreuses institutions, conçues au départ par ligne de métier, se mettent en place dès la Reconstruction, à l'instar des premières cellules du Conseil National des Achats (CNA) en 1944, ou encore de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources humaines (ANDRH) en 1947.

D'autres encore apparaissent pour accompagner la croissance des Trente Glorieuses, telles que le Centre d'études et de recherche des chefs d'entreprise (CRC) en 1953 – qui est l'ancêtre de l'Institut de l'Entreprise –, l'Association nationale des professionnels du marketing (ADETEM) en 1954 ou l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) en 1964.

Mais au terme de ces trente ans de redressement spectaculaire, et alors que se profilaient des révolutions majeures, il apparût clair aux parties prenantes des entreprises qu'il leur fallait travailler davantage l'articulation entre le monde économique et les aspirations de la société.

Rappelons-nous le contexte de cette période charnière : en France comme dans de nombreux pays, les entreprises mesurent que la valeur de leur action au service du progrès social et économique est contestée – en tout cas incomprise. À la fin des années 1960, malgré les efforts de réflexion menés en faveur du perfectionnement des entreprises, dont témoignent les multiples créations associatives déjà évoquées, une partie importante de l'opinion publique des sociétés industrialisées considère que l'économie de marché ne sert pas suffisamment l'humanité et l'environnement. Une jeunesse en quête de sens proteste contre l'ordre établi et les usines sont bloquées en réaction à des formes d'organisation et de partage de la valeur considérées comme trop figées.

Au même moment, Outre-Atlantique, Milton Friedman promeut des thèses fortement influencées par les priorités politiques de la Guerre Froide contre le bloc communiste, thèses selon lesquelles « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits* ». Cette doctrine, que cristallise spectaculairement son fameux article du *New York Times* en 1970<sup>1</sup>, fait la conquête idéologique d'une grande partie de la planète en un temps record, notamment grâce à son aspect manichéen. Une vision clivante du sens de l'entreprise dans laquelle, pourtant, la plupart des chefs d'entreprise français ne se sont pas reconnus, dès cette époque.

En quête d'une vision des choses plus proche de leur réalité et de leurs aspirations humanistes, les acteurs français de l'entreprise ont donc éprouvé

1-Article publié dans le *New York Times* du 13 septembre 1970, sous le titre : « *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits* »

de manière renouvelée, au tournant des années 1970, le besoin de renforcer leur recherche d'un capitalisme à la française, c'est-à-dire à même de concilier la performance économique avec le développement social, dans le cadre d'un environnement mondial désormais hautement interconnecté, en révolution dans toutes ses composantes : sociétale, géopolitique, énergétique, écologique et technologique.

C'est le sens historique qu'il faut donner à l'accélération, entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1970, de la création des instances de travail collégial, permettant aux professionnels et aux dirigeants de travailler à la modernisation de leurs métiers et de leurs entreprises. La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) apparaît ainsi en 1968, suivie par le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) en 1970, par l'Association française pour la logistique en 1972 – devenue depuis France Supply Chain – et par l'Institut de l'Entreprise en 1975.

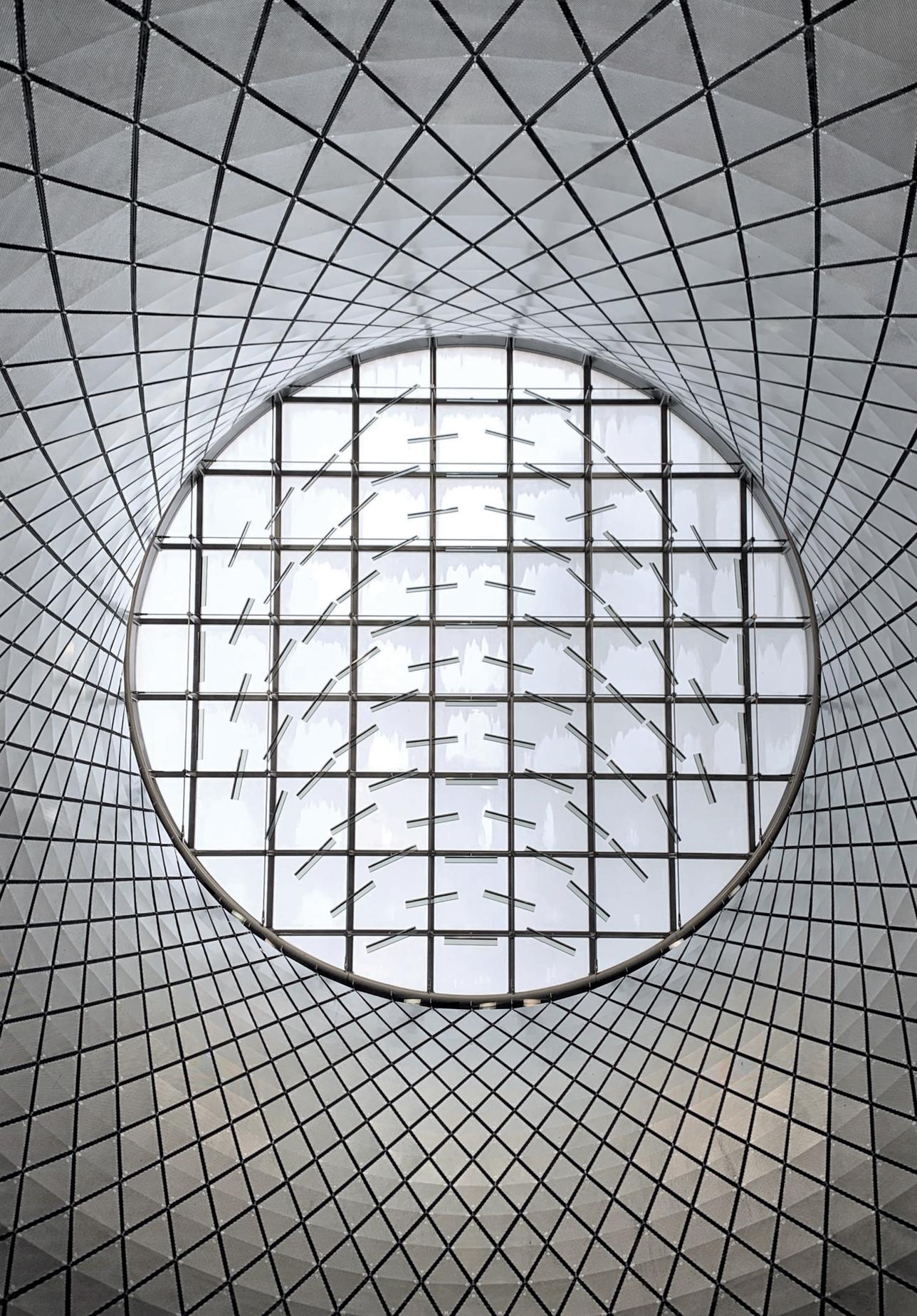
Cette dynamique intellectuelle de l'écosystème entrepreneurial français ne s'est jamais démentie par la suite. L'enrichissement régulier du tissu associatif s'est poursuivi avec régularité, sans attendre les crises, comme en témoignent la fondation d'Entreprises & Médias en 1985, de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) en 2000, ou encore de l'Institut français des administrateurs (IFA) en 2003.

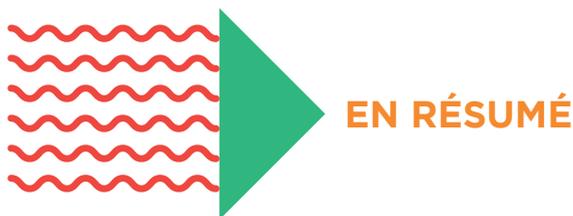
Au cœur de la dynamique de longue haleine dont nous avons décrit les grandes lignes, à son avant-garde même, se trouvent des individus et des entreprises convaincues de la nécessité de se perfectionner et de démontrer leur utilité sociale.

Les citer tous ici serait impossible. Une littérature universitaire abondante, ainsi que les travaux des associations, ont heureusement entrepris de faire connaître la pensée et l'action de ces précurseurs. Le discours d'Antoine Riboud, président directeur général de Danone, aux Assises nationales du CNPF de 1972, qui, cinquante ans plus tard, continue de nourrir le travail de nombreux dirigeants en fournit un exemple célèbre.

L'implication constante de PwC France et Maghreb durant les deux ans qu'ont duré la présente étude, fournit un autre exemple de la manière dont une entreprise peut volontairement se placer à l'avant-poste de la réflexion, et ainsi mettre au service de la société ses compétences professionnelles.

Par ailleurs, une centaine d'entreprises, plus de 200 dirigeants, plus de 40 experts académiques et 10 associations professionnelles ont participé aux Ateliers organisés par l'Institut de l'Entreprise et la FNEGE grâce à l'aide pratique et méthodologique de PwC France et Maghreb, illustrant ainsi l'engagement considérable dont cette étude est le fruit. ●





L'Institut de l'Entreprise mène depuis 2018 un travail sur l'Entreprise Full-RSE<sup>1</sup>, modèle d'entreprise ayant vocation à intégrer nativement la RSE à sa stratégie avec deux études menées sur la RSE vues par les dirigeants<sup>2</sup> puis par ses parties prenantes<sup>3</sup>. Le troisième volet de ce travail au long cours s'intéresse à la pratique de l'Entreprise Full-RSE, du point de vue des acteurs de l'entreprise. Il s'appuie sur un cycle de dix ateliers de partage et de co-construction entre pairs qui se sont déroulés de septembre 2020 à novembre 2021 - chaque atelier portant sur l'une des principales fonctions de l'entreprise et son évolution à horizon 2030.

Dans une démarche partenariale inédite, porté par l'Institut de l'Entreprise et PwC France et Maghreb, ce programme intitulé « L'Entreprise Full-RSE à horizon 2030 » s'est construit avec la FNEGE<sup>4</sup> et les associations professionnelles de référence pour chaque fonction de l'entreprise. Les ateliers ont réuni plus de 90 entreprises, dix associations professionnelles, une trentaine d'académiques et en tout près de 240 participants. Les travaux issus de ces ateliers se sont nourris de la puissance de leurs regards croisés.

### **La nature transverse des enjeux RSE implique une prise de hauteur pour toutes les fonctions qui voient leurs missions évoluer.**

Grâce à une approche concrète et *bottom up*, partant de la réalité des grandes fonctions de l'entreprise telles qu'elles existent aujourd'hui, les participants aux différents ateliers de travail se sont interrogés sur l'évolution de leur fonction à horizon 2030. La méthodologie innovante de *design fiction* appliquée lors des ateliers leur a

permis de se projeter dans des scénarios futurs possibles mettant en scène l'entreprise de demain, à partir desquels ils ont construit une feuille de route.

Cette démarche inédite, à la fois prospective et opérationnelle, a permis de repenser les missions au sein de l'entreprise de chacune des fonctions étudiées, leurs relations avec les autres fonctions et leurs parties prenantes. Au-delà des pistes d'actions spécifiques à chaque fonction, les travaux ont fait émerger des enseignements transverses qui esquissent un portrait-robot de l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030. En voici les grands traits.

La nature transverse des enjeux RSE implique une prise de hauteur pour toutes les fonctions qui voient leurs missions évoluer. Elles jouent un rôle plus central à la fois dans l'entreprise et dans un écosystème élargi. Leur périmètre s'étend pour mieux accompagner les transformations en cours, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ce recentrage vers des missions transverses et stratégiques se fait avec l'appui des nouvelles technologies qui permettent de se délester de certaines tâches.

1 - Full : terme anglais exprimant la complétude. RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise

2 - Félix Torres, *L'Entreprise post-RSE, à la recherche de nouveaux équilibres*, novembre 2018

3 - Sabine Effosse, *L'Entreprise post-RSE vue par ses parties prenantes*, mars 2020

4 - Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

## **Les fonctions intègrent davantage leur écosystème, tissant des liens forts et étendus avec toutes leurs parties prenantes.**

Les fonctions sont amenées à collaborer davantage dans une entreprise où les frontières fonctionnelles s'estompent. De nouveaux liens se créent au sein de l'entreprise avec des collaborations nouvelles qui permettent de déployer un projet ou une stratégie de bout en bout et de façon cohérente. Ce « désilotage » contribue à maximiser les impacts et à acter la transformation de façon plus systémique.

Les fonctions intègrent davantage leur écosystème, tissant des liens forts et étendus avec toutes leurs parties prenantes qu'elles sensibilisent à des pratiques plus responsables. En mobilisant leurs partenaires extérieurs, alignés autour d'objectifs communs, elles contribuent à rendre l'écosystème plus vertueux. Cela permet en outre de mieux maîtriser les risques et les chocs externes dans un environnement devenu incertain.

 **L'Entreprise Full-RSE est plus ouverte, éclatée, voire, sous certains aspects, dématérialisée.**

La transformation de la place et du rôle de chaque fonction de l'entreprise illustre une transformation d'envergure pour l'entreprise dans sa globalité - ouverte, avec une gouvernance, un pilotage et une culture refondés.

L'Entreprise Full-RSE est plus ouverte, éclatée, voire, sous certains aspects, dématérialisée. Ses frontières sont devenues plus poreuses. Ses ressources humaines ne se trouvent plus uniquement à l'intérieur de l'entreprise formant un collectif homogène mais constituent une « constellation de personnes de statuts et d'ancrages géographiques divers » plus ou moins intégrées.

**La gouvernance d'entreprise sort d'une logique exclusivement pyramidale** et s'enrichit de l'expertise de plusieurs fonctions dont le rôle s'avère plus prégnant. Le déploiement de la vision stratégique de l'Entreprise Full-RSE ne dépend plus uniquement de volonté de la direction générale mais d'un processus de co-construction avec un collectif plus large.

L'évolution réussie vers une Entreprise Full-RSE ne se fait pas sans une montée en compétences et à ce titre sans des actions de formation renforcées. Dans un environnement devenu plus complexe, les compétences métiers traditionnelles ne suffisent pas. Une variété d'expertises techniques sont désormais nécessaires pour appréhender de nouveaux défis. Les qualités humaines (*soft skills*) sont davantage valorisées pour attirer et retenir les talents et animer les différents collectifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit de renforcer la formation, de s'entourer de profils polyvalents et de constituer des équipes hétérogènes.

## **L'évolution réussie vers une Entreprise Full-RSE ne se fait pas sans une montée en compétences et à ce titre sans des actions de formation renforcées.**

**Pour acter au mieux la transformation, de nouveaux outils sont mis au point.** Ils intègrent la complexité de la transformation RSE, traitant une data abondante et apportant une vision systémique de l'entreprise et de sa chaîne de valeur étendue. Ils facilitent les arbitrages en intégrant les externalités, la dimension immatérielle des actifs de l'entreprise et garantissant la juste mesure de ses impacts. Grâce à la sincérité des indicateurs choisis, sa performance réelle (financière et extra-financière) devient visible par tous.

### **À horizon 2030, l'intégration native de la RSE dans l'entreprise impacte son organisation. Son rôle et sa place dans son environnement ont évolué.**

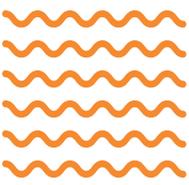
À horizon 2030, l'intégration native de la RSE dans l'entreprise impacte son organisation. Son rôle et sa place dans son environnement ont évolué.

L'entreprise évolue désormais dans un monde plus incertain sujet à une augmentation des risques et dans lequel les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises deviennent plus fortes.

C'est une "entreprise désilotée" aux frontières poreuses dont les fonctions collaborent davantage entre elles et dont la gouvernance est moins pyramidale. Elle devient multi-locale et éclatée géographiquement avec plusieurs sièges et lieux de travail, tout en généralisant le télétravail. Ses ressources humaines sont - physiquement et juridiquement - dispersées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle est plus ancrée sur les territoires, et interagit avec une multitude d'acteurs et de collectifs.

L'entreprise endosse aussi un rôle plus politique car elle doit désormais prouver son utilité et contribuer à établir un cadre commun avec ses parties prenantes pour acter la transformation. Elle doit réinventer son modèle en repensant les notions de « valeur », de « croissance » ou de « performance » et mettre au point des outils et indicateurs de mesure qui rendent compte de tous les impacts.

À horizon 2030, l'Entreprise Full-RSE devra avoir répondu à plusieurs défis, parmi lesquels figurent la place et la sécurité de la technologie dans l'entreprise ; la capacité à consolider une culture d'entreprise et un sens du collectif ; assurer la montée en compétence et le renforcement de la formation ; ou encore la capacité à embarquer tout l'écosystème dans la transformation qui devra nécessairement être systémique. ●



## ● PRÉSENTATION DU PROGRAMME ● L'Entreprise Full-RSE à horizon 2030

L'Institut de l'Entreprise a engagé depuis 2018 un travail sur l'Entreprise Full-RSE, modèle d'entreprise ayant vocation à intégrer la RSE à sa stratégie native. À la suite des études menées, *L'Entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres*, parue en novembre 2018 et *L'Entreprise post-RSE vue par ses parties prenantes*, parue en mars 2020, la question de la mise en pratique de ce modèle d'entreprise s'est posée. La « pratique de l'Entreprise Full-RSE », du point de vue des acteurs de l'entreprise, est le troisième volet de ce travail au long cours. Il se nourrit d'un cycle d'ateliers qui vise à identifier les clefs d'une entreprise ayant pleinement intégré la RSE à sa stratégie.

Intitulé « *L'Entreprise Full-RSE à horizon 2030* », ce programme d'étude s'est matérialisé par la tenue de dix ateliers de partage et de co-construction entre pairs, de septembre 2020 à novembre 2021 - chaque atelier portant sur l'une des fonctions de l'entreprise : Ressources humaines, Marketing, Finance, Systèmes d'information, Communication, *Supply chain*, Achats, Direction générale, Administrateur, RSE, et son évolution à horizon 2030.

### **Chaque atelier portait sur l'une des fonctions de l'entreprise : Ressources humaines, Marketing, Finance, Systèmes d'information, Communication, Supply chain, Achats, Direction générale, Administrateur, RSE, et son évolution à horizon 2030.**

Ces ateliers qui auront réuni plus d'une centaine d'entreprises, dix associations professionnelles, une trentaine d'académiques et en tout près de 240 participants, ont pour vocation à ouvrir la voie à de nouveaux travaux et réflexions, à la fois sur d'autres fonctions (risques, opérations, production) qui n'ont pas été interrogées et sur des thématiques *cross-fonctions*.

Porté par l'Institut de l'Entreprise et PwC France et Maghreb, qui a apporté un soutien décisif dans la préparation et l'animation des ateliers, ce programme s'est construit en partenariat avec la FNEGE<sup>1</sup> qui a mobilisé des académiques spécialistes de chaque fonction et en matière de RSE, ainsi qu'avec les associations professionnelles de référence pour chaque fonction de l'entreprise, qui ont contribué par leur expertise et par la mobilisation de leur réseau.

Ce programme puise sa force dans son approche *bottom up*, partant des fonctions de l'entreprise, pour mettre en évidence de manière concrète, fonction par fonction, comment le développement durable génère de nouveaux enjeux, de nouvelles questions et de nouvelles pratiques. Si le choix a été fait de partir des grandes fonctions telles qu'elles existent aujourd'hui, dans une démarche pragmatique et constructive, il ressort de ces travaux des enseignements transverses qui dépassent le champ de chacune d'elles.

1- Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

**10**  
**ateliers**

---

**240**  
**participants**

---

**100**  
**entreprises**

**10**  
**associations**  
**professionnelles**

---

**30**  
**experts**  
**académiques**

---

Le choix de 2030 comme horizon temporel a permis aux participants des ateliers de se projeter dans un futur suffisamment lointain pour nourrir une vision ambitieuse de leur fonction et de l'Entreprise Full-RSE, mais suffisamment proche pour inciter à l'action - et éviter les écueils de l'incantatoire et du court-termisme.

Dans une logique de construction collective, chaque atelier a réuni des praticiens de l'entreprise, issus de divers secteurs, des académiques spécialistes de la fonction étudiée et de sa transformation durable, des experts consultants de l'entreprise et des représentants des associations professionnelles de référence. Les travaux issus de ces ateliers se sont nourris de la puissance de leurs regards croisés.

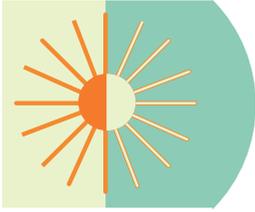
Grâce à une méthodologie prospective de *design fiction*<sup>2</sup>, les participants ont pu se projeter dans des scénarios futurs plausibles mettant en scène l'entreprise de demain. C'est à partir de ces scénarios<sup>3</sup> - qui sont demeurés les mêmes pour l'ensemble des groupes - qu'ils se sont questionnés sur les orientations à prendre et ont construit une feuille de route pour le présent.

Cet exercice de projection a permis aux participants des ateliers d'appréhender sous un jour nouveau leur fonction, en réévaluant le périmètre, en en redéfinissant les missions et en anticipant les nouveaux outils, compétences et défis à venir. Toutes les fonctions ont été amenées à repenser leurs relations avec les autres dimensions de l'entreprise et leurs différentes parties prenantes, réimaginant ainsi leur rôle au sein d'une entreprise à la forme nouvelle, repositionnée au sein de son écosystème. Ainsi s'esquisse le portrait-robot de l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030.

Cet ouvrage est le résultat d'une démarche inédite, innovante et pleinement opérationnelle, engagée en septembre 2020 et dont la pertinence a été renforcée par les conséquences de la crise sanitaire apparue au printemps 2020. S'ajoutant aux évolutions engagées par les entreprises, celle-ci a en effet contribué à réinterroger profondément le rôle de l'entreprise et son fonctionnement afin de réinterroger leur modèle et mesurer leur impact sur leur environnement. ●

2 - Page 18 - La méthodologie de *design fiction*

3 - Page 77 - Annexes - Trois scénarios - Trois mondes en 2030



## LA MÉTHODOLOGIE DE DESIGN FICTION

Les travaux des ateliers se sont déroulés selon la méthode dite de *design fiction* qui consiste à se projeter dans des futurs plausibles pour se questionner sur les orientations à prendre dans le présent. Ces scénarios futurs, qu'ils soient possibles ou souhaitables, sont construits sur la base de tendances démographiques, géographiques, géopolitiques, socio-économiques et des idées présentes dans la littérature, la science, ou encore la pop culture. La méthode de *design fiction* permet ainsi aux participants de faire un pas de côté par rapport à leur pratique quotidienne, en stimulant les imaginaires et en ouvrant le champ des possibles.

Dans le cadre de ces ateliers, les participants se sont immergés dans trois mondes imaginés en 2030, respectivement appelés SLOW, PACE et MUTATE<sup>1</sup>.

**Dans le monde PACE**, l'accélération technologique se confirme, la mondialisation se poursuit, les sociétés s'organisent comme des plateformes.

**Dans le monde MUTATE**, la mutation écologique s'amorce, de nouveaux engagements collectifs émergent et un modèle de consommation alternatif voit le jour.

**Le monde SLOW** est celui d'un monde qui ralentit, où les États se replient et les sociétés se recentrent sur les territoires, le local.

Conçus comme des récits, ces scénarios ne sont ni prédictifs ni prescriptifs, mais visent à esquisser des futurs possibles pour mieux se projeter et éclairer les travaux de réinvention des différentes fonctions.

L'exercice de *design fiction* se fait en plusieurs étapes :

 **Immersion/projection** : projection dans un futur possible à travers un récit très incarné du monde de demain

 **Vision/cocréation** : réflexion collective, réinvention des fonctions étudiées : missions, champs de compétence, nouveaux outils, grands défis, modèles d'organisation, liens avec l'écosystème

 **Propositions/actions** : identification des priorités d'action et des thèmes cibles, sur lesquels s'engager, co-construction de premières intentions de feuille de route sur la réinvention des métiers

D'une multitude d'enseignements spécifiques relatifs à une fonction donnée dans un monde donné, il est possible d'extraire globalement des enseignements transverses entre ateliers, et donc entre fonctions étudiées, afin de dresser le portrait-robot de l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030. ●





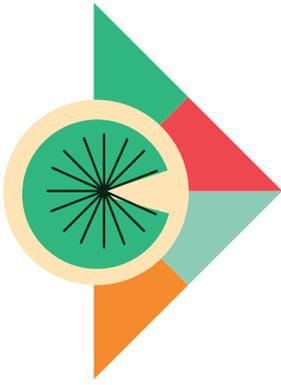


PREMIÈRE PARTIE

---

**SYNTHÈSE DES  
ENSEIGNEMENTS  
FONCTION PAR  
FONCTION**

---



# LA FONCTION RH EN 2030



- « Chef d'orchestre » d'un collectif à la fois interne et extérieur à l'entreprise, la fonction RH redéfinit l'étendue de son écosystème.
- Détachée, grâce à de nouveaux outils, de ses tâches administratives répétitives, la fonction RH peut se recentrer sur des missions stratégiques.
- Au-delà des aspects strictement professionnels, la fonction RH a désormais la charge du « *care*<sup>1</sup> », d'une dimension humaine qui dépasse ses missions traditionnelles.

## UNE FONCTION RH ÉTENDUE, « CHEF D'ORCHESTRE » DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE

C'est une approche totalement repensée, élargie, de la fonction RH qui a été dessinée : une fonction RH qui prend de la hauteur, au sens propre comme au sens figuré. Au sens figuré car la fonction RH 2030, telle que dessinée par les acteurs présents lors de cette session, assume un rôle qui la fait sortir de ses tâches administratives quotidiennes (dont les praticiens regrettent qu'elles occupent la majeure partie de leur quotidien) pour se recentrer sur un rôle plus stratégique, avec ce que cela implique de vision à long terme. Aussi les RH se voient-ils évoluer vers une fonction de « chef d'orchestre » d'un écosystème intégré, chargé de la gestion du collectif à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ils se reconnaissent d'ailleurs mieux sous le vocable « *People and organization* », dont la traduction française n'est pas clairement identifiée, mais qui leur paraît plus apte à traduire leur fonction dans l'entreprise. Une entreprise qui, elle-même, serait plus ouverte et dont les frontières avec son écosystème seraient plus poreuses : dans un monde où les « ressources humaines », les « *people* » ne se trouveraient pas uniquement à l'intérieur de l'entreprise, mais constitueraient une constellation de personnes qui y seraient plus ou moins intégrées, la fonction RH ne gère plus une équipe homogène mais des parties prenantes de statuts et d'ancrages géographiques divers. Salariés télétravailleurs, « *slashes*<sup>2</sup> », membres de la société civile : la RH anime en 2030 un collectif plus hétérogène qu'aujourd'hui et agit en facilitateur.

La relation entre l'entreprise et ses collaborateurs se trouve de manière générale repensée, dans une approche plus « partenariale » : le contrat est avant tout un contrat de confiance, dans lequel les contreparties sont réévaluées. Au simple échange « travail contre salaire », se substituent en 2030 des contreparties plus diverses, s'accompagnant d'un rapport de force plus équilibré : en contrepartie d'un salaire, d'une aide à l'atteinte d'objectifs

1 - Sollicitude à l'égard d'autrui et les soins qu'on lui donne

2 - Personne qui exerce plus d'une profession simultanément

personnels, ou encore de soins plus généraux (dans le cadre de l'« *extended care* »), les collaborateurs acceptent des systèmes plus flexibles du type « *pay as you work* » ou « *bring your own device*<sup>3</sup> ». La question de la formation, centrale, appelle encore une réflexion sur le placement du curseur : est-ce à chacun de prendre en main son parcours de formation, ou la responsabilité revient-elle au contraire à l'entreprise (et à la fonction RH en particulier) d'assurer l'« *upskilling*<sup>4</sup> », le « *reskilling*<sup>5</sup> » et l'« *outskilling*<sup>6</sup> » de ses collaborateurs ? Si ces deux approches ne sont pas incompatibles (il pourrait revenir au salarié de prendre en main son parcours de formation, qui serait ensuite assurée par l'entreprise), elles suggèrent dans ce cas de faire porter la responsabilité de son employabilité sur chacun des collaborateurs de l'entreprise, ce qui peut s'avérer contradictoire avec la logique d'« *extended care* ». La RH assure quoi qu'il en soit là encore un rôle de facilitatrice, d'« *enabler*<sup>7</sup> », des aspirations de chacun. Dans cette logique, la RH élargit son champ d'action, pour prendre en charge l'Humain dans toutes ses dimensions, sous un angle professionnel comme personnel (sujets sur lesquels les frontières sont perçues comme étant amenées à s'estomper).



### **Cette dimension plus holistique et stratégique de la fonction RH impliquerait, pour elle, de retrouver une place au centre de la gouvernance de l'entreprise.**

Cela implique notamment, dans un monde où la protection et la sécurité assurées par le salariat n'est plus le modèle dominant, et où la place est largement faite à l'autonomie de chacun, de s'assurer de ne pas laisser les plus faibles de côté.

Assurer l'inclusion sociale, y compris de populations formellement externes à l'entreprise, apparaît comme un rôle clef de la fonction RH 2030. Cette dimension plus holistique et stratégique de la fonction RH impliquerait, pour elle, de retrouver une place au centre de la gouvernance de l'entreprise, aux côtés du PDG, prenant cette fois de la hauteur au sens propre.

## **UNE FONCTION RH PLUS ÉMANCIPÉE, LIBÉRÉE DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES, TECHNIQUES ET ADMINISTRATIVES**

Plusieurs points de tensions ont été identifiés, auxquels la fonction RH devra répondre pour évoluer vers son nouveau rôle dans une entreprise « RSE 2030 ». Principal obstacle identifié à ce stade : les contraintes réglementaires et le droit social en général, qui ne sont pas adaptés à une relation plus « partenariale » entre l'entreprise et ses collaborateurs (alors pris dans une acception large : internes ou externes à l'entreprise). Au niveau de l'organisation de l'entreprise, la fonction RH devra s'être délestée de tâches administratives chronophages, qui accaparent aujourd'hui une part majoritaire de son temps et de ses équipes. Une telle évolution pourrait passer notamment par l'apparition de nouveaux outils, et/ou par une externalisation de certaines tâches. Un obstacle certainement commun à nombre de fonctions de l'Entreprise Full-RSE 2030 réside par ailleurs dans la tension entre les impératifs économiques et financiers d'une part, et les impératifs humains et de RSE en général d'autre part. Afin de répondre à cette tension, la définition et la mise en place d'indicateurs sont rendues nécessaires. Enfin, est mise en avant la nécessité plus générale d'une

3 - « *Bring your own device* » ou « apportez votre équipement personnel de communication » : pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (*smartphone*, ordinateur portable, tablette électronique) dans un contexte professionnel.

4 - Formation destinée à augmenter les compétences existantes afin de permettre la poursuite du même métier, ou du même domaine d'activité, dans un contexte de mutation du métier.

5 - Formation qui est destinée à aider les personnes à acquérir de nouvelles compétences pour changer de métier.

6 - Formation des collaborateurs menacés par un licenciement ou l'obsolescence de leur poste, afin de les accompagner dans le développement des compétences et la maîtrise des outils nécessaires pour décrocher un nouvel emploi, auprès d'un nouvel employeur

7 - Facilitateur

évolution de la culture de l'entreprise et de l'état d'esprit des différentes parties prenantes : s'inscrire dans une démarche plus partenariale et dans une vision élargie de la fonction RH implique de revoir la nature des relations de l'entreprise avec son écosystème.

### LA RSE ENCORE LARGEMENT VUE PAR LA FONCTION RH SOUS SON ANGLE SOCIAL, LAISSANT L'ENVIRONNEMENT AU SECOND RANG

Comme cela était déjà ressorti dans l'étude de l'Institut de l'Entreprise, *L'Entreprise post-RSE vue par ses parties prenantes*<sup>8</sup>, la dimension sociale de la RSE est particulièrement prégnante dans la perception des acteurs interrogés. La dimension environnementale, et climatique notamment, n'est à l'inverse que peu interrogée dans la réflexion sur l'avenir de la fonction RH. Si l'aspect humain et social des « ressources humaines » peut expliquer ce biais, il conviendra d'évaluer dans de futurs travaux la contribution possible de la fonction RH à la lutte contre le changement climatique et la protection de l'environnement en général. Les travaux menés lors de cet atelier ont en revanche fait apparaître une constante : la confiance. La nécessité de consolider la confiance entre RH et salariés, mais aussi entre l'entreprise et l'ensemble de son écosystème. ●



#### LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE



*Depuis toujours les entreprises sont en perpétuelle évolution. Ces dernières années et particulièrement depuis la digitalisation, le monde de l'entreprise n'a pas été le seul à connaître de profonds changements. En effet, une véritable évolution et révolution des cultures, de la place des salariés et de l'écosystème des entreprises ont été enclenchées.*

*Avec l'accélération liée à la crise sanitaire, la place stratégique des professionnels RH dans les organisations a été consolidée, est devenue plus prépondérante et a poussé les salariés à reconsidérer la place du travail dans leur équilibre de vie.*

*Aujourd'hui, les enjeux sont multiples. Les entreprises font faces à de nouvelles attentes et à leurs responsabilités en matière d'inclusion, d'impact social et environnemental.*

*À la manœuvre, nous retrouvons toujours ces professionnels RH qui doivent dorénavant composer avec ces nouvelles données.*

*Au-delà de ces sujets, une nouvelle thématique émerge : celle de la « responsabilité partagée ». À l'heure où nous devons réinventer demain, nous devons indéniablement repenser et adapter la législation en conséquence de ces nouveaux enjeux.*

*Ces différents sujets, nous les avons évidemment évoqués lors de nos échanges en imaginant demain. Nous sortions à l'époque de nos mois de confinement et nous ne pensions pas que finalement ces sujets seraient des sujets d'aujourd'hui.*

*Ce qui est certain, c'est que l'entreprise en 2030 aura été définie et transformée par des professionnels RH à l'écoute de tous les acteurs de l'entreprise.*

**CHRISTINE CALDEIRA, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'ANDRH  
(ASSOCIATION NATIONALE DES DRH)**



### LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*En gestion des ressources humaines, la transformation a souvent été réduite à la transformation digitale. Il est préférable de dépasser la dimension RH pour parler de transformation du monde du travail, c'est-à-dire ce que vivent réellement les organisations au sein d'un écosystème renouvelé. Les résultats de nos travaux<sup>9</sup> révèlent que la transformation du monde du travail s'opère dans deux champs distincts où la fonction RH (FRH) est attendue.*

*La FRH orientée « Transformation » s'inscrit dans cet écosystème et elle est encouragée à être et à penser « hors les murs ». Cette posture s'apparente à des choix et des actions que la FRH peut entreprendre notamment en tant que RH influenceur, organisateur et transformeur, mais également comme RH responsable, citoyen et performeur. Ces différents scénarios s'inscrivent respectivement dans des mondes que l'on peut considérer comme inspirés et engagés.*

*La FRH orientée « People » incite le RH à s'impliquer dans le pilotage des personnes et des organisations au-delà du management des collaborateurs. C'est une participation plus forte des RH et un accompagnement de la gouvernance face aux nécessaires transformations de l'organisation et de son fonctionnement. Pour y parvenir, le RH a la possibilité d'adopter plusieurs scénarii tant au niveau individuel que collectif :*

- *assurer le pilotage des communautés, rendre les collaborateurs acteurs de leur propre RH, accompagner la transformation digitale de la fonction tout en étant attentifs aux usages du numérique ;*
- *être le promoteur du bien-être et du bien-vivre, promouvoir la gestion des compétences et des parcours professionnels et adopter une culture de service envers les parties prenantes.*

*Ces différents scénarios s'observent dans des mondes que l'on qualifierait de « reliés » et du « care ».*

*Ces deux types de FRH sont toutefois interdépendantes et complémentaires pour que les organisations soient matures en termes de RH, performantes socialement et durablement. Il s'agit d'un véritable changement de paradigme qui oblige à reconsidérer les RH au sein des organisations autour de nouvelles directions orientées « Travail » et englobant des problématiques plus intégrantes, englobantes, stratégiques et politiques.*

**ALINE SCOUARNEC, IAE DE CAEN ET FRANCK BRILLET, IGESR**



# LA FONCTION MARKETING EN 2030



- **Plus incarnée, la fonction Marketing s'inscrit dans la proximité de terrain via le renforcement de son tissu local.**
- **Une fonction engagée dans une logique de preuve sur ses propres actions et d'accompagnement des consommateurs dans leurs usages plus vertueux.**
- **Une fonction désormais pluridisciplinaire, transverse et transparente au sein de l'entreprise et en dehors.**

## RETOUR AUX FONDAMENTAUX : UN MARKETING DE PROXIMITÉ, PLUS INCARNÉ

Davantage délocalisée, la fonction Marketing est plus incarnée, s'inscrivant dans la proximité de terrain. En lien avec les nouveaux modes de vie, elle se met au service des communautés. Sa proximité géographique renforce ses liens avec le tissu local (PME, associations, coopératives et collectivités). Ce marketing « de proximité » opère un retour au « bon sens » et à la simplicité. Plus responsable et éthique, il se veut concret et dans une logique de preuve. La fonction se recentre sur ses fondamentaux pour être au plus proche des consommateurs, qui se font à leur tour ambassadeurs de marques et produits. Dans les entreprises, cela se traduit par des dirigeants porteurs de valeurs et des salariés engagés.

## UNE EXIGENCE DE RESPONSABILITÉ ET DE TRANSPARENCE QUI IMPOSE DE NOUVEAUX KPI<sup>1</sup> ET DE LA PÉDAGOGIE

Face aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence et d'éthique, la fonction Marketing doit renforcer son rôle de vérité par la preuve. On attend des entreprises qu'elles apportent de vraies propositions de valeur et des preuves chiffrées de leur impact. La définition d'un cadre commun de nouveaux KPI liés aux engagements extra-financiers des entreprises se traduit au niveau très opérationnel, dans les métiers du marketing et du chef de produit. L'exigence de responsabilité implique plus largement un accompagnement des consommateurs vers des usages plus vertueux par la « priorisation » des offres. La fonction Marketing devient

1 - Key performance indicator ou indicateur clé de performance

plus prudente et prend le temps nécessaire pour s'assurer d'une démarche cohérente avec les enjeux RSE qu'elle s'est fixés, l'ensemble étant *in fine* soumis à une logique de transparence et de pédagogie.

## **UNE FONCTION TRANSVERSE DANS UNE ENTREPRISE AUX FRONTIÈRES POREUSES**

La fonction Marketing devient plus transverse et systémique car elle doit apporter une proposition de valeur à toutes les parties prenantes de l'entreprise. La fonction joue un rôle de chef d'orchestre et de guide, ouvert sur les autres fonctions de l'entreprise, faisant évoluer les produits en coordination avec la fonction Finance, les Achats, le Réglementaire, etc. et avec le consommateur, dans une logique d'itération. Devenue pluridisciplinaire, la fonction Marketing intègre les autres fonctions de l'entreprise et son écosystème, opérant de façon agile au niveau interne et externe. Les profils évoluent : la tranche d'âge des marketeurs est plus large, avec une moyenne d'âge qui augmente, et les profils « cœur de métier » y trouvent leur place.

## **RENDRE DÉSIRABLE LE COMPORTEMENT VERTUEUX... PLUS FACILE À DIRE QU'À FAIRE**

Quelques défis et risques se profilent néanmoins. Face à une forte défiance, le marketeur est confronté à des injonctions contradictoires et doit, dans son discours, naviguer sur une ligne de crête. Comment rendre une consommation responsable plus attractive ? Comment accompagner le consommateur vers un comportement de consommation plus vertueux sans le culpabiliser ? Se pose également la question du *pricing* de produits responsables, en tension avec la propension à payer des consommateurs (malgré les attentes de responsabilité que ces mêmes consommateurs ont à l'égard de l'entreprise). Quid par ailleurs de la poursuite, ou non, d'une logique d'ultra-segmentation s'appuyant sur la data face à des consommateurs de plus en plus méfiants quant au respect de leur vie privée ?

## **IMPACT DE CETTE FONCTION MARKETING SUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN ?**

La responsabilité de bout en bout du marketeur implique une transparence irréprochable sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. La fonction coconstruit ses produits et services avec les autres fonctions de l'entreprise en lien avec ses parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants, clients). Elle opère ainsi de façon agile au niveau interne comme externe. ●



## **LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE**

### **Le marketing est-il trop parisien ?**

*Le premier enseignement de l'atelier porte sur la (re)territorialisation du marketing, une exigence qui semble indépendante du type de scénario envisagé. Ce marketing accompagne la critique de la globalisation, critique qui s'est fortement accentuée depuis le début de la crise sanitaire que nous traversons. Il ne s'agit pas d'un retour aux marques locales, comme dans la France des années 1950. Il s'agit plutôt de faire en sorte que les professionnels du marketing soient responsables de leurs activités vis-à-vis des « communautés de vie » où ils opèrent – qu'il s'agisse de production ou de commercialisation, à l'échelle d'une ville ou d'une région – en plus de l'être auprès de l'opinion nationale, voire internationale. Par exemple, on peut imaginer que certaines régions ou grandes villes s'emparent de problématiques de commercialisation – favorisant certaines marques responsables au profit d'autres qui le seraient moins. On peut imaginer que certaines collectivités développent leurs propres alternatives aux marques globales, réussissant à mobiliser des citoyens autour de circuits plus courts – favorisant des logiques de circularité ou de symbiose. On peut imaginer des façons de combiner ces différentes échelles.*

### **Le marketing est-il encore nécessaire ?**

Le second enseignement de l'atelier porte sur l'orchestration du réseau de valeur. Si l'impératif de transparence semble clair, la question reste entière de savoir qui sera responsable de l'impact des activités de l'entreprise (au sens de « *accountable*<sup>2</sup> »). Plusieurs fonctions peuvent prétendre à ce rôle d'orchestration qui va de pair avec la mesure et la responsabilité. Mais la question n'est-elle pas ailleurs ? Qui peut prétendre aujourd'hui incarner ce rôle de chef d'orchestre à l'heure des écosystèmes, au moment où la notion de réseau de valeur remplace celle de chaîne de valeur<sup>3</sup> ? On doit certainement imaginer des modes d'organisation qui dépassent les silos fonctionnels. On peut également imaginer que la notion même de valeur sera étendue à l'ensemble des parties prenantes... et des générations futures. On peut même imaginer que cette notion de valeur – centrale depuis 30 ans et dont on peut tracer l'origine dans le monde de la finance – sera remplacée par celle d'impact, issue d'une nouvelle perspective, plus sociétale.

**PIERRE VOLLE, UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE-PSL**

2 - Rendre compte, être responsable

3 - Ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique, d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel



## **LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE**

*L'atelier Marketing sur l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030 entre en résonnance parfaite avec la feuille de route et les ambitions définies par les co-présidents de l'Adetem. En particulier, il recoupe dans ses conclusions celles du Conseil Scientifique de l'Adetem dans ses 36 évidences pour demain, ainsi que les travaux du Collectif Responsables ! by Adetem.*

*L'humain, notamment, se situe au cœur des débats : Le Manifeste Pour un Marketing du Respect souligne que « Marketing et entreprises doivent se montrer respectueux de la planète et de ses habitants, actuels et futurs » ; tous « ses habitants », et pas seulement ses clients, tous les citoyens du monde, sans oublier les sous-traitants de ses fournisseurs « même si ceux-ci sont à l'autre bout du monde » ! Dans sa 13<sup>ème</sup> évidence, le Conseil Scientifique confirme : « Le Directeur Marketing est un humain qui parle à d'autres humains ! »*

*Automatiser les process marketing, tant pour gagner en efficacité que pour réduire les coûts est une nécessité. Néanmoins, les algorithmes n'ont pas encore démontré leur efficacité s'agissant de différenciation et d'originalité. Les humains que nous sommes et qui achètent les produits et utilisent les services, souhaitent être traités comme des... humains, en interagissant avec des humains.*

*Ce que l'on attend d'un directeur marketing, c'est aussi une conscience, conscience professionnelle bien sûr, mais pas seulement. En fait, c'est toute l'équipe marketing qu'il pilote qui doit développer une double vigilance : en direction des clients citoyens, pour mieux cerner leurs arbitrages en matière de consommation, notamment celles des jeunes générations, très concernées par les problématiques durables ; en direction de l'entreprise dans son intégralité, pour aider à la prise de conscience et à la mise en place de politiques de développement responsables.*

*L'Adetem a identifié un point sur lequel le marketing doit être vigilant : la quête de proximité et d'ultra personnalisation - celle d'un marketing au service des communautés - peut encourager le repli sur soi et certaines dérives communautaristes. C'est pour ces raisons que dans ses 36 évidences pour demain, le Conseil Scientifique de l'Adetem qualifie le marketing de lanceur d'alerte ; et que la Charte pour un marketing responsable précise : « il faut que dès aujourd'hui toute femme et tout homme de marketing prenne conscience de sa responsabilité, et prenne des engagements auprès de ses pairs, de ses équipes, de ses dirigeants, de ses clients, des parties prenantes avec lesquelles il est en contact ».*

**LES CO-PRÉSIDENTS, LE COLLECTIF RESPONSABLES ! BY ADETEM  
ET LE CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'ADETEM**



# LA FONCTION SI EN 2030



- Devenue « régaliennne », la fonction SI est étroitement associée aux arbitrages stratégiques de l'entreprise.
- « *Green IT*<sup>1</sup> » et « *IT for Green*<sup>2</sup> » : deux missions essentielles d'une fonction SI « Full-RSE ».
- Une montée en compétence marquée (écoconception, questions réglementaires, *soft skills*<sup>3</sup>) au service d'un écosystème plus large.

## LA DSI AU CŒUR DES PROCESSUS DE DÉCISION

Dans un monde de plus en plus digitalisé, l'IT devient une composante incontournable de la stratégie. Siégeant dans les instances de gouvernance, la direction SI (DSI) vient en appui de la direction générale sur un ensemble d'arbitrages stratégiques impactant la performance économique et sociétale de l'entreprise. Investie d'une fonction « régaliennne », la DSI veille à l'intégrité de l'entreprise, s'assurant de sa sécurité et résilience face aux risques cyber. Dotée d'une vision globale, la DSI reste l'architecte des systèmes et le « gardien du temple », remplissant un rôle de fonction transverse au cœur des processus de l'entreprise, en lien avec les fournisseurs, les clients, le(s) lieu(x) de travail, les autres directions et métiers.

## LA DSI ACTEUR CENTRAL DANS LA TRANSFORMATION VERS UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

La DSI joue un rôle-clé dans la limitation de son propre impact (actuellement sur une trajectoire en forte croissance) dans un contexte de développement significatif des outils et des usages. Elle est aussi vecteur d'efficacité et d'innovation pour les métiers, leur permettant de réduire leurs impacts environnementaux et sociaux (dématérialisation, outils permettant la réduction de la dépense énergétique, etc.). Enfin, elle joue un rôle-clé en tant que fournisseur d'outils au service de la transparence sur les sujets RSE à l'échelle de l'entreprise.

1 - Informatique verte et durable, qui vise à lutter contre la pollution numérique.

2 - Contribution positive et mesurable des systèmes d'information à l'effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre

3 - Le terme anglophone « *soft skills* » regroupe l'ensemble des compétences comportementales. La notion de compétences comportementales réunit différentes compétences. Parmi elles, nous pouvons citer les compétences comportementales, les compétences humaines ainsi que les compétences transversales. Contrairement à ce que ce terme peut laisser transparaître, l'ensemble de ces notions définissent les valeurs et les qualités d'un individu plus que ses compétences.

## UNE DSI PILOTE ET CONTRÔLEUSE

Avec l'accélération de l'automatisation, la DSI se concentre davantage sur des missions à forte valeur ajoutée. Elle intervient sur la conception « *green, social and secure by design*<sup>4</sup> » des systèmes, logiciels et applications optimisés de l'entreprise, toujours dans une logique d'efficience, de mutualisation et de simplification des processus. S'appuyant sur un foisonnement de données internes et externes (usages, empreintes carbone, consommation énergétique, etc.), elle met au point des outils de mesure de la performance RSE sophistiqués, sur lesquels l'entreprise s'appuie pour guider les décisions et les comportements. Garant de la transparence, la DSI intervient dans le pilotage et le contrôle de la conformité au regard des engagements environnementaux, sociaux et éthiques de l'entreprise.

## SOFT & UP SKILLING DE LA DSI

Face à l'accélération des innovations et des ruptures technologiques (IA<sup>5</sup>, IoT, *blockchain*, informatique quantique), générant une explosion du volume de données à collecter, traiter et stocker, s'opère une montée en compétence de la DSI qui doit maîtriser l'éco-conception des systèmes, ancrer la sécurité nativement et répondre aux enjeux d'un univers réglementaire de plus en plus complexe (RGAA<sup>6</sup>, *Green GDPR*<sup>7</sup>). Cette montée en compétence ne concerne pas uniquement la DSI, qui accompagne désormais l'ensemble de son écosystème. Fournisseurs, clients et usagers sont à leur tour sensibilisés à l'impact de leurs pratiques et usages numériques par une DSI de proximité qui forme, responsabilise et accompagne. Dans une entreprise aux frontières poreuses, la DSI contribue à incarner et à renforcer la culture organisationnelle par ses qualités humaines, son empathie et ses talents de communicante. S'opère ainsi un renforcement et une diversification des compétences et des profils de la DSI.

## COMMENT GARANTIR L'INTÉGRITÉ DE L'ENTREPRISE ET LA MISE À NIVEAU DES COMPÉTENCES DANS UN UNIVERS PLATEFORMISÉ ?

Quelques défis et risques se profilent néanmoins, notamment la difficulté à arbitrer en faveur d'une plus grande sobriété dans un univers hautement concurrentiel marqué par un foisonnement d'innovations technologiques. Face à une surabondance des données, la mise au point des bons outils de mesure devient par ailleurs complexe et la protection des données aléatoire face aux risques accrus de cyber-attaques. Comment garantir l'intégrité de l'entreprise dans un univers plateformisé où la DSI fait héberger une part importante des données de l'entreprise dans des *clouds*<sup>8</sup> publics ? Comment créer une culture d'entreprise et un sens du collectif lorsque la structure organisationnelle est décentralisée ? Comment mesurer et limiter l'impact de la DSI sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en incluant fournisseurs et clients ? Enfin, l'enjeu majeur reste celui de l'attractivité de la filière et le recrutement, avec une DSI qui doit plus que jamais attirer et retenir les talents (aux profils diversifiés, avec une part plus importante accordée aux *soft skills* dans une fonction SI pensée comme plus proche de chaque collaborateur), dans un contexte de pénurie accrue des talents.

4 - La conception sécurisée, en génie logiciel, signifie que les produits et capacités logiciels ont été conçus pour être fondamentalement sécurisés.

5 - IA (Intelligence Artificielle) : Ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine

6 - Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité – RGAA

7 - *General Data Protection Regulation* (GDPR) ou Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)

8 - *Cloud* : ensemble de serveurs en réseau (incluant des systèmes d'exploitation et des logiciels), installés dans un datacenter, qui exécutent les traitements et stockent les données.

### QUEL POSITIONNEMENT DE LA DSI DANS L'ENTREPRISE DE DEMAIN ?

Ce rôle plus régalién et stratégique de la DSI, tantôt gardienne, conceptrice, contrôleuse, formatrice, s'inscrit dans une approche matricielle et centralisée et implique une fusion de son périmètre avec celui d'autres métiers et fonctions de l'entreprise. Dans un monde où les frontières de l'entreprise deviennent plus poreuses, la DSI peut être mobilisée sur des collaborations inter-entreprise apportant des services externalisés de conception, de conseil, d'assemblage et de management de contrats. Dans cette optique, la DSI prend de la hauteur dans son entreprise et dans son écosystème et sa philosophie tend davantage vers la mutualisation des ressources, l'interopérabilité, la coopération et l'accompagnement de l'ensemble de son écosystème vers des pratiques responsables. La mutation de l'entreprise a largement fait évoluer le mandat et les contours de la DSI. Par exemple, si le télétravail venait à s'installer dans le temps, la DSI deviendrait-elle naturellement responsable du maintien du lien social, de la qualité de l'espace de travail ? ●



#### LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE



*Un panel d'académiques de l'AIM<sup>9</sup> a reproduit l'atelier, pour dresser un portrait-robot du DSI d'ici 2030.*

*La généralisation de l'optimisation des processus métiers a permis de lutter contre la fragmentation des tâches, et de réaliser des économies de coûts de transaction bénéficiant à l'ensemble de la chaîne de valeur. Le SI devient une composante de la prise de décision et un pivot de la gouvernance. Le DSI siège au sein des instances de gouvernance, et devient le pilote des indicateurs ESG<sup>10</sup> qui intègrent dorénavant, de façon contraignante, les dimensions de mesures d'impact du SI.*

*Le DSI pilote les KPI de consommation des flux (data, stockage, etc.) de l'ensemble des fonctions de l'organisation, en veillant à relocaliser les data du Cloud, et à une distribution plus frugale de celles-ci (limitation du big data). Il prend en compte l'allongement de la durée de vie des logiciels métiers et la limitation des usages du stockage et du calcul.*

*Il conduit une réflexion sur la « démarche d'inefficience consentie », consistant à utiliser les économies de coûts de transaction liées à l'optimisation des processus pour ralentir certaines tâches, contribuant à une amélioration du bien-être au travail. Les compétences juridiques, notamment pour la propriété intellectuelle des données produites par les usagers des SI, sont intégrées à son espace discrétionnaire, ainsi que la question de la fiscalité du green IT et l'IT for Green. La mise en place d'une fiscalité idoine, permet d'inciter les organisations à davantage de frugalité numérique, ainsi qu'à l'écoconception des systèmes, labélisation des plateformes, et autres développements de filières de « fair servers<sup>11</sup> » utilisant le recyclage des composants (supraconducteurs, batteries, etc.).*

*L'organisation figure un écosystème digital optimisé, qui nécessite que le DSI épouse une vision technique, financière, juridique, sociale, et environnementale. La montée en compétences du DSI nécessite de compléter son périmètre d'activités par les dimensions d'écoconception, d'accompagnement des collaborateurs, et de l'ensemble des contributeurs à la chaîne de valeur. Avec la généralisation du travail en distanciel, il devient le principal détenteur et relai de la culture organisationnelle.*

**GUILAUME BIOT-PAQUEROT, BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS**



### LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

*Le constat est désormais clairement établi : la responsabilité sociétale des entreprises est inscrite durablement dans la gouvernance des entreprises. Les entreprises sont incitées, par de multiples mécanismes, contraignants ou d'adhésion volontaire, à contribuer à la préservation du bien commun. Les parties prenantes de l'entreprise, ses actionnaires, ses clients, ses collaborateurs, sont désormais attentives aux engagements de celle-ci envers la société et l'environnement. À ce titre, l'entreprise doit désormais compter sur des dirigeants qui embrassent cette complexité et la portent avec une vision, des convictions et le leadership nécessaire pour les partager et recueillir l'adhésion des parties prenantes. Ces enjeux de performance extra-financière de l'entreprise se traduisent désormais dans les informations que celle-ci délivre sur sa stratégie RSE et qui complètent, de manière croissante, les informations financières.*

*Par ailleurs, le phénomène de numérisation des fonctions les plus essentielles de l'entreprise n'est plus à démontrer. Le code dévore le monde de l'entreprise, et nous n'en sommes sans doute qu'aux prémices. L'intelligence artificielle et l'informatique quantique, notamment, vont probablement, au cours de la décennie, bouleverser des pans entiers de l'activité économique et du fonctionnement des entreprises. Ces mutations technologiques, à l'échelle de l'histoire, s'avèrent particulièrement brutales, et nous ne mesurons que très imparfaitement leurs conséquences sociétales et environnementales. Elles s'inscrivent par ailleurs dans un contexte géopolitique et économique de concentrations extrêmes, et croissantes, des outils de production informatique, principalement aux États-Unis et en Chine, concentrations génératrices de nouvelles dépendances pour les entreprises utilisatrices des services des géants technologiques.*

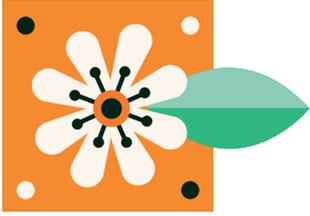
*Très logiquement, les directions du numérique et des systèmes d'information occupent désormais une place, non exclusive bien sûr, mais centrale au sein de l'entreprise, pour piloter et articuler ses multiples mutations numériques, sociétales et environnementales. C'est pour apporter une réponse collective à ces multiples défis auxquels les DSI sont confrontés que le Cigref s'est engagé, depuis 2019, pour bâtir le numérique durable, responsable et de confiance que ses adhérents appellent de leurs vœux. En effet, les enjeux sociétaux et environnementaux du numérique constituent une préoccupation croissante des grandes entreprises et administrations publiques membres du Cigref. Dans les dix prochaines années, les DSI devront donc garantir l'excellence opérationnelle des systèmes numériques au profit du business de l'entreprise, en maîtrisant à la fois leur sécurité, leur empreinte environnementale et leurs dépendances technologiques, tout en s'inscrivant dans une démarche de contribution positive à la politique RSE de l'entreprise. Et en effet, les défis s'avèrent immenses.*

**HENRI D'AGRAIN, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, CIGREF**

9 - Académie Internationale de Management

10 - Ce sigle international est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière.

11 - Serveur équitable



# LA FONCTION FINANCE EN 2030



- **Pilote d'une performance désormais globale, la fonction Finance s'approprie de nouveaux outils et de nouvelles réglementations.**
- **Architecte et animatrice d'un nouveau cadre normatif, la fonction Finance en est garante et « embarque » l'ensemble de ses parties prenantes.**
- **Des compétences nouvelles, hybrides et en perpétuelle acquisition sont placées au service d'un rôle élargi.**

## UNE FONCTION CENTRALE, GARANTE DE LA MESURE ET DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Acteur-clef de la transformation de l'entreprise d'aujourd'hui en Entreprise Full-RSE, la fonction Finance occupe en 2030 un rôle repensé dans l'entreprise. La direction financière fait converger performance financière et extra-financière, et pilote une performance globale, qu'elle mesure à l'aide de nouveaux outils et à l'aune de nouvelles normes et réglementations. Ce nouveau cadre normatif – qui pose les règles de mesure et de valorisation de la performance extra-financière – est construit à partir des attentes de toutes les parties prenantes : régulateur, investisseurs, agences de notation, consommateurs, etc. La direction financière s'inscrit dans ce cadre, mais surtout participe à sa construction et son animation. Dans ce modèle, la direction financière permet l'alignement des décisions de l'entreprise avec sa raison d'être. Elle intègre à son tableau de bord de nouvelles données, indicateurs et instruments de mesure qui prennent en compte les externalités et la dimension immatérielle des actifs de l'entreprise, et permettent de répondre aux attentes des parties prenantes. La transversalité de l'action de la direction financière est accrue par le lien toujours plus étroit avec l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise et le caractère transverse des exigences de la RSE dont elle devient garante.

## UNE FONCTION ARMÉE DE NOUVEAUX OUTILS ET DE NOUVELLES DONNÉES

Au sein d'une Entreprise Full-RSE, la direction financière a développé de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance, devenue globale. La comptabilité devenue collaborative est plus complexe, s'appuyant

sur la taxonomie, intégrant nativement les notions d'externalités (notamment l'intégration du prix du carbone) et valorisant le capital humain et immatériel de l'entreprise. Elle aura relevé un défi de taille : maîtriser les données extra-financières, et s'assurer du même niveau de disponibilité, de qualité, et d'auditabilité que pour la donnée financière. Il revient à la direction financière de maîtriser les risques liés à l'intégrité de ces données et d'assurer la fiabilité de données extra-financières dont la place est désormais centrale.

## **CRÉATRICE DE VALEUR(S) NOUVELLE(S), LA FONCTION FINANCE FAIT APPEL À DE NOUVELLES COMPÉTENCES**

Pour évaluer la performance globale de l'entreprise, les métiers de la direction financière évoluent et exigent des compétences nouvelles et hybrides. Cette fonction doit pouvoir analyser une abondance de données hétérogènes et appréhender des attentes externes devenues plus complexes (réglementation RSE, notation et valorisation d'entreprise). La direction financière embarque ses collaborateurs dans cette évolution et encourage la coopération interne et externe. Elle encourage l'*upskilling* de tous et insuffle la culture de l'apprentissage dans l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences (intégration des différentes dimensions de la RSE, formation aux nouveaux outils et réglementation). La fonction Finance recrute des profils hybrides et forme des équipes hétérogènes, en lien avec la vision élargie de son rôle. Elle contribue de façon plus large à la création de valeur durable de l'entreprise et accroît ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi.

## **POUR LA DIRECTION FINANCIÈRE, COMMENT ALIGNER LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE ?**

Le défi principal de la direction financière dans l'Entreprise Full-RSE est d'aligner les performances économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Si la direction financière embarque ses collaborateurs dans cette dynamique de transformation, elle doit aussi composer avec les parties prenantes externes à l'entreprise (notamment investisseurs et agences de notation en ce qui concerne leur appréciation de la valeur durable créée par l'entreprise). S'y ajoutent le besoin de nouvelles compétences, et des défis plus techniques, notamment la mesure et la fiabilisation des données extra-financières, la valorisation de l'immatériel ou encore la juste détermination et utilisation du prix du carbone. Enfin, si la direction financière est garante du dispositif de mesure et de pilotage de la performance globale, elle doit aussi réfléchir à la façon dont elle mène ses propres évolutions (notamment l'externalisation, l'automatisation) dans une logique d'impact financier, environnemental et sociétal positif. ●



## LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*La synthèse des travaux de l'Atelier Finance qui s'est tenu le 25 mars 2021 assigne à la direction financière de l'Entreprise Full-RSE en 2030, la tâche ambitieuse de piloter une performance globale faisant converger les performances financières et extra-financières de l'entreprise. Ce pilotage, encastré dans des institutions normatives et réglementaires à la création desquelles les directions financières auront participé, permettra à l'entreprise d'aligner ses décisions avec sa raison d'être.*

*La capacité de la direction financière à réussir cette mission suppose que soient résolus d'épineux problèmes. Le premier d'entre eux est la capacité du directeur financier d'aligner les performances économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Il me semble que cette capacité dépendra moins des talents du directeur financier que de son habileté à saisir les évolutions sociétales concernant les attentes des parties prenantes, d'où un nécessaire travail de veille pour comprendre l'émergence de nouvelles théories, pratiques et normes, et espérer participer à leur élaboration. Le second problème sera celui de la collecte puis de l'intégration de données hétérogènes, qui pour être idéalement « disponibles », de « qualité » et « auditable » ne risquent pas moins de poser de redoutables problèmes d'interprétation.*

*La synthèse pêche peut-être par optimisme lorsqu'elle imagine résolu ces différents problèmes à horizon 2030. Je note qu'elle ne mobilise pas le concept de transition, qui vient rappeler le caractère massif, protéiforme et non entièrement maîtrisable des phénomènes dont il s'agit.*

*Deux thèmes auraient peut-être mérité d'être abordés au cours de la journée. Premièrement, celui de la résilience et du rôle que pourraient jouer les directions financières dans la maîtrise des risques majeurs qui pourraient émerger dans le monde futur : déséquilibres géopolitiques, catastrophes climatiques, etc. Il n'est pas impossible que cela implique de revisiter et d'améliorer les techniques fondamentales de la finance (coût d'actualisation, options réelles, etc.). Deuxièmement, le rôle que la direction financière pourrait jouer dans la transition vers des entreprises mieux adaptées à une société de sobriété, vaudrait aussi d'être considéré.*

**HÉLÈNE RAINELLI-WEISS, IAE DE RENNES**



## LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

*L'atelier décrit le rôle de la fonction Finance en 2030. Un rôle axé sur la gestion d'une performance globale qui intégrerait à la fois le pilotage de la performance financière et de la performance extra-financière.*

*Le rôle de la fonction finance sera en effet crucial pour permettre une réelle intégration des enjeux RSE dans le modèle d'affaires des entreprises. Elle sera très probablement le chef d'orchestre, le lien entre différentes parties prenantes : investisseurs, agences de notation, salariés, clients, fournisseurs. Elle doit pouvoir bâtir un système d'information élargi aux données RSE en facilitant la collecte, la consolidation et surtout la fiabilisation. Elle pourrait également s'aider, comme cela a été dit, d'outils de nouvelle génération comme le big data<sup>1</sup> et l'intelligence artificielle.*

*L'atelier, à juste titre, pointe le besoin de formation et de diversification des profils des collaborateurs au sein des directions financières. S'il semble difficile pour la direction financière d'acquérir toutes les compétences requises pour traiter des données environnementales, des données RSE, elle devrait néanmoins s'entourer de personnes compétentes dans ces domaines (ingénieur spécialiste de la biodiversité, spécialiste du climat pour la réalisation de Bilan Carbone<sup>2</sup>, et pourquoi pas des spécialistes des risques psycho-sociaux).*

*Les systèmes d'information devront évoluer pour mettre à la fois des données d'une comptabilité matière (exemples : quantité de matière première, nombre de kilomètres parcourus par la flotte de véhicules, la surface des sols artificialisés, etc.). Ces données seront directement en lien avec les informations financières classiques.*

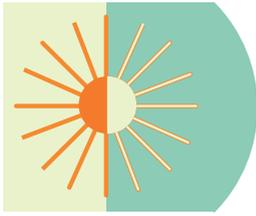
*Se pose enfin la question sur la manière dont les données RSE seront valorisées et monétarisées à terme. À quelle valeur les DAF<sup>3</sup> du futur devront prendre en compte les données RSE ? Quel sera le cadre normatif comptable dans lequel cette nouvelle approche devra s'inscrire ? C'est au normalisateur comptable de répondre à cette question importante. Le débat est déjà vif au niveau international notamment entre les normalisateurs européens et les normalisateurs américains. Le débat est ouvert et sera probablement long. Il s'agit tout de même, à travers les normes comptables, de repenser, de moderniser l'économie de demain, plus durable, plus juste.*

**HERVÉ GBEGO, PRÉSIDENT DU GROUPE RSE À LA DFCG**

1 - Traduit souvent par « données massives ».

2 - Le Bilan Carbone est une méthode mise au point par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) d'une entreprise, d'un produit ou d'un individu.

3 - Directeur Administratif et Financier



# LA FONCTION COMMUNICATION EN 2030



- **Engagée dans la cohérence des messages internes et externes de l'entreprise, la fonction Communication veille également à leur alignement avec ses actions.**
- **Une fonction qui invite et accompagne l'engagement et la transformation au sein de l'entreprise et auprès de ses parties prenantes élargies.**
- **Des compétences qui évoluent en conséquence : expertise, soft skills et vision stratégique caractérisent les profils de la fonction communication.**

## UNE FONCTION STRATÈGE ET CHEF D'ORCHESTRE ENGAGÉE DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

A horizon 2030, la fonction Communication s'engage et joue un rôle central dans la définition de la stratégie de l'Entreprise Full-RSE. Elle prend position et priorise les engagements de l'entreprise au-delà des contraintes réglementaires, contribuant à sa différenciation stratégique. Face aux effets de mode et aux crises de plus en plus nombreuses à gérer, la fonction Communication garantit la cohérence des messages internes et externes de l'entreprise et leur alignement avec ses actions. Ce rôle de vigie implique une transversalité de la fonction, qui la caractérise déjà aujourd'hui, un dialogue plus que jamais nécessaire avec l'ensemble des directions de l'entreprise. Acteur du changement, la fonction Communication ne se contente pas d'accompagner mais incite à la transformation en communiquant une vision et des valeurs auprès des collaborateurs et des différentes parties prenantes externes avec lesquelles l'entreprise interagit.

## PASSAGE DU RÉCIT AU DISCOURS DE PREUVE

Dans un environnement de plus en plus dématérialisé, le récit est indispensable à l'engagement des collaborateurs et des parties prenantes. Cela étant, tenue de répondre à une forte demande de clarté et vérité, la fonction Communication doit plus que jamais inspirer confiance grâce à un discours de preuve qui témoigne d'un travail de mesure et de collecte de données consciencieux. Elle doit rendre compte de l'impact des activités de l'entreprise, de la capacité de celle-ci à tenir ses engagements. La raison d'être ne peut plus être uniquement déclarative mais doit faire pendant à des réalisations concrètes.

## DE LA RSE À L'IMPACT

Cette démarche de démonstration implique une évolution de la notion de RSE (connotation de conformité, d'obligation) et le glissement vers la notion d'engagement (volontaire), d'impact (avéré), voire d'activisme (prise de position). Pour éviter l'archipélisation des sujets RSE et donner un sens à la vision et aux actions de l'entreprise, il est nécessaire de prioriser les engagements et de travailler à la singularité du récit.

## DES PROFILS POLYVALENTS RÉUNISSANT EXPERTISE, SOFT SKILLS ET VISION STRATÉGIQUE

Pour maîtriser ce discours de preuve, la fonction Communication requiert des compétences techniques : mener un travail de veille et de prospective, développer des outils de mesure, conduire un *reporting* régulier. Pour embarquer les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans une dynamique de transformation, elle fait aussi appel aux *soft skills*, à des profils dotés de qualités humaines nécessaires à l'animation des équipes, prompts à susciter l'engagement et diffuser une culture de la responsabilité. Pour enrichir sa vision stratégique, favoriser le dialogue avec les parties prenantes et anticiper les évolutions de la société, la fonction Communication ne recrute pas uniquement des techniciens ou des experts de la fonction, mais une variété de profils aux parcours diversifiés.

## À L'HEURE DU TRAVAIL HYBRIDE ET DE L'ENTREPRISE ÉLARGIE, LA COMMUNICATION PEUT-ELLE ENCORE CRÉER UN SENS COMMUN ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPIERS ?

À l'heure du télétravail, la fonction Communication renforce sa communication interne et managériale pour consolider une culture d'entreprise à même de susciter l'engagement des salariés. Elle doit animer un collectif et créer du lien au-delà d'un lieu de travail. Répondre à la quête de sens des collaborateurs devient un enjeu RH et Communication tout comme l'adhésion des parties prenantes au projet d'entreprise devient un enjeu de développement de l'entreprise. La fonction doit générer sens et confiance et susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle diffusera d'autant mieux cette culture de la responsabilité par l'exemplarité, en engageant sa gouvernance.

## UNE FONCTION QUI S'INSCRIT DANS UN ÉCOSYSTÈME ÉLARGI

*Chief Culture Officer, Chief Consistency Officer, Chief Experience Officer, Chief Purpose Officer, Directeur/trice des Dialogues et Impacts, etc.* La fonction Communication Full-RSE s'affirme dans un rôle global et s'inscrit dans un écosystème élargi qui s'étend au-delà des frontières de l'entreprise. Elle travaille avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise et une multiplicité de parties prenantes extérieures (clients, partenaires, fournisseurs, associations, ONG, collectivités locales, etc.). Dans ce positionnement, la fonction Communication se veut résolument engagée, ouverte, polyvalente et exemplaire. ●



### LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*La méthode prospective de design fiction à l'œuvre dans cet atelier a permis de dresser un portrait-robot de la fonction Communication à l'horizon 2030. Sans surprise, les mots-clés qui ont émergé dans la dernière décennie avec la RSE se retrouvent mis en exergue dans ce portrait : engagement et impact. Le plus intéressant est cependant la montée de l'idée d'activisme.*

*Actuellement, de par le monde, et non seulement en France, nous vivons un temps activiste, un temps des mouvements. Ces mouvements activistes transforment la pratique des affaires au niveau mondial et ce dans des champs très divers. Le dernier rapport de l'Observatoire Cetelem<sup>1</sup> met ainsi en avant le fait que nous vivions le temps du consommateur activiste, un consommateur engagé qui souhaite que ses combats soient entendus et reconnus. Cela suppose-t-il que les entreprises et leurs marques adoptent une posture d'activiste ? Le débat est ouvert et il incombe à la fonction Communication encore une fois de ne pas faire prendre des vessies pour des lanternes. Il ne suffira pas aux entreprises en 2030 d'avoir une posture d'activiste, il faudra aussi qu'elles montrent des résultats de leurs actions en termes de changement climatique, culturel et social.*

*Ce passage du discours à la preuve doit s'accompagner pour la fonction Communication d'un travail délicat de mesure. Pour convaincre les parties prenantes, elle devra mesurer ce qui est vraiment important pour ceux qui souffrent et non ce qui apparaît positif pour l'image de l'entreprise. Trop souvent, en effet, les entreprises communiquent des mesures qui n'ont pas de sens dans la vie quotidienne des individus.*

*C'est bien là que se situe le problème si cette fonction veut générer de la confiance et susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Montrer l'activisme de l'entreprise ou de la marque est une belle ambition pour la fonction Communication si elle ne tombe pas dans le piège de l'hyper-quantification. Il est parfaitement légitime et souhaitable de communiquer des indicateurs de RSE et/ou d'activisme, les plus objectifs et précis possibles. Mais, il ne faut jamais occulter le sens - ou le non-sens - qu'ont pour les parties prenantes ces indicateurs. C'est cela, pour moi, le grand défi de la fonction Communication à l'horizon 2030.*

**BERNARD COVA, KEDGE BUSINESS SCHOOL**



## **LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE**

### **La communication, levier d'engagement, de performance et de transformation de l'entreprise**

*Le développement des entreprises peut-il se concevoir autrement que durable ? En intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux au cœur de leurs modèles économiques, les entreprises ont entamé une profonde transformation que la fonction communication a vocation à accompagner en déployant leur raison d'être et en assurant l'engagement des parties prenantes.*

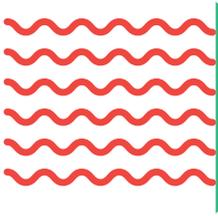
*À commencer par celui des collaborateurs. La réussite d'une entreprise est avant tout la traduction de leur investissement au service d'un projet commun et de valeurs partagées. C'est pourquoi la communication veille, aux côtés des directions des ressources humaines, à leur adhésion à la culture d'entreprise, qu'elle enrichit en permanence au moyen, notamment, de récits fédérateurs.*

*Viennent ensuite les interlocuteurs externes, clients, fournisseurs, actionnaires, associations, pouvoirs publics, etc. En expliquant sans relâche le sens des actions de l'entreprise, il s'agit d'inspirer ses différents publics et de renforcer la confiance qu'ils lui accordent. Réputation et singularité s'affirment définitivement comme des actifs stratégiques. Chargée de protéger cette réputation et de construire cette singularité pour affirmer l'identité de l'entreprise, la communication se porte garante de la cohérence entre le discours et les actes, et veille au respect des engagements pris.*

*Si le travail réalisé avec l'Institut de l'Entreprise, PwC France et Maghreb et la FNEGE montre combien la RSE s'avère un sujet stratégique devant être porté au plus haut niveau des entreprises, il souligne également à quel point la communication est essentielle pour activer les leviers de mobilisation et obtenir l'impact requis pour l'évolution de nos sociétés.*

*Dans une entreprise ayant intégré la RSE à l'ensemble de sa stratégie, la communication est plus que jamais la clé de l'engagement, sans lequel il n'est pas de performance.*

**ALEXANDRE TELINGE, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, ENTREPRISES & MÉDIAS**



# LA FONCTION SUPPLY CHAIN EN 2030



- Plus visible, la fonction *Supply chain*<sup>1</sup> diversifie ses profils et met en œuvre les engagements RSE de l'entreprise tout au long de sa chaîne de valeur étendue.
- Impliquée de l'écoconception à la redéfinition des circuits logistiques, la fonction agit au sein d'une *supply chain* plus circulaire.
- Grâce à de nouveaux outils, la fonction *Supply chain* acquiert une visibilité accrue et en temps réel de l'ensemble de la chaîne de valeur.

## UNE FONCTION CENTRALE PLUS VISIBLE, BRAS ARMÉ DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

En 2030, la fonction *Supply chain* devient plus centrale et visible, à l'intérieur et au-delà de l'entreprise. Chef d'orchestre de son écosystème, elle contribue à la mise en œuvre des engagements RSE de l'entreprise tout le long de sa chaîne de valeur étendue. Sa vision systémique et globale lui confère une compréhension fine des impacts économiques, écologiques et sociétaux de l'entreprise. Bras armé de la stratégie mais aussi force de propositions à impact stratégique, architecte de la transformation, elle s'inscrit dans une gouvernance plus large et se situe à l'interconnexion de nouveaux collectifs.

## VISION SYSTÉMIQUE, CHAÎNE DE VALEUR ÉTENDUE, ÉCOSYSTÈME ÉLARGI

La fonction *Supply chain* s'inscrit davantage dans une économie de la fonctionnalité, dans laquelle la *supply chain* se veut plus circulaire et, à laquelle sont systématiquement intégrés la fin de vie de produits, le recyclage, la gestion des flux inversés - toujours dans une optique de réduction des consommations de ressources, des émissions, des déchets et des flux. Les managers *supply chain* participent pour cela à l'écoconception des produits (en y intégrant systématiquement leur recyclage), en lien avec les autres fonctions de l'entreprise (R&D, Achats, Marketing) pour accompagner les nouveaux modes de consommation (vrac, recharges, circuits courts, consignes). La conception des *supply chains* conduit à repenser les dispositifs logistiques, notamment les systèmes de transports et de distribution (multimodal, *hub*, vélo, nouveaux points de livraison) pour développer des boucles plus courtes et réduire le coût du dernier kilomètre.

1 - *Supply chain* est le terme anglo-saxon utilisé pour désigner la chaîne d'approvisionnement

2 - Prévission, prospective

3 - Visualisation des données - Discipline qui facilite la transmission d'informations grâce à des représentations visuelles claires

4- *Blockchain* : La *blockchain* (dont la traduction en français est chaîne de blocs) est une technologie qui permet de stocker et de transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle.

## DE SA TOUR DE CONTRÔLE, LA FONCTION *SUPPLY CHAIN* DISPOSE D'OUTILS PERFORMANTS POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

De sa tour de contrôle, la fonction *Supply chain* s'appuie sur des outils performants pour augmenter sa visibilité en temps réel de bout en bout de la chaîne de valeur. Grâce à la technologie (IA) et aux *data*, elle dresse une cartographie précise de sa *supply chain* étendue, développe des systèmes de simulation et de *forecasting*<sup>2</sup> des impacts à long terme de ses investissements logistiques, de leur performance et de la valeur créée. Cette visibilité accrue, renforcée par la *data visualization*<sup>3</sup> et des outils d'aide à la décision, lui permet d'avoir une meilleure capacité d'alerte des fournisseurs et d'anticiper les problèmes d'approvisionnement avant qu'ils ne se produisent, d'optimiser ses taux de chargement de transport ou encore de choisir les ressources au plus juste.

Grâce au développement de KPI spécifiques et la création de collectifs plus larges (associations, clubs, permettant de développer entre autres des standards sectoriels), la fonction mesure la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise au regard de ses objectifs et s'assure qu'elle s'aligne *a minima* sur les normes RSE en vigueur. Grâce à de nouveaux outils de traçabilité (capteurs, *blockchain*<sup>4</sup>), elle peut en outre satisfaire les attentes de transparence des consommateurs qui pourront choisir leurs produits en fonction de leur impact. La fonction *Supply chain* contribue aussi au développement d'outils collaboratifs et inclusifs de formation pour sensibiliser ses parties prenantes (collaborateurs, partenaires en amont et en aval, etc.) aux enjeux RSE. La technologie est un vecteur de transformation puissant au service de la *supply chain* et de la transformation de l'entreprise. La conduite du changement nécessaire à l'ancrage de pratiques plus durables dans la conduite des *supply chains* sera essentielle.

## AUX COMPÉTENCES MÉTIER S'AJOUTENT DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES ET RSE

Au-delà de ses compétences métiers propres, essentielles, la fonction *Supply chain* fait appel à une diversification de profils davantage dotés de compétences techniques, en lien avec la variété des technologies, et humaines. Forts d'une vision systémique et collaborative, ces nouveaux collaborateurs évoluent avec aisance dans l'écosystème élargi d'une *supply chain* étendue. Innovants, créatifs et engagés sur les enjeux du développement durable, ils font émerger des alliances nouvelles (ONG, associations), structurent de nouveaux collectifs (clubs d'entreprises), travaillent en réseau avec leurs partenaires et tissent des collaborations multi-sectorielles à l'échelle locale et globale. Ils sont capables d'analyser une *data* abondante pour en extraire de la valeur et de mettre au point des KPI de mesure performants de la RSE. Leurs compétences en matière de veille et de prospective permettent d'anticiper aussi bien les risques (géopolitiques, pénurie de ressources, conception des produits) que les évolutions des tendances de consommation. Les compétences requises sont ainsi très techniques mais associées à des *soft skills* qui permettent de pouvoir travailler en réseau et faire travailler le réseau.

## PEUT-ON CONCILIER UNE *SUPPLY CHAIN SMART*<sup>5</sup> AVEC LES IMPÉRATIFS DU COURT TERME ?

Le passage d'un modèle de *supply chain* privilégiant la performance économique à court terme (zéro stocks, temps courts) à celui d'une *supply chain smart* à faible impact implique des transformations majeures qui posent

5 - La chaîne d'approvisionnement intelligente est née de l'intégration de nouvelles technologies dans l'entrepôt afin de répondre au besoin d'une logistique flexible, intégrée, et capable de s'adapter à la saisonnalité des produits ainsi qu'aux besoins des clients.

de nombreux défis (mutations technologiques, changement d'infrastructures, évolution des mentalités, pénurie de ressources). Pour accompagner cette transformation complexe, il faut embarquer les collaborateurs et les parties prenantes externes de l'entreprise autour d'objectifs communs et s'aligner sur de nouvelles normes communes. À cet impératif s'ajoute celui de l'identification de méthodes efficaces de valorisation du coût du carbone, notamment, qui permettra aux consommateurs et aux entreprises de prendre conscience de ces enjeux et d'avancer vers le zéro émission. ●



### LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*La lecture du document de restitution de l'atelier sur l'évolution de la fonction Supply chain à l'horizon 2030 suscite plusieurs interrogations et marges de progrès.*

*La première concerne la nature des engagements RSE de l'entreprise. Savoir comment et par qui sont définis ces engagements est un préalable essentiel. Pour que la fonction Supply chain joue le rôle de « bras armé » de la stratégie, les managers doivent et devront continuer à être force de proposition pour définir ces engagements RSE. Aussi, pour éviter que ce vœu reste pieu, serait-il nécessaire de creuser les pistes qui permettraient cette transformation.*

*La seconde concerne la place des fonctions Supply chain dans l'entreprise. Aujourd'hui ces dernières sont encore très ancrées dans les opérations et leur pouvoir de décision stratégique est loin d'être acquis dans la majorité d'entre elles. La perspective d'Entreprises Full-RSE doit conduire à des formes d'organisations plus horizontales, intégrant des espaces de décision transversaux au sein desquels les Supply chain managers auraient un rôle central. Cela permettrait d'apporter aux autres fonctions de l'entreprise les éléments nécessaires au soutien des décisions stratégiques (choix des ressources et en particulier des matières premières, choix des partenaires stratégiques, conception des circuits de distribution). Cette transformation organisationnelle qui permettrait de faire de la Supply chain une fonction centrale devrait être développée pour éviter de la positionner dans une « tour de contrôle » et donc déconnectée du reste de l'organisation.*

*La troisième renvoie au rôle d'animateur de la fonction Supply chain qui consiste à fournir aux autres fonctions les données permettant une meilleure agilité de l'organisation ; cela permettrait, par exemple, de mieux anticiper les risques d'approvisionnement ou de mieux comprendre les attentes des consommateurs afin de les intégrer dès la conception des produits.*

*Enfin, la vision proposée d'une « supply chain smart à faible impact » implique une mutation majeure. Elle suppose un usage contrôlé et sécurisé des ressources, et l'existence de filières viables intégrant la collecte, le retraitement et la réutilisation des déchets qui implique une approche circulaire des flux. En aucun cas cette mutation ne devrait être réduite à la recherche du « zéro émission ».*

**KARINE EVRARD-SAMUEL, UNIVERSITÉ GRENOBLE-ALPES**



## LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

*En 2030, la fonction Supply chain devient plus centrale et visible. On n'a jamais autant parlé de logistique et de supply chain depuis le début de la pandémie. La supply chain est très visible mais pas encore comprise à sa juste valeur et souvent considérée comme un « mal nécessaire ».*

*Or, ces ateliers tendent à le prouver, la fonction Supply chain est un des leviers majeurs de la transformation de nos entreprises. Elle couvre nombre d'activités depuis le sourcing<sup>6</sup>, jusqu'au recyclage des produits en passant par les achats, l'approvisionnement, la planification, la production, le stockage et le transport, etc. Cette position centrale et transversale aligne les fonctions Achats, Industrielles et Logistiques vers une même vision stratégique et opérationnelle.*

*Une Entreprise Full-RSE définira une politique d'approvisionnement et en demandera l'exécution conjointe par ses services Achats et sa fonction Supply chain. Celle-ci se dotera de moyens technologiques de plus en plus pointus pour assurer une meilleure visibilité et traçabilité sur toute la chaîne tout en optimisant le service. Elle devra collaborer avec les parties prenantes internes, mais aussi externes à l'entreprise, mobilisant un écosystème de chargeurs, de logisticiens et de transporteurs.*

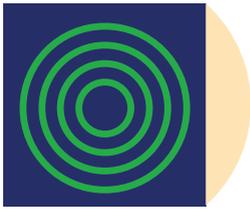
*Dans la mesure où elle touche 60 à 80% de la structure de coût, la fonction Supply chain est aussi un levier « pour changer le monde ».*

*Pour cela, une approche collaborative avec un partage de bonnes pratiques est essentielle. France Supply Chain a produit un Manifeste pour une Supply Chain Durable : il identifie les problématiques (certaines sont communes avec celles de l'Atelier), propose une vision et surtout identifie les initiatives remarquables en cours. Les chantiers futurs y sont évoqués : la supply chain du produit, la décarbonation du transport, les compétences, le partage des données, etc.*

*Ces ateliers ont souligné les difficultés qui « font obstacles », nous pensons qu'il faut regarder au-delà en s'appuyant sur les changements en cours qui fonctionnent et tracent des lignes pour l'avenir !*

*La fonction Supply Chain Full-RSE sera : Centrée sur le Client, plus Résiliente, toujours plus Collaborative (parfois même avec des concurrents) ainsi saura-t-elle mieux recruter et développer des Talents et avoir un impact positif sur la planète.*

**YANN DE FERAUDY, PRÉSIDENT, FRANCE SUPPLY CHAIN**



# LA FONCTION ACHATS EN 2030



- Du fournisseur au client, la fonction Achats se veut garante de l'intégration par son écosystème d'une performance RSE « de terrain », grâce à des outils innovants et des compétences réévaluées.
- Délestée de tâches opérationnelles automatisables, la fonction se recentre sur l'accompagnement des fournisseurs de l'acheteur et de ses parties prenantes locales.
- La transformation de cette fonction dépendra du soutien de la direction générale et d'une collaboration étroite avec les autres fonctions de l'entreprise.

## UNE FONCTION ACHATS QUI ACCOMPAGNE LA TRANSFORMATION DE SON ÉCOSYSTÈME

En 2030, la fonction Achats assure une politique de contrôle des engagements RSE de l'entreprise auprès de ses fournisseurs. Elle s'engage dans le sens souhaité par les consommateurs finaux en matière de durabilité avec des besoins plus vertueux et respectueux de l'environnement et des droits humains. Elle veille à la maîtrise d'un juste équilibre entre qualité et prix des approvisionnements. Bras armé de la direction générale, elle œuvre pour l'atteinte de la performance RSE de l'entreprise sur le terrain. Tournée vers l'extérieur, elle contribue à rendre son écosystème plus vertueux, en accompagnant les fournisseurs dans leurs plans RSE, au niveau stratégique et opérationnel. Prenant en compte l'intégralité du cycle de vie des produits et services, elle mène un travail de veille de son écosystème, intègre des critères RSE à ses appels d'offre et réalise des audits RSE de ses fournisseurs. *Via* sa politique d'approvisionnement durable, elle joue un rôle d'amortisseur des chocs externes qui impactent l'entreprise et un rôle moteur dans son évolution afin de mieux remplir ses missions. Elle s'attache à collaborer avec les meilleurs fournisseurs et développer des relations différenciantes afin que soient données des réponses innovantes aux besoins de l'entreprise.

## DES OUTILS PERFORMANTS POUR FAÇONNER UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT PLUS RESPONSABLE

Dans l'Entreprise Full-RSE de 2030, la fonction Achats s'appuie sur des processus de passage des commandes de plus en plus automatisés, se libérant de la dimension transactionnelle de son métier pour se concentrer sur l'accompagnement de ses fournisseurs. La technologie vient ainsi en appui à l'acheteur, augmentant sa dimension humaine, sa capacité d'écoute et à être présent au sein de son écosystème, notamment local. Il s'agit pour l'acheteur d'être présent en interne et en externe et d'embarquer

les fournisseurs comme les nouvelles générations par des actions de *team building*<sup>1</sup> notamment. Dotée d'une vision systémique, nourrie par des systèmes d'information sophistiqués, elle contrôle la traçabilité de bout en bout des produits et services qu'elle achète. Moins portée sur le *cost-killing*<sup>2</sup> que sur la création de valeur durable, elle développe des outils d'aide à la décision qui prennent en compte des critères RSE (indicateurs de performance RSE, outils de modélisation, dispositifs de gestion du risque fournisseur intégrant les contraintes RSE). Si l'acheteur, tel un couteau suisse, dispose d'une multitude d'outils, il sait s'en affranchir pour utiliser un papier, un crayon et recourir à ses propres ressources quand l'occasion le demande.

## **DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET HUMAINES AU SERVICE D'UNE DÉMARCHE INTRAPRENEURIALE**

Ces missions plus étendues impliquent un élargissement du champ des compétences de la fonction Achats. En réponse aux attentes accrues de transparence et de traçabilité, celle-ci doit maîtriser sa *supply chain* étendue (de bout en bout, en amont et en aval). Elle s'appuie sur les technologies de la *blockchain*, de l'IoT, de l'IA et de la géolocalisation pour quantifier et améliorer continuellement les impacts RSE de l'entreprise. Elle traite et donne du sens à une donnée abondante sur laquelle elle s'appuie pour arbitrer. En collaboration avec la R&D et le marketing, la fonction Achats contribue à l'écoconception des produits et services, en impliquant étroitement les fournisseurs. Dans un environnement changeant, elle effectue une veille réglementaire rigoureuse. Au-delà de ses compétences technologiques et techniques, la fonction porte des valeurs de civisme et d'éthique, pour insuffler un sens de la mission et de la responsabilité sociétale à ses actions et renforcer ses relations avec ses fournisseurs et clients. Elle noue ainsi des partenariats pérennes avec des tiers de confiance, associations, ONG. Elle s'entoure de profils influents pour animer ces différents collectifs.

## **LE DÉFI D'UNE MOBILISATION COORDONNÉE FACE À DES RISQUES MULTIDIMENSIONNELS**

La maîtrise de la sous-traitance et des approvisionnements est exposée à de nombreux aléas : risques cyber, réglementation changeante, problèmes de transparence, difficultés à maîtriser les émissions indirectes de CO<sub>2</sub>. Cela exige une mobilisation forte des collaborateurs et partenaires extérieurs, alignés autour d'objectifs communs, et passe notamment par des actions de formation, de pédagogie et de sensibilisation sur la durée. Si la fonction Achats est un pilier stratégique de la transformation de l'entreprise et de son écosystème, l'impulsion et l'appui de la direction générale reste une condition sine qua non d'une transformation réussie. Pour tendre vers cette Entreprise Full-RSE, la RSE doit être, dans un premier temps, mise en avant par des dispositifs spécifiques de gouvernance qui devront ensuite s'effacer dans une entreprise où la RSE sera intégrée *by design*<sup>3</sup>.

## **UNE COOPÉRATION RENFORCÉE AVEC LES AUTRES DIRECTIONS DE L'ENTREPRISE ET AVEC L'EXTERIEUR**

Au-delà du dialogue étroit qu'elle entretient avec la direction financière, la fonction Achats collabore de plus en plus avec d'autres directions de

1 - En français, le renforcement d'équipe est une méthode qui est apparue aux États-Unis au début des années 1980 et dont l'objectif est le resserrement des liens sociaux au sein d'un groupe de personnes appartenant à une entreprise ou à une institution.

2 - Réduction des coûts. La réduction de coût consiste, pour une entreprise, à réduire de façon importante les coûts afin d'améliorer sa rentabilité. Pour une collectivité publique, il s'agit de mettre en équilibre les dépenses et les recettes ou de réduire les déficits ou les recettes.

3 - Par nature, de par sa conception

l'entreprise. Elle contribue à créer de nouveaux avantages compétitifs au niveau des produits et services de l'entreprise avec la direction R&D et marketing. Elle nourrit le discours de preuve de la direction de la communication. Elle travaille étroitement avec la direction des ressources humaines pour former et embarquer les collaborateurs en donnant un sens à leur travail, à leur vie et à leur impact. La fonction devient ainsi plus ouverte, à la fois tournée vers son écosystème extérieur (fournisseurs, prestataires) et vers les autres directions de son l'entreprise – une entreprise devenue plus étendue et dé-silotée. ●



### LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*À la lecture du rapport sur les enseignements retenus lors de la réflexion sur la fonction achat, une leçon ressort clairement. L'acheteur devient un pivot au centre d'un réseau en étoile de communications. Il doit accompagner et épauler les fournisseurs dans leur démarche RSE, il doit collaborer avec les fonctions R&D et marketing pour mieux incorporer dès la conception les engagements de RSE des nouveaux produits et services, il doit assurer la mobilisation des collaborateurs, il doit aussi s'assurer que les parties prenantes soient informées et soutiennent les actions engagées (les ONG, le public, les communautés dans lesquelles sont insérées les unités de production et celles des fournisseurs). Il est enfin tenu de communiquer avec la direction générale afin de s'assurer de son soutien.*

*Cette liste d'engagements en matière d'information et de communication représente une évolution de la fonction d'acheteur. On note un déplacement très net des axes principaux de la fonction : un élargissement des responsabilités en particulier vis-à-vis de parties prenantes qui n'étaient pas dans son périmètre traditionnel. Ce déplacement suppose de nouvelles compétences en matière de communication et de maîtrise des outils de transformation de l'information en provenance des tiers et du terrain (business intelligence<sup>4</sup>, IA). L'acheteur a maintenant la charge d'un centre névralgique d'informations depuis les fournisseurs, les unités de production ou de service, des directions de l'entreprise (direction R&D, marketing, mais aussi financière et générale), des collaborateurs et autres parties prenantes extérieures. Il se doit de savoir les exploiter, les transformer et les retransmettre pour rassurer ces parties prenantes sur la trajectoire Full-RSE de l'entreprise. Outre ces compétences qui peuvent sembler relever d'un bon analyste des données, il doit aussi savoir enlever l'adhésion non seulement de ses équipes mais aussi de toutes les personnes chez chacune des parties prenantes. Cela suppose des qualités humaines certaines et un fort charisme.*

*L'acheteur de 2030 est un homme complet : un généraliste, doublé d'un leader et un spécialiste des outils de big data et un sachant en matière d'intelligence artificielle.*

**XAVIER BRUSSET, SKEMA BUSINESS SCHOOL**

4 - La *business intelligence*, plus communément appelée BI, désigne l'informatique décisionnelle qui permet aux utilisateurs, le plus souvent des dirigeants ou managers, d'analyser leur activité et d'en tirer des conclusions afin de mieux la piloter.



### **LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE**

*L'atelier Achats qui s'est tenu dans le cadre des travaux sur l'Entreprise Full-RSE, porté par l'Institut de l'Entreprise et PwC France et Maghreb, est riche par ses enseignements. Dans le portrait-robot dessiné et intégrant tous les enjeux de la RSE, nous voyons à l'horizon 2030 un acheteur qui prend de plus en plus ses responsabilités dans la transformation de son écosystème. Son implication va être même majeure sur la performance ESG. Il va devenir un acteur majeur de la transition écologique et sociale.*

*Il va s'attacher à collaborer avec les meilleurs fournisseurs et développer des relations différenciantes afin que soient apportées des réponses innovantes aux besoins des entreprises. Il devra aussi être attentif afin de répondre aux besoins de clients finaux soucieux du respect de l'environnement et des droits humains et au-delà de l'excellence opérationnelle, répondre à des enjeux économiques, politiques et stratégiques de premier plan.*

*La richesse des éléments analytiques, les opportunités offertes par la révolution technologique conjugués avec l'expertise des organisations Achats, vont lui permettre de jouer un rôle majeur. Mais cette situation nécessite aussi pour la fonction Achats des choix et des positionnements affirmés, cohérents et alignés avec les stratégies d'entreprises et le management des risques.*

*Le positionnement privilégié au cœur de la transformation des entreprises et des relations internes et externes va nécessiter des modèles managériaux modernes privilégiant l'ouverture, le leadership de compétences, la compacité décisionnelle, le travail collaboratif, l'intelligence collective, etc.*

*L'humain au cœur des achats ou les achats au cœur de l'humain, n'est-ce pas là l'essentiel de notre fonction ?*

**NATHALIE LEROY, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE,  
CONSEIL NATIONAL DES ACHATS**



# LA FONCTION DIRECTION GÉNÉRALE EN 2030



- Il n'est plus attendu du directeur général qu'il soit seul et visionnaire, mais qu'il soit animateur d'un collectif composé notamment du conseil d'administration, plus étroitement associé, ainsi que du Comex voire des salariés.
- Le profil de la direction générale évolue en conséquence vers celui d'un « *T-shaped* » leader : *soft skills* (animation d'un collectif), *hard skills*<sup>1</sup> (en matière de RSE notamment) mais aussi diversité sont des éléments caractéristiques de la fonction.
- Dans un environnement devenu multi-local, la direction générale délègue davantage aux dirigeants locaux de l'entreprise.

## UNE DIRECTION GÉNÉRALE ANCRÉE DANS UN COLLECTIF

En 2030, le déploiement de la vision stratégique d'une Entreprise Full-RSE ne dépend plus uniquement de la bonne volonté d'une direction générale engagée ou visionnaire mais d'un processus de co-construction avec un collectif. L'idée d'un directeur général ou d'une directrice générale visionnaire isolé a fait long feu. Il coconstruit désormais sa stratégie avec son Comex<sup>2</sup>, son conseil d'administration, voire ses salariés. En miroir, la tendance générale des conseils d'administration à demander à interagir avec plus de personnes que le directeur général se confirme. La gouvernance d'entreprise sort d'une logique exclusivement pyramidale. La direction générale devra renouveler et faire évoluer le *business model*<sup>3</sup> de l'entreprise - une transformation qui ne va pas de soi tant elle exige une transformation fondamentale des modes de raisonnement et une capacité à embarquer les équipes.

## UN PROFIL DE DIRECTEUR GÉNÉRAL QUI ÉVOLUE EN CONSÉQUENCE

Ces évolutions du rôle de la direction générale ont une implication directe sur son profil : savoir embarquer l'entreprise autour d'une culture, une raison d'être ; rassembler un collectif, la dimension humaine (le « *care* ») font partie des *soft skills* dont il sera doté. Il est question de bâtir un « *T-shaped leader*<sup>4</sup> » : très formé, capable d'interagir avec tout le monde, au sein de l'entreprise comme en dehors. La notion de « bras droit » sera devenue moins pertinente : chaque membre du collectif a le même niveau de responsabilité. La direction générale aura par ailleurs renforcé ses *hard skills* en matière de

RSE. Il assurera un rôle d'anticipation et de lecture des signaux faibles dans une période où le long terme redevient une préoccupation essentielle et où l'avenir est complexe et peu certain, le passé ne permettant pas de tracer des prévisions. La direction générale est également appelée à être incarnée avec davantage de diversité (genre et origine, entre autres).

## UNE ENTREPRISE AUX FRONTIÈRES (GÉOGRAPHIQUES ET FONCTIONNELLES) REDÉFINIES

L'Entreprise Full-RSE en 2030 est « multi-locale ». L'ancrage territorial est un marqueur de son organisation : la direction générale délègue davantage de responsabilités à ses dirigeants locaux qui pilotent de façon autonome les structures locales d'une entreprise devenue multi-locale et décentralisée. L'entreprise irrigue des écosystèmes locaux en interagissant avec une multitude d'acteurs territoriaux, notamment les collectivités locales. Elle contribue ainsi à la formation de communautés physiques dans les territoires où elle apporte des preuves de son utilité.

Les frontières « fonctionnelles » de l'entreprise s'estompent également : au sein de l'entreprise, les fonctions entre elles sont amenées à collaborer toujours plus, et le Comex lui-même a une influence plus diffuse aux côtés de la direction générale (qui peut ainsi bénéficier d'une dizaine de « bras droits » en même temps). L'entreprise (et sa direction générale) accorde une place accrue à ses différentes parties prenantes, y compris dans la définition de sa stratégie. La raison d'être agit en cela comme une boussole au service du collectif.

## UNE GOUVERNANCE REPENSÉE : REDÉFINITION DE LA PERFORMANCE ET NOUVEAUX RAPPORTS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La redéfinition, ainsi que la sincérité, d'indicateurs financiers et extra-financiers exigeants, définissant une performance désormais nécessairement globale, auront permis à l'Entreprise Full-RSE - et à ses dirigeants - d'ancrer son action avec des résultats tangibles. Pour redéfinir cette notion de performance devenue globale (au-delà du *reporting*<sup>5</sup> extra-financier actuel), la direction générale s'appuie sur ses administrateurs et de nombreuses parties prenantes de l'entreprise qui pourront la challenger. Par capillarité, et en complément de la formation de la direction générale elle-même en la matière, les administrateurs seront formés sur les sujets de la RSE, avec une compétence leur permettant effectivement de mesurer cet aspect de la performance de l'entreprise et de ses dirigeants. ●

1 - Compétences dures - les connaissances techniques ou académiques acquises par un(e) candidat(e) à travers son parcours scolaire, universitaire ou professionnel.

2 - Comex - Comité exécutif - rassemblant les principaux dirigeants en petit groupe

3 - Un *business model*, appelé également modèle économique ou modèle d'affaires, décrit précisément comment une entreprise va gagner de l'argent. En pratique, cela revient à définir ce qu'elle vend, auprès de quels clients, dans quel but, de quelle manière et pour quel bénéfice.

4 - Un profil « *T-shaped* » se définit comme une personne bénéficiant d'une expertise poussée dans un domaine associée à une large base de connaissances et de compétences transverses

5 - Le *reporting* est l'expression anglophone de la communication de données. Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation. Le reporting est destiné à des personnes physiques ou morales ayant un intérêt à recevoir des informations sur la structure concernée.



## **LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE**

*Une question intéressante a émergé lors des discussions entre les dirigeants présents à l'atelier consacré à la fonction Direction générale. La RSE a-t-elle un impact sur la performance des entreprises... et par extension sur la longévité de leurs dirigeants ?*

*Les résultats d'une étude récente permettent de répondre à cette question<sup>6</sup>. Ils suggèrent que l'importance accordée à la RSE n'a aucun effet direct sur la longévité des dirigeants. Les dirigeants qui investissent massivement dans la RSE n'ont ni plus ni moins de chances d'être poussés vers la sortie que les dirigeants qui n'investissent pas du tout dans la RSE. En revanche, ces investissements exacerbent l'impact de la performance financière sur le sort que les actionnaires réservent aux dirigeants.*

*Lorsque la performance financière d'une entreprise est bonne, les investissements dans la RSE sont fortement valorisés par les marchés. Ils en déduisent que le PDG est à la fois capable de créer de la valeur pour les actionnaires et d'agir de manière responsable. Un PDG qui a de bons résultats financiers et qui accorde une grande importance à la RSE risque deux fois moins (53 %) de perdre son poste qu'un PDG qui a de bons résultats financiers mais qui n'accorde pas beaucoup d'importance à la RSE.*

*La situation est inverse lorsque la performance financière d'une entreprise est mauvaise. Les marchés considèrent alors que le PDG a mis l'accent sur la RSE au détriment de la création de valeur pour les actionnaires. Un PDG qui a de mauvais résultats financiers et qui accorde beaucoup d'importance à la RSE a quasiment deux fois plus de risques (84 %) d'être poussé vers la sortie qu'un PDG qui a de mauvais résultats financiers mais qui n'accorde pas beaucoup d'importance à la RSE.*

*Un dirigeant soucieux de son avenir à la tête d'une entreprise a-t-il alors intérêt à investir dans la RSE ? Tout dépend de la performance financière de son entreprise. Si elle est bonne, il conservera son poste plus longtemps que les dirigeants moins intéressés par la RSE. Si elle est mauvaise, il sera plus rapidement poussé vers la sortie. La performance financière reste donc prioritaire pour les marchés. Ils ne sont pas réfractaires à la RSE... mais uniquement si elle s'accompagne de bons résultats financiers.*

**JÉRÔME BARTHELEMY, ESSEC**

6 - Hubbard, T.D., Christensen, D.M. et Graffin, S.D., 2017, *Strategic Management Journal*, vol. 38, n° 11



## **LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE**

*Les travaux de co-construction entre chefs d'entreprise s'inscrivent dans l'ADN de l'Institut de l'Entreprise. Nous nous réjouissons d'avoir ici l'occasion d'en partager les résultats à un large public, ce qui n'est pas toujours le cas.*

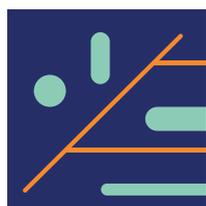
*Les directeurs généraux qui ont participé à l'atelier illustrent la recherche constante d'amélioration qui prévaut au sein des entreprises, une démarche à la fois technique et humaine dont l'envergure et la sincérité sont parfois – souvent ! – sous-estimées par les observateurs externes. Les directeurs généraux présents à l'atelier ont tous insisté sur la nécessité, dans le contexte économique et sociétal actuel, de continuer à se former et d'accepter la remise en question de leurs façons de faire et de penser.*

*Cette préoccupation est loin d'être propre à la France. Dans toutes les multinationales, les dirigeants ont bien conscience de la nécessité d'améliorer l'empreinte sociale, écologique et territoriale de leurs activités, de renouer avec leurs parties prenantes locales et n'hésitent pas à réinterroger les modèles trop centralisés, afin de laisser les acteurs de terrain innover. Dans ce but, les directeurs généraux encouragent une plus grande autonomie des directions pays au sein des grands groupes afin de renforcer la durabilité de leur succès et l'attractivité de leurs organisations.*

*Cet exemple montre qu'au niveau mondial, comme en France, l'Entreprise Full-RSE n'est plus une abstraction minoritaire mais un nouveau modèle dominant qui émerge. Illustrant cette tendance, 82% des entreprises du CAC 40 ont à ce jour adopté une raison d'être<sup>7</sup>.*

*Toutefois, si nous constatons que les entreprises se montrent capable de faire évoluer leurs manières de manager et de produire, il faut rester conscient qu'il s'agit nécessairement d'une démarche de longue haleine. Intégrer la RSE de manière native dans les business models et la stratégie est loin d'être acquis, même dans les entreprises à la pointe de cette dynamique, et exigera un long cheminement collectif. Il faudra notamment redéfinir les attentes en matière de performance économique, par un dialogue efficace entre le conseil d'administration et la direction générale, qui à ce stade cherchent encore leurs marques pour concilier court terme et long terme. La solution, mise en avant dans cet atelier de travail, est une collaboration accrue entre ces deux organes de gouvernance, notamment au travers d'une transformation des modes de travail.*

**PAUL ALLIBERT, DIRECTEUR GÉNÉRAL, INSTITUT DE L'ENTREPRISE**



# LA FONCTION ADMINISTRATEUR EN 2030



- **L'administrateur intègre désormais systématiquement les critères RSE (tous : environnementaux, sociaux et de gouvernances) à ses évaluations et marque son action par une relation de confiance avec l'entreprise.**
- **Des liens plus étroits entre direction générale et conseil d'administration contribuent au renforcement de la gouvernance, ainsi qu'un renforcement des échanges directs entre administrateurs et comex.**
- **Une diversification de la composition du conseil d'administration et sa formation renforcée en matière de RSE contribuent à l'élargissement de son champ de compétences.**

## UN GARANT DE L'APPLICATION DES CRITÈRES RSE DANS L'ENTREPRISE

À horizon 2030, l'administrateur est devenu le garant de la confiance dans l'Entreprise devenue Full-RSE. Il se place en garde-fou de ses excès dans un monde dérégulé et dématérialisé. Il fait figure de contre-pouvoir appliquant sans réserve ses prérogatives de contrôle et de sanction. Administrateur éthique, il veille aux risques, notamment réputationnels, intégrant systématiquement les critères RSE dans ses évaluations. Il s'attache à le faire sur tous les aspects de la RSE aussi bien sociétaux, environnementaux que sur la qualité de la gouvernance elle-même. Il joue un rôle-clé dans des arbitrages, aux impacts à court et long terme, et s'assure de la cohérence des actions de l'entreprise avec sa stratégie globale. Si la confiance dans l'entreprise passe par une vigilance accrue *via* des dispositifs d'audit et de contrôle, elle s'appuie aussi sur la dimension humaine, *via* des comportements coopératifs et des relations de confiance. Pour encourager cela, l'administrateur s'applique à insuffler de l'humain, de l'éthique et du sens dans l'entreprise.

## UN DUO « ADMINISTRATEUR-DIRECTION GÉNÉRALE » QUI ÉVOLUE

En 2030, l'idée d'une direction générale visionnaire isolé a fait long feu. La direction générale coconstruit désormais sa stratégie avec un collectif : son Comex, son conseil d'administration, mais aussi ses salariés voire les autres

parties prenantes de son entreprise. Dans ce contexte, le duo administrateur-direction générale évolue, ne fonctionnant plus en vase clos. Le rôle de l'administrateur ne se cantonne pas à valider la stratégie mais à y contribuer activement. Il accompagne la direction générale, mais aussi les membres du Comex avec lesquels il interagit directement. Il questionne, introduisant de la nuance et de la complexité aux décisions grâce au prisme des critères RSE. Il pousse la direction générale vers des projets plus qualitatifs, porteurs de valeurs et de sens pour l'entreprise. Il joue également un rôle plus prospectif et aide à anticiper grâce aux signaux faibles. Il ouvre la voie. Pour cela, les dirigeants doivent être ouverts à ces discussions et accepter de se faire challenger de façon constructive par leur conseil.

## L'ADMINISTRATEUR PREND PLUS D'ENVERGURE

Dans cette logique, la gouvernance d'entreprise sort elle aussi d'une logique exclusivement pyramidale. La tendance générale des conseils d'administration à demander à interagir avec plus de personnes que le directeur général se confirme. Dans un monde de réseaux devenu plus connecté et coopératif, l'administrateur agile multiplie ses interactions avec son écosystème (salariés, experts, clients, investisseurs, acteurs locaux). Il communique davantage auprès de ces différents cercles pour accompagner la transformation de l'entreprise et rendre ses actions plus lisibles. Il prend ainsi de l'envergure avec des responsabilités et interactions plus étendues qui impliquent mécaniquement une plus grande disponibilité.

## UN « CONSEIL DES SAGES » DIVERSIFIÉ AUX COMPÉTENCES ÉLARGIES

Au-delà des expertises attendues dans les domaines comptables, financiers, juridiques, des nouvelles technologies ou du management, le champ de compétences du conseil d'administration s'élargit grâce à une diversification de sa composition et à une formation renforcée. Les administrateurs doivent gagner en technicité pour maîtriser les sujets RSE, la réglementation en vigueur, les risques liés à la data ou encore les impacts environnementaux de l'entreprise. À ces expertises techniques s'ajoutent des *soft skills* indispensables pour accomplir ce rôle d'écoute, de dialogue et d'influence auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour donner un avis éclairé et réfléchi, l'administrateur se nourrit de son expérience, de sa compréhension du terrain et des informations collectées dans l'écosystème de l'entreprise. Le conseil d'administration devenu un « conseil des sages » est aussi appelé à se renouveler et à se diversifier (selon l'âge, le genre, les origines, les compétences, la connaissance du secteur d'activité, l'indépendance, le parcours) pour une gouvernance plus performante. ●



## **LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE**

*Porter un regard académique sur la vision et les propositions du groupe de travail conduit à les considérer au prisme de ce que de nombreux travaux ont pu proposer, expliquer ou constater. Sur le sujet lui-même de la RSE, il s'agit du temps de la maturité et d'un vrai domaine d'influence de la part des conseils. Depuis un certain temps, les questions environnementales ou sociales sont des points d'alerte réguliers et un sujet sur lequel les dirigeants exécutifs se sont toujours dit qu'il s'agissait d'un sujet évident à porter à ce niveau. Certains diront que c'était sans doute « l'os à ronger » qu'on leur donnait volontiers.*

*Cette préoccupation RSE se transforme petit à petit en une démarche plus formelle de respect de critères ESG. La nouveauté est l'émergence explicite du G de Gouvernance et je constate que cette volonté de réelle implication dans la gouvernance ressort clairement des conclusions. La co-construction de la stratégie pour dépasser la simple validation par le conseil ou la capacité à challenger les décisions et les résultats des dirigeants sont l'avenir pour une réelle gouvernance commune et un partage des responsabilités dans la prise de décision. Nous en sommes souvent assez loin aujourd'hui. Il est intéressant de noter que l'ambition n'est pas d'être plus performant mais c'est avant tout de s'inscrire dans cette logique de responsabilité partagée. Cela tombe plutôt bien, rien ne dit dans les travaux de recherche que ce partage est source de meilleure performance, économique en tout cas.*

*Pour arriver à ce degré de contribution, on peut aussi saluer une claire conscience d'un besoin de compétences autour du conseil en fonction de l'activité de l'entreprise, de ses préoccupations sociétales comme de son souhait de performance économique. Les conditions de la constitution de ces conseils doivent donc permettre cette réunion de compétences et dépasser maintenant le seul sujet de la diversité qui a été acté juridiquement. Car, face à une mise en responsabilité juridique croissante des conseils et des administrateurs individuellement, il y a fort à parier que les entreprises soient rappelées à l'ordre sur cette plus forte implication des conseils, et au besoin l'inscrire dans la loi comme ce fut le cas pour secteur bancaire après la crise de 2008.*

**ÉRIC LAMARQUE, IAE PARIS SORBONNE**



### LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

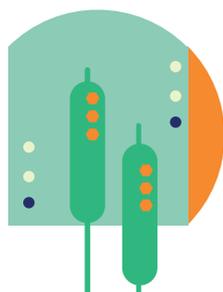
*Projeter le rôle de l'administratrice et de l'administrateur dans l'hypothèse d'une responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise qui deviendrait un point focal est une ambition forte au regard de la complexification de sa mission et les incertitudes qui régissent l'évolution de notre environnement. L'anticipation constante demeure pourtant un principe indispensable dans les bonnes pratiques de gouvernance, plus encore à l'heure où nos sociétés affrontent une accélération de crises plurielles.*

*S'il ne fait aucun doute que la gouvernance est le levier majeur de l'intégration des préoccupations sociales et environnementales à la stratégie globale de l'entreprise, cette considération ne doit pas mettre l'administratrice ou l'administrateur à défaut dans ses responsabilités et dans sa mission. Ce dernier ou cette dernière doit conserver une capacité d'arbitrage à angle large, intégrant l'émergence de risques nouveaux tout autant que l'évolution systémique du rôle et des attentes de l'ensemble des parties prenantes constitutives ou contributives de l'entreprise.*

*Dans un jeu d'équilibre subtil, la mission première de l'administratrice ou de l'administrateur est d'inscrire la stratégie de l'entreprise dans la durabilité et de veiller à l'impact des orientations prises, car en effet, sa compétence, son discernement et sa valeur ajoutée à la bonne collégialité d'un conseil sont les conditions qui font de lui ou d'elle un garant de confiance. Si aujourd'hui la conscience de la responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise devient de plus en plus prégnante dans la société tout autant qu'elle s'impose progressivement à l'agenda de nombreux conseils d'administration, il reste un consensus à trouver sur les indicateurs d'impact qui lui donneront une valeur crédible et reconnue par l'ensemble des parties prenantes. D'évidence, la collégialité entre administrateurs et fonctions dirigeantes dans le respect des rôles de chacun, l'amélioration de la diversité des compétences et des profils dans les conseils sont des clefs de progression d'une responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise plus étendue et pertinente.*

*La conviction profonde de l'IFA est que le levier principal pour l'administratrice ou l'administrateur d'aujourd'hui à 2030 est celui de la formation et de l'intelligence augmentée. Sa posture, sa capacité à aller chercher les connaissances sont les attributs du courage dont l'administratrice ou l'administrateur a besoin pour engager l'entreprise sur la voie d'une création de valeur durable soucieuse de préserver le bien commun. L'émergence de l'entreprise à mission, la bataille des indicateurs extra-financiers, la notion de raison d'être ont induit des changements substantiels dans la gouvernance des entreprises. Ces promesses aujourd'hui sont au niveau de l'ambition de demain sur la responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise. Gardons le cap !*

**KARINE DOGNIN-SAUZE, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'INSTITUT  
FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS**



# LA FONCTION RSE EN 2030

- Une fonction dont la raison d'être à long terme n'est pas remise en cause : des prérogatives stratégiques renforcées et une collaboration accrue avec les autres fonctions de l'entreprise.
- « Poil à gratter » voire voix dissonante au sein de l'entreprise, la fonction RSE est de plus en plus axée sur des enjeux stratégiques, engagée à transformer profondément l'entreprise dont elle mesure effectivement les résultats et l'impact.
- La fonction RSE revêt un rôle politique et s'arme de compétences plus variées au service de l'animation d'un collectif qu'il s'agit de former, sensibiliser et « embarquer ».

## UN CHAMP D'ACTION RECENTRÉ SUR DES MISSIONS STRATÉGIQUES POUR ACTER LA TRANSFORMATION

À horizon 2030, le champ de la fonction RSE dépasse les obligations de conformité réglementaire (*compliance*<sup>1</sup>) et de gestion des risques pour appréhender des enjeux plus stratégiques. Prospectiviste, elle travaille sur le temps long et contribue à nourrir une vision stratégique. Dépositaire de l'extra-financier, la fonction prend en compte toutes les externalités dans son reporting de la performance globale de l'entreprise. Au-delà de simples actions de compensation ou d'affichage, elle pose les ferments d'une transformation profonde dont elle mesure les résultats et les impacts. Se voulant fonction « poil à gratter », elle porte une voix dissonante au sein de l'entreprise, pose des questions difficiles, lance des expérimentations et promeut l'acculturation des équipes. Gardienne du sens et des valeurs, elle construit un narratif fort pour créer de la cohésion autour d'enjeux stratégiques dans une entreprise de plus en plus dématérialisée. Elle contribue à l'animation de l'écosystème plus large de l'entreprise en sensibilisant ses parties prenantes aux enjeux RSE.

## UNE LÉGITIMITÉ RENFORCÉE GRÂCE À DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET OUTILS

Pour répondre à ces missions plus stratégiques, la fonction connaît une évolution de ses profils et compétences. Dans un environnement plus complexe (accélération des normes, digitalisation, etc.) elle doit renforcer son expertise pour parler le langage des autres fonctions et asseoir sa légitimité en valorisant l'extra-financier dans l'entreprise. On trouve ainsi au

1 - *Compliance* : conformité

sein de ses équipes des expertises variées en matière sociale, économique, juridique, environnementale qui, combinées à des *soft skills* (d'animation et de communication notamment) permettent d'engager le changement et d'« embarquer » les collaborateurs là où les enjeux de formation, de sensibilisation et de pédagogie restent importants. À ces compétences s'ajoutent la maîtrise de nouveaux outils qui intègrent l'extra-financier pour mesurer la performance durable et acter ainsi pleinement la transformation de l'entreprise.

## UNE FONCTION QUI GARDE TOUTE SA PLACE

Si à horizon 2030, l'entreprise est devenue moins silotée et intègre les enjeux RSE de façon plus native, la fonction RSE ne s'y dissout pas pour autant. Elle garde au contraire toute sa place pour maintenir le cap et proposer une vision stratégique - car il y a toujours, en 2030, de nouveaux enjeux et des risques à anticiper. Ainsi, aux côtés de la direction générale, se recentre-t-elle sur la transformation et la redéfinition du *business model* de l'entreprise.

Dans un monde devenu plus instable et incertain, elle se rapproche de la direction des risques pour identifier les signaux faibles et donner l'alerte. Gardienne du sens, elle accompagne la fonction RH pour insuffler un changement de culture d'entreprise dans une approche holistique d'une RSE devenue un enjeu d'attractivité interne et externe. Elle contribue à la définition de nouveaux métiers et compétences en recrutant des « activistes » de la RSE. Elle travaille étroitement avec la fonction Finance - les deux fonctions se nourrissant des données RSE et financières pour effectuer leur reporting financier et extra-financier. Si la direction financière pilote de façon opérationnelle la performance de l'entreprise, la direction RSE veille au déploiement de sa stratégie - elle s'assure de la cohérence des actions menées au regard des objectifs, veille à ce que ces actions soient porteuses de sens et contribuent à la résilience de l'entreprise. La fonction RSE collabore avec les fonctions Communication et Affaires publiques pour susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et favoriser le dialogue avec ses parties prenantes. Ainsi la fonction RSE contribue-t-elle à insuffler la RSE dans toutes les fonctions, sans se diluer mais en renforçant ses prérogatives stratégiques.

## UN RÔLE PLUS POLITIQUE : LE DÉFI D'UNE TRANSFORMATION ACCEPTABLE POUR TOUS

Dans un monde de plus en plus instable (crises, flux migratoires, cyber attaques, pénuries de ressources, conflits, enjeux démographiques), l'entreprise endosse de nouvelles responsabilités sociétales. La fonction RSE doit veiller à la résilience de l'entreprise et rendre la transformation acceptable pour tous. Un rôle plus politique qui implique une évolution de ses modes de gouvernance (gouvernance multi-locale, nouveaux modes de rémunération, de partage de la valeur). Elle doit repenser les concepts-clés constitutifs du fonctionnement de l'entreprise jusqu'alors, telles les notions de « valeur », de « croissance » ou de « performance » pour réinventer un nouveau modèle. À cela s'ajoute la mise en place d'un référentiel commun de la RSE pour permettre la mesure objective de ses impacts. La prise en compte des externalités et de ses émissions indirectes (passage au scope 3) implique un réel changement de paradigme pour l'entreprise qui va vers moins de compétition et plus de coopération. ●



## LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

*La RSE doit obligatoirement être incarnée par toutes les directions et strates des entreprises dans un horizon proche afin de satisfaire aux échéances induites par l'urgence. Il convient donc de conduire le changement pour les entreprises qui n'ont rien enclenché à ce jour.*

*Si le statut d'entreprise à mission est un premier pas, celui-ci doit être franchi par l'ensemble des entreprises quelle qu'en soit leur taille. L'économie, et avec elle ses organisations et entreprises, doit être remise au service de la Société. La rentabilité des entreprises s'évalue désormais par les indicateurs financiers et extra-financiers – sans distinction aucune –, afin que la soutenabilité soit inscrite dans leur responsabilité sociétale (au sens ESG).*

*Le rapport Rocher (Repenser la place des entreprises dans la société, 2021) relève que la RSE est un concept très peu approprié et suggère un échange des bonnes pratiques sur la considération des enjeux sociaux, l'exemplarité de l'État-actionnaire, des actions de sensibilisation et de formation plus fortes, et la généralisation de la comptabilité intégrée.*

*L'amorce ne suffit plus, pour arriver à une généralisation des Entreprises Full-RSE en 2030, le scénario MUTATE est obligatoire. La RSE, par-delà la compliance, ne peut se contenter de compenser les externalités, l'acculturation est indispensable afin qu'elle soit un élément structurant de la stratégie.*

*Des chercheurs évoquent l'isomorphisme institutionnel pour parler de convergence de comportements des organisations et distinguent trois formes : coercitif (pression institutionnelle et sociétale), mimétique (on suit les autres) et normatif (base cognitive et légitimation). Les deux premiers cas résultent d'une simple réponse à la pression institutionnelle, le troisième est source de proactivité.*

*Réglementer, développer des normes, mettre en place des systèmes de gestion des parties prenantes, mais également former les futurs collaborateurs, permettra aux entreprises de choisir comment intégrer la RSE dans leur stratégie et leurs process pour amener à une RSE normative fondée sur de bonnes pratiques. On parlera alors d'institutionnalisation de la RSE. Être proactif est indispensable, c'est maintenant et dans toutes les organisations qu'on doit agir tous ensemble.*

**CATHERINE KARYOTIS, NEOMA BUSINESS SCHOOL**



### LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

#### La RSE : La fonction de l'engagement de l'entreprise

*Accélérer le changement pour les générations futures grâce à la fonction RSE, c'est ce qu'Hélène Valade, Présidente de l'Orse, Directrice développement environnement de LVMH, et Sylvain Lambert, Vice-président de l'Orse, Associé, Directeur du développement durable de PwC France et Maghreb, ont voulu démontrer avec leurs pairs à travers leur contribution à l'atelier Full-RSE en 2030 organisé par l'Institut de l'Entreprise. Ils se sont projetés dans les années à venir, pour imaginer le futur de leur fonction.*

*La fonction RSE, qui a déjà une vingtaine d'années, a beaucoup évolué. Aujourd'hui, si on brosse le portrait-robot du directeur RSE : il a des missions de compliance et de reporting, il répond aux agences de notation et aux obligations réglementaires. Avec son équipe, il collecte des données environnementales, sociales et sociétales, il mesure et pilote les actions de réduction de l'impact de l'entreprise. Il a également une mission de pédagogie. Il participe à la stratégie de son entreprise par ses actions de veille, prospective et de cartographie des risques. Au cours des années, ses missions se sont amplifiées avec un véritable rôle dans la transformation de son business en lien avec l'innovation. Il accompagne aussi le dialogue avec les parties prenantes externes et le rapprochement de la comptabilité financière et de l'extra-financier.*

*Demain, le directeur RSE favorisera toujours plus l'accélération de ces évolutions, il coordonnera la transformation de l'entreprise en lien avec toutes les fonctions de l'entreprise qui auront intégré à leur domaine de compétence les enjeux de responsabilité sociétale.*

*Parce qu'il faut aller plus vite et accompagner la transition écologique, prouver aux investisseurs que l'entreprise maîtrise les piliers environnemental, économique et social, parce qu'il faut aussi recruter et fidéliser des talents, le directeur RSE a de beaux jours devant lui.*

*C'est cette transformation de l'entreprise qui est « en société » que nous accompagnons à l'Orse à travers nos groupes de travail, nos publications, nos contributions à différentes organisations. Ainsi nos travaux récents sur le sujet de la comptabilité intégrée soutiennent ces changements à venir. En effet, puisque l'entreprise doit muer, la comptabilité est un moyen efficace de piloter ces mutations en intégrant notamment le climat, la biodiversité et la cohésion sociale aux facteurs de prise de décision. Le renouvellement du dialogue parties prenantes, la taxonomie européenne, les préoccupations de transition juste sont autant de nouveaux sujets dans le giron des départements RSE qu'il s'agit de traiter.*

*Parce qu'elle est utile voire vitale, cette fonction RSE est un puissant levier d'attractivité. Elle permet de changer le monde à l'intérieur des organisations. Demain, la RSE sera positionnée à tous les étages de l'entreprise !*

**GÉRALDINE FORT, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE, OBSERVATOIRE DE LA RSE**





DEUXIÈME PARTIE

---

# UNE ENTREPRISE REDESSINÉE

---



## ANALYSE TRANSVERSE DES ENSEIGNEMENTS DES ATELIERS

Les dix ateliers portant sur l'évolution des grandes fonctions de l'entreprise à horizon 2030 ont permis, grâce à un exercice de projection et de réinvention, de réévaluer le rôle et le périmètre de chaque fonction, redéfinissant pour chacune ses missions, outils, compétences et défis à venir. Les relations entre les fonctions elles-mêmes, leurs liens avec leurs différentes parties prenantes (entendues dans un sens large, les parties prenantes internes comme externes à l'entreprise intègrent notamment les équipes, les dirigeants et actionnaires de l'entreprise, mais aussi les fournisseurs, clients, collectivités territoriales, etc.) et l'écosystème de l'entreprise se sont également redessinés, modifiant par là-même l'organisation et les contours de l'Entreprise Full-RSE en 2030.

Ces ateliers qui ont mobilisé plus de 240 participants issus d'entreprises de tailles et de secteurs variés ont révélé une diversité de perspectives sur ce que recouvre la RSE. Des priorités différentes transparaissent selon les secteurs. Les enjeux varient selon qu'il s'agit d'entreprises cotées, d'ETI<sup>1</sup>, d'entreprises industrielles ou de services, de groupes d'envergure internationale ou de PME<sup>2</sup> locales. De ce foisonnement de perspectives, notre parti pris a été d'identifier des clés de lecture communes, indépendantes de chaque scénario, pour souligner les grandes tendances et les points de convergence qui sous-tendent cette diversité de points de vue.

À cette diversité de perspectives s'ajoute le prisme spécifique de chaque fonction de l'entreprise auquel se superpose la coloration d'un scénario fictif donné. Au-delà des enseignements spécifiques liés à chaque fonction qui peuvent apporter aux praticiens de l'entreprise des clés pour se réinventer, les ateliers ont fait émerger des enseignements transverses qui laissent entrevoir ce à quoi pourrait ressembler l'Entreprise Full-RSE en 2030. La nature des évolutions pressenties suggère que seules des transformations systémiques, au sein de l'entreprise et de son écosystème, permettront d'y parvenir.

**En 2030, l'intégration native de la RSE dans l'entreprise impacte son organisation et redéfinit le rôle et la place de ses différentes fonctions. Celles-ci connaissent une transversalisation de leur action et un élargissement de leur périmètre dans une entreprise aux frontières poreuses.**

À horizon 2030, les grandes fonctions de l'entreprise ont pleinement intégré la RSE dont la nature transverse des enjeux implique une prise de hauteur et un élargissement de leur champ d'action. De nombreuses fonctions se voient jouer un rôle plus central, dans l'entreprise et dans son écosystème élargi. Cette transversalité est considérée comme inhérente à leurs missions et se

1 - Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) constituent une catégorie d'entreprises intermédiaires entre les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises (GE). Elles comptent entre 250 et 4 999 salariés, et ont un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros.

2 - La réglementation française distingue les « microentreprises » de moins de 10 salariés (également appelées très petites entreprises (TPE)), les « petites et les moyennes entreprises » (PME) de 10 à 249 salariés, les « petites et moyennes entreprises industrielles » (PMI) de 20 à 479 salariés.

trouve accentuée par la nécessité d'accompagner les transformations en cours (c'est le cas notamment de la fonction RSE). Certaines fonctions se situent « au cœur des processus de l'entreprise » ou comme « architecte des systèmes<sup>3</sup> » en cours de transformation (comme se définit la fonction SI). D'autres assument un rôle de « chef d'orchestre », prenant de la hauteur au sein de l'entreprise (comme par exemple la fonction RH) ou de sa chaîne de valeur étendue (en particulier en ce qui concerne la fonction *Supply chain*). Beaucoup soulignent la nécessité d'un dialogue renforcé avec les autres fonctions opérationnelles de l'entreprise. C'est le cas de la fonction Finance chargée du *reporting* et de la performance globale ou encore de la fonction Communication qui veille à la cohérence des messages véhiculés par l'entreprise.

### **Des fonctions qui se concentrent sur leurs missions stratégiques pour mieux accompagner la transformation de l'entreprise, avec l'appui des nouvelles technologies**

Nombre de fonctions évoquent un recentrage de leur activité sur des missions plus stratégiques pour accompagner les transformations en cours. Il s'agit de se délester de certaines tâches administratives et de faible valeur ajoutée qui sont tantôt externalisées ou automatisées grâce à de nouveaux outils et technologies. La fonction RSE en particulier se voit aller au-delà de ses obligations actuelles de conformité réglementaire pour appréhender des

**La nature des évolutions pressenties suggère que seules des transformations systémiques, au sein de l'entreprise et de son écosystème, permettront d'y parvenir.**

enjeux plus stratégiques voire politiques : réinventer le modèle économique d'entreprise, repenser sa gouvernance et son rôle dans la société. La fonction RH se libère elle aussi de tâches administratives chronophages pour se concentrer sur la dimension « humaine » de ses missions - une prise de hauteur indispensable selon elle pour former et animer un collectif et pour insuffler du sens dans une entreprise devenue plus dématérialisée et aux

ressources humaines « atomisées ». De façon générale, la technologie et ses nouveaux outils viennent en appui aux différentes fonctions, pour les libérer des tâches déléguables, augmentant leur capacité d'écoute et d'action au sein de leur écosystème élargi. C'est le cas pour la fonction Achats qui grâce à l'automatisation des processus de commandes peut se concentrer davantage sur l'accompagnement de ses fournisseurs dans leur transformation RSE et promouvoir ainsi des pratiques vertueuses.

### **Les fonctions sont amenées à collaborer davantage dans une entreprise désilotée**

Dans l'Entreprise Full-RSE, les frontières fonctionnelles de l'entreprise s'estompent et les différentes fonctions sont amenées à collaborer davantage. De nouveaux liens se créent au sein de l'entreprise avec des collaborations nouvelles qui permettent de déployer un projet ou une stratégie de bout en bout et de façon cohérente. Ce « désilotage » contribue à maximiser les impacts et à acter la transformation de façon plus systémique. À titre d'exemple, l'écoconception des produits et services, sur lesquels les fonctions *Supply chain*, Achats, R&D et Marketing sont amenées à collaborer, permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs tout en créant de nouveaux avantages compétitifs pour l'entreprise.

## **Les frontières poreuses de l'entreprise impliquent pour ses fonctions d'intégrer davantage son écosystème en tissant des liens forts et étendus avec les parties prenantes**

L'Entreprise Full-RSE est perçue par les différentes fonctions interrogées comme plus ouverte, éclatée, voire, sous certains aspects, dématérialisée. Ses ressources humaines ne se trouvent plus uniquement à l'intérieur de l'entreprise formant un collectif homogène mais constituent une « constellation de personnes, de statuts et d'ancrages géographiques divers<sup>4</sup> » plus ou moins intégrées avec une diversité de relations contractuelles (salariés, télétravailleurs, indépendants, *slasheurs*, membres de la société civile). Dans une entreprise où le modèle du salariat n'est plus exclusif, la relation avec les collaborateurs devient plus partenariale. Ces évolutions s'appliquent à la fonction RH dont le champ d'action s'étend au-delà des frontières de l'entreprise et dont le rapport aux « ressources humaines » est nécessairement repensé.

L'intégration plus forte par les différentes fonctions de l'entreprise de leur écosystème leur permet en outre de former leurs parties prenantes à des pratiques plus responsables et de les accompagner dans leur transformation RSE. Dans un monde incertain sujet à des aléas, exposé aux risques de toute nature (climatiques, géopolitiques, sociaux, etc.), la traçabilité et la maîtrise des approvisionnements et de la sous-traitance exigent une

**Dans une entreprise où le modèle du salariat n'est plus exclusif, la relation avec les collaborateurs devient plus partenariale.**

mobilisation forte des partenaires extérieurs, alignés autour d'objectifs rendus communs. Cela passe notamment par des actions de pédagogie et de sensibilisation sur la durée aux enjeux RSE. En privilégiant la mutualisation des ressources, l'interopérabilité et la coopération, les différentes fonctions de l'entreprise contribuent à créer un écosystème plus vertueux au bénéfice de tous.

Ainsi se structurent des collaborations inter-entreprises ou multi-sectorielles, des partenariats avec des tiers de confiance (ONG, associations) et de nouveaux collectifs (clubs d'entreprises).

La mise au point d'un cadre normatif ou de standards sectoriels est une des conditions *sine qua non* pour acter la transformation systémique de l'entreprise et de son écosystème. Cela implique de mobiliser toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise pour définir des référentiels communs. C'est le cas par exemple de la fonction Finance qui dialogue avec ses propres parties prenantes (investisseurs, régulateurs, agences de notation, etc.) pour poser les règles de mesure et de valorisation de la performance extra-financière.

Cette ouverture vers l'extérieur concerne aussi la gouvernance de l'entreprise, qui se doit désormais d'accorder une place aux parties prenantes de l'entreprise dans la définition de sa stratégie. La direction générale tend ainsi à sonder plus régulièrement ses salariés notamment, comme elle a pu le faire ces dernières années dans de nombreuses entreprises dans le cadre par exemple de la définition de leur raison d'être. Les conseils d'administration demandent à interagir avec davantage de personnes, au-delà du seul directeur général, multipliant leurs interactions avec les salariés, clients, investisseurs, acteurs locaux, ou encore experts.

## **La gouvernance de l'entreprise s'enrichit de l'expertise des parties prenantes de l'entreprise et des fonctions dont le rôle à ses côtés s'avère plus prégnant**

En 2030, la gouvernance d'entreprise sort d'une logique exclusivement pyramidale. Le déploiement de la vision stratégique de l'Entreprise Full-RSE ne dépend plus uniquement de la volonté de la direction générale mais d'un processus de co-construction avec un collectif plus large.

De nombreuses fonctions (RH, SI, *Supply chain*, RSE, etc.), du fait de leur rôle stratégique dans la transformation de l'entreprise – dans le sens d'une intégration native de la RSE – et de leur capacité à arbitrer sur des sujets, contribuent collectivement et de manière plus systématique à la définition de la stratégie de l'entreprise, aux côtés de la direction générale qui peut ainsi bénéficier de plusieurs « bras droits ».



**les compétences  
métier traditionnelles  
restent essentielles  
mais ne suffisent pas.**

Pour enrichir sa vision stratégique, la gouvernance devient plus inclusive, s'ouvrant aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Plus connectés à leur écosystème, les administrateurs interagissent avec une multitude de parties

prenantes (salariés, experts, clients, investisseurs, acteurs du territoire) qui sont parfois elles-mêmes intégrées aux instances de gouvernance. La prise en compte de toutes ces sensibilités contributives permet d'élargir la vision de l'entreprise, prenant en compte tous ses impacts en vue d'une performance durable. Elle est la condition d'un *leadership* légitime, crédible et responsable.

### **L'évolution réussie vers une Entreprise Full-RSE ne se fait pas sans une montée en compétences et des actions de formation renforcées**

La montée en compétences des collaborateurs et la diversification des équipes apparaît pour toutes les fonctions comme une priorité de l'Entreprise Full-RSE. Il s'agit de renforcer les programmes de formation, de recruter des profils polyvalents et de constituer des équipes hétérogènes réunissant une diversité de parcours et de profils. Le déploiement systémique des stratégies Full-RSE et les défis qui les accompagnent exigent une palette à la fois de compétences métier, d'expertises techniques (*hard skills*) et de qualités humaines (*soft skills*).

Dans un environnement incertain et complexe (ruptures technologiques, multiplication des normes, risques accrus), les compétences métier traditionnelles restent essentielles mais ne suffisent pas. Une variété d'expertises techniques sont désormais nécessaires pour appréhender de nouveaux défis : la compréhension des sujets RSE et des évolutions réglementaires ; l'analyse de données abondantes ; la maîtrise des innovations technologiques (IA, IoT<sup>5</sup>, *blockchain*, informatique quantique, etc.) qui peuvent contribuer à améliorer les impacts RSE de l'entreprise ; l'aptitude à développer et utiliser des outils de mesure efficaces pour le *reporting* de la performance extra-financière ; des capacités de veille et de prospective pour anticiper les risques (réputationnels, cyber, environnementaux, géopolitiques, etc.).

Au-delà de ces compétences techniques, la valorisation des qualités humaines (*soft skills*) permet de mieux répondre à des enjeux RH, de développement et de transformation de l'entreprise. L'incarnation et le renforcement d'une culture

5 - L'Internet des objets ou *IdO* (en anglais *(the) Internet of Things* ou *IoT*) est l'interconnexion entre l'internet et des objets, des lieux et des environnements physiques.

- mise à mal dans une entreprise plus éclatée et dématérialisée - est un enjeu fort pour la majorité des fonctions de l'entreprise pour attirer et retenir les talents. Au-delà des compétences métier, il s'agit de s'entourer de profils influents et empathiques pour animer le collectif, susciter l'engagement et répondre à la quête de sens des collaborateurs.

L'aptitude à dialoguer, à collaborer et à travailler en réseau permet en outre d'embarquer l'écosystème plus large de l'entreprise dans cette dynamique de transformation. C'est le cas par exemple de la fonction *Supply chain* qui s'attache à rendre son écosystème plus vertueux pour mieux maîtriser la sous-traitance et les approvisionnements. Cette culture de l'exemplarité et de la responsabilité à tous les niveaux, plaçant l'humain et l'éthique au centre de ses valeurs, répond notamment à une attente de transparence forte des consommateurs et anticipe ainsi des risques réputationnels accrus.

Cette montée en compétences techniques et humaines passe par des actions de formation renforcées au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une véritable culture de l'apprentissage. Elles sont couplées avec des démarches de pédagogie et de sensibilisation active auprès des parties prenantes extérieures. L'*upskilling* concerne toutes les fonctions, y compris la direction générale dont les missions évoluent : elle doit notamment être en mesure d'embarquer le collectif autour d'une vision, d'une culture et d'une raison d'être : on imagine ainsi un « *T-shaped leader* très formé techniquement et capable d'interagir avec une multitude de parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise<sup>6</sup>».

**Il s'agit de s'entourer de profils influents et empathiques pour animer le collectif, susciter l'engagement et répondre à la quête de sens des collaborateurs.**

Le conseil d'administration est appelé lui aussi à diversifier ses profils et ses compétences. Au-delà des expertises attendues en matière comptable, financière et juridique entre autres, les administrateurs doivent se former pour maîtriser une multiplicité de « nouveaux » sujets techniques (RSE, *data*, environnement, etc.). Ils doivent eux aussi renforcer leurs *soft skills* pour insuffler les valeurs d'éthique au sein des instances de gouvernance et rester à l'écoute des différentes

parties prenantes de l'écosystème.

### **Dans un environnement complexe, l'entreprise s'équipe de nouveaux outils pour mesurer ses impacts et évaluer sa performance globale**

Pour piloter au mieux la transformation, de nouveaux outils qui intègrent la complexité et les différentes dimensions de la transformation RSE sont mis au point (instruments de mesure, indicateurs de performance, outils de modélisation, dispositifs de gestion du risque). Ils intègrent les externalités, la dimension immatérielle des actifs de l'entreprise et de ses impacts. Ces outils facilitent les arbitrages lorsque des impératifs humains, environnementaux ou financiers entrent en tension<sup>7</sup>. Ils permettent en outre le traitement de données abondantes auxquelles ils donnent du sens<sup>8</sup>. Grâce à la vision systémique qu'ils apportent sur l'entreprise, son écosystème et sa chaîne de valeur étendue, ils permettent de répondre à des exigences de traçabilité, de répondre aux attentes des consommateurs et de prévenir des risques de toute nature (sanitaires, environnementaux, cyber, etc.)<sup>9</sup>. Ils garantissent la juste mesure des impacts de l'entreprise et démontrent, grâce à la sincérité des indicateurs choisis, sa performance réelle (financière et extra-financière) de façon concrète et visible par tous.

6 - Page 50 - La fonction DG en 2030

7 - Page 22 - La fonction RH en 2030

8 - Page 30 - La fonction SI en 2030

9 - Page 42 - La fonction *Supply chain* en 2030

## Ces projections ambitieuses laissent poindre toutefois des questionnements quant à l'ampleur des défis à relever

Le défi majeur pour l'Entreprise Full-RSE consiste à réinventer son modèle d'affaires en repensant les notions de « performance », de « valeur » ou de « croissance ». Il s'agit de dépasser une vision étriquée de la performance limitée à la simple création de valeur pour l'actionnaire. Nombreux sont les participants qui se sont questionnés sur de nouveaux modèles de croissance dite « vertueuse », de « décroissance » ou encore de « sobriété innovante ». Ils pointent les difficultés inhérentes à tout processus de transition où le passage d'un système ancien à un nouveau modèle se fait par tâtonnements et sous le feu d'injonctions contradictoires. Comment rendre attractifs des modes de

- **Il s'agit de dépasser**
- **une vision étriquée de la**
- **performance limitée à la**
- **simple création de valeur**
- **pour l'actionnaire.**

consommation plus responsables ? Comment inciter les consommateurs à des usages plus vertueux sans les culpabiliser ? Comment rendre un *pricing*<sup>10</sup> responsable acceptable ?

La réinvention d'un modèle ne se fait pas sans la mise au point d'outils complexes et d'indicateurs sophistiqués qui devront rendre compte, de façon concrète et chiffrée, de tous les impacts

de l'entreprise. Une prise en compte partielle ou partielle de ces impacts, trop focalisée sur une dimension RSE au détriment d'une autre, pourrait donner lieu à des arbitrages inefficaces (un impact positif sur une des dimensions pouvant avoir des effets négatifs sur d'autres). La prise en compte extensive des impacts va ainsi dans le sens d'une meilleure compréhension de l'écosystème et d'un travail concerté avec toutes ses parties prenantes de l'entreprise. Se pose bien sûr le problème de la fiabilisation et de l'« auditabilité » des données dans un système qui repose sur une collecte de données abondantes. À cela s'ajoute la mise au point concertée de normes et de référentiels communs indispensables à une transformation systémique de l'entreprise et de son écosystème élargi (partenaires, fournisseurs, consommateurs, investisseurs).

Beaucoup de fonctions s'interrogent sur la nouvelle organisation de cette Entreprise Full-RSE et ses incidences sur leur rôle dans l'entreprise. Quelle sera leur contribution à la définition de la stratégie ? Quelle place occuperont-elles dans les instances de gouvernance ? Quelle sera l'étendue de leur nouveau périmètre ? Alors que beaucoup aspirent à prendre de la hauteur et à jouer un rôle plus central dans l'entreprise et son écosystème, la question demeure de savoir qui incarnera ce rôle de « chef d'orchestre » évoqué dans plusieurs ateliers. La préoccupation suscite des interrogations à l'heure où il faut penser de façon systémique et où les modes d'organisation dépassent les silos fonctionnels.

L'incarnation d'une culture organisationnelle devient plus complexe dans une entreprise aux frontières plus poreuses et dont les ressources humaines sont éclatées, à l'intérieur et à l'extérieur. De nouveaux collectifs hétérogènes se structurent par de nouvelles formes de collaborations inter-entreprises, de partenariats multi-sectoriels ou *via* l'externalisation des services de l'entreprise. Beaucoup de fonctions s'interrogent sur la façon dont elles peuvent insuffler du sens, maintenir le lien social et assurer la cohésion dans ces nouvelles formes d'organisation. Si l'adhésion des collaborateurs à une vision partagée est un prérequis, sa concrétisation en termes de comportements passe par l'exemplarité des dirigeants et la mise en cohérence entre les discours et les actes.

Face à des collectifs plus diffus et dispersés, beaucoup de participants se questionnent sur les modalités d'accompagnement de ces forces vives

vers les compétences de demain – des compétences indispensables à la transformation. Jusqu'où l'entreprise est-elle attendue sur le terrain de la formation, de l'employabilité ou de l'inclusion ? Est-ce à chaque individu de prendre en main son parcours de façon autonome ou à l'entreprise de s'en emparer dans une logique d'*extended care* ? Comment réussir l'inclusion des travailleurs les plus éloignés de l'emploi alors qu'il reste des métiers en tension ? Face à de tels enjeux sociétaux, la question du rôle politique de l'entreprise devient plus prégnante dans une société marquée par le recul des États. L'entreprise peut-elle se porter garante de l'intérêt général ?

Au-delà de ces considérations et partant de l'idée que personne ne gagne dans un monde qui perd, l'Entreprise Full-RSE devra inéluctablement penser au-delà de ses propres frontières en contribuant à rendre son écosystème plus vertueux. Engagée voire activiste, elle doit pousser à la transformation systémique de son environnement. Pour cela, elle doit participer activement à la définition d'un cadre normatif en mettant au point des référentiels communs avec toutes ses parties prenantes. C'est un vrai changement de paradigme pour l'entreprise qui doit désormais privilégier une posture plus coopérative et moins concurrentielle. Une philosophie plus partenariale qui exige une mobilisation forte, des capacités de coordination, d'influence et de *leadership*.



### **L'Entreprise Full-RSE devra inéluctablement penser au-delà de ses propres frontières en contribuant à rendre son écosystème plus vertueux.**

Au-delà de ces défis identifiables, il subsiste de grandes inconnues dans un monde devenu plus instable et incertain. Comment mener à bien un processus de transformation et suivre une feuille de route dans un monde sujet à des aléas de toute nature (géopolitiques, climatiques, cybers, sanitaires, etc.). L'exposition plus forte à ces risques et aux chocs externes obligera l'entreprise à renforcer ses dispositifs d'anticipation et ses capacités de résilience. Il faut pour cela, plus que

jamais, une culture d'entreprise solide avec des parties prenantes alignées et engagées, prêtes à coopérer en situation de crise.

Si la technologie présente une opportunité inédite d'émancipation (par l'automatisation) et d'accélération des transformations RSE (grâce à des innovations), celle-ci suscite toutefois quelques inquiétudes. Dans un univers hautement digitalisé et platformisé, les enjeux de sécurité se multiplient face aux risques cyber et aux possibles atteintes à la vie privée des usagers et des clients. La concentration des outils de production et des services informatiques aux mains de quelques géants technologiques soulève la question des dépendances géopolitiques et de la souveraineté des États. Les effets rebonds liés à l'adoption de nouvelles technologies de rupture obligent chaque entreprise à privilégier une sobriété numérique choisie pour un meilleur contrôle de l'empreinte carbone et à adopter des innovations réellement porteuses de sens et de progrès. Ces arbitrages seront d'autant plus difficiles dans un environnement ultra-concurrentiel.

Les projections des ateliers pointent vers une Entreprise Full-RSE multi-locale, plus ancrée sur des territoires, en lien avec les communautés. Nombre de participants s'interrogent sur la fin du mouvement d'internationalisation des entreprises et l'adaptation de celles-ci à un changement d'échelle ou à la réconciliation d'une vision stratégique globale, née d'une dynamique de mondialisation au long cours avec de nouvelles logiques de proximité. Un défi qui s'avère d'autant plus complexe que l'entreprise est attendue pour répondre à des enjeux globaux, tout en apportant des preuves de son utilité à l'échelle locale. ●



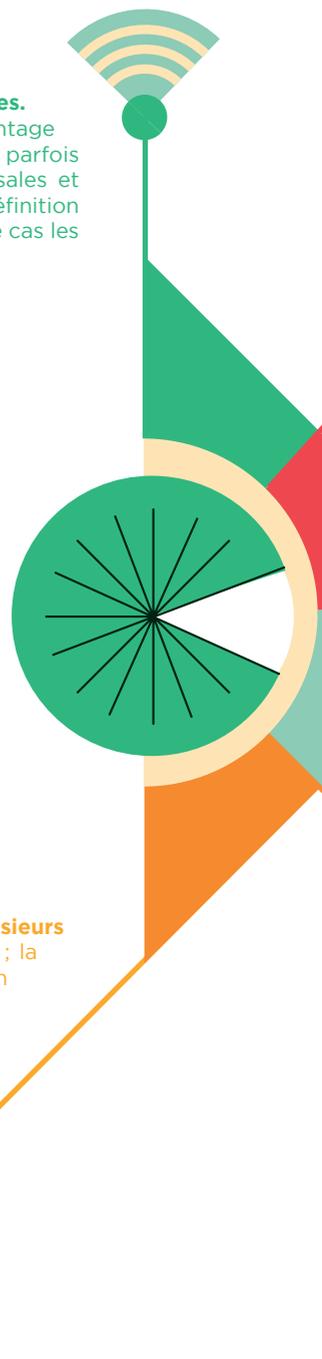
## PORTRAIT-ROBOT DE L'ENTREPRISE FULL-RSE

**L'Entreprise Full-RSE connaît des frontières poreuses avec des fonctions travaillant à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et des instances de gouvernance qui incluent des parties prenantes externes.**

C'est une entreprise désilotée avec des fonctions qui collaborent davantage entre elles et dont le périmètre est redéfini, avec des missions qui parfois se recoupent ou fusionnent. Du fait de leurs missions plus transversales et stratégiques, davantage de fonctions contribuent régulièrement à la définition de la stratégie de l'entreprise, intégrant lorsque ce n'était pas encore le cas les comités exécutifs.

# L'ENTREPRISE FULL-RSE

**À horizon 2030, l'Entreprise Full-RSE devra avoir répondu à plusieurs défis**, parmi lesquels figurent la réinvention de son modèle d'affaires ; la mise en place de nouveaux outils de mesure d'impact et d'évaluation de la performance ; le recours à la technologie comme une source d'émancipation et de progrès (en termes d'impacts) et non d'aliénation ; la consolidation de la culture d'entreprise dotée d'un sens du collectif dans une entreprise organisation plus éclatée et dématérialisée ; la formation et la montée en compétences de tous les collaborateurs ; l'attrait et la rétention des talents-acteurs de la transformation ; la co-construction de normes et de référentiels communs ; la capacité à embarquer tout l'écosystème de l'entreprise dans une dynamique de transformation qui ne peut être que systémique.





**L'entreprise Full-RSE évolue dans un monde plus incertain sujet à une augmentation des risques** cyber, environnementaux, sanitaires, géopolitiques etc. et dans lequel les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises deviennent plus fortes. Dans ce contexte, alors même que sa pérennité pourrait être interrogée, la fonction RSE garde toute sa place dans la définition de la stratégie de l'entreprise et de chef d'orchestre dans sa mise en œuvre opérationnelle. Cela n'exclut pas la possibilité d'un effacement progressif de la fonction à plus long terme, lorsque la RSE sera pleinement intégrée *by design* à tous les niveaux de l'entreprise et dans son écosystème.



**Endossant un rôle plus politique, l'Entreprise Full-RSE doit prouver son utilité, contribuer à établir un cadre commun et se réinventer.**

Cela implique de repenser la raison d'être de l'entreprise, de sa mission et de ses valeurs ainsi que les mesures correspondantes de ses succès interrogeant des notions telles que la «valeur», la «croissance» ou la «performance». Ce rôle plus politique implique nécessairement une évolution des modes de gouvernance. Celle-ci devient moins pyramidale, plus diffuse, impliquant davantage de fonctions dans la définition de la stratégie de l'entreprise.



**À horizon 2030, l'Entreprise Full-RSE devient multi-locale et éclatée géographiquement avec plusieurs sièges et lieux de travail, tout en généralisant le télétravail.** Ses ressources humaines sont – physiquement et juridiquement – dispersées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Plus présente sur les territoires, l'Entreprise Full-RSE irrigue des écosystèmes locaux en interagissant avec une multitude d'acteurs territoriaux, notamment les collectivités locales. L'animation de nouveaux collectifs, locaux, lui offre un ancrage plus profond dans les territoires et une proximité plus marquée.



## PERSPECTIVES ET PROCHAINES ÉTAPES

par les Délégués généraux des associations contributrices et les associés en charge du projet chez PwC France et Maghreb

### **Damien Abreu,**

Délégué général de l'association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG)

### **Henri d'Agrain,**

Délégué général du Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)

### **Paul Allibert,**

Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

### **Jérôme Caby,**

Directeur général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE)

### **Christine Caldeira,**

Secrétaire générale de l'Association Nationale des DRH (ANDRH)

### **Karine Dognin-Sauze,**

Directrice générale de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)

### **Géraldine Fort,**

Déleguée générale de l'Observatoire de la RSE (ORSE)

### **Sylvain Lambert,**

Associé ESG / *Sustainability* au sein de PwC France et Maghreb

### **Nathalie Leroy,**

Déleguée générale du Conseil National des Achats

### **Valérie Macrez,**

Directrice générale de France Supply Chain by Aslog

### **Frédéric Petitbon,**

Associé *People and Organisation* au sein de PwC France et Maghreb

### **Catherine Réju,**

Déleguée générale de l'Association nationale des professionnels du marketing (ADETEM)

### **Alexandre Telling,**

Délégué général d'Entreprises et Médias

L'Entreprise Full-RSE est d'ores et déjà une réalité en construction et ce document atteste, s'il en était besoin, que les entreprises ont pleinement conscience de son exigence. Cependant, au-delà du constat de la nécessité et du futur désiré, cette réflexion ouvre sur de nombreux questionnements - considérables, redoutables mais surmontables - concernant les chemins et les moyens pour y parvenir.

Il y a tout d'abord l'interrogation sur le temps dont nous disposons pour évoluer. Les exemples de jeunes qui rejettent la société du travail telle que nous la connaissons dans les entreprises contemporaines se multiplient. La nouvelle génération est passée de l'attente à l'impatience, en écho aux débats publics qui mettent toujours plus de pression sur le système économique. Les enjeux écologiques, tels que le réchauffement de l'atmosphère et des mers, ou la disparition accélérée de nombreuses espèces animales et végétales, s'entremêlent et amplifient les questions posées à la santé publique.

Ces défis sont largement pris en compte par les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs. Parce que les transitions nécessaires pour améliorer le système productif et ses impacts sur la nature, la santé et la société sont lourdes et structurantes, il est indispensable de les concevoir sur un temps assez long pour qu'elles soient crédibles et non décourageantes.

Il est raisonnable de penser que d'ici 2030, de nombreuses évolutions décrites dans le présent document auront été mises en œuvre. Cependant, comme le soulignent les dizaines d'acteurs des entreprises qui ont témoigné, les transitions prendront plus de temps dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de l'évolution des chaînes de production industrielle, de la transition vers de nouvelles sources d'énergie ou encore de la modification des attentes de rentabilité.

Dans tous ces domaines, les modes opératoires pour faire évoluer notre économie, ses objectifs et son fonctionnement commencent à être connus. C'est donc le délai de réalisation qui doit faire l'objet d'un meilleur consensus social et politique.

En parallèle, ces ateliers sur l'Entreprise Full-RSE nous ont permis de mettre en évidence des domaines dans lesquels, à l'inverse, l'inconnue est moins le délai que le mode opératoire pour aboutir au résultat espéré. Redéfinir la performance est ainsi un objectif primordial, dont on saisit rapidement la complexité. Comment concevoir et concilier des méthodes de mesure multicritères avec la nécessaire soutenabilité économique ? Comment mesurer l'impact puis l'intégrer dans les prises de décision ? De même, concevoir un écosystème élargi où les frontières de l'entreprise deviennent floues est conceptuellement tout à fait séduisant, et impose donc de s'atteler à sa mise en œuvre concrète. Quels cadres juridiques pour la mise en œuvre ? Quelle place dans la gouvernance pour les parties prenantes ? Quelle protection des individus dans une relation de travail dont les cadres historiques sont progressivement bouleversés par la digitalisation ?

Redéfinir l'organisation interne de l'entreprise suppose des remises en cause fondamentales et des changements qui sont loin d'être anodins. Comment imaginer des comités exécutifs plus transversaux ? Comment « désiloter » les traditionnelles fonctions ? Comment utiliser la technologie, la digitalisation, l'intelligence artificielle pour devenir Full-RSE ?

Identifier les compétences nouvelles nécessaires pour conduire ce changement exige la poursuite d'une réflexion de fond. S'il est donc un domaine, parmi tous ceux évoqués dans ce travail, qui nécessite de ne pas perdre de temps, c'est bien l'enseignement et la recherche. Les écoles de management qui forment près d'un étudiant sur cinq en France<sup>1</sup>, et plus largement l'ensemble de l'enseignement supérieur sont tout autant que les entreprises interpellées par l'exigence Full-RSE. Les écoles d'ingénieurs, de sciences politiques et les facultés ne sont pas en reste. Quelles sont exactement les nouvelles compétences que nous devons enseigner ? Comment assurer la montée en compétence des collaborateurs actuels ? Comment diversifier les profils ? Comment recruter et dialoguer avec le monde enseignant et les futurs étudiants pour qu'ils soient préparés à ces changements ? Les écoles de management développent une activité intense de recherche sur les organisations qui les conduit souvent à avoir une longueur d'avance sur la pratique grâce au recul et à l'esprit critique inhérents à la démarche de la recherche. L'intérêt de ce document, outre qu'une fois n'est pas coutume, les chercheurs ont été associés dès l'origine à sa conception que l'on retrouve illustrée dans les différents points de vue académiques, c'est que les entreprises dressent la feuille de route de questionnements auxquels les chercheurs peuvent contribuer, par leurs investigations, à résoudre et à enrichir dans le cadre d'une co-construction.

Au terme de deux ans de travail sur l'Entreprise Full-RSE, l'ensemble des questions qui demeurent ouvertes nous invitent à poursuivre et accélérer la démarche collégiale de mise en commun des expériences et des savoirs. Face à l'impérieuse nécessité de poursuivre la modernisation des entreprises et d'amender les contenus des enseignements à un monde Full-RSE, un monde où décarboner et protéger l'environnement sont des nécessités vitales, nos organisations continueront à creuser ces thèmes et à inviter les autres associations professionnelles et entreprises à participer à ce travail.

Y-a-t-il une part d'utopie dans notre contribution et dans l'espoir que toutes les entreprises puissent jamais intégrer, à tous les niveaux de leurs organisations, de leurs métiers et de leurs pratiques, des objectifs environnementaux, sociaux et sociétaux ? Peut-être. Mais nous préférons y voir l'expression d'une forme d'exigence, celle que nous nous devons à nous-mêmes comme aux générations suivantes, et qui sait, selon la formule de René Char, que « *L'impossible, nous ne l'atteignons pas, mais il nous sert de lanterne* ». ●

## ANNEXE

### CALENDRIER DES ATELIERS



## ANNEXE

# TROIS SCÉNARIOS – TROIS MONDES EN 2030

## 1 - PACE

*L'accélération technologique se confirme  
La mondialisation se poursuit  
Les sociétés s'organisent comme des plateformes*

### JANVIER 2031, CHRONIQUE D'UNE DÉCENNIE PASSÉE

Les années 2020 confirment l'accélération technologique amorcée lors de la décennie précédente. Le progrès des biotechnologies et des nanosciences marque la transition vers un humain augmenté. Sous l'influence des *think tanks* transhumanistes, les réglementations de protection des données personnelles s'assouplissent, favorisant l'innovation et réduisant le champ d'application du principe de précaution.

Dans cette course technologique, la domination des géants s'accélère. Les GAFAM<sup>1</sup> sont devenus des GAFAMAH<sup>2</sup>, marquant le nouveau *leadership* de la Chine dans le domaine technologique. Pas un secteur économique (même ceux historiquement les moins exposés : agriculture, alimentation, santé, etc.) n'échappe au phénomène de plateformes. Les *smart cities* tendent à se privatiser. Elles s'organisent autour des propositions intégrées de ces grands acteurs, combinant transports, commerces connectés et services personnalisés.

Face aux enjeux climatiques de plus en plus centraux dans l'espace public, de nombreux programmes de *green novation* voient le jour, marquant la volonté massive des états de trouver les leviers d'une croissance vertueuse. En 2025, la part des financements *green* occupe plus de la moitié des investissements mondiaux totaux. Dans ce monde dominé par la technologie, la donnée est le nouvel actif stratégique. Le consentement à l'utilisation des données par l'utilisateur est progressivement devenu la norme.

L'identité numérique s'est profondément développée. Chaque citoyen dispose d'un identifiant personnel lui permettant d'accéder à distance à l'ensemble des services publics auxquels son profil le rend éligible. L'accès à l'éducation, la santé et autres services publics est segmenté au regard de l'historique comportemental de chaque citoyen. Ce principe s'étend à la sphère privée. Des néo banques permettent de valoriser les données personnelles pour financer l'accès à des services numériques. Les grands réseaux de distribution physique (postes, hypermarchés, agences bancaires, etc.) ont entièrement disparu sous l'accélération du e-commerce, cédant la place à des réseaux de consignes et points de livraison. Vendeurs, agents, conseillers de clientèle, etc. de nombreux métiers ont quasi disparu.

Au sein des entreprises, l'organisation du travail évolue profondément, marquant une accélération de l'entreprise distribuée sous l'effet du numérique. La part des indépendants dans les ressources humaines dépasse désormais largement celle des salariés. Le CDI est en voie de disparition. Le marché du travail devient globalement plus liquide, le *turnover* beaucoup plus fort. Une grande majorité de salariés occupe même plusieurs fonctions simultanément.

En 2029, le télétravail est devenu la norme, la plupart des grandes entreprises ont abandonné leurs sièges sociaux. Les grands quartiers d'affaires sont de gigantesques *hubs*

de *coworking* dans lesquels convergent à horaires variables des cadres ayant choisi de s'éloigner du cœur des villes. En parallèle, le déploiement des réseaux 6G a fait disparaître les zones blanches. Des néo-ruraux en quête d'espace réinvestissent les campagnes voisines des grands centres urbains.

La téléconsultation et la chirurgie à distance se sont largement développées, permettant d'élargir l'accès aux soins à une large partie de la population mondiale. Mais ce mouvement s'est également accompagné d'une fragilité accrue des états et institutions face aux risques de cybersécurité. Dans les années 2028/2029, de nombreux pays se sont retrouvés pendant plusieurs semaines dans des situations de *blackout* public : transport, énergie, santé et accès aux services de base ont été simultanément paralysés par des cyberattaques ciblées.

Vers la fin des années 2020, l'accélération technologique s'accompagne d'une mutation des savoirs. Les logiques d'apprentissage sont renforcées par des technologies de stimulation neuronales accélérant l'acquisition de nouvelles connaissances. Étudiants et salariés construisent désormais des parcours d'apprentissage à la carte. Les données concernant les savoirs acquis sont certifiées, ouvertes et partagées sur les réseaux sociaux professionnels. Elles deviennent les nouveaux CV.

## 2 - MUTATE

*La mutation écologique s'amorce.*

*De nouveaux engagements collectifs émergent.*

*Un modèle de consommation alternatif voit le jour*

### JANVIER 2031, CHRONIQUE D'UNE DÉCENNIE PASSÉE

2021 a marqué un tournant dans la prise de conscience collective des enjeux écologiques planétaires. Les incendies ont rayé de la carte plus d'un million de km<sup>2</sup> de forêt amazonienne (deux fois la surface de la France), choquant profondément les esprits. En 2022, un nouveau rapport du GIEC confirme avec « *un niveau de certitude avancé* » que le réchauffement climatique poursuit sa trajectoire de +3 degrés à l'horizon 2050. Combiné à l'intensité croissante des épisodes caniculaires, il suscite des vagues d'indignations massives.

La grande grève étudiante mondiale de 2023 marque un tournant dans les opinions publiques. L'économie est à l'arrêt plus de trois mois. Plusieurs marques mondiales pâtissent de campagnes de *green shaming*. Le fait marquant de 2024 est l'émergence de *Climergency*, mouvement environnementaliste activiste mondial qui, en l'espace de quelques mois, mobilise plus d'un milliard de *followers* sur les cinq continents, sous l'impulsion de cinq jeunes leaders charismatiques. *Climergency* devient rapidement une force électorale puissante, capable de faire basculer les élections dans n'importe quel pays du globe. "*We screwed up with climate*". En 2025, le *mea culpa* de l'interview vérité de D.Trump a frappé les esprits. Il marque la fin du cycle de populisme climato-sceptique après son apogée à la fin de la décennie. En 2026, avancée spectaculaire à la COP 32 : une feuille de route commune aux vingt premières puissances mondiales initie une stratégie coordonnée de réduction des gaz à effet de serre. Rénovation thermique, réorganisation des mobilités et fiscalité sont les trois axes-clés de la convention citoyenne mondiale mobilisée en préparation du sommet.

A l'échelle des territoires, la part des consommations locales explose. La France fait office de figure de proue en redessinant des filières locales autour du véhicule électrique, de l'agroalimentaire et du textile. Sa politique volontariste d'aménagement du territoire se coordonne avec de nouvelles stratégies d'implantation des entreprises. Les aménagements favorables aux mobilités douces et transports collectifs sont réalisés dans de nombreux pays. Les zones zéro émission qui se déploient sur les littoraux mondiaux interdisent aux

véhicules à combustion de circuler et aux véhicules particuliers de stationner. En 2026, la part des abonnements a dépassé celle des acquisitions dans la consommation. Le *pay as you live*, cantonné aux industries récréatives en début de décennie, s'est déployé sur toute l'économie. Louer son véhicule, son mobilier ou ses habits devient une pratique courante. Après avoir émergé sous la forme des B Corp<sup>2</sup> (années 2000) puis sous diverses formes juridiques (années 2010), l'entreprise à mission se déploie très largement. La raison d'être devient un levier central de gouvernance des entreprises, dans leur rapport aux consommateurs et pour leur image d'employeur. La notation extra-financière est désormais parfaitement corrélée à la performance des indices boursiers. Dans des secteurs aussi variés que l'énergie, l'agroalimentaire et les services financiers, les leaders ont orchestré une mutation profonde vers des offres vertes, compatibles avec une trajectoire climat soutenable. Fait marquant, plusieurs acteurs économiques iconiques (marques de grande consommation, *majors* des énergies fossiles) se sont progressivement effondrés faute d'avoir amorcé ce virage.

Dans le champ du commerce international, l'Europe s'organise pour déployer de nouvelles filières d'extraction des terres rares sous l'impulsion du Commissariat européen en charge de la stratégie énergétique et géologique. Le but : contrer le *leadership* de la Chine. Cette stratégie permet aux Européens d'accompagner l'explosion du parc d'éoliennes et de véhicules électriques. En 2028, les véhicules électriques ou alimentés par hydrogène vert représentent 90% du parc automobile européen. Les constructeurs ont recentré leur innovation sur la réduction du poids et de la portance au vent des véhicules. L'impact Co<sub>2</sub> est désormais au cœur des préoccupations individuelles et donc des comportements d'achats. Chaque consommateur pilote son score Co<sub>2</sub>, intégrant l'ensemble de ses achats, déplacements et consommations énergétiques. Les consommateurs citoyens exigent des marques qu'elles offrent une totale transparence et un accès *open source* à la donnée d'impact Co<sub>2</sub> de leurs produits et services.

Les entreprises accompagnent ce mouvement en réorganisant leurs modes de fonctionnement. Soucieuses de leur image vis-à-vis de collaborateurs toujours plus exigeants, elles encouragent le développement des mobilités douces, la réduction de la consommation numérique et les initiatives éco-responsables de leurs collaborateurs. A la fin des années 20, les voyages d'affaires ont pratiquement disparu. Dans la plupart des grandes entreprises, une journée par mois est désormais consacrée à l'action pour le climat. Dans les usines, les exosquelettes transforment les modes de production. Combinés à la miniaturisation et l'amélioration du stockage des nouvelles énergies propres, ces dispositifs d'assistance physique deviennent des habits motorisés collés au corps. Grâce à cette industrie augmentée, les centres de production se redéplient progressivement dans des pays que l'industrie avait délaissés trente ans auparavant.

### 3 - SLOW

*Le monde ralentit*

*Les États se relient*

*Les sociétés se recentrent*

#### JANVIER 2031, CHRONIQUE D'UNE DÉCENNIE PASSÉE

Les années 2020 sont le théâtre de deux grandes ruptures mondiales. Après trois années de crise sanitaire Covid-19, une crise technologique majeure achève de remettre en question le paradigme de croissance mondiale continue qui semblait s'être installé les décennies précédentes.

La cybercrise mondiale de 2027, marquée par une paralysie prolongée des systèmes bancaires mondiaux et un retour à la monnaie fiduciaire, a fait émerger massivement un mouvement *low tech* jusque-là réservé aux sphères contestataires et militantes.

2 - Certification octroyée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public

L'omniprésence de la technologie et son coût social et climatique font désormais l'objet d'un large débat, et les refuseurs numériques colonisent des zones entières. Le ralentissement des échanges et des voyages internationaux s'est durablement installé. Les mouvements de population faiblissent. La démondialisation s'accélère pour atteindre une décroissance à deux chiffres dès 2025.

Face à ce ralentissement, les dettes publiques explosent, générant une crise du financement public qui touche très largement les principales économies mondiales. A partir de 2026, les systèmes de retraites se privatisent très largement, tout comme l'accès aux soins pour les populations fragiles.

En parallèle, le rôle sociétal des entreprises s'est largement accru. Formation, recherche, santé, information, financement des grands projets d'infrastructure : les partenariats publics privés s'accroissent. Les États se recentrent sur leur rôle régalien au profit d'une gouvernance plus décentralisée favorisée par l'émergence de communautés d'acteurs locaux.

La fragilité économique des États s'est accompagnée d'une accélération des protectionnismes. Cette tendance a été accélérée par des stratégies volontaristes de relocalisation : les entreprises ont privilégié le redéploiement de filières nationales, largement incitées par des États sous la pression des opinions publiques. Le pouvoir de prescription des consommateurs s'accompagne maintenant d'une injonction de transparence sur l'origine des produits et des circuits de transformation.

De nouvelles formes d'entreprises coopératives ont vu le jour, marquant le nouvel attrait pour des formes renouvelées d'entrepreneuriat social. Sous diverses formes juridiques, l'entreprise à mission a gagné du terrain. Les néo-entrepreneurs des années 2020 sont le fruit d'un exode urbain qui s'est subitement accéléré au milieu de la décennie.

Le retour à la terre a consacré la domination des circuits courts. Face à l'impact du réchauffement climatique, les nouveaux modes d'autoproduction et d'autoconsommation se sont généralisés. De nouvelles places de marché réorganisent les échanges à l'échelle locale, hors de la sphère marchande traditionnelle. Les immeubles sont équipés de *fab /lab*<sup>3</sup>. Les résidents peuvent y recycler et construire leurs propres équipements. Les expertises techniques se monétisent dans des places de marché virtuelles et locales, dans des recycleries nouvelle génération.

Le marché du travail, lui, n'a plus la forme qu'il avait dix ans auparavant. Dans bien des pays, il s'est largement recentré sur les 30-50 ans. La notion d'âge légal a en général disparu. Certains pays ont acté la réduction de la durée du temps de travail à 30 heures. D'autres ont plus radicalement encore rendu systématique le partage du temps de travail sous forme de droit au travail.

La géographie du travail s'est elle-même largement transformée face à l'exode urbain. 80% des cadres vivent désormais en zone rurale ou périurbaine. De nouvelles formes hybrides de collaboration émergent et l'explosion des tiers lieux témoigne du rapprochement des sphères économiques, culturelles et environnementales. Les journées de travail de la fin de la décennie n'ont plus rien à voir : il est désormais rare de passer un jour entier sur un même lieu de travail.

En 2030, face aux États défailants, on attend toujours plus des entreprises. Les études montrent que le premier critère d'un salarié dans le choix d'un employeur est devenu l'impact environnemental et sociétal. Comparer l'impact carbone d'une entreprise avant un entretien d'embauche est devenu le premier réflexe de tout jeune diplômé. Des vagues de *shaming* ont engendré le départ massif de certains salariés dans des entreprises ayant falsifié leur bilan RSE. La sensibilité des opinions aux engagements RSE s'est exacerbée à tel point que des secteurs entiers ne parviennent plus à recruter.

3 - Contraction de l'anglais *fabrication laboratory*

## ANNEXE

# ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

### L'Association Nationale des DRH (ANDRH)

#### L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5000 membres, organisée en 70 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

### L'Association Nationale des Professionnels du Marketing (ADETEM)

Créée en 1954, l'Adetem, avec aujourd'hui plus de 1000 membres, est le plus grand réseau de professionnels du marketing en France (B2B, B2C, des TPE aux plus grandes entreprises) et incarne tous les métiers du marketing, de l'expérience client, études, data, digital et innovation. Avec plus de 90 évènements annuels, et de nombreuses productions (baromètres, observatoires, livres blancs, veille marketing, etc.) sa mission est de donner les moyens aux marketers de réussir dans leur métier.

### Le Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref)

Le Cigref est une association indépendante et sans activité commerciale, créée en 1970, qui accompagne ses 153 membres, grandes entreprises et administrations publiques françaises utilisatrices de solutions et services numériques, dans toutes leurs réflexions sur leurs enjeux numériques collectifs. Notre association œuvre, au profit de ses membres, en faveur d'un numérique durable, responsable et de confiance.

### L'Association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG)

La DFCG est la référence des professionnels de la finance d'entreprise avec 3000 membres et propose des échanges avec 500 événements, de l'entraide et du contenu cœur de métier avec des publications, groupes de travail et formations.

### Entreprises & Médias (E&M)

Entreprises et Médias est l'association et *think tank* des directrices et directeurs de la communication des grandes entreprises. Lieu de réflexion, d'échanges et de propositions, son action est dédiée aux évolutions de la fonction en se fondant sur une conviction : la communication joue un rôle clé dans la performance économique, sociétale et environnementale de l'entreprise.

## France Supply Chain (FSC)

Dans un monde de plus en plus complexe, faire de la *supply chain* un levier pour un monde plus durable est un enjeu vital pour toutes les entreprises. C'est pourquoi France Supply Chain apporte des solutions pertinentes à tous les acteurs de la *supply chain*, grâce à son réseau de 450 entreprises affiliées et une démarche reposant sur l'intelligence collective au sein de ses LABS (Digital & Technologies, Richesses humaines, Supply Chain 4 Good, ETI-PME et le Lab Jeunes).

## Le Conseil National des Achats (CNA)

Le Conseil National des Achats est l'association de référence pour la fonction Achats en France. Créé en 1946, le CNA porte une responsabilité essentielle dans le positionnement stratégique de la fonction Achats et sa participation aux enjeux globaux de la société. Il a un rôle rassembleur et influenceur de la fonction achats en France auprès de près de 18 000 collaborateurs achats. Il est le porte-parole et le « facilitateur/promoteur » de partage des bonnes pratiques achats.

## L'Institut de l'Entreprise

Depuis 1975, l'Institut de l'Entreprise travaille à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société. Son ambition est de contribuer à rapprocher les Français de l'Entreprise. Les dirigeants d'entreprises s'y réunissent pour penser l'Entreprise de demain et partager leurs meilleures pratiques, en lien avec des académiques, des experts et des citoyens. Association à but non lucratif, l'Institut de l'Entreprise rassemble plus de 120 entreprises, essentiellement de dimension multinationale, mais toutes fortement implantées en France, et est indépendant de tout mandat syndical ou politique.

## L'Institut Français des Administrateurs (IFA)

Créé en 2003 et considéré comme un acteur de référence dans la promotion des principes de bonne gouvernance, l'IFA est une association qui accompagne des administratrices et administrateurs engagés dans toutes formes d'organisations, tant dans un rôle de conseil, d'information que de formation.

## L'Observatoire de la RSE (ORSE)

L'Orse est une association multi parties-prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de 3 missions : anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ; fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable ; mettre à disposition des acteurs de la RSE des clefs de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

## ANNEXE

# PARTENAIRES ACADÉMIQUES

Jérôme CABY, Délégué général, Fondation nationale pour l'Enseignement de la gestion des Entreprises (FNEGE), a assuré la mobilisation des experts académiques suivants :

### Fonction RH

Franck BRILLET, IGESR  
Ewan OIRY, UNIVERSITÉ DU QUEBEC, MONTREAL  
Aline SCOUARNEC, IAE CAEN

### Fonction Marketing

Emmanuelle LE NAGARD, ESSEC  
Fanny POUJOL, UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE  
PIERRE VOLLE, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE-PSL

### Fonction SI

Guillaume BIOT-PAQUEROT, BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS  
Aurélie DUDEZERT, INSTITUT MINES-TELECOM BUSINESS SCHOOL  
Amandine PASCAL, UNIVERSITÉ AIX-MARSEILLE

### Fonction Finance

Nicolas AUBERT, UNIVERSITÉ AIX-MARSEILLE  
Delphine GIBASSIER, AUDENCIA  
Edith GINGLINGER, DAUPHINE PSL  
Hélène RAINELLI, UNIVERSITÉ RENNES 1

### Fonction Communication

Andria ANDRIUZZI, IAE SAINT-ETIENNE  
Bernard COVA, KEDGE BUSINESS SCHOOL  
Géraldine MICHEL, IAE PARIS

### Fonction Supply Chain

Karine EVRARD-SAMUEL, UNIVERSITÉ GRENOBLE-ALPES  
Nathalie FABBE-COSTES, UNIVERSITÉ AIX-MARSEILLE  
Aurélien ROUQUET, NEOMA BUSINESS SCHOOL

### Fonction Achats

Blandine AGERON, UNIVERSITÉ GRENOBLE-ALPES  
Xavier BRUSSET, SKEMA BUSINESS SCHOOL  
Romaric SERVAJEAN-HILST, KEDGE BUSINESS SCHOOL

### Fonction Direction générale

Jérôme BARTHELEMY, ESSEC  
Frédéric FRERY, ESCP  
Xavier LECOQ, IAE LILLE

### Fonction Administrateur

Carine GIRARD, AUDENCIA  
Pierre-Yves GOMEZ, EM LYON BUSINESS SCHOOL  
Eric LAMARQUE, IAE PARIS SORBONNE

### Fonction RSE

Franck AGGERI, MINES PARIS-TECH  
Catherine KARYOTIS, NEOMA BUSINESS SCHOOL

## ANNEXE

# ENTREPRISES ET ORGANISMES IMPLIQUÉS AU MOMENT DES ATELIERS

ACCOR  
AÉROPORTS MONTPELLIER  
AIR FRANCE  
AIR LIQUIDE  
ALLIANZ  
AXA  
BNP PARIBAS  
BONTAZ  
BOUYGUES CONSTRUCTION  
BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS  
BOW GROUP  
BP2R  
BPIFRANCE  
CARREFOUR  
COGELEC  
CRÉDIT AGRICOLE  
DÔMES PHARMA  
EDF  
EIFFAGE  
ERC CONSULTING  
ESSILOR  
EURAZEO  
EURONAV, GENFIT  
EUROPCAR MOBILITY GROUP  
FONDATION POUR LA NATURE ET L'HOMME  
GEODIS  
GROUPE AVRIL  
GROUPE IMA  
GROUPE ROCHER  
GROUPE SOS  
GROUPE VYV  
GROUPEMENT LES MOUSQUETAIRES  
GSE  
HARMONIE MUTUELLE  
HEIDELBERGCEMENT  
HERMES  
HSBC  
INDITEX - ZARA FRANCE  
KILOUTOU  
KLESIA  
LA POSTE  
LACROIX  
LEGRAND  
L'ORÉAL  
LVMH  
MALAKOFF HUMANIS  
MANITOU  
MICHELIN  
MUTUELLE GÉNÉRALE  
NESTLÉ  
OPENCLASSROOMS  
ORANGE  
ORANO  
P4P  
PEPSICO  
PLASTIC OMNIUM  
PÔLE EMPLOI  
PWC FRANCE ET MAGHREB  
RABOT DUTHILLEUL  
RANDSTAD  
RENAULT  
SANOFI  
SNCF  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SODEXO  
SQLI  
SUBLIME ENERGIE  
SWISS LIFE ASSET MANAGERS  
TDF  
THALES  
TOTALENERGIES  
URW  
VEOLIA  
VINCI ENERGIE  
WORLDLINE  
ZURICH INSURANCE

En complément, trente directrices et directeurs de la communication de grandes entreprises, membres d'Entreprises & Médias, ont contribué à ce travail.

## ANNEXE

### PARTICIPANTS

Karine ALQUIER-CARO  
Jean-Marc AMBROSINI  
Michel AUGÉ  
Matthieu BAILS  
François BANOS  
Pierre-Alexandre BAPST  
Jean-Luc BARAS  
Muriel BARNEOUD  
Samuel BAROUKH  
Lucile BERT  
Sibylle BLUMENFELD  
Alain BORRI  
Denis BOUCHARD  
Frederick BOUISSET  
Rachid BOURZAMA  
Sylvie BRATEL  
Bertrand BURTSCHHELL  
Eric CAMPOS  
Anne-Christelle CASANO  
Aurélien CASSELEUX  
Dominique CHANTEAU  
Sophie CHIARAMELLO  
David CLAVERIE  
Olivier COLLEAU  
Jean-Philippe COLLIN  
Annie COMBELLES  
Aline CREPIN  
Maud DANIEL-FEDOUI  
Sylvie DANGELSER  
Carine DE BOISSEZON  
Philippe de CARNÉ  
Sébastien de LAISSARDIERE  
Valérie de LAUNAY  
Adelaïde de TOURTIER  
AUDRAS  
Marion DECROIX  
Marc DELAYE  
Virginie DELENNE  
Laurent DUMERC  
Karine DUSSERT-SARTHE

Odile FAGOT  
Emmanuelle FENARD  
Sophie FLAK  
Pierre FOURRIER  
Liliana FRANCO  
Nicolas FROISSARD  
Marine GALL  
Xavier GALLIOT  
Thuy-Tien GLUCK  
Julien GOUVIS  
Raphael HÉLION  
Cécile HELME GUIZON  
Philippe HERMANN  
Patrick HOUSSIN  
Pierre-Martin HUET  
Benjamin HULOT  
Etienne HUMBLLOT  
Anne-Marie HUNOT-SCHMIT  
Florence JANICAUD  
Véronique KARCENTY  
Djilali KIES  
Helle KRISTOFFERSEN  
Philippe KUNTER  
Valérie LABOURÉ-HIRSCH  
Fabienne LALOUX  
Cécile LASSUS-CARROIS  
Sébastien LE MIERE  
Mikael LEMARCHAND  
Charles LEONARDI  
Karine LIENHARD  
Marion MALEZ  
Sébastien MANDRON  
Philippe MARAVAL  
Yohann MARCET  
Sylvain MASIERO  
Jean-Baptiste MAYER  
David MENESES  
Thierry MERCIER  
Audrey MICLARD  
Anne Hélène MONSELLATO

Audrey MORAND  
Christophe MORANGE  
Philippe MORERE  
Patrice MOROT  
Maryse MOUGIN  
Frédérique NICOLI LY  
Caroline NUNNEY  
Roland PAUL  
Serge PAU-MONTERO  
Joséphine PAVILLET  
Gilles PINCEMIN  
Paul PORCHERAY  
Anne RAMON  
Sébastien RAVILY  
Nariné ROBIN  
Arnaud RÖDDE  
Frédéric ROGER  
Thibault RONSIN  
Aimé-Frédéric ROSENZWEIG  
Eliane ROUYER  
Sophie SABOS  
Valérie SAUTERET  
Christian SCHMIDT DE LA  
BRELIE  
Odile SCHMUTZ  
Michel SCUITTO  
Alexandra SERIZAY  
Céline SOUBRANNE  
Olivier STEPHAN  
Attila SZEKELY  
Françoise TAUZINAT  
Ariane THENADEY  
Mathieu THEVENOT  
Ariane THOMAS  
Nicolas TISSOT  
Florence TONDU-MELIQUE  
Clément TOSTIVINT  
Cécile VACHER  
Eric VAUDAINE  
Valérie VEZINHET

En complément, trente directrices et directeurs de la communication de grandes entreprises, membres d'Entreprises & Médias, ont contribué à ce travail.



## REMERCIEMENTS

### **LE COMITÉ DE PILOTAGE pour son engagement tout au long du programme**

Patrice MOROT, Président, PwC France & Maghreb depuis 2021 (Président du comité de pilotage) ; Frédéric BAILLY, Membre du Directoire, Groupe SOS - Immobilier et International ; Jérôme CABY, Délégué général, FNEGE ; Frédérique GRANADO, Directrice RSE, Sanofi France ; Sylvain LAMBERT, Associé, PwC PwC France et Maghreb ; Yohann MARCET, Directeur Groupe SOS Consulting, Groupe SOS ; Olivier MILLET, Membre du Directoire, Eurazeo ; Alexandra PALT, Directrice de la RSE, Directrice Générale de la Fondation L'Oréal ; Frédéric PETITBON, Associé, PwC France et Maghreb ; Hélène RAMBOURG, Responsable RSE, Pôle Emploi ; Jacques RICHIER, Président, Allianz ; Jean-François RIMOUX, Directeur de la Communication et de la RSE, KLESIA ; Antoine SIRE, Directeur de l'engagement d'entreprise, BNP Paribas ; Jean-Christophe TARET, Directeur de la Stratégie, Veolia ; Hélène VALADE, Présidente de l'Orse ; Directrice du Développement Durable, LVMH

### **LE COMITÉ DE LECTURE**

Frédéric PETITBON, Associé, PwC France et Maghreb ; Sylvain LAMBERT, Associé, PwC France et Maghreb ; Géraldine FORT, Déléguée générale de l'ORSE ; Alexandre TELINGE, Délégué général d'Entreprises & Médias ; Jérôme CABY, Délégué général, FNEGE

### **L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE & SES ÉQUIPES pour leurs apports sur l'ensemble du programme**

Le Conseil d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise, présidé par Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia, initiateur de ce projet.

Paul ALLIBERT, Directeur général ; Emma ARCHER, Responsable de Programmes ; Mathieu AURICOSTE, Responsable Image et évènementiel ; Hortense CHADAPAU, Directrice des Programmes ; Marie-Charlotte DICHAMP, Directrice du Développement et Valorisation ; Nathalie GARROUX, Responsable de programmes ; Angela RAMDOO, Assistante de direction ; Margaux TERRANOVA, Chargée de communication.

**Bernard GAINNIER**, Président PwC France et Maghreb 2013-2021, et **Jean-Luc Placet**, Associé, ainsi que **les équipes de PwC France et Maghreb pour préparation et l'animation des ateliers** : Jean-David BENASSOULI ; Jean-Christophe BERTRAND ; Isabelle CARRADINE ; Marion DE LASTEYRIE ; Foucauld DE LA TOUR ; Sébastien DELGUEDRE ; Raphaëlle DE MALET COUPIGNY ; Vincent ESPIE ; Romain GARNIER ; Jérémy HOUSSIN ; Sylvain LAMBERT ; Alexandre LE CAM ; Sébastien LEROYER, Partner, Experience Center, PwC France et Maghreb ; Martin LOZNIIEWSKI ; Laurent MOREL ; Benjamin MORRAGLIA ; Frédéric PETITBON ; Laurent RAGOT ; David RIGAULT ; Sophie SERRATRICE ; Chloé THERON ; Anne THORAVALE ; Jean-Philippe VIAL

### **LA FNEGE pour la mobilisation des académiques et ses contributions écrites**

Jérôme CABY, Délégué général, FNGE ; Jean-Marc JANAILLAC, Président, FNEGE

### **LES ACADÉMIQUES** précédemment cités en annexe **pour leur participation aux ateliers et leurs contributions écrites à cet ouvrage**

### **LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES pour leur aide dans la mobilisation des entreprises et leurs contributions écrites**

Damien ABREU, Délégué général, DFCG ; Paul ALLIBERT, Directeur général, Institut de l'Entreprise ; Christine CALDEIRA, Secrétaire générale, ANDRH ; Henri D'AGRAIN, Délégué général, CIGREF ; Karine DOGNIN-SAUZE, Déléguée générale, IFA ; Géraldine FORT, Déléguée générale, ORSE ; Nathalie LEROY-DELEVILLE, Déléguée générale, CNA ; Valérie MACREZ, Directeur général, France Supply Chain ; Catherine REJU, Déléguée générale, ADETEM ; Alexandre TELINGE, Délégué général, Entreprises & Médias

**Crédits photos**

Chad Peltola  
Ricardo Gomez Angel  
Seth Reese

**Impression**

Korus imprimerie

**Identité visuelle et conception graphique**

Marie Monot



---

Nous vivons les prémices d'un renversement conceptuel majeur. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la nature, les personnes, la société, la science, la culture, la liberté ont été perçues comme des ressources pour les entreprises. Aujourd'hui, nous attendons à l'inverse que les entreprises soient à leur service, et qu'elles prennent pleinement part dans la résolution des défis qui nous préoccupent.

L'instauration de politiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE) a constitué une avancée positive. Le constat est partagé. Comme l'est la conviction que, désormais, les entreprises doivent en intégrer plus complètement les ambitions dans leur stratégie, leurs pratiques et leurs métiers. Place à l'Entreprise Full-RSE donc, fer-de-lance d'un capitalisme renouvelé.

Avec la présente étude, la place économique française est à l'avant-garde de la conception pratique d'un tel modèle d'entreprise, à la recherche d'une performance globale, capable de satisfaire toutes ses parties prenantes. Porté par l'Institut de l'Entreprise, la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et PwC France et Maghreb, enrichi par 240 dirigeants d'entreprise et experts académiques, sous l'égide de dix des principales associations professionnelles, ce travail est le fruit d'un rassemblement historique des énergies et des volontés.

---

## #EntrepriseFullRSE

