



Après deux ans d'un travail dense et rigoureux, nous sommes heureux de présenter cette étude sur l'entreprise Full-RSE¹ 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 2018². 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 2020³, 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^e 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 contemporains⁴.

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.

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 actuel⁵ 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*⁶, 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.

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 1970¹, 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. ●