



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,

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

Sylvain Lambert,

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

Nathalie Leroy,

Déléguée 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,

Déléguée 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 France¹, 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* ». ●