



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*¹) 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

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