
Éditorial

Pour introduire ce numéro de RMA, je voulais vous présenter la synthèse de l'étude à laquelle nous avons participé avec Franck Brillet au nom de la FNEGE sur l'entreprise Full RSE.

L'Institut de l'Entreprise mène depuis 2018 un travail sur l'Entreprise Full-RSE¹, modèle d'entreprise ayant vocation à intégrer nativement la RSE à sa stratégie avec deux études menées sur la RSE vues par les dirigeants puis par ses parties prenantes. Le troisième volet de ce travail au long cours s'intéresse à la pratique de l'Entreprise Full-RSE, du point de vue des acteurs de l'entreprise.

Il s'appuie sur un cycle de dix ateliers de partage et de co-construction entre pairs qui se sont déroulés de septembre 2020 à novembre 2021 – chaque atelier portant sur l'une des principales fonctions de l'entreprise et son évolution à horizon 2030. Dans une démarche partenariale inédite, portée par l'Institut de l'Entreprise et PwC France et Maghreb, ce programme intitulé « L'Entreprise Full-RSE à horizon 2030 » s'est construit avec la FNEGE et les associations professionnelles de référence pour chaque fonction de l'entreprise. Les ateliers ont réuni plus de 90 entreprises, dix associations professionnelles, une trentaine d'académiques et en tout près de 240 participants. Les travaux issus de ces ateliers se sont nourris de la puissance de leurs regards croisés. Grâce à une approche concrète et *bottom up*, partant de la réalité des grandes fonctions de l'entreprise telles qu'elles existent aujourd'hui, les participants aux différents ateliers de travail se sont interrogés sur l'évolution de leur fonction à horizon 2030. La méthodologie innovante de design fiction appliquée lors des ateliers leur a permis de se projeter dans des scénarios futurs possibles mettant en scène l'entreprise de demain, à partir desquels ils ont construit une feuille de route. Cette démarche inédite, à la fois prospective et opérationnelle, a permis de repenser les missions au sein de l'entreprise de chacune des fonctions étudiées, leurs relations avec les autres fonctions et leurs parties prenantes. Au-delà des pistes d'actions spécifiques à chaque fonction, les travaux ont fait émerger des enseignements transverses qui esquissent un portrait-robot de l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030.

En voici les grands traits. La nature transverse des enjeux RSE implique une prise de hauteur pour toutes les fonctions qui voient leurs missions évoluer. Elles jouent un rôle plus central à la fois dans l'entreprise et dans un écosystème

1. L'Entreprise Full-RSE | Institut de l'Entreprise (institut-entreprise.fr). Un questionnaire de confirmation des idées clés est en cours pour 2023 afin de consolider ces premiers résultats.

élargi. Leur périmètre s'étend pour mieux accompagner les transformations en cours, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ce recentrage vers des missions transverses et stratégiques se fait avec l'appui des nouvelles technologies qui permettent de se délester de certaines tâches. La nature transverse des enjeux RSE implique une prise de hauteur pour toutes les fonctions qui voient leurs missions évoluer. Les fonctions sont amenées à collaborer davantage dans une entreprise où les frontières fonctionnelles s'estompent. 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. Les fonctions intègrent davantage leur écosystème, tissant des liens forts et étendus avec toutes leurs parties prenantes qu'elles sensibilisent à des pratiques plus responsables. En mobilisant leurs partenaires extérieurs, alignés autour d'objectifs communs, elles contribuent à rendre l'écosystème plus vertueux. Cela permet en outre de mieux maîtriser les risques et les chocs externes dans un environnement devenu incertain. La transformation de la place et du rôle de chaque fonction de l'entreprise illustre une transformation d'envergure pour l'entreprise dans sa globalité - ouverte, avec une gouvernance, un pilotage et une culture refondés.

L'Entreprise Full-RSE est plus ouverte, éclatée, voire, sous certains aspects, dématérialisée. Ses frontières sont devenues plus poreuses. 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 » plus ou moins intégrées. La gouvernance d'entreprise sort d'une logique exclusivement pyramidale et s'enrichit de l'expertise de plusieurs fonctions dont le rôle s'avère plus prégnant. Le déploiement de la vision stratégique de l'Entreprise Full-RSE ne dépend plus uniquement de volonté de la direction générale mais d'un processus de co-construction avec un collectif plus large.

L'évolution réussie vers une Entreprise Full-RSE ne se fait pas sans une montée en compétences et à ce titre sans des actions de formation renforcées. Dans un environnement devenu plus complexe, les compétences métiers traditionnelles ne suffisent pas. Une variété d'expertises techniques sont désormais nécessaires pour appréhender de nouveaux défis. Les qualités humaines (*soft skills*) sont davantage valorisées pour attirer et retenir les talents et animer les différents collectifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit de renforcer la formation, de s'entourer de profils polyvalents et de constituer des équipes hétérogènes. Les fonctions intègrent davantage leur écosystème, tissant des liens forts et étendus avec toutes leurs parties prenantes.

L'Entreprise Full-RSE est plus ouverte, éclatée, voire, sous certains aspects, dématérialisée. Pour acter au mieux la transformation, de nouveaux outils sont mis au point. Ils intègrent la complexité de la transformation RSE, traitant une data abondante et apportant une vision systémique de l'entreprise et de sa chaîne de valeur étendue. Ils facilitent les arbitrages en intégrant les exter-

nalités, la dimension immatérielle des actifs de l'entreprise et garantissant la juste mesure de ses impacts. Grâce à la sincérité des indicateurs choisis, sa performance réelle (financière et extra-financière) devient visible par tous.

À horizon 2030, l'intégration native de la RSE dans l'entreprise impacte son organisation. Son rôle et sa place dans son environnement ont évolué. L'entreprise évolue désormais dans un monde plus incertain sujet à une augmentation des risques et dans lequel les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises deviennent plus fortes. C'est une « entreprise désilotée » aux frontières poreuses dont les fonctions collaborent davantage entre elles et dont la gouvernance est moins pyramidale. Elle devient multi-locale et éclatée géographiquement avec plusieurs sièges et lieux de travail, tout en généralisant le télétravail. Ses ressources humaines sont – physiquement et juridiquement – dispersées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle est plus ancrée sur les territoires, et interagit avec une multitude d'acteurs et de collectifs.

L'entreprise endosse aussi un rôle plus politique car elle doit désormais prouver son utilité et contribuer à établir un cadre commun avec ses parties prenantes pour acter la transformation. Elle doit réinventer son modèle en repensant les notions de « valeur », de « croissance » ou de « performance » et mettre au point des outils et indicateurs de mesure qui rendent compte de tous les impacts.

À horizon 2030, l'Entreprise Full-RSE devra avoir répondu à plusieurs défis, parmi lesquels figurent la place et la sécurité de la technologie dans l'entreprise ; la capacité à consolider une culture d'entreprise et un sens du collectif ; assurer la montée en compétence et le renforcement de la formation ; ou encore la capacité à embarquer tout l'écosystème dans la transformation qui devra nécessairement être systémique.

En synthèse, cette étude montre l'intérêt de la prospective et nous invite à continuer nos recherches de prospective appliquée aux mondes des affaires en général et des organisations en particulier. Alors, à vos écrits, toujours plus prospectifs !

Co-rédacteur en chef
Aline SCOUARNEC