



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 IoD (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. ●