

# FORMALISATION ET MESURE DE DÉMARCHES RSE CAS D'UNE ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**Andréas MAÎTRE-FERRI**

Université de Lyon  
UJML3, Iaelyon,  
Magellan, ISEOR  
(France)

## RÉSUMÉ

Cette communication portant sur la mise en œuvre de démarches de responsabilité sociétale des organisations (RSO) s'effectue dans le cadre d'une première année de doctorat en CIFRE au sein d'une union de mutuelles.

En considérant les récentes évolutions structurelles et légales auxquelles fait face l'entreprise, cette dernière a fait le choix de développer une approche RSO afin d'intégrer pleinement ses missions d'acteur engagé de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec pour objectif la « responsabilisation » de ses processus internes et en proposant des offres servicielles à ses adhérents et à ses clients.

Le changement managérial induit par ces démarches, nouvelles pour l'entreprise, va impacter les comportements et les structures de l'organisation, la finalité est de montrer qu'il est possible de rendre compatible approches RSO et performance globale et durable dans le cas des entreprises de l'ESS.

**Mots clés:** Performance globale et durable - Responsabilité sociétale des organisations - Économie sociale et solidaire – Restructuration - Contrôle de gestion.

## INTRODUCTION

La responsabilité sociétale des organisations (RSO), dont la définition communément admise est la contribution et l'engagement proactif des entreprises à participer aux enjeux du développement durable par le respect des lois, de l'éthique et des intérêts des parties prenantes, est récemment devenue un enjeu sociétal prédominant au point que les scientifiques ont défini une nouvelle ère géologique, l'anthropocène (Lussault, 2015 ; Wright, et al., 2018) afin de rendre compte de l'impact considérable des activités humaines sur leur territoire et donc leur environnement naturel.

Que ce soit dans des rapports scientifiques, des actions d'associations engagées, des discours politiques de pouvoirs publics et d'entreprises, mais également dans des discussions entre collègues, amis ou famille ; on ne passe plus une journée

sans entendre parler de la dégradation de l'environnement, de déréglementation climatique, de l'évolution des conditions sociales, de création de valeur économique et de la responsabilité des entreprises/organisations en la matière.

Si l'importance du développement durable (DD) n'est plus à démontrer à l'échelle globale, car reposant sur nombre de publications internationalement reconnues (Rapports du GIEC (1990-2019) ; les 17 ODD de l'ONU, les ententes et accords internationaux de Kyoto [1992], de Johannesburg [2002], de Paris [2015] ...), sa mise en œuvre nécessite de changer d'échelle et de se concentrer sur l'entreprise, cœur du système économique néo-libéral (Savall et al., 2015 ; D. Varney cité par Hommel, 2006).

L'hégémonie du néo-libéralisme des dernières décennies a permis aux organisations privées, et notamment les entreprises, de se développer et devenir de véritables institutions (Varney, cité par Hommel, 2006) au point de leur accorder des responsabilités précédemment dévolues aux États et aux pouvoirs publics (Godard, 2002 cité par Quairel & Capron, 2013).

En effet, selon le principe de l'unité active de F. Perroux (1975), une organisation, par ses activités et son autonomie, a la capacité d'agir sur son environnement et donc de le modifier selon ses besoins (Savall et al., 2015). L'organisation est alors motrice, et génère des externalités sous la forme d'informations, de pouvoirs et de contre-pouvoirs qui vont avoir un impact sur l'ensemble de son réseau et lui permettre de véhiculer ses valeurs vers l'extérieur (Chassagne, 2014).

Cependant, si ces néo-institutions adoptent des discours et des pratiques toujours plus soucieuses de l'environnement et des conditions sociales, les indicateurs mondiaux n'évoluent que trop peu, voire, se détériorent (Quairel & Capron, 2013 ; Wright et al., 2018).

Si ce constat est couramment lié, et souvent pour de bonnes raisons, à des entreprises et des secteurs d'activités précis, les entreprises à mission comme celles de l'économie sociale et solidaire (ESS) n'en sont pas pour autant entièrement exemptes et nous pouvons observer un certain écart entre les valeurs affichées et la pratique réelle.

Ce constat nous pousse donc à nous interroger sur, et ainsi problématiser, l'importance des impacts de dysfonctionnements internes, puis dans un second temps externes, d'origines socio-environnementales dans la mise en œuvre de démarches RSO. Si des démarches peuvent exister, de manière consciente ou non, le fait qu'elles ne soient ni formalisées ni mesurées peut engendrer des coûts et performances cachés impactant *in fine* la performance globale de l'organisation en question. Performance globale qui est d'autant plus importante pour les entreprises de l'ESS qui sont de moins en moins nichées dans des marchés spécifiques et donc de plus en plus en concurrence avec des entreprises capitalistiques.

Dans le cadre de nos premiers mois en tant que doctorant en contrat CIFRE rattaché à la direction générale d'une union de mutuelles, cette communication s'efforcera de présenter les premiers stades de notre recherche-intervention.

Dans une première partie, nous présenterons le contexte de notre terrain de recherche, duquel découle notre problématique de recherche et les premières hypothèses associées.

Fort de cet état des lieux, nous mettrons ensuite en lumière une première revue de littérature théorique traitant de notre sujet ainsi que l'avancée actuelle de notre recherche-intervention dans l'entreprise afin de pouvoir conclure sur des perspectives de recherche.

## **1 - PRÉSENTATION DU CONTEXTE**

### **a. La mutualité, un secteur en forte évolution structurelle poussant à la recherche accrue de performance**

Les mutuelles sont, depuis longtemps, de véritables institutions dans le tissu économique français. Si cette institutionnalisation remonte à la reconnaissance d'intérêt général inscrite dans la Charte de la mutualité du 1<sup>er</sup> avril 1898 (Domin & Gallois, 2015 ; Cuénoud et al., 2018), elle s'est trouvé renforcé en 2014 par la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, dite *Loi ESS* fondée sur cinq objectifs principaux<sup>1</sup> :

- Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique,
- Consolider le réseau des acteurs de l'ESS,
- Redonner du pouvoir d'agir aux salariés,
- Provoquer un choc coopératif,
- Renforcer les politiques de développement local durable.

La particularité de ce secteur d'activité tient au fait que ses acteurs véhiculent des valeurs tenant aux dimensions éthique et institutionnelles (Malherbes, 2008 cité par Le Foll, 2017) comme la recherche de symbiose par un réseau profondément inscrit dans le territoire (Ferrary, 2010) et la multiplicité des interactions avec les parties prenantes (Freeman, 1984). Ces particularités, ont donc représenté des facteurs clés de succès de leur développement, mais sont depuis plusieurs décennies remises en question.

En effet, si les années 1980-1990 ont été marquées par d'importantes réformes libérales renforçant la concurrence avec des entreprises capitalistiques, les années 2000-2015 ont quant à elles été une période de recrudescence des scandales et crises économiques et sociales desquels ont découlé d'importantes réglementations et, finalement, les années 2015-2020 ont été et sont le théâtre d'un « alignement concurrentiel à force légale ». Par « alignement concurrentiel à force légale » nous entendons les récentes évolutions légales que nous constatons depuis notre arrivée au sein de l'entreprise qui tendent à effacer les marqueurs

---

<sup>1</sup> <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

différentiateurs entre les mutuelles et les entreprises capitalistes. Nous en avons relevé trois principales :

### **1. La Loi Pacte (2019)**

*« La Loi relative au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises [...] Elle permet aussi aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnement dans leur stratégie<sup>2</sup> ».*

Si la Loi Pacte regroupe plusieurs « mesures emblématiques », la dénommée « Redéfinir la raison d'être des entreprises » constitue une manière de mettre en concurrence plus ou moins directe les entreprises de l'ESS avec les entreprises capitalistiques « classiques ». En reconnaissant la raison d'être des entreprises dans le Code Civil et de leur permettre d'inscrire dans leurs statuts leur « mission » sociale, sociétale ou environnementale, cette évolution légale représente un pas important vers une homogénéisation avec les entreprises de l'ESS.

### **2. Le régime Solvabilité II (2016)**

*« Entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Solvabilité II est un ensemble de règles fixant le régime de solvabilité applicables aux entreprises d'assurance dans l'Union Européenne »<sup>3</sup>.*

Ce régime réglementaire a pour objectif de contrôler, par l'intermédiaire d'un superviseur national (l'ACPR<sup>4</sup> en France) l'application du principe de prudence des organismes d'investissements, dont sont assujetties les mutuelles, afin de garantir leur engagement auprès de leurs clients/adhérents face aux risques auxquels ils s'exposent. Ce régime, qui a vu le jour suite à la crise des sub-primes de 2007 et la prise en compte de l'impact systémique de certains investisseurs, représente une véritable avancée sociétale, mais il reste tout de même, à quelques exceptions près<sup>5</sup>, un régime général qui ne prend pas en compte les différences de tailles et d'impacts entre, par exemple, une société d'assurance internationale et une mutuelle sectorielle. Si pour la première, la procédure tient plus du principe de prudence, dans le cas de la seconde, Solvabilité II tient davantage à « l'usine à gaz » contraignante et pas nécessairement pertinente.

---

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises>

<sup>3</sup> <https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/assurances/reglementation-europeenne/solvabilite-ii>

<sup>4</sup> Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (institution intégrée à la Banque de France)

<sup>5</sup> On peut notamment citer le principe de proportionnalité, qui accorde certaines libertés aux entreprises qui à la vue de leurs taille, de leurs activités ou encore de leurs impacts, ne peuvent se permettre de se conformer à la lettre à la réglementation.

### **3. La Loi ORE (2018) et la fin du régime étudiant de la sécurité sociale (2019)**

Davantage que les deux précédents points, ce troisième point est tout particulièrement spécifique à notre terrain de recherche. En 2018, la Loi du 8 mars 2018 dite Loi ORE (orientation et réussite des étudiants) a officialisée « *l'arrêt de gestion de l'assurance maladie obligatoire par les mutuelles étudiantes* »<sup>6</sup>.

La suppression du régime obligatoire a, comme nous le verrons plus loin, contraint l'entreprise à une restructuration organisationnelle avec deux phases de transfert de collaborateurs, la fermeture de plusieurs agences et l'arrêt de certains sites d'exploitation. Mais aussi et surtout, la fin du régime étudiant représente la dissolution d'une niche de délégation de service public, réservé à certains acteurs. Ainsi, les anciennes mutuelles étudiantes sont désormais en pleine concurrence avec l'ensemble des mutuelles généralistes et autres acteurs de l'assurance.

Cette logique de mise en concurrence soutenue des mutuelles et, de manière générale, de l'ensemble des acteurs de l'ESS, nous poussent donc à intégrer l'importance désormais fondamentale de la notion de performance économique. En effet, cet alignement avec les acteurs capitalistiques incite les entreprises de l'ESS à uniformiser leurs stratégies de développement avec les premiers notamment en matière de stratégie concurrentielle, de marché et de ressources afin de se mettre en cohérence avec son marché et de minimiser les coûts liés à la lutte concurrentielle.

Or si nous prenons en compte les spécificités organisationnelles des mutuelles dont notamment le fait qu'elles soient à but non lucratif, qu'elles promeuvent la solidarité et l'égalité de leurs adhérents ou encore leur système de gouvernance, leur performance économique peut paraître à première vue réduite, alors qu'en réalité, ces spécificités organisationnelles ont été et peuvent encore aujourd'hui représenter un véritable moteur de performance économique.

#### **b. Le développement territorial, la force motrice de la performance de la mutualité**

Barney (1991) considère le mutualisme comme une ressource stratégique (Le Foll, 2017) dont la force a été, depuis son origine, d'orienter ses activités vers des populations délaissées par les entreprises capitalistiques (Moulévrier, 2003 ; Chevallier, 2013) parmi lesquels nous pouvons citer les paysans, ouvriers ou encore les étudiants. En opposition avec les modèles économiques d'entreprises cherchant à développer de la « valeur actionnariale », les organisations mutualistes ont quant à elles cherché à créer de la « valeur partenariale » (Charreaux & Desbrières, 1998 cités par Le Foll, 2017) et leur développement économique s'inscrit donc dans le développement durable de leur territoire. Le mutualisme, qui, comme nous l'avons énoncé précédemment, est une institution importante

---

<sup>6</sup> L'assurance Maladie (2019). Fin du régime de sécurité sociale des étudiants au 1<sup>er</sup> septembre 2019 : ce qu'il faut savoir. *Communiqué de presse*, 8 juillet 2019

dans le tissu économique français, représente donc un exemple concret de l'importance stratégique du développement durable des territoires dans la performance économique d'un organisme.

Le développement économique des entreprises mutualistes, dans un premier temps, puis des entreprises de l'ESS, s'est donc forgé sur la notion de développement territorial et ce notamment sur les dimensions sociales, sanitaires et sociétales. Outre l'exemple concret des mutuelles prouvant le facteur clé de succès que constitue le territoire, nous pouvons également présenter certains des nombreux travaux de recherche scientifiques qui émettent la même hypothèse : le principe d'encastrement social des acteurs (Granovatter), la notion de ressource territoriale (Glon & Pecqueur, 2006), la dynamique sociale d'un territoire (Ferrary, 2010) ou encore le capitalisme socialement responsable (Savall, et al., 2015).

Si nous remarquons une forte proximité entre le modèle organisationnel des mutuelles et la notion de RSE, car toutes deux partagent un socle de valeurs commun, nous constatons que cette proximité fondamentale ne repose que sur une partie des dimensions de la RSE (sociale et sociétale) et ne s'applique pas nécessairement en interne au sein des systèmes de gestion et de management. Elle n'est donc pas complète, ou globale, et représente alors un potentiel de développement à étudier dans le cadre d'une recherche accrue de performance économique.

### **c. Les démarches RSE, moteurs de performance économique**

Nous venons de mettre en exergue que dans un premier temps, les entreprises de l'ESS font ou devront faire face à un besoin accru de performance économique afin de rivaliser avec une concurrence de plus en plus directe et importante. Dans le cas de notre terrain de recherche, cette mise en concurrence s'est notamment traduite par une importante phase de restructuration impactant l'activité historique de l'union mutualiste, entraînant le transfert de 100 collaborateurs dont 19 cadres/dirigeants et contraignant l'entreprise à fermer 6 agences et des centres d'exploitation.

Dans un second temps, les dimensions sociales et environnementales représentent de véritables gisements de performance économique. Toutefois, si les entreprises de l'ESS ont modélisé leur modèle économique sur leur valorisation, leur système de gestion n'est pas nécessairement ni véritablement performant. L'entreprise ne profiterait alors pas entièrement de ce potentiel de développement stratégique.

En effet, la RSO représente un véritable processus de changement organisationnel qui impacte à la fois les structures et les comportements de l'entreprise. La qualité du management et la formalisation des démarches sont donc au cœur de la bonne conduite de ce changement.

La recherche de performance dans un tel projet apporte le besoin d'une mesure du changement afin de pouvoir évaluer des coûts et performances souvent cachés. Nous nous posons donc la question de recherche suivante :

## **La formalisation de démarches RSE mesurées peut-elle représenter un moteur de performance économiquement viable ?**

En l'état actuel de notre recherche, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les démarches RSE une fois formalisées et mesurées dans les structures et les comportements d'une organisation, représentent un moteur de développement permettant, au minimum, d'accompagner un processus de changement, et, au maximum, de devenir un modèle organisationnel viable.

Cette hypothèse centrale repose sur une description de la situation actuelle que nous constatons, une explication de cette situation et la proposition d'axes d'évolution.

### **1. Description**

Les démarches RSO sont souvent mise en œuvre par l'entreprise de façon contrainte, soit par la réglementation soit pour des raisons commerciales et d'image. Ces démarches RSO sont donc restreintes, réalisées en marge des activités et limitées à des indicateurs de communication. En l'espèce, la RSO est donc perçue comme une charge qui se rajoute aux activités courantes. Cette charge revêt plusieurs formes selon les responsabilités. Financière pour les instances de direction, managériale pour les responsables et cadres et de travail pour l'ensemble des collaborateurs.

### **2. Explication**

Les démarches RSO s'inscrivent dans l'ensemble des structures et des comportements d'une organisation. Ce sont un ensemble de changements des activités du quotidien et de l'organisation managériale qui sont à faire évoluer. Les mettre en œuvre sous l'effet de la seule contrainte sans chercher à mobiliser et à impliquer l'ensemble des collaborateurs ne peut conduire qu'à une augmentation de coûts et performances cachés qui réduisent grandement la performance de démarches et donc l'impact sociétal initialement recherché.

### **3. Proposition d'axes d'évolution**

En profitant de la période de restructuration économique et sociale qu'a traversé l'entreprise et qui continu à impacter son organisation, la mesure qualitative, quantitative et financière de la performance globale ainsi qu'une formalisation des démarches RSE dans les structures et les comportements peuvent permettre d'accompagner la fin de la restructuration, de dégager des coûts et performances cachés, de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sans représenter une surcharge de travail et pérenniser les démarches dans le temps.

Notre problématique ainsi que les axes de réflexion qui en découlent ont fait l'objet de nombreuses approches théoriques que nous commençons à étudier et dont voici une première approche.

## **2 - CADRES THÉORIQUES**

### **a. Les théories de la performance globale : La mesure et la formalisation des démarches RSO au sein des structures de l'organisation**

La notion de performance constitue le cœur de toute prise de décision stratégique puisqu'elle constitue la raison pour laquelle une organisation existe et perdure. Ainsi, pour qu'une décision stratégique en matière de RSO soit formalisée, ou inscrite dans les structures et les comportements, elle doit intégrer pleinement les notions de performance globale, d'indicateurs de la performance et de contrôle de gestion.

Pouvant se définir comme la capacité d'une organisation à identifier et valoriser ses impacts positifs et négatifs sur un territoire donné selon un principe de complémentarité des trois capitaux (humain, naturel et financier) devant être à préserver et à renouveler dans le respect des limites physiques (tiré de la définition du modèle de comptabilité durable CARE, Richard, 2012 ; Maugeri, 2017), la performance globale est, depuis de nombreuses années, un nouvel impératif pour les entreprises (Waddock et al., 2002). Ainsi, nombre de chercheurs ont travaillé sur différents modèles théoriques dont notamment le tripple bottom line (Elkington, 1997), le balanced scorecard (Kaplan & Norton, 2001) et sa dernière version le sustainability balanced scorecard (Figge et al., 2002). A ces chercheurs s'ajoutent également des institutions internationales (Global reporting initiative, ISO...), des cabinets de conseil ou encore les « entrepreneurs institutionnels » comme WBCSD et SustainAbility (Quairel & Capron, 2013).

Cependant, la performance globale reste encore une notion floue, politisée et est un élément de langage puissant de communication. En effet, de nombreux auteurs ont soulevé le différentiel persistant entre les discours des entreprises en matière de RSE et de performance globale et les pratiques et résultats observables (Quairel & Capron, 2013, Jackson et al., 2017 ; Cappucci, 2018). Ce constat soulève alors la question de la pertinence des indicateurs mobilisés pour rendre compte auprès des parties prenantes.

Dans les modèles de contrôle de gestion « traditionnels », la performance globale est régulièrement réduite à des indicateurs quantitatifs et financiers considérés et perçus comme objectifs, plus aisément mesurables et calculables (Lingle & Scieman, 1996) avec une incertitude moindre (Essid & Berland, 2011). Or, dans le premier cas de figure, Daft & Weick (1984) soulignent que des dispositions culturelles façonnent nécessairement les pratiques des contrôleurs de gestion dans leurs mesures de la performance (Voyant & Bonnet et al., 2016), ne pouvant donc être entièrement objectives. Dans le deuxième cas, la limitation à ces deux types d'indicateurs réduit la visibilité des acteurs dans leurs prises de décision créant des coûts et performances cachés (Savall & Zardet, 1987, 2015) et finalement, le dernier engendre une atrophie de l'innovation en réduisant, voire en éliminant la nature dynamique du système, par essence incertaine (Thiéart & Forgues, 2006).

Les organisations se complaisent donc et se conforment à des indicateurs RSE standardisés, harmonisés (Cappucci, 2018), donc normés, et déconnectés des spécificités de l'organisation et de son territoire proche créant la distorsion affiché/réel et camouflant certaines difficultés (Mansouri et al., 2009). Cette distorsion est notamment le fruit de la « perversion » de ces normes, ce « marché de la vertu » (Togel, 2005) qui n'accompli plus son but originel (George Bocean et al., 2014) et, qui couplée avec les effets négatifs de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005 ; Zardet & Bonnet, 2010 ; El Hila, 2013), peut provoquer la destruction de la valeur économique globale engendrée par des stratégies/opérations de RSO.

Si les indicateurs sont si importants, c'est parce que leur utilité finale réside dans leur influence sur les prises de décisions et donc sur le contrôle de gestion, essentiel pour faire face à la complexité des indicateurs RSE qui peuvent développer des phénomènes de surspécialisation et de déresponsabilisation. Ainsi, même si un indicateur paraît pertinent, ses impacts peuvent être limités s'il n'est pas intériorisé par un collaborateur et donc si ce dernier ne l'intègre pas dans ses comportements quotidiens (Germain & Gates, 2010). On rentre alors dans la dialectique d'interactions structures-comportements de la théorie socio-économique du management (Savall & Zardet, 1987, 2015) dont la régulation des dysfonctionnements qui peuvent apparaître engendre des coûts et performances cachés.

Cette notion de coûts et performance cachés est essentielle dans le cadre de notre recherche car elle permet de mettre un terme à la distinction performance financière et extra-financière en considérant que les deux forment un tout, une performance intégrée. Selon ce raisonnement, les deux vases (performance financière et performance extra-financière) communiquent. Ainsi si la performance de l'un se détériore, cela aura nécessairement un impact sur la performance de l'autre. On retrouve alors la notion de complémentarité essentielle en théorie de la comptabilité durable (Richard, 2012 ; Maugeri, 2017).

Les théories que nous venons de présenter mettent donc en exergue que si la performance globale doit permettre de répondre aux exigences réglementaires et normatives, elles doivent aussi et surtout prendre en compte : les spécificités organisationnelles et territoriales d'une entreprise, chercher à être intégrée par et à stimuler les collaborateurs et finalement évoluer de manière dynamique conjointement avec l'entreprise. En d'autres termes, la performance globale doit être représentative de la responsabilité sociétale de l'organisation.

#### **b. Les théories de la responsabilité sociétale des organisations : Formalisation et pérennité des démarches à travers les comportements**

Nous venons d'établir que la mesure de la performance globale de la RSE nécessite un management humainement intégré et stimulant pour faire émerger, proposer, mettre en œuvre et formaliser, dans le temps et dans les comportements, des démarches RSE en intégrant l'ensemble des parties prenantes et de manière active, voire proactive, pour profiter du levier stratégique, tout en permettant de rendre

compte d'une performance mesurée auprès des instances de direction, de normes et de réglementations, les deux dernières étant particulièrement importante dans les activités des mutuelles. Pour se faire, nous faisons le choix de présenter trois cadres théoriques traitant de cette problématique, la comptabilité durable (Richard, 2012), la théorie du management socio-économique (Savall & Zardet et al., 1978, 2015) et l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978, 2001). Dans son ouvrage de 2012, J. Richard propose un modèle de comptabilité durable, le modèle CARE (Comptabilité Adaptée au renouvellement de l'Environnement) impliquant que le développement durable et la RSE doivent être socialement construits ou négociés (Richard, 2012, p. 228). Cependant et à notre connaissance, cette théorie ne s'aventure pas davantage dans des moyens opérationnels, non comptables, pour agir en la matière.

La construction sociale et la négociation représentent néanmoins les principes fondamentaux de la théorie socio-économique du management développée par H. Savall en 1975 et enrichie par les travaux de recherche-intervention du groupe management socio-économique du centre de recherche Magellan de l'iaelyon. Cette théorie repose notamment sur la notion clés de développement du potentiel humain. Il représente un levier d'action primordial d'amélioration continue des performances globales en agissant sur la qualité des interactions entre structures et comportements sans mobiliser de ressources extérieures. En intégrant l'ensemble des collaborateurs au processus de changement et en provoquant un stimulus à ces derniers à travers un « effet-miroir », cette théorie managériale cherche à conduire la mise en œuvre du changement et à ce qu'elle soit totalement intériorisée pour allier performance et durabilité.

La question de la durabilité du changement représente le dernier aspect, et probablement le plus important, d'une démarche de changement et de sa formalisation. En effet, un processus de changement ne peut être véritablement performant que lorsque qu'il est formalisé dans les comportements des collaborateurs, les structures de l'entreprise et dans le temps. La notion d'apprentissage et donc celle d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978, 2001 ; Senge, 1990, 1999 ; Cummings & Worley, 2009) apparait essentielle. Pouvant être défini comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2006, p. 297), l'apprentissage organisationnel s'interroge donc sur le développement et l'acquisition d'une nouvelle compétence à dimension collective. Ce qui est particulièrement vrai dans le cadre de démarches RSE engagées et responsables (Auboin, 2012).

### **c. Théorie de la restructuration comme processus de changement**

Si la restructuration que traverse actuellement l'entreprise se termine, elle représente tout de même un bouleversement organisationnel majeur, voire une « déstructuration » pour reprendre le terme de Dubouloy & Fabre (2002). Cette restructuration n'est certes pas intentionnelle comme le suggère Cameron (1994), car provenant d'une obligation légale (fin du régime spécial étudiant), mais ses

impacts organisationnels n'en sont pas moins importants et se traduisent notamment par une perte importante du chiffre d'affaires et du personnel. Ainsi, les conséquences socio-économiques pour l'entreprise sont semblables : perte de repères des « collaborateurs survivants » (Napier, 1989), risque de démotivation (Scilient & Rozin, 2005), sentiment de lassitude plus important (Cameron, 1995 ; Bonnet, 1997) constituant alors un changement douloureux pour les Hommes et ne pouvant se limiter à des indicateurs et ratios purement logiques, donc financiers et économiques, au risque d'omettre les « effets humains et ses coûts cachés » (Dubouloy & Fabre, 2002, p. 44).

Dans leur article, Dubouloy et Fabre (2002) présentent deux modèles de restructuration dont le second, plus qualitatif ou stratégique, pour reprendre le terme de G. Naro (2000), s'oriente davantage dans une logique de mise en exergue d'une « valeur partenariale » (Charreaux & Desbrières, 1998) plus qu'actionnariale (Le Foll, 2017) pouvant se résumer ainsi : « *volonté de reconfigurer l'organisation, d'en repenser la structure et les process, en fonction de l'évolution prévue des marchés et de l'activité. La réorganisation prend ici en compte les compétences individuelles et collectives disponibles, les acquis collectifs [...] dans une logique de type organisation apprenante* » (Dubouloy & Fabre, 2002, p. 46). Ainsi, une restructuration peut être conduite en tant qu'opportunité pour l'entreprise d'évoluer. En effet, en considérant la restructuration comme une source d'innovation organisationnelle donc comme un processus de changement, la mise en œuvre et la formalisation de démarches RSE peuvent permettre de mener à bien cet épisode de restructuration en s'orientant notamment vers la mise en exergue de la valeur partenariale et du potentiel humain.

Au-delà de la conduite de la restructuration, cette prise de position coïncide également avec les gènes des acteurs de l'ESS, dont les mutuelles, et promeut le développement durable des territoires dont ces derniers, par leur histoire et leur développement, ont prouvé être une source importante de performance économique et financière.

### **3 - UN PROJET DE RSO EN COURS DE STRUCTURATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

#### **a. Présentation de l'organisation**

L'organisation, est une union mutualiste spécialisée auprès des étudiants et du personnel de l'éducation nationale présente sur l'ensemble du territoire national. Comme nous l'avons introduit précédemment, cette entreprise a traversé de nombreux changements structurels qui l'ont poussé à se restructurer. Se restructurer économiquement en cherchant à se diversifier par de nouvelles activités, de nouveaux secteurs et par le tissage de différents partenariats, se restructurer socialement par le départ d'une centaine de collaborateurs organiser conjointement avec l'Assurance Maladie mais également se restructurer culturellement pour créer et renforcer les liens entre les collaborateurs autour des valeurs de la mutualité. C'est dans ce contexte que la direction générale a choisie

de mettre en œuvre un projet de RSO que nous porterons dans le cadre de notre thèse CIFRE.

### b. État actuel du projet RSO

« *L'entreprise fait déjà de la RSE mais sans forcément le savoir, ou sans l'avoir formalisée* ». Cette phrase qui nous a été dite à différentes reprises par différents acteurs de l'entreprise est représentative, comme nous avons pu le constater depuis notre prise de fonction en décembre 2019, de la position actuelle de cette dernière en matière de RSO. Forte de son statut d'union mutualiste engagée auprès de ses adhérents, l'entreprise par l'intermédiaire de ses valeurs, de ses collaborateurs, de ses produits et services mais également de ses partenariats et de sa diversification sur le marché du logement étudiant, porte et promeut de nombreux principes racines de la RSO et du DD. On peut schématiser cet ensemble de valeurs ainsi :

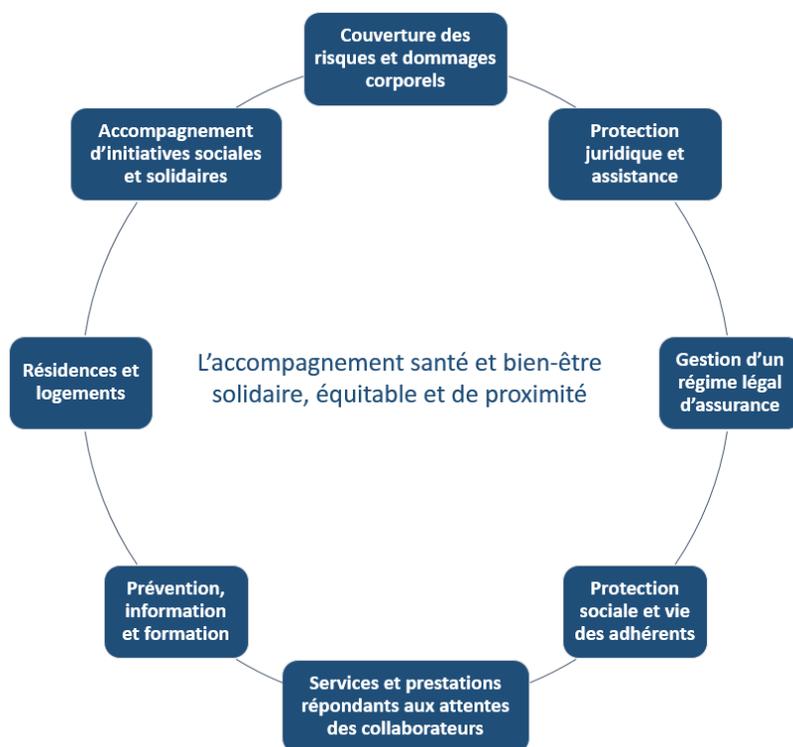


Figure 1 : Schéma des valeurs fondatrice de l'union mutualiste

Deux points concernant ces principes sont cependant à observer. Premièrement, ces principes, qui sont la raison même d'existence de l'entreprise, sont principalement à destination des adhérents et des clients. Secondement, sur les trois dimensions de la RSO (sociale, environnementale et sociétale), ils les concernent pas toutes. Si la dimension sociale paraît particulièrement présente, la dimension sociétale l'est dans des proportions similaires mais, toutes deux, restent

très réglementaires. La dimension environnementale, quant à elle, est en construction.

C'est dans ce contexte que nous intervenons, pour une durée de trois ans, auprès de la direction générale afin de développer et conduire des démarches RSE dans une logique de performance globale. Cette intervention suivra les grandes étapes suivantes :

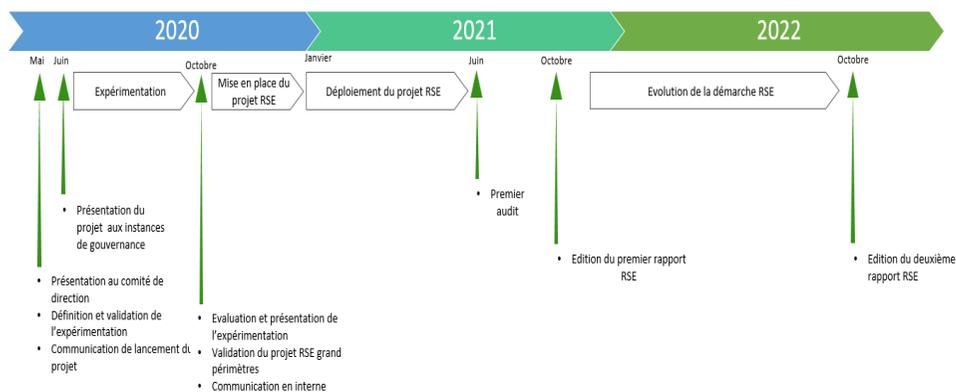


Figure 2 : Présentation des grandes étapes projetées du projet de déploiement RSO

## 1. Arborescence des chantiers du projet et champs d'action

La première approche de notre projet RSO a été d'identifier, à travers les trois dimensions de la RSO, l'ensemble des champs d'actions, des périmètres et des activités qui seront impactés, dont voici une synthèse de notre modèle :

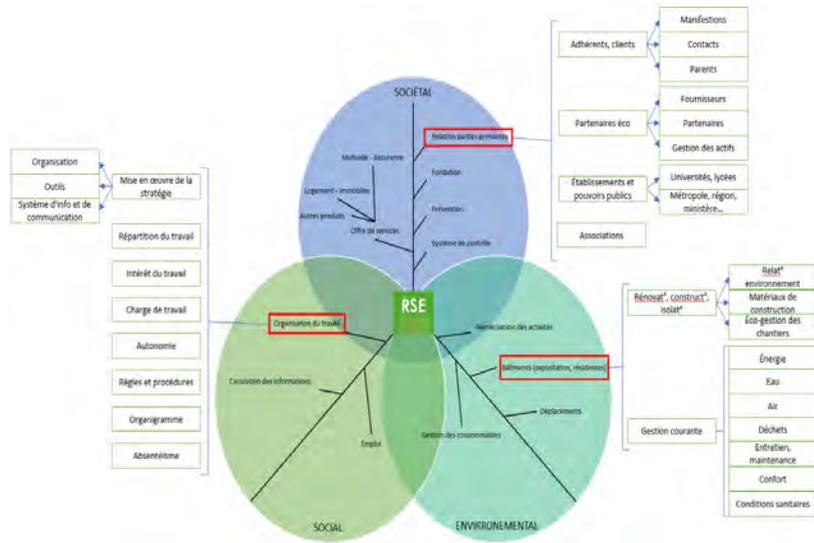


Figure 3 : Champs d'action du déploiement du projet RSE

Cette modélisation synthétisée met en exergue dans chacune des dimensions (Cercles) les principaux champs d'actions (branches) qui regroupent, par arborescence, des thèmes et sous-thèmes dont nous avons présenté trois exemple.

Ces champs d'actions constitueront, lors des phases de l'expérimentation et du projet en soi, les thèmes et sous-thèmes, le guide d'entretien pour que nous puissions conduire nos entretiens semi-directifs, qui structureront l'ensemble du diagnostic et des projets d'innovation :

Guide des entretiens qualitatifs - PoC		
Thèmes	Sous-thèmes	Description
<b>Sociétal</b>	<b>Système de contrôle</b>	Intègre les processus mis en place de manière formelle et informelle afin de s'assurer de la bonne conduite des activités en fonction des réglementations et des politiques internes
	<b>Offre de services</b>	S'intéresse aux tâches et activités réalisées quotidiennement
	<b>Prévention</b>	Valeur et mission importante pour la Mutuelle et fondamentale en RSE, la prévention porte sur l'information sur les les risques auxquels sont exposés les adhérents, clients, collaborateurs, parties prenantes...
	<b>Relations parties prenantes</b>	Comprend toute relation avec des personnes extérieures impliqués ou impactés (directement ou indirectement) par les activités
<b>Social</b>	<b>Organisation du travail</b>	Comprend la structuration du travail au quotidien (répartitions des tâches/missions/fonction, l'intérêt, la charge, l'autonomie, l'organigramme, l'absentéisme et la mise en œuvre de la stratégie)
	<b>Emploi</b>	Englobe la politique RH (handicap, discrimination, diversité), le management, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences mais aussi les conditions de travail
	<b>Circulation des informations</b>	S'intéresse aux moyens et outils de tous types de communication verticale, horizontale et entre sites
<b>Environnemental</b>	<b>Bâtiments - Bureaux</b>	Intègre toutes les dimensions environnementales (matériaux, énergie, eau, air...) relatives à la construction, la rénovation, l'isolation et la gestion courante
	<b>Numérisation des activités</b>	Intègre la GED et l'organisation de visio-conférences
	<b>Gestion des consommables</b>	Assimile tous les produits (papiers, EEE) et services (numérique) consommés directement et indirectement de l'achat au déchet
	<b>Déplacements</b>	Prend en compte toutes les formes de mobilités et de déplacements directement et indirectement liés à l'entreprise

Figure 4 : guide d'entretiens

## 2. Organigramme de gestion du projet

La première difficulté du projet RSO que nous portons réside dans le fait d'impliquer le maximum de collaborateurs sans leur rajouter une charge de travail conséquente. L'organigramme de gestion du projet a donc été la première grande étape. La portée stratégique du projet, l'articulation entre les instances de gouvernance et de direction, les collaborateurs activement impliqués, les domaines d'activité... sont autant de points de vigilance que nous avons étudiés et que nous avons modélisés ainsi :

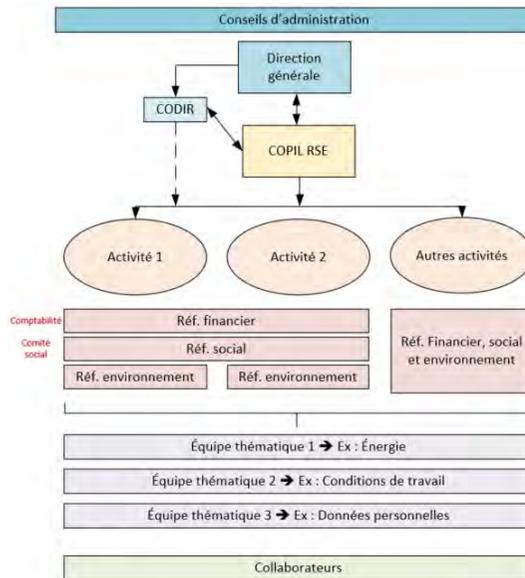


Figure 3 : Organigramme de la gestion du projet RSO

La stratégie adoptée est de proposer un comité de pilotage pivot du projet (COPIL RSE) qui est en étroite relation avec la direction générale et le comité de direction (CODIR) ayant pour objectif :

- La gestion et la vie du projet,
- De rendre compte auprès des instances de direction de la bonne conduite du projet,
- D'impliquer les différents directeurs dans le projet,
- D'inscrire le projet RSO dans la stratégie globale et lui donner une force opérationnelle par le soutien des directeurs et de la direction générale.

Dans la mise en œuvre opérationnelle du projet, et en fonction des spécificités des différentes activités de l'entreprise, des référents sont identifiés et participent activement au projet par une expertise financière, assurée par le service de comptabilité, une expertise sociale, assurée par le comité social, et une expertise environnementale, par un référent formé et impliqué. Nous avons fait le choix, pour les « autres activités » de n'identifier qu'un seul référent assurant les trois expertises par souci de proportionnalité.

Enfin, et afin d'apporter du dynamisme, de la cohésion et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, nous prenons le parti d'organiser le projet à travers des « équipes thématiques » transversales. Ces équipes thématiques traitant d'un champ d'actions spécifique permettront aux collaborateurs d'échanger en-dehors des silos traditionnels des activités et ainsi développer une certaine culture commune du projet RSO.

Le choix d'identifier un nombre restreints de collaborateurs actifs dans le projet permettra d'accélérer, d'optimiser et d'harmoniser le processus de remontée



CHARGES				PRODUITS			
Postes	Quantitatif	Qualitatif	Financier	Postes	Quantitatif	Qualitatif	Financier
ÉCONOMIQUES				ÉCONOMIQUES			
Sous total			- €	Sous total			- €
SOCIALES				SOCIALES			
Sous total			- €	Sous total			- €
ENVIRONNEMENTALES				ENVIRONNEMENTALES			
Sous total			- €	Sous total			- €
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			
			- €				- €

**BALANCE TOTALE**

---

- €

Indicateurs qualitatifs	
CHARGES	PRODUITS

Figure 5 : Balance RSO du projet adaptée de la matrice de la « balance socio-économique » (©ISEOR) et inspirée du modèle de comptabilité CARE (Richard, 2012)

L'objectif de cet outil est de pouvoir distinguer, pour chaque poste de charges et/ou de produits l'impact économique, social et environnemental avec des indicateurs à la fois quantitatifs, qualitatifs et financiers. Ainsi, à titre d'exemple en considérant le poste déplacements, on pourra mettre en exergue un prix carbone ainsi qu'un prix économique ou encore mettre en exergue que pour un investissement sur le long terme en matière de rénovation énergétique, les économies de charges qui en découle, les économies d'émissions de gaz à effet de serre ou encore l'amélioration des conditions de travail.

## CONCLUSION

Le projet RSO que nous venons de présenter et que nous souhaiterions mettre en œuvre au sein de l'entreprise partenaire de notre contrat CIFRE est encore à un stade de réflexion et s'appuie sur peu de matériaux terrains, mis à part les différents outils que nous avons introduits.

A travers un processus de thèse longitudinale, nous souhaitons enrichir ces outils, encore majoritairement théorique, par les spécificités de notre terrain de recherche en les confrontant aux « réalités du monde de l'entreprise », bien qu'ils soient issus de nombreuses recherche-interventions scientifiquement reconnus, et en ajoutant des dimensions environnementales et sociétales.

Nous pensons effectivement que si la performance sociale représente le principal facteur de développement économique immatériel, les performances environnementales et sociétales y contribuent également en agissant directement sur la performance économique mais également de manière indirecte en enrichissant la performance sociale. Pensée qui est, entre autres, énoncée par le

philosophe environnementaliste Glenn Albrecht sous le néologisme solastalgie qui « désigne une émotion chronique éprouvée face à un changement environnemental négativement perçu, une sorte de détresse [...] où l'aiguille de notre boussole émotionnelle indique une détresse chronique causée par la perte des habitats et des lieux qui nous sont chers à tous les échelons »<sup>7</sup>. Ce dernier indiquant que l'anthropocène que nous avons présenté en introduction peut et devrait laisser place au symbiocène « terme qualifiant les actions humaines favorisant les relations mutuellement bénéfiques entre les êtres vivants pour conserver et maximiser l'unité dans la diversité »<sup>8</sup>.

Cette communication, qui est notre premier exercice universitaire dans le cadre de notre thèse, nous a permis d'entrevoir l'immense complexité qui entoure notre objet de recherche. La complexité de mettre en exergue les apports mutuellement bénéfiques de réunir le monde de la recherche universitaire et celui de l'entreprise, la complexité résidant dans la multitude de sources académiques, professionnelles, légales, associatives... qui entoure l'objet de recherche, mais aussi et surtout, la complexité de mettre en œuvre le changement systémique induit par notre objet de recherche qui nous permettra *in fine* de rendre compte de la performance globale réelle que nous désirons démontrer.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 253(8), 387-413
- Aubouin, N. (2012). La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel : Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 79-87.
- Argyris, C. & Schön D. A. (2001). Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique. *De Boeck Supérieur*.
- Bonnet, M. (1997). Gestion des entreprises après un plan social de restructuration : implication des salariés qui restent dans cinq cas d'interventions socio-économiques. *In GRH face à la crise, GRH en crise*.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management; New-York*. Vol. 33, N°2 (summer 1994) pp. 189-211.
- Cappucci, M. (2018). The ESG integration paradox. *Journal of applied corporate finance*, vol.30(2), spring/summer 2018.
- Carbonnel, A. & Phillippe-Dussine, M. (2013). Gouvernance des territoires pour un développement durable : une analyse en termes de jeux et d'identités. *Management & Avenir*, 59(1), pp. 139-156
- Cuénou, T., Helfrich, V., Ramonjy, D. (2018). La Macif, une tentative d'hybridation entre Economie Sociale et Solidaire et RSE. *Entreprendre et Innover*, vol.4, n°39, pp. 84-96.

---

<sup>7</sup> <http://www.dirigeant.fr/planete/lere-actuelle-lanthropocene-doit-ceder-la-place-a-lere-du-symbiocene/>

<sup>8</sup> Idem

- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change. Cengage Learning*, pp. 151-162.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, pp. 214-264.
- Domin, J-P. & Gallois, F. (2015). L'économie sociale à la rencontre du marché : l'épanouissement des mutuelles de santé dans les services à la personne. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°338, pp. 86-101.
- Elkington, J. (1997). *Canibals with forks : The triple bottom line of the 21<sup>st</sup> century business. Capstone, Oxford*
- El Hila, R. (2013). Impacts de la tétranormalisation sur les pratiques de RSE. *Recherches en Sciences de Gestion* (2013/3), n°96, pp. 199-216.
- Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle/Consequences of CSR on management control system. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(2), 59-88.
- Essid, M. & Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : la complexité responsable. *Revue française de gestion* (2013, Jun) pp. 27-40
- Ferrary, M. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. *Revue d'Économie Industrielle*, (129), 171-202,12
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11, pp. 269-284.
- Gates, S. & Germain, C (2010). Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: an empirical study. *Management Accounting Quarterly*, 2010, 11(3), pp. 1-7.
- George Bocean, C., Delattre, M., Ocler, R., & Soriana Sitnikov, C. (2014). Towards a critical study of standardization: Corporate social responsibility, discourse and management practices. *Society and Business Review*, 9(3), 298-309.
- Glon, E. & Pecqueur, B. (2006). Développement et territoires : une question d'environnement et de ressource territoriales ?. *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement* N°1 (12/2006)
- Kaplan, R & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business School Press, MA*.
- Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, n° 160(1), 293-306.
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives de recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/2 (N° 95), p. 211-237.
- Lussault, M. (2015). Bienvenue dans l'anthropocène. *Tous urbains*, 12(4), 12-13
- Le Foll, S. (2017). Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne. *Gestion et management, Université de Bretagne occidentale – Brest* (Thèse - Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest)
- Maugeri, S., Lé N. T., Richard J (2017). Refonder l'entreprise, la société anonyme et l'intérêt social par la comptabilité environnementale. Synthèse réalisée par Chambost, I. *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°17, décembre 2017

- Mansouri, N., Fustier, B. & Peretti, J. (2009). La tétranormalisation et la gestion des résultats: L'exemple de LVMH. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xv(36), 267-289.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes : A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, (26).
- Naro, G. [2000], Performance, Compétitivité, Emploi, Ouvrage Collectif, *Programme Management de la Compétitivité et Emploi*, ERFI, UM1, 2001.
- Perrous, F. (1975). Unités actives et mathématiques nouvelles : révision de la théorie de l'équilibre économique général. *Dunod, Paris*, vol. 50
- Quairel, F. & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 125-144
- Rasolfo-Distler, F. & Zawadski, C. (2011). Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion. *Comptabilités, économies et scoiété, Montpellier : France (2011)*.
- Richard, J. (2012). Comptabilité et développement durable. *Paris : Economica*
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). Recherches en Sciences de Gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe. *Paris : Economica*
- Savall, H. & Zardet, V. (2005). Tétranormalisation : défis et dynamiques. *Paris : Economica*
- Savall, H. & Zardet, V. (2015). Maitriser les coûts et performances cachés. *Economica Paris (6<sup>ème</sup> édition)*
- Scilien, J-C. & Rozin, P. (2015). Les plans sociaux successifs comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants : la perception des efforts mutuels peut-elle éviter l'émergence d'un coût caché « ancré » ?. *Management & Avenir*, p. 20.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House.*
- Thiéart, R. & Forgues, B. (2006). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue française de gestion*, n° 160(1), 47-66
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'économie régionale & urbaine*, n°4, pp. 711-736.
- Voyant, O. & Bonnet, M. Tabchoury P. Datry F. (2017). Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance. *Society and Business Review*, Vol.12, N°2, 2017
- Waddock, S. A., Bodwell, C. & Graves, C. (2002). The new business imperative. *Academy of Management Executive*. Vol. 16, N°2, pp. 132-148.
- Wright, C, Nyberg, D, Rickards, L, Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization. Jul2018, Vol. 25 Issue 4*, p. 4