



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*¹ (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 Comex², 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*³ 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*⁴ » : 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*⁵ 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 question⁶. 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.

JÉROME BARTHELEMY, ESSEC



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'être⁷.

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