

Andréas Maitre-Ferri

Conceptualisation et mesure de la performance globale intégrée à travers le déploiement de démarches RSE dans le secteur de l'économie sociale et solidaire

MAITRE-FERRI, Andréas. *Conceptualisation et mesure de la performance globale intégrée à travers le déploiement de démarches RSE dans le secteur de l'économie sociale et solidaire [en ligne]*. Sous la direction de Marc BONNET. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2024.

Disponible sur : <https://www.theses.fr/2024LYO30028>



Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »

Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2024LYO30028

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de la ComUE université de Lyon

École doctorale n° 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 28/06/2024, par

Andréas MAITRE-FERRI

Conceptualisation et mesure de la performance globale intégrée à travers le déploiement de démarches RSE dans le secteur de l'économie sociale et solidaire

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directeur de thèse : **M. Marc BONNET**

Rapporteurs :

Mme Françoise CHEVALIER

Professeure habilitée à diriger des recherches,
École des hautes études commerciales, Jouy-en-Josas

M. Stéphane TRÉBUCQ

Professeur des universités, université de Bordeaux, Talence

Devant le jury composé de :

M. Marc BONNET

Professeur des universités émérite, université Jean Moulin Lyon 3. Directeur de thèse

Mme Véronique ZARDET

Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Présidente du jury

M. Stéphane TRÉBUCQ

Professeur des universités, université de Bordeaux, Talence. Rapporteur

Mme Françoise GOTER

Maîtresse de conférences, université Jean Moulin Lyon 3. Examinatrice

M. Jean-Luc VERGUET

Directeur, Groupe UITSEM, Lyon. Examineur

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

« - Tu ne vas pas mourir, lui dit-il. Tu vas vivre, et apprendre qu'on n'a pas le droit d'être aussi bête. Ici, exactement là où tu te trouves, il y a maintenant près de deux ans, j'ai fait un rêve qui s'est répété. J'ai rêvé que je devais aller en Espagne, chercher dans la campagne une église en ruine où les bergers allaient souvent dormir avec leurs moutons, et où un sycomore poussait dans la sacristie ; et si je creusais au pied de ce sycomore, je trouverais un trésor caché. Mais je ne suis pas assez bête pour aller traverser tout le désert simplement parce que j'ai fait deux fois le même rêve.

Il est parti.

Le jeune homme se releva, non sans mal, et regarda une fois encore les pyramides. Les pyramides lui sourirent, et il leur sourit en retour, le cœur rempli d'allégresse.

Il avait trouvé le trésor. »

Paulo Coelho (1988). *L'alchimiste*, Editions J'ai lu, 2013, p. 188

Remerciements

S'il peut paraître à première vue que l'exercice de rédaction d'une thèse est un travail solitaire, ce n'est en rien le cas. C'est pour cette raison que nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont accompagné, aidé, supporté, encouragé et enduré durant plusieurs années.

En premier lieu, un immense merci à l'ensemble des personnes qui ont contribué directement à la conduite de cette thèse. À M. Bonnet, nous sommes extrêmement reconnaissant de votre expertise sur le sujet comme sur le processus de rédaction, de votre accompagnement au quotidien, de votre joignabilité mais aussi et surtout de la qualité de notre relation à travers les différentes péripéties traversées. Merci de m'avoir introduit au monde académique et d'avoir su nourrir mon envie d'apprendre tout en apportant de la méthodologie et de la rigueur (bien que ça n'a pas toujours été facile). À M. Verguet merci d'avoir initié le projet avec nous et, ce faisant, d'avoir fortement enrichie notre projet de recherche ainsi que nos connaissances et compétences dans le monde professionnel. Merci aussi pour votre exigence, votre respect, votre implication sur le sujet et d'avoir tenu avec nous une relation constructive basée sur l'écoute et l'échange d'idées. À M. Lérissel ainsi que l'ensemble des personnes avec qui nous avons travaillé sur le terrain, merci d'avoir soutenu, suivi et participé au projet RSE. Nos échanges nous ont permis de développer grandement nos connaissances et compétences et nous espérons que notre travail saura, à sa mesure, en faire de même. Merci aussi à l'ensemble de l'équipe de travail management socio-économique et notamment M. Savall et Mme Zardet, qui nous ont accueilli au sein du groupe management socio-économique et dans les séminaires doctoraux. À M. Roche et Mme Goter, merci de nous avoir permis d'enrichir notre recherche, de nous avoir aidé tout au long de ce travail et d'avoir structuré un environnement de travail humain, stimulant et exigeant. Merci aussi à l'ensemble des institutions et organisations qui ont encadré notre parcours et se sont assurés de sa bonne conduite par la formation, l'organisation d'événements et colloques et l'accompagnement administratif. Et merci M. Trébucq et Mme Chevalier d'avoir accepté d'être rapporteurs de ce travail.

Finalement, et non des moindres, merci à toute celles et ceux qui me sont proches et chers qui ont su m'endurer tout au long de ce périple, me faire changer les idées, m'aider (inconsciemment ou non) et me faire grandir ! Chez moi, en famille, en vacances, au bureau, au bar, au sport, en séance ou par message ; ce travail n'aurait très certainement pas pu voir le jour sans vous et pour cela un grand merci ! Parce que oh l'boulot !!

Table des matières

Remerciements	7
Table des matières	9
Introduction générale.....	15
Propos liminaires.....	15
Périmètre et question de recherche.....	17
Hypothèses de recherche	18
Présentation du plan de la thèse	18
Notes pour la lecture	21
PARTIE 1 – PRÉSENTATION DES MODÈLES ORGANISATIONNELS DÉPLOYÉS EN VUE D’APPORTER DES RÉPONSES AUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	23
Chapitre 1 – L’ESS et la RSE, les « vrais-faux amis » de l’institutionnalisation de la raison d’être.....	25
Introduction du chapitre	25
1.1 – L’ESS ou l’histoire de l’institutionnalisation d’un tiers-secteur défendant une raison d’être sociale.....	25
1.1.1– L’émergence de l’économie sociale de la Révolution française aux années 1930.....	28
1.1.2– La remise en question de l’économie sociale entre 1945 et les années 1970- 1980.....	31
1.1.3– L’économie sociale se réinvente en économie sociale et solidaire dans les années 1970-1980.....	33
1.1.4– L’institutionnalisation de l’ESS au début du XXI ^e siècle	38
1.2 – L’hybridité organisationnelle comme facteur différenciant et d’innovation de l’ESS.....	48
1.2.1-L’ESS, l’illustration de la gestion du complexe et du paradoxal par l’hybridité organisationnelle	49

1.2.2-La valorisation de l’ancrage territorial des organisations de l’ESS à l’origine de l’innovation historique du secteur	55
1.2.3-La professionnalisation des systèmes de gestion comme facteur prometteur de l’innovation de l’ESS	60
1.3 – La RSE, une démarche « d’ESS-ialisation » des entreprises capitalistes ?.....	64
1.3.1-La responsabilité sociétale des entreprises, de ses fondements religieux à sa généralisation à l’heure du développement durable	66
1.3.2-L’entreprise responsable, une entreprise porteuse de valeurs pour agir en faveur de l’intérêt commun	72
1.3.3-L’entreprise responsable, une entreprise en interaction avec ses parties prenantes.....	74
1.3.4-L’intégration volontaire de la RSE, ciment de la démarche de responsabilisation des entreprises et facteur d’innovation	78
Focus : la RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME)	81
Conclusion du chapitre : La RSE et l’ESS, des vrais-faux amis complémentaires.....	83
Chapitre 2 – Rendre compte de la valeur sociétale par la performance globale	93
Introduction de chapitre	93
2.1-La performance, enjeu d’évaluation et de représentation pour une organisation ..	94
2.1.1-Les premières approches de la performance	94
2.1.2-Vers une approche étendue voire globale de la performance.....	97
2.2-Les outils de pilotage de la performance globale.....	107
2.2.1-L’extensibilité de la comptabilité et du contrôle de gestion pour une prise en compte des capitaux humains et environnementaux	107
2.2.2-La comptabilité et le contrôle de gestion du capital humain	110
2.2.3-La comptabilité et le contrôle de gestion environnemental	117
2.2.4-Les balanced scorecards, l’outil de pilotage de la performance globale aux multiples facettes.....	120
2.2.5-La tripple bottom line (TBL), juxtaposition des résultats financiers, sociaux et environnementaux	128

2.2.6-La Global reporting initiative et la norme ISO 26 000, la standardisation normative internationale de la performance globale	129
2.2.7-Le reporting intégré et l'évaluation ESG (environnement – social – gouvernance), vers une communication institutionnelle de la performance globale	131
2.3-La performance durable par le management socio-économique	138
2.3.1-Les coûts et performances cachés	140
2.3.2-Le potentiel humain, levier de changement et de performance	142
2.3.3-Une approche ouverte sur son environnement externe	143
2.2.4-Une approche par la praxis de la performance globale	146
2.2.5-Une approche adaptable à la dimension environnementale	148
Conclusion de la première partie.....	152
PARTIE 2 – EXPÉRIMENTATION TERRAIN D'UNE CONCEPTUALISATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE INTÉGRÉE VIA LE DÉPLOIEMENT DE DÉMARCHES RSE.....	155
Chapitre 3 – Méthode de recherche et présentation du terrain d'observation.....	156
3.1 – Les sciences de gestion, un domaine scientifique aux multiples approches épistémologiques et méthodologiques	156
3.1.1-Les sciences de gestion entre positivisme et constructivisme	157
3.1.2-Les méthodologies de recherche en sciences de gestion	162
3.2 - Positionnement épistémologique et méthodologique de la présente thèse	165
3.2.1-Les raisons de notre choix.....	165
3.3 - Une recherche par observation participante longitudinale sous le prisme de la recherche-intervention.....	174
3.3.1-La recherche-intervention	174
3.3.2-Présentation de la méthodologie de distanciation vis-à-vis du terrain de recherche	182
3.4 - Présentation du terrain de recherche	190
Chapitre 4 – Intervention terrain : le déploiement d'une démarche RSE expérimentale	196

4.1-Diagnostic et projection de la démarche	198
4.1.1 Confronter les pressions externes et les attentes internes par un diagnostic pour assurer une certaine pertinence à la démarche	199
4.1.2-Validation et projection de la démarche.....	218
4.2-Mise en œuvre de la démarche.....	222
4.2.1-L'acculturation et la participation des parties prenantes	222
4.2.2-Les actions transverses et globales	232
4.2.3-Les actions spécifiques aux organisations du terrain	242
4.3-L'évaluation de la démarche	247
Chapitre 5 – Résultats de la recherche : implications théoriques et managériales.....	253
5.1-Enseignements expérimentaux de l'étude longitudinale du terrain d'observation scientifique	254
5.1.1-Les facteurs de performances identifiés par la méthodologie de déploiement de la démarche RSE adoptée.....	255
5.1.2-L'intégration d'une démarche RSE dans la conduite des activités courantes d'une organisation défendant une raison d'être	264
5.1.3-La globalisation de l'appréciation de la performance à la lumière de la démarche RSE.....	277
5.2-Enseignements de l'expérimentation vis-à-vis des principaux cadres théoriques mobilisés.....	288
La relation entre l'ESS et la RSE à l'aune de nos résultats terrains.....	288
Les apports de l'expérimentation dans la mesure de la performance globale.....	290
Au cœur de l'action pour analyser la performance globale.....	294
Des apports pour la mise en œuvre pratique des enjeux de développement durable	295
5.4-Résultats personnels.....	299
Conclusion.....	302
Rappel des principaux résultats de la thèse	302
Limites de nos résultats	305

Projection des résultats et ouverture.....	306
Bibliographie.....	311
Tables de lecture.....	335
Table des figures.....	335
Table des tableaux	337
Glossaire.....	341
Table des annexes.....	345

Introduction générale

Propos liminaires

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un secteur économique particulièrement important en France tant au regard de ses données statistiques et économiques que par son implantation historique et territoriale. Ce secteur à première vue nébuleux, car regroupant une certaine variété d'acteurs (mutuelles, coopératives, associations, fondations, entreprises à mission), s'est fondé et développé autour de deux piliers organisationnels fondamentaux : un système de gouvernance démocratique et la défense d'une raison d'être sociale. Tirillée depuis la deuxième moitié du siècle dernier entre la défense de leurs piliers organisationnels et la nécessité de « se professionnaliser » en intégrant des logiques financières et commerciales, les acteurs de ce secteur ont commencé à adopter une organisation « hybride » à partir de laquelle on peut observer une grande variété de pratiques, plus ou moins proches de leurs fondements sociaux ou plus ou moins proches des pratiques d'entreprises capitalistes. De ce constat, la question de l'appréciation de leur performance revêt une importance particulière. Devant faire valoir à la fois l'effectivité de leur raison d'être, la performance sociale, et celle de leur performance financière, il apparaît complexe de véritablement rendre compte de leur performance globale réelle. Les dispositifs déployés pour mesurer la performance des organisations publiques et privées ne permettant de mesurer qu'un seul aspect de cette performance hybride.

Une réponse semble toutefois émerger des travaux théoriques, politiques et pratiques qui ont été menés ces dernières décennies dans le sillage de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et du développement durable.

Dans un contexte de réévaluation des responsabilités de l'ensemble des acteurs de la société et l'accentuation des crises remettant en cause le système capitaliste (Rocquebert, 2020), les entreprises privées, que l'on peut considérer en reprenant les propos de Charmettant et al. (2022, p. 15) comme « *le microcosme capitaliste, l'institution cardinale du capitalisme* » (Perroux, 1962, p. 15), avec l'idée que la nature capitaliste de notre économie se retrouvait, en miniature, dans le fonctionnement de l'entreprise », se sont effectivement avérées être au centre d'un processus de « *re-responsabilisation* » (Webb, 2013). En déployant des démarches RSE, les entreprises ont ainsi cherché à internaliser des considérations sociales, environnementales et

sociétales « *dans leur prise de décision* » et leur « *gouvernementalité* » (Ibid., p. 64). En faisant preuve pour ce même auteur d'une « *capacité proactive ou réflexive morale* », l'entreprise privée ne défend donc plus simplement une finalité privée mais également une certaine finalité d'intérêt public allant au-delà de la philanthropie et s'incarnant par un « *management de la vertu* », un « *capitalisme éthique* » (Bosvieux-Onyetwelu & Boussard, 2022, p. 7). A l'heure de l'anthropocène (Stoemer & Crutzen, 2000 ; Lussault, 2015 ; Quenet, 2017 ; Wright et al., 2018), l'entreprise doit être capable de « *coupler rationalité et responsabilité* » (Rouquet, 2023, p. 11) et ainsi prendre en charge une dimension politique en intégrant des préoccupations historiquement portées par les pouvoirs publics (Dhaouadi, 2021) ou les entreprises sociales et solidaires.

La RSE traduit, à une échelle certes moindre, une hybridation inversée à celle de l'ESS mais qui profite d'un travail formidable cherchant à élargir le spectre d'évaluation de la performance d'une organisation. Un ensemble de travaux que nous pouvons regrouper sous le vocable de **performance globale** et qui gagne en importance dans une société marquée par « *un retour de la théorie des communs* » (Blin Franchomme, 2023, p. 77) et dans laquelle les individus ne sont désormais plus considéré comme des « *sujet isolé* » mais comme des « *personne en lien, en relation et en miroir avec autrui (Leroux, 1995)* » (Lacan & Silva, 2020, p. 321). Or, en ce regard, l'ESS s'étant développée en formant des « *communautés d'intérêt* » (Ibid., 2020, p. 324) bénéficie, si l'on se positionne en concurrence aux entreprises d'un avantage concurrentiel certain, ou, dans une logique de progrès social, elle est une source de connaissance conséquente en la matière du fait de son histoire et de son modèle organisationnel (Bidet et al., 2019).

Rappelons toutefois que les organisations de l'ESS ne sont pas responsables par nature (Blanc, 2008). Si l'ESS et la RSE partagent des similarités et des convergences fortes, elles divergent tout de même sur un certain nombre de points. En tant que pratique d'élargissement des responsabilités des entreprises, la RSE semblerait ainsi détenir une certaine forme d'hybridité pouvant s'accorder avec celle des acteurs de l'ESS. Ce faisant, la RSE représenterait un facteur d'innovation s'accordant avec leur raison d'être sociale et contribuant à leur performance globale. Les méthodes et outils d'évaluation de la performance globale développées pour les entreprises pourraient ainsi trouver une certaine résonnance dans le secteur de l'ESS.

Périmètre et question de recherche

Ce constat préliminaire, permet de mettre en exergue notre questionnement principal sur les modalités d'intégration et d'évaluation de la performance globale d'une organisation défendant une raison d'être sociale. En l'état, cette question est trop vague et générale pour être traitée dans le présent travail doctoral. Nous avons donc saisi une opportunité s'étant présentée à nous lorsque nous réfléchissions à faire notre doctorat pour préciser cette question et essayer d'y apporter une réponse innovante au regard de l'importance du travail académique portant sur cette problématique. En 2019, lors de la finalisation de notre mémoire de recherche, nous nous sommes rapproché d'une organisation souhaitant déployer une première démarche de responsabilité sociétale dans laquelle nous pourrions intervenir dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

Au-delà du financement de notre travail doctoral, cette opportunité nous est parue pertinente compte tenue de notre questionnement pour plusieurs raisons. Premièrement, le projet de déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale traduit pour l'organisation la volonté de sa direction de l'inscrire dans les enjeux de développement durable. Deuxièmement, cette organisation relève, par ses statuts, de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, un périmètre de recherche a été défini nous permettant par ailleurs de vérifier l'appétence de ce type d'organisation vis-à-vis du développement durable ainsi que les éventuelles « facilités » d'une organisation à entreprendre une telle démarche et à la valoriser. Dernièrement, l'intervention sur le terrain de recherche sous contrat CIFRE offrait une occasion d'entrer pleinement dans l'organisation et d'en retirer des observations opérationnelles importantes et riches d'enseignements pour une recherche en Sciences de Gestion.

C'est ainsi que nous avons choisi de positionner notre recherche sur la conceptualisation et la mesure de la performance globale intégrée à travers le déploiement de démarches de responsabilité sociétale des entreprises dans l'économie sociale et solidaire. En se posant la question suivante :

Comment et dans quelle mesure, le déploiement de démarches RSE peut représenter un potentiel de structuration et d'intégration de la performance globale pour les acteurs défendant une raison d'être sociétale ?

Dans le vaste choix des objets et concepts qu'offre notre problématique initiale nous avons donc choisi de nous positionner sur les suivants : la performance globale intégrée, la responsabilité sociétale des entreprises et l'économie sociale et solidaire. Le tout dans le cadre d'une recherche exploratoire puisqu'il s'agit, pour l'organisation étudiée, d'une première démarche de responsabilité sociétale, donc à concevoir et à formaliser.

Hypothèses de recherche

Au commencement de notre réflexion, nous avons certaines intuitions voire convictions que nous posons ici comme hypothèses de départ à notre recherche et que cette dernière a fait évoluer par itération (Savall & Zardet, 2004) et s'efforcera de tester afin de les affirmer ou de les infirmer.

Initialement donc, nous considérons que le déploiement de démarches de responsabilité sociétale est facteur de structuration et d'intégration de la performance globale pour une organisation de l'économie sociale et solidaire car celles-ci consistent en un approfondissement de leur raison d'être sociétale et d'amélioration de leur performance socio-économique. En effet, les organisations de l'ESS sont caractérisées par une forte dualité entre l'objet sociétal qu'elles promeuvent et les exigences de performance économiques auxquelles elles sont assujetties. Or, les exigences de performances économiques ont commencé à devenir de plus en plus prépondérantes, éclipsant ainsi progressivement de l'appréciation de la performance de ces acteurs la valeur sociétale qu'ils apportent. Cependant, sous condition de les mesurer dans leur globalité par des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers et de les intégrer dans les structures et comportements de l'organisation, le déploiement de démarches RSE peuvent présenter un facteur de conceptualisation et de mesure de la performance globale réelle des acteurs de l'ESS rendant ainsi pleinement compte de leur valeur ajoutée sociétale.

Présentation du plan de la thèse

La présente thèse suit pour fil conducteur un plan en deux parties. Une première partie que l'on pourrait qualifier de théorique car faisant un état de l'art des travaux académiques existants et portant sur notre objet de recherche nous permettant ainsi de nous positionner et de maîtriser les notions complexes au cœur de notre recherche. La seconde partie, quant à elle, est davantage pratique puisqu'elle rend compte de notre travail sur le terrain et de nos résultats.

Les deux premiers chapitres rendent particulièrement compte de la revue académique que nous avons réalisé au cours de notre recherche sur les trois notions clés de notre thèse que sont l'économie sociale et solidaire, la responsabilité sociétale des entreprises et la performance globale. Comme nous en rendrons compte dans ces chapitres, ces notions sont particulièrement complexes et nécessitent d'être approfondies afin de les saisir pleinement, de comprendre les positionnements existants dans le monde académique et de positionner notre recherche dans ce paysage. A la lumière de l'ensemble de ces connaissances théoriques, nous présentons dans un troisième chapitre le positionnement épistémologique et méthodologique de notre recherche ainsi que le terrain de recherche à partir duquel nous pourrons, dans le dernier chapitre, présenter notre intervention terrain et les principaux résultats de notre recherche.

Pour une présentation plus détaillée, le chapitre 1 (1.) porte sur les objets clés que sont l'ESS et la RSE. Dans la première section (1.1) nous présentons le développement historique de ce secteur qui a connu différentes phases d'évolution jusqu'à son institutionnalisation au courant des années 2010 et la reconnaissance de son modèle organisationnel vis-à-vis des enjeux de développement durable. La deuxième section (1.2) s'efforce justement de présenter ce modèle organisationnel particulier et de mettre en exergue les raisons pour lesquelles ce modèle a su perdurer dans le temps et présente des intérêts pour agir en faveur du développement durable. Fort de cette meilleure compréhension du secteur de l'ESS nous présentons dans la troisième section de ce chapitre (1.3) la notion de RSE qui représente la prise en considération par les entreprises capitalistes du développement durable et donc une évolution importante de leur rôle dans la société car les engageant sur plus qu'une simple maximisation des profits. Ces deux notions à présents explicitées, nous concluons cette section en les confrontant afin d'identifier les éventuelles convergences et spécificités entre elles et ainsi mettre en exergue les apports de la RSE pour les acteurs de l'ESS.

Dans le deuxième chapitre (2.) nous nous concentrons sur la notion centrale de cette recherche, à savoir la performance globale. A l'instar des deux précédentes notions, la performance globale est également particulièrement complexe et a fait l'objet de nombreuses études au cours de ces dernières décennies dont il paraît capital de rendre compte afin de nous positionner en apportant une certaine innovation par rapport à l'ensemble du travail existant. Ainsi, en premier lieu (2.1) nous rappelons l'importance que revêt la notion de performance comme enjeu d'évaluation et de représentation d'une organisation. Nous présentons ensuite (2.2) les différentes méthodologies et outils existants pour piloter et rendre compte de la performance globale. Finalement (2.3), nous présenterons l'approche que nous avons choisi, à savoir celle de la

théorie du management socio-économique, en précisant notre choix et les apports que notre thèse peut lui faire bénéficier.

Le chapitre 3 (3.), nous permettra de présenter notre positionnement épistémologique et méthodologique. Pour ce faire il nous paraissait important de rappeler la variété d'approches épistémologiques et méthodologique qui existe en sciences de gestion pour en relever les spécificités, avantages et limites de chacune (3.1). Le choix d'une épistémologie et de la méthodologie qu'elle implique dépendant de différents facteurs, nous explicitons dans la section suivante, ceux que nous avons pris en considération à savoir : l'évolution de la conceptualisation théorique de l'organisation, les notions centrales de notre thèse et finalement la volonté personnelle que cette recherche ait un certain impact sociétal. La conclusion de cette section étant le positionnement adopté à savoir celui de la recherche-intervention et des méthodes et pratiques adoptées pour en assurer l'intentionnalité scientifique (3.2). Finalement, la dernière section de ce chapitre porte sur la présentation du terrain de recherche (3.3). En effet, étant sujet de la recherche en sciences de gestion, le(s) terrain(s) sur lequel(s) se concentre une recherche, il paraît primordial de le(s) présenter afin de cadrer les résultats, de les contextualiser et ainsi de pouvoir valoriser les résultats. Ce constat est d'autant plus vrai dans le cadre d'une recherche-intervention où le terrain d'observation scientifique est plus prépondérant que dans d'autres méthodologies de recherche.

Dans un quatrième chapitre (4.) nous chercherons à rendre compte de notre intervention sur le terrain d'observation en y présentant la méthodologie générale qui a été adoptée au sein de l'organisation. Commenant par un diagnostic et une projection de la démarche (4.1) durant laquelle nous avons compilé des informations externes mais aussi et surtout en interne afin de proposer une démarche au plus proche des attentes et exigences spécifiques au terrain. Puis une deuxième phase de mise en œuvre de la démarche (4.2) durant laquelle nous présenterons les diverses actions qui ont été déployées, dont notamment d'acculturation des parties prenantes, des actions transverses et globales ou encore des actions spécifiques. Le chapitre se conclura sur l'évaluation sur le terrain de la démarche mise en œuvre à l'échéance de notre travail doctoral (4.3). Ce chapitre met ainsi en valeur les données terrain que nous avons pu récolter en vue de répondre à notre question de recherche que ce soit par observation participante, entretiens et documentation.

Le cinquième et dernier chapitre (5.) a pour objectif de présenter les résultats que nous pouvons retirer de tout ce travail. Afin de tirer pleinement profit des enseignements théoriques et de la multitude de données terrain que nous avons pu récolter par notre intervention, nous faisons le

choix d'aborder les résultats à différentes échelles. En premier lieu, nous présenterons les résultats terrains propres à l'organisation (5.1) car ils constituent les résultats primaires de notre recherche, ceux à partir duquel découleront les autres résultats. Nous pourrions ainsi analyser la pertinence de notre méthodologie d'action, le degré d'intégration de la démarche mais aussi et surtout proposer une évaluation et une mesure de la performance globale qui lui est propre. Fort de ces premiers résultats nous pourrions alors vérifier dans quelle mesure ces résultats pourraient trouver une application dans d'autres organisations du secteur de l'ESS voire pour des entreprises à missions (5.2) ainsi qu'en apprécier le caractère novateur vis-à-vis du corpus théorique traitant de ces objets de recherche que sont l'ESS, la RSE et la performance globale. Nous concluons ce chapitre par d'autres résultats notamment personnels (5.3) que nous dégageons de ce travail de thèse avant de le conclure.

Un schéma du plan de thèse a été créé et, par souci de clarté, est visible à la page suivante.

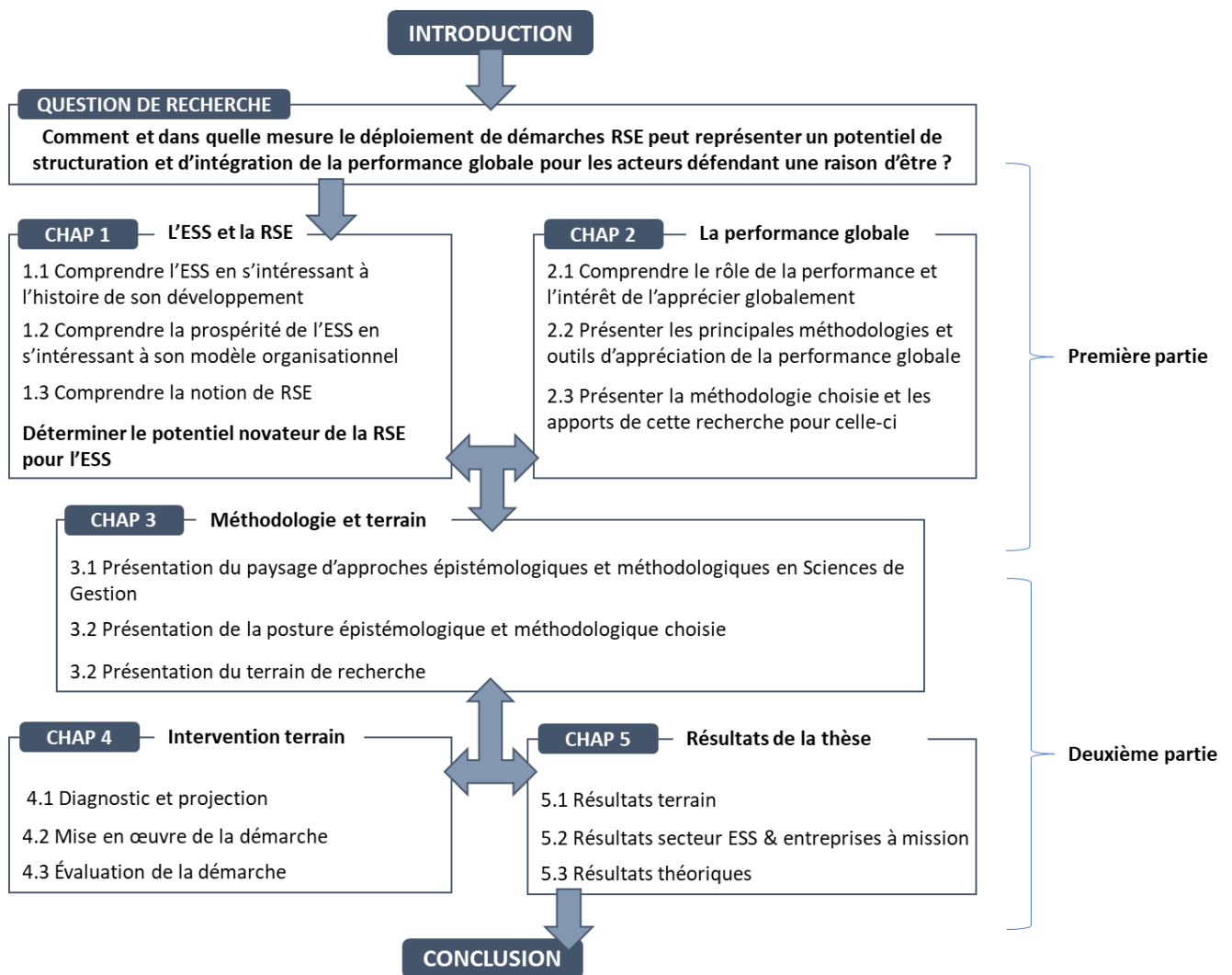
Notes pour la lecture

Le lecteur trouvera à la fin de la thèse des tables de référencement comprenant :

- La bibliographie référençant l'ensemble des sources académiques ou professionnelles mobilisés (des références spécifiques sont également listées en note de bas de page) ;
- La table des figure et tableaux présents dans le document ;
- La table des annexes pour accéder à des informations complémentaires ;
- Un glossaire des notions spécifiques abordées lors de la thèse ;
- Un index référençant les occurrences des notions clés tout au long du document.

Pour accéder à ces tables de référencement, se reporter à la table des matières en page 9.

Figure 1 - Présentation schématique du plan de la thèse



La première partie de cette portera sur les différents modèles organisationnels qui ont été établis pour apporter des réponses aux enjeux que l'on qualifie aujourd'hui de développement durable. En premier lieu en présentant le secteur de l'ESS à travers son développement historique et ses spécificités organisationnelles, puis le principe de la responsabilité sociétale des entreprises afin de saisir les modalités d'actions entreprises par les organisations privées en ce sens. Finalement, nous aborderons différentes méthodologies, approches et outils développés pour évaluer et rendre compte de la notion de performance globale intimement liée à la raison d'être sociale et à la responsabilité sociétale.

**PARTIE 1 – PRÉSENTATION DES
MODÈLES ORGANISATIONNELS
DÉPLOYÉS EN VUE D'APPORTER
DES RÉPONSES AUX ENJEUX DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Chapitre 1 – L’ESS et la RSE, les « vrais-faux amis » de l’institutionnalisation de la raison d’être

Introduction du chapitre

Ce premier chapitre de la thèse a pour objectif de présenter deux des trois notions clés de notre recherche : l’Économie Sociale et Solidaire (ESS) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Ces deux premières notions sont effectivement capitales dans le cadre de notre recherche car l’ESS, en plus d’être le secteur d’activité de notre terrain de recherche, est un secteur historique de promotion et de défense de valeurs sociales et, la RSE, traduit la mise en œuvre par les entreprises d’actions allant au-delà du prisme traditionnel de la maximisation des profits. Comprendre leur histoire, leur développement et leurs particularités nous permettra ainsi de :

- Comprendre les particularités organisationnelles d’un acteur prenant en compte une raison d’être sociétale ;
- D’identifier les convergences et les divergences entre l’ESS et la RSE ;
- D’identifier les apports mutuels que ces deux notions peuvent s’apporter.

Pour ce faire, cette partie est divisée en trois sections. Une première pour revenir sur l’histoire du développement de l’ESS en France depuis la Révolution française jusqu’à nos jours. La seconde présentera les particularités organisationnelles qui caractérisent ces organisations. Et, la troisième, présentera quant à elle la notion de RSE. Fort de l’ensemble de ces éléments, nous conclurons ce chapitre sur l’analyse des convergences et spécificités entre ces deux notions et leurs apports réciproques.

1.1 – L’ESS ou l’histoire de l’institutionnalisation d’un tiers-secteur défendant une raison d’être sociale

Aujourd’hui l’économie sociale et solidaire (ESS) est considérée comme une institution du tissu socio-économique français pesant dans l’économie. Elle est force de résilience et de renouvellement (Bidet, 2021), elle porte un projet politique face aux enjeux de développement durable (Duverger, 2023e) notamment par la défense d’« *une facette de la devise républicaine : la fraternité librement choisie (Leroux, 1999)* » (Lacan, 2000, p. 94) mais « *n’en est pas pour autant une économie de la misère* » (Ibid.). Pour comprendre en quoi ce secteur économique *a priori* si disparate présente désormais un certain idéal dans le changement de paradigme qui

s'opère dans notre société (Lacan & Silva, 2020), il est important de revenir sur l'histoire de son développement. En effet, en s'immisçant entre les pouvoirs publics et le marché, l'ESS a connu une évolution tumultueuse oscillant entre les intérêts et limites de ces deux secteurs mais a su faire preuve de résilience pour survivre et se développer.

Représentant, selon le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 10% du produit intérieur brut, 14% des emplois privés et comptant près de 200 000 organisations pour un total de 2,38 millions de salariés¹, les associations, fondations, mutuelles, coopératives et entreprises commerciales d'utilité publique, sont des acteurs désormais importants du paysage socio-économique de la France. Mais, comme nous allons le voir ici, la route pour atteindre ce statut a été ardue poussant ainsi l'ESS à s'adapter et à évoluer. Revenons donc sur ce parcours historique afin de comprendre les rouages de son développement. Ne pouvant pas ici retranscrire l'intégralité de l'histoire des mouvements organisationnels déployés pour répondre à des besoins sociaux, Duverger (2023a) indiquant par exemple que l'origine de l'économie sociale pourrait remonter au Moyen-Âge, nous prenons le parti de la présenter à partir de la Révolution française. Et cela pour deux raisons.

Premièrement, en reprenant les travaux de Duverger (2023a, p. 8-9), la notion même d'économie sociale « *apparaît pour la première fois sous la plume de l'historien Louis-Gabriel Buat-Nançay en 1773* » et « *ne connaît de prospérité qu'à compter de la publication du 'Nouveau traité d'économie sociale' par l'économiste Charles Dunoyer en 1830* ». Si, à l'époque la notion n'est pas « *encore stabilisée* », c'est à partir de cette période qu'elle comprend l'économie sociale telle qu'elle s'est déployée par la suite et telle que nous la connaissons aujourd'hui. La deuxième raison tient du fait que la fin du XVIIIème siècle marque la fin du régime féodal et l'essor du capitalisme entraînant ainsi une transformation profonde de la société française. Ce changement de paradigme sociétal est ainsi la source de trois phénomènes qui ont donné à l'ESS une nouvelle dimension et l'ont façonné à travers les siècles à venir : la constitution d'un nouvel État et de la gestion des choses publiques, la croissance quasi-exponentielle de l'économie de marché et l'émergence d'une prise en compte des problématiques sociales, notamment de la classe ouvrière. Partant de ce postulat et au regard de la revue de littérature que nous avons mené sur le sujet, nous pouvons distinguer quatre grandes périodes de l'économie sociale et solidaire. La première période, de la Révolution française à la fin des années 1930, constitue une étape importante pour l'économie sociale. Interdite à la

¹ Source : site internet du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique ([lien](#)) consulté le 23 juin 2023.

fin du XVIII^e siècle, l'économie sociale est par la suite reconnue et connaît un premier essor fleurissant, mais contrôlé, au début du XX^e siècle de conserve avec l'industrialisation de la société. À partir de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au tournant néo-libéral des années 1970-1980, deuxième grande période, l'économie sociale se retrouve grandement remise en question par l'instauration d'un Etat Keynésien et la période des « trente glorieuses » (Fourastier, 1979) au point d'être considérée comme s'étant « tiers-sectorisée » (Azam, 2003). Elle connaît ensuite un nouveau souffle durant la troisième période s'étalant des années 1970-1980 au début des années 2000. Durant cette période, marquée par une dérive de l'économie et la néo-libéralisation des États, l'économie sociale trouve une nouvelle identité en incorporant la dimension solidaire et en devant intégrer une dimension économique et financière jusqu'à présent quasi-inexistante. Finalement, la dernière période importante, des années 2000 jusqu'à nos jours, marque pour l'ESS sa véritable institutionnalisation dans le paysage socio-économique dans une société tournée vers de nouveaux enjeux, ceux du développement durable.

Comme nous l'avons indiqué au début de cette partie, l'ESS est « *un secteur en pleine croissance qui recouvre un ensemble varié d'acteurs, d'organisations, de projets, mais également de valeurs (Eme et Laville, 2005)* » (Salameh Bchara et alii, 2016, p.49). Son périmètre est donc variable et relève davantage de la nébuleuse (Gand, 2015). Tout au long de ce développement, nous expliciteront ces phases à travers un exemple précis : celui de la mutualité. La raison de ce choix est triple. Premièrement, la mutualité est un des acteurs historiques de l'ESS apparu « *à la veille de la Révolution Française* » (Dreyfus, 2011, p. 49) permettant ainsi d'illustrer chacune des périodes abordées par un exemple particulièrement riche et représentatif de l'histoire de l'ESS. Ensuite, cette thèse a été menée sous une convention CIFRE au sein d'une mutuelle du secteur de l'éducation nationale. L'illustration par cet exemple nous permet ainsi d'introduire les spécificités et les problématiques de notre terrain de recherche et constituera une base de connaissance dans les prochaines sections de notre travail. Enfin, la mutualité est une structure représentative des spécificités organisationnelles propres à l'ESS et qui seront abordées de manière approfondie dans la deuxième partie de ce chapitre.

1.1.1– L'émergence de l'économie sociale de la Révolution française aux années 1930

En introduction de cette section, nous avons repris les travaux de Duverger (2023a) dans lesquels étaient présentés les textes fondateurs de l'économie sociale à savoir ceux de Louis-Gabriel Buat-Nançay en 1773 et le Nouveau traité d'économie sociale Charles Dunoyer en 1830. Il est intéressant de constater que ces textes sont publiés dans un contexte où justement les problématiques sociales font l'objet d'une forte réprimande par les pouvoirs publics. En effet, en 1791 sont promulgués un décret (le décret d'Allarde) et une loi (la Loi Le Chapelier) visant à abolir le droit d'association et le système de corporation (Toucas-Truyen & Boned, 2015 ; Duverger, 2023a). Ces deux textes, adoptés dans les premières années d'une République nouvelle, marquent une volonté forte de cette dernière d'une libéralisation et d'une individualisation de la société (Duverger, 2014) et auront cours jusqu'à l'adoption en 1864 de la Loi Ollivier. Malgré cela, la révolution industrielle, qui s'opère à la fin du XVIII^e siècle et tout au long du XIX^e, siècle a fait émerger la classe ouvrière et avec elle les considérations sociales et donc les mouvements ouvriers contraignant ainsi l'État à trouver un « *compromis social-républicain* » permettant une « *redéfinition de l'économie sociale* » (Duverger, 2023a, p.13-14). La Loi Ollivier de 1864, la Charte de la Mutualité en 1898 ou encore la Loi 1901 définissant le statut des associations à but non lucratif, sont des exemples de la reconnaissance par les institutions de l'économie sociale à cette époque. Lors de l'exposition universelle de 1900, Charles Guide apportera une nouvelle définition de l'économie sociale « *selon une double acception. Elle désigne à la fois un champ disciplinaire et un champ socioéconomique. Il s'agit d'une part d'une 'science de la justice sociale', à la différence de l'économie politique concentrée sur la production, et d'autre part de l'ensemble des 'institutions sociales'* » (Duverger, 2023a, pp. 13-14) donnant ainsi, selon l'auteur, une pleine reconnaissance au secteur.

Si l'économie sociale est désormais reconnue, elle n'échappe pas pour autant à un certain contrôle de la part des pouvoirs publics. Selon Bardet (1991) cité par Duverger (2023a, p. 14) on constate effectivement une « *volonté de la République de brider toute concurrence des groupes intermédiaires vis-à-vis de la généralité politique* » par l'application d'une « *différenciation fonctionnelle des organisations de l'économie sociale* » en différents statuts (coopératives, mutuelles, associations). Cette stratégie de « *diviser pour mieux régner* » offre une preuve de l'importance qu'occupent les considérations sociales à l'époque et donc du potentiel pouvoir que peuvent porter les organisations qui en ont la charge. Dans un contexte

d'individualisation et de libéralisation continue, où les « *mécanismes d'ajustement par les prix* » offre une vision économique considérée comme « *certaine* » et où un « *État social* » se constitue progressivement, l'économie sociale trouve sa place entre le marché et l'État comme une « *voie de résolution* » pour la « *question sociale* » (Azam, 2003, p. 156).

Des bases solides ainsi posées, la première moitié du XX^e siècle représente pour l'économie sociale une période d'ascension (Azam, 2003) que Duverger (2023a, p. 15) explique par la participation de l'économie sociale au déploiement de l'État-providence qui émerge à cette période facilitant son développement mais aussi sa « *fonctionnalisation* » puisqu'elle s'intègre dans le « *modèle sectoriel et vertical* » qu'implique les nouvelles missions de l'État-providence. En reprenant l'article de Dreyfus (2011), l'adoption des textes de loi sur les retraites ouvrières et paysannes en 1910, les assurances sociales en 1930 ou, évidemment, la Sécurité sociale en 1945 en sont de bons exemples. Si cette période marque donc une période fleurissante de l'économie sociale, la seconde guerre mondiale et la société d'après-guerre verra, selon Azam (2003, p. 155) l'économie sociale « *s'éclipse(r)* » en faveur de « *conflits sociaux [...] prenant l'allure d'affrontements de classes* ».

Encadré 1 - Illustration de la période par l'exemple de la mutualité

La mutualité est le « *mouvement social français le plus ancien puisque les premières sociétés de secours mutuels apparaissent dans notre pays à la veille de la Révolution, cinq décennies donc avant que n'émergent les coopératives et un siècle avant que les organisations syndicales ne voient le jour* » (Dreyfus, 2011, p. 49). À son origine, la mutualité française s'est clairement définie comme un acteur dépolitisé, « *neutre à l'égard de l'État mais elle l'est aussi vis-à-vis des partis politiques et des syndicats* » (Dreyfus, 2011, p. 53).

Si des sociétés de secours mutuels sont « tolérées » durant le siècle et qu'un premier cadre réglementaire est institué en 1852 (Toucas-Truyen & Boned, 2015), comme pour l'ensemble des acteurs du secteur, ce n'est qu'à la fin du XIX^{ème} siècle que la mutualité est véritablement reconnue avec la signature en 1898 de la charte de la Mutualité. Cette charte, en plus de libérer les mutuelles du contrôle de l'État et d'octroyer certains avantages fiscaux (Toucas-Truyen & Boned, 2015), définit notamment son « *objet sociétal* », à savoir : « *[la] non-lucrativité, l'accès à tous à des soins de qualité ainsi qu'à l'intervention d'actions sociales et sanitaires.* » et les valeurs qu'elle porte à savoir, « *la liberté, la solidarité, la démocratie et la responsabilité* » (Cuénoud et al., 2018, p. 85). Dreyfus (2011, p.53), considère par ailleurs que ces quatre valeurs constituent un « *carré magique qui doit guider l'actions des mutualistes* » qui, en plus d'offrir « *une valeur ajoutée indéniable* » (Cuénoud et al., 2018, p. 85) face à la concurrence des assurances capitalistes, et une condition *sine qua none* de la survie-développement des mutuelles.

Ces valeurs se retranscrivent donc par une liberté d'action, dans un « *cadre démocratique* » déterminé par les mutualistes eux-mêmes et la « *prise en charge de la solidarité* » (Dreyfus, 2011, pp. 50-51).

Et se retranscrivent aussi dans le statut de propriété, la prise de décision, le but poursuivi et la répartition des bénéfices les opposant de fait aux entreprises capitalistes (Cuénoud et al., 2019) établissant une relation particulière entre une mutuelle et ses adhérents ces derniers étant décideurs et bénévoles (Blanc, 2008).

La réponse apportée par les mutuelles « *à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits* » (Cuénoud et al., 2019a, p.250) grâce, par exemple, à « *une prévoyance libre et responsable* » des mutuelles de santé (Beaudet, 2020, pp.100-101), commence ainsi son déploiement puisqu'en 1914 on dénombrait environ quatre millions de mutualistes (Dreyfus, 2011) sur une population estimée à 39 millions d'habitants (Bellis et al., 2022). L'après première guerre mondiale marque pour la mutualité un nouvel essor par une croissance des adhérents, allant des blessés de guerre aux nouvelles classes socioéconomiques à une croissance de la population ouvrière représentant 40% de la population active au début de la seconde guerre mondiale². Mais aussi d'un besoin de professionnalisation des organisations et d'un renforcement de son ancrage territorial.

² Site de la mutualité française ([lien](#)) consulté le 3 juin 2023

1.1.2– La remise en question de l'économie sociale entre 1945 et les années 1970-1980

La fin de la seconde guerre mondiale représente une période particulière pour l'économie sociale. D'un côté, dans le cadre de la reconstruction du pays, et en reprenant les termes de Demoustier (2001) cité par Duverger (2023a, p. 17) l'économie sociale représente un « *moteur auxiliaire de la croissance fordiste* » avec par exemple un accès facilité pour les coopératives agricoles à des engins mécaniques modernisant l'agriculture française ou encore les mutuelles d'assurance de biens favorisant l'acquisition d'équipements de consommation comme la voiture. De l'autre, l'instauration keynésienne de l'État-providence vient combler, par l'intervention publique, le rôle joué par les acteurs de l'économie sociale (Azam, 2003). L'exemple phare étant l'instauration de la Sécurité sociale en 1945 reléguant de fait les mutuelles santé au rôle de « complémentaires santé » les délestant ainsi d'une grande partie de leur activité traditionnelle. Ce faisant, l'État a fait **perdre leur légitimité aux acteurs de l'économie sociale en leur retirant leur raison d'être** (Ibid.). La logique sous-jacente pour l'auteur étant que l'économie aurait dû être, pour reprendre les termes de Polanyi (1944), « ré-encastree » dans la sphère sociale et sociétale sans intervention nécessaire de ce troisième acteur qu'est l'économie sociale. L'encastrement social est un thème important du travail réalisé par Karl Polanyi traduisant « la grande transformation » qui s'est déployée au début du XX^e siècle résultant de la « *séparation de l'économie et de la société par l'émergence d'un marché autorégulateur* » (Chochoy, 2015, p. 154). Cette notion renvoie à une certaine émancipation, du moins une autonomisation qui s'est développée entre les institutions sociales et politiques de la société et les marchés, alors même que ces derniers sont le résultat d'interactions sociales, ayant engendré un « *ordre nouveau* » où le « *marché autorégulateur (qui) se place comme institution imaginaire organisatrice du social* » (Ibid., p. 161).

Les années post-guerre sont effectivement des années de forte croissance économique reposant sur une croyance technologique forte. Une période durant laquelle, le marché semblait pouvoir répondre aux enjeux sociaux : les « trente glorieuses ». La raison d'être de l'économie sociale s'est ainsi faite portée par l'État-providence, les marchés mais aussi par la transformation de revendications sociales sous la forme « *d'affrontements de classes* », pour reprendre les termes d'Azam (2003), dans un duel politique entre le communisme et le capitalisme. **De ce fait, l'économie sociale se retrouve rétrogradée à un « tiers-secteur [...] voué à pallier les défaillances de l'État et du marché »** (Azam, 2003, p.156).

Encadré 2 - Illustration de la période par l'exemple de la mutualité

À l'instar du secteur de l'économie sociale dans son ensemble, la fin de la seconde guerre mondiale a également marqué un tournant important pour la mutualité française et notamment le secteur de la mutuelle santé.

Grandement inspiré par le plan Beveridge de 1942 fondant « *sa légitimité sur le projet de libérer la société du besoin et du risque par l'assurance obligatoire et, par là même, de la libérer de la question sociale.* » (Azam, 2003, p.155), le régime de la Sécurité sociale est adopté en France en 1945.

Désormais, la protection sociale repose donc sur « *l'intervention combinée des assurances maladie obligatoire (AMO) et complémentaire* » (Beaudet, 2020, p.95). L'AMO étant portée par les pouvoirs publics et la partie complémentaire étant assurée par les mutuelles. Ces dernières se voient donc « amputées » d'une grande partie de leur raison d'être historique désormais portée par l'État.

Suscitant au début une opposition des mutuelles (Toucas-Truyen & Boned, 2015) craignant « *perdre leur centralité dans le nouveau système* » (Duverger, 2023a, p. 16), elles « *renégocient finalement leur place dans le fonctionnement de la Sécurité sociale avec la loi Morice de 1947, deviennent des organismes de prévoyance libre et complémentaire et pénètrent la fonction publique avec la création de la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN) en 1946. Elles consolident aussi leurs services de soins et d'accompagnement (Siney-Lange, 2018)* ». En 1947 par exemple, un congrès s'est tenu à Aix-les-Bains ayant pour thématique : « *La mutualité a-t-elle un avenir, et le maintien de son existence est-il compatible avec une application de plus en plus généralisée et de plus en plus complète de ses propres buts par des organismes issus des lois sociales obligatoires ?* »³.

Dans la foulée de l'adoption du régime de la Sécurité sociale, le monde étudiant a agi auprès des pouvoirs publics afin qu'un statut spécifique des étudiants dans le régime de Sécurité sociale soit reconnu. C'est le 23 septembre 1948 qu'est adopté la Loi modifiant le régime de la Sécurité sociale en y intégrant un régime spécifique aux étudiants. Portée au départ par une structure mutualiste centralisée et monopolistique, la MNEF (Ros et al., 2021), une structure « *aux frontières des organisations étudiantes et du champ politique* » émanant du syndicat étudiant : l'UNEF (Argibay, 2013, p.42). L'idée est donc que le régime étudiant de la sécurité sociale soit porté par les étudiants eux-mêmes. Au tournant des années 1960, et de son lot de mouvements et luttes sociales, les distensions politiques portées par un syndicat étudiant crée des oppositions et des dissidences en interne aboutissant, à la fin de la décennie, à un éclatement régionalisé en mutuelles autonomes et concurrentes.

Dans cette réorganisation du secteur, la mutualité a cherché à se réinventer. Par l'approfondissement de son ancrage territorial et de ses missions sociales et solidaires, par le déploiement d'une nouvelle dynamique partenariale mais aussi, et c'est nouveau, par un engagement politique puisque cette double prise en charge de la sécurité sociale par l'État et les mutuelles de la protection sociale ne permet dès lors plus à ces dernières d'être dépolitisées (Dreyfus, 2011).

³ Source : Site de la mutualité française ([lien](#)) consulté le 23 juin 2023

1.1.3– L'économie sociale se réinvente en économie sociale et solidaire dans les années 1970-1980

Si les « trente glorieuses » ont éclipsé l'économie sociale, les « vingt piteuses » et leurs lots de crises sociales et économiques, qui ont suivis, lui ont donné un sursaut de vie, une opportunité pour se réinventer (Duverger, 2023a) face à et au-delà des défaillances de l'État et du marché.

Dans ce contexte propice donc à la « *résurgence de l'économie sociale* », une problématique apparaît toutefois : son identité. Après des décennies de mise à l'écart « *son identité est trouble* » (Duverger, 2014, p. 31). En effet, même si « *le mot conserve une charge historique susceptible de renforcer la légitimité de ceux qui cherchent à en capter l'héritage* » (Ibid.), la réduction de son périmètre par rapport au début du siècle et le changement de paradigme de la société entre temps, contraignent le secteur de l'économie sociale à se trouver une nouvelle identité. Cette nouvelle identité, ou utilité sociétale du secteur de l'économie sociale, a ainsi demandé pour ses acteurs un travail considérable. Vienney (1986) constate en effet qu'ils ont mis « *'au moins autant d'énergie à se faire reconnaître par l'État qu'à se reconnaître entre elles comme analogues'*. Ce processus (s'avérant) cependant paradoxal, l'économie sociale oscillant entre un risque de banalisation (marchandisation) et une réplique identitaire (affirmation des spécificités) » (Duverger, 2023a, p. 18). Au tournant des années 1970, deux facteurs importants ont donc fortement impactés la définition d'une nouvelle identité des acteurs de l'économie sociale. Le premier est social et solidaire, le second est économique et financier.

Après les événements de mai 1968, émergent les « *alternatives* », des structures voulant apporter de « *nouvelles normes au désenchantement et à l'oppression nés de la société industrielle* » (Duverger, 2023a, p. 13). Ces initiatives locales se sont cristallisées en une économie solidaire (Laville, *dir*, 1994) avec pour vision « *'un nouveau contrat social pour sortir de la vision réductrice d'une économie lucrative et d'une solidarité redistributive en encourageant le développement d'initiatives socioéconomiques ainsi qu'une économie plurielle'* » (Duverger, 2023a, p. 13 citant Ème et Laville, 1994). Dans la foulée de l'apparition de ces nouveaux acteurs solidaires prenant position sur une des prérogatives historique de l'économie sociale, est créé (en 1970) le Comité National des Liaisons des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA) dont la charte la charte de 1980 offre une nouvelle définition de l'économie sociale comme un « *régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains* » donnant ainsi prévalence à la notion de « *secteur à but non lucratif* » sur celle d'économie sociale (Duverger, 2014, p.31). Ce faisant, cette charte

constitue le « *premier document institutionnel tangible accompagnant en France le renouveau du concept d'économie sociale après une longue éclipse de plusieurs décennies.* » (Bidet, 2021, p. 133), l'identifie en opposition aux secteurs lucratifs, lui donne une dimension politique (Duverger, 2023a) et ouvre la porte au nouveau mouvement de l'économie solidaire. Désormais donc, **l'économie sociale et l'économie solidaire fusionne en un terme générique : l'économie sociale et solidaire (ESS)** regroupant un secteur « *qui s'est constituée depuis le XIX^e siècle en coopératives, en mutuelles ainsi qu'en associations gestionnaires d'équipements ou de politiques publiques (Vienney, 1994)* » et un secteur portant « *la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel* » (Bioteau & Fleuret, 2014, pp. 890-891).

En parallèle de cette nouvelle identité élargie, le contexte sociétal de la fin du XX^e siècle évolue lui aussi grandement. La promesse illusoire d'une croissance économique et d'un progrès technologique sans fin et comme réponse aux enjeux sociaux s'essouffle et rencontre des crises. Les « trente glorieuses » laissent place aux « vingt piteuses » et le marché n'apparaît alors plus tout puissant. Du côté de l'État, pour palier à ces défaillances, le tournant néo-libéral s'initie et se globalise en France sous François Mitterrand comme ailleurs dans le monde sous les figures emblématiques de Margaret Thatcher au Royaume-Uni et Ronald Reagan aux États-Unis : « *la doctrine du libre-marché s'impose comme idéologie dominante* » (Denord François dans Le Monde diplomatique, 2014⁴). Par cette néo-libéralisation de la société, les actions sociales et solidaires de l'État se rétractent, la privatisation de secteurs économiques s'intensifie et la mise en concurrence est érigée en règle. L'ESS n'est évidemment pas épargnée par ces évolutions structurelles et en subit pleinement les conséquences. **Le secteur n'ayant jusqu'à présent pas véritablement intégré les enjeux découlant de la concurrence face à des entreprises capitalistes compétitives, car protégé par le cadre établi par l'État, se retrouve à devoir s'approprier les logiques de marché** dans un « *passage d'une cogestion entre l'économie sociale et solidaire et les politiques publiques à une mise en concurrence* » (Swaton, 2015, p. 279). C'est notamment le cas dans le secteur financier (banques et assurances) suite à l'adoption des lois bancaires de 1984 et 1996 visant à créer un socle commun à tous les établissements, celui des marchés financiers (Lobre-Lebraty, 2014) des établissements coopératifs et mutualistes tels que le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne, les Banques Populaires, le Crédit Mutuel ou encore le Crédit Coopératif (Bioteau & Fleuret, 2014). Ces organisations financières se sont ainsi restructurées en groupe à l'instar du Crédit Mutuel qui a racheté le CIC à la fin des

⁴ https://www.monde-diplomatique.fr/publications/manuel_d_histoire_critique/a53288

années 1990 dans une logique de diversification de son offre et d'intensification de son réseau de détail (Le Foll, 2017).

La fin du XX^e siècle représente donc une période durant laquelle l'ESS a refondé son identité par opposition aux organisations lucratives, en élargissant son périmètre et se repositionnant ainsi vis-à-vis de l'État et du marché tout en intégrant de nouvelles logiques de compétition et de rationalité financière. La défense d'une raison d'être revalorisée devant lui permettre de se différencier face à cette nouvelle concurrence et l'adoption de « *pratiques de gestion dominantes, caractéristiques des entreprises capitalistes* » (Chaniel, 2018, p. 79). En effet, malgré ce phénomène d'isomorphisme (Di Maggio & Powell, 1983), Laville (1997) considère que l'ESS repose sur trois piliers fondamentaux : le marché, l'État et la réciprocité que l'on peut définir comme « *un échange non monétaire dans le cadre de la socialité primaire* » (Azam, 2003, p.158), « *Le marché [étant] l'une des composantes qui, tout en étant majeure, n'est en rien unique* » (Laville, 1997, p. 325). Période que Duverger (2023a, pp. 19-20) considère comme la première phase d'institutionnalisation de l'ESS. Institutionnalisation par :

- La renégociation de « *leurs statuts juridiques pour élargir leurs capacités d'autofinancement et d'endettement en s'ouvrant à des investisseurs extérieurs* » ;
- « *La dé-sectorialisation des politiques publiques est engagée avec la création en décembre- 1981 d'une délégation interministérielle à l'économie sociale, à laquelle est adossé un comité consultatif. Son décret d'application fournit d'ailleurs la première définition juridique de l'économie sociale* » ;
- L'introduction « *dans le IX^{ème} plan de 1982-1983, conçue avec le secteur public et le secteur privé comme l'un des trois piliers de 'l'économie mixte' promue par le Président de la République après le tournant de la rigueur* ».

Cette institutionnalisation se concrétise notamment par son européanisation (Duverger, 2023a) et l'émergence d'un isomorphisme que nous pourrions qualifier « **d'isomorphisme inversé** ». Nous avons relevé précédemment que face à l'évolution de la société, des acteurs de l'économie sociale adoptaient des logiques propres aux entreprises capitalistes (Codello & Béji-Bécheur, 2015). Mais l'inverse s'est également déployé au cours des années 1990. En effet, selon Blanc (2008, p. 16), propulsée par le CNPF⁵, « *émerge la notion 'd'entreprise citoyenne [visant] à réhabiliter le monde de l'entreprise non seulement comme le cœur de l'activité économique mais aussi comme porteur de préoccupations et d'actions qualifiées de citoyennes* ». Par cet

⁵ CNPF : Conseil national du patronat français devenu le Mouvement des entreprises de France (Medef)

exemple, on constate bien que le syndicat patronal, voit dans les spécificités de l'ESS, une voie d'avenir pour les entreprises. Sinon, il n'aurait pas été constaté une « *tendance des entreprises lucratives à marcher sur les platebandes des valeurs de l'économie sociale* ». On constate également « *qu'émerge en 1995 l'idée au CJDES⁶ de mettre en place une méthodologie d'évaluation des pratiques des entreprises de l'économie sociale. De ce point de vue, la tendance des entreprises lucratives à marcher sur les platebandes des valeurs de l'économie sociale a poussé celle-ci à réviser ses acquis ; mais la démarche qui s'est ensuivie (la méthodologie bilan sociétal, devenue marque déposée) a précédé la dynamique actuelle de RSE (Bodet, Lamarche et alii, 2006).* » (Blanc, 2008, p.16). Ce double effet d'isomorphisme entre les entreprises capitalistes et celles de l'ESS traduit bien une « *dynamique globale positive et une fertilisation croisée* » (Blanc, 2008).

⁶ CJDES : Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire

Encadré 3 - Illustration de la période par l'exemple de la mutualité

Comme nous l'avons vu lors de la dernière période, les organisations mutualistes avaient engagé un travail important de repositionnement vis-à-vis des changements structurels de leur secteur. Stratégie qui a porté ses fruits puisqu'en 1970 elles couvrent plus de 50% de la population (Toucas-Truyen & Boned, 2015) et font partie des premières organisations à monter le CNLAMCA⁷ au côté notamment des coopératives.

Pour les mutuelles, le phénomène de mise en concurrence intensifié (Lallemant-Stempak, 2015) s'est initié en 1986 par l'ouverture du marché de la complémentaire santé aux entreprises d'assurance puis par l'application de directives européennes en 1992 « *imposant une activité unique dans le domaine de l'assurance* » (Swaton, 2015 ; Toucas-Truyen & Boned, 2015). Ce nouveau cadre légal ira même jusqu'à contraindre les mutuelles à déroger progressivement à une de leur raison d'être historique, la couverture de santé à quiconque, peu importe ses ressources financières, par l'instauration de critères de solvabilité.

À l'instar de l'ensemble du secteur donc, l'adoption des logiques gestionnaires s'observe aussi chez les mutuelles allant jusqu'à un « *processus de déterritorialisation lié au marché concurrentiel et aux politiques publiques nationales et européennes favorisant les unions.* » (Artis et al., 2020, p.58).

Sur le secteur du régime étudiant de la sécurité sociale, c'est en 1975 et par arrêté du Conseil d'État que la gestion est désormais assurée par plusieurs organisations mutuelles reconnues par l'État dans le cadre d'une délégation de service public. Si à ses premières heures, le mutualisme étudiant est principalement porté par l'engagement bénévole des étudiants adhérents aux mutuelles, la fin du siècle se traduit par une massification de l'enseignement supérieur impliquant ainsi un besoin de professionnalisation des acteurs de ce secteur afin d'accompagner cette croissance. Il est donc constaté une augmentation des effectifs salariés, l'instauration d'une gouvernance et de directions formalisées, l'implantation dans de nombreux territoires d'agences et le développement de l'informatique dans la gestion et les relations avec les adhérents. En ce sens, la mutualité étudiante de la fin du XXème siècle a su adopter les us et coutumes du développement d'une entreprise capitaliste, en essayant de garder à cœur leur modèle de l'ESS et la défense d'une raison d'être sociale. À côté de cette hybridation concurrentielle, les acteurs de la mutualité étudiante déploient également des relations territoriales avec notamment les associations étudiantes donnant une dimension politique, souhaitée ou non, à leurs actions.

⁷ CNLAMCA : Comité National des Liaisons des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives

1.1.4– L’institutionnalisation de l’ESS au début du XXI^e siècle

Le début du XXI^e siècle marque une nouvelle évolution importante pour l’ESS venant dans un premier temps confirmer la tendance observée lors des dernières décennies du siècle précédent puis donner une nouvelle dimension à l’ESS.

Les scandales d’entreprises de la fin des années 1990 et du début des années 2000, à l’image du cas d’Enron (2001) ou de Parmalat (2003) pour n’en citer que deux à l’époque où était scandé « *‘vive l’éthique dans les affaires !’ ‘Vive l’entreprise morale’* » au forum de Davos⁸ poussent d’autant plus les entreprises à adopter, par des démarches RSE, des principes historiquement propres à l’ESS. C’est à cette époque par exemple qu’apparaissent l’entrepreneuriat social « *introduit en France par les institutions internationales, le secteur privé et l’agence de valorisation des initiatives socioéconomiques (Avisé) (Moutard-Martin, 2019)* » (Duverger, 2023a), poussé par une double contrainte croissante émanant de la société civile et des pouvoirs publics par l’instauration de nouveaux cadres légaux et réglementaires. L’État, de son côté, adopte une position duale vis-à-vis de l’ESS. S’il adopte des préceptes du « New Public Management » visant à introduire la notion d’efficacité par l’adoption de méthodes et pratiques issues du privé (Giordano et al., 2015) devant ainsi conduire à une « *destruction créatrice de l’action publique, entendue comme un ‘processus de disparition et de création au fil du temps de formes d’intervention des autorités publiques qui peuvent susciter une modification de la nature profonde de l’action publique’ (Bance, 2018)* » (Duverger, 2023e, pp. 96-97). Il renforce également son contrôle sur le secteur en instaurant un contrôle financier plus intensif sur l’allocation des subventions, le passage d’un financement par subvention « *à un modèle basé sur les appels de projets* » (Goujon Belghit, 2019) ou encore en utilisant les associations « *bien au-delà de leur mission première comme extension du champ d’action des pouvoirs publics* » (Swaton, 2015, p. 285).

L’ESS, quant à elle, renforce l’adoption de pratiques managériales propres aux entreprises capitalistes afin de faire face à l’accentuation de concurrence et à la baisse de leurs financements (Swaton, 2015). Les pratiques de regroupement, de rachats ainsi des pratiques contestables au regard de leur objet social se généralisent chez les grandes organisations comme les petites, quitte à se retrouver elles-mêmes au cœur de scandales. Mais le vrai tournant du XXI^e siècle pour l’ESS s’opère à partir des années 2010. En effet, la crise financière des subprimes et le renforcement de l’importance quasi-unaniment partagée du développement durable ont

⁸ Ignacio Ramonet (2004). Le scandale Parmalat, *Le Monde Diplomatique*, février 2004 ([lien](#))

« remis l'ESS au goût du jour. Elle serait pour certains une solution aux défauts de solidarité et aux difficultés économiques territorialisées. Elle serait aussi un facteur de développement durable. » (Bioteau & Fleuret, 2014, p.892). Le modèle organisationnel de l'ESS apparaît donc favorable face aux maux actuels de la société, une voie que l'État cherche donc à valoriser et que les entreprises souhaitent s'approprier. Le 31 juillet 2014 est adoptée la Loi 2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire (ou loi Hamon) donnant une définition légale de l'ESS, de son champ et de ces principes.

Son premier article stipule :

« I. L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions suivantes :

- *Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;*
- *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;*
- *Une gestion conforme aux principes suivants : a) les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; b) les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne pas être distribuées. [...]*

II. L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre :

- *Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles, ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de société d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'association régies par la loi du 1^{er} juillet 1901 [...]*
- *Par les sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent les conditions suivantes : a) elles respectent les conditions fixées au I du présent article ; b) elles recherchent une utilité sociale au sens de l'article 2 de la présente loi ; c) elles appliquent (certains) principes de gestion »*

Son deuxième article vient définir l'utilité sociale d'une entreprise de l'ESS comme devant respecter quatre conditions :

- 1) « Elles ont pour objet d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. [...] »
- 2) Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
- 3) Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation [...] Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles [...]
- 4) Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale [...] »

À la lecture de ces deux articles et notamment du deuxième, il est difficile de ne pas voir les liens entre la qualification d'une entreprise sociale et solidaire et les objectifs de développement durable qui seront adoptés une année plus tard (2015) et dans lesquels les entreprises jouent un rôle important. Cette loi s'inscrit ainsi dans une double logique. Elle a une « *volonté de prendre en compte une performance qui n'est pas que financière. On retrouve ici 'la primauté donnée à la gestion de service sur la gestion de rapport', 'la caractéristique d'origine' de l'économie sociale (Vienney, 1994).* » (Bidet et al., 2019, p.128) tout en adoptant « *une position de compromis en proposant une définition inclusive de l'ESS, qui conforte l'approche statutaire mais l'élargit sous conditions à des sociétés commerciales, pouvant aller jusqu'à l'adoption d'un agrément 'd'entreprise solidaire d'utilité sociale' (ESUS).* » (Duverger, 2023a, p. 24). Au regard de Duverger (2023b), cet élargissement au-delà des statuts est preuve que **désormais l'ESS est davantage caractérisée par la finalité sociale que par son organisation démocratique**. Ce choix étant, pour l'auteur, grandement influencé par les standards européens et le secteur à but non lucratif anglo-saxon.

Cette loi institutionnalise ainsi le secteur de l'ESS (Bidet et al., 2019 ; Itçaina & Richez-Battesti, 2022) et ses grands principes, repris ainsi sur le site internet *Vie Publique* : « *Poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices ; Une lucrativité encadrée (notamment bénéfices majoritairement consacrés au maintien et au développement de l'activité ; Une gouvernance démocratique et participative* »⁹ dans le tissu socio-économique français. Mais elle institue

⁹ <https://www.vie-publique.fr/loi/20691-economie-sociale-et-solidaire-ess-scop>

également la mise en concurrence directe des acteurs historiques du secteur, à savoir les coopératives, mutuelles et associations auxquelles nous pouvons ajouter les fondations, aux sociétés coopératives d'intérêt collectif et aux entreprises sociales (Duverger, 2023b ; André, 2015). Renforçant, de fait, le « *mouvement de concentration ou de polarisation de l'ESS* » (Duverger, 2023b, p.32) et augmentant ainsi, entre autres, le nombre d'unions de mutuelles ou encore le regroupement des Scops. Au regard de l'État, cette loi vise à « *inscrire l'ESS dans un nouveau référentiel de l'innovation sociale aboutissant à une reconfiguration de l'action publique qui externalise les politiques sociales à l'ESS (Hély, 2017)* » (Duverger, 2023, p. 30). Pour l'auteur, malgré cette loi, l'ESS reste confinée à un rôle de « *réponse à une carence au détriment d'une portée transformative* » (Ibid. p. 31). Ainsi, **si l'ESS représente un modèle adapté et à promouvoir au regard des enjeux de développement durable contemporains, cette loi bien qu'institutionnalisant le secteur, confirme les évolutions des dernières décennies au risque de banaliser les acteurs de l'ESS, leurs engagements et leurs actions** (Swaton, 2015 ; Frémeaux, 2015). Risque d'autant plus réel suite à l'adoption de la loi PACTE en 2019.

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE) promulgué le 22 mai 2019 a pour volonté, entre autres, de « *mieux prendre en compte l'impact social des entreprises capitalistes semble donc rejoindre le mouvement anciennement initié par les entreprises de l'ESS* » (Bidet et al., 2019, p. 125). Ce nouveau cadre légal et réglementaire, venant modifier le Code civil et ainsi « *certaines conceptions traditionnelles* » des entreprises (Hatchuel et al., 2021, p. 189) en indiquant qu'au-delà d'un objet licite et d'être constituée dans l'intérêt commun des associés, l'entreprise doit désormais également être « *gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » (Article 1833 du Code Civil), remet en question « *le statut de la société comme simple acteur de la société civile et le principe classique de la liberté d'entreprendre* » (Ibid.). Ainsi, « *l'entreprise ne (peut) pas être uniquement pensée comme une 'organisation économique' se réduisant aux associés d'une société. [...] La loi Pacte met ainsi en avant trois propositions originales sur la nature de l'entreprise : 1) l'entreprise doit être distinguée de son véhicule juridique qu'est la société ; 2) la capacité de création collective qui est au cœur de l'entreprise est un vecteur d'un intérêt général, qui doit être utile à la société dans son ensemble et à son environnement ; 3) l'explication d'une raison d'être ou d'une mission dans le contrat de société permet de protéger le projet de l'entreprise des revendications de certaines de ses parties prenantes et notamment des actionnaires futurs, ainsi que de maintenir ses engagements au-*

delà du renouvellement des dirigeants » (Hatchuel et al., 2021, p. 191). Ce faisant, cette loi donne une véritable portée politique à l'entreprise en institutionnalisant son rôle prédominant dans la société, en intégrant à la liberté d'entreprendre un devoir de vigilance mais aussi et surtout en considérant que *« la mission de l'entreprise constitue alors un concept-clé pour repenser l'articulation entre État, société civile et entreprises. Loin d'un simple partage entre politique et économique, la mission permet de concevoir un ordre pluriel de responsabilité qui rend compte du rôle politique de l'entreprise. La mission est la norme dont se dote l'entreprise pour fonder sa légitimité. Elle respecte le principe de liberté d'entreprise tout en donnant prise aux États, et aux différentes parties, pour poursuivre 'l'entreprise si sa stratégie n'est pas conforme à la mission énoncée. »* (Hatchuel et al., 2021, pp. 193-194). Ainsi, **si la loi ESS de 2014 a ouvert le champ de l'ESS aux entreprises sociales, la loi PACTE a effacé les dernières barrières existantes.** En permettant à une entreprise de poursuivre une mission, d'engager contractuellement ses activités en vue de *« futurs désirables »*, de donner un *« droit de contrôle »* des parties prenantes extérieures sur cette mission et de promouvoir la *« démocratie d'entreprise »* (Segrestin, 2018), *« l'entreprise moderne est donc née en rupture aux organisations capitalistes classiques, avec une vocation de création collective »* (Ibid., p. 97) et en accord avec les principes fondamentaux de l'ESS par la création d'une *« jonction entre l'intérêt privé et l'intérêt général »*.

Ainsi, si en 2019 soit 5 ans après l'adoption de la loi ESS, l'Observatoire de l'ESS ne dénombrait que 329 sociétés commerciales bénéficiant de l'agrément ESUS (Duverger, 2023b), en février 2023 le nombre d'entreprises à mission a dépassé le seuil des 1 000 entreprises (Novethic, 2023¹⁰). Le statut d'entreprise à mission a donc davantage intéressé les entreprises à statuer sur la défense d'une mission, d'une raison d'être et ce tant chez des grandes entreprises que des petites et moyennes entreprises. Le cabinet KPMG a publié en 2023 un bilan des pratiques constaté chez ces « entreprises capitalistes modernes » de la première heure dont le constat dressé confirme qu'il s'agit d'un rodage pour elles et que les pratiques constatées varient grandement d'une entreprise à l'autre et ne respectent pas nécessairement le cadre légal. À titre d'exemples, le cabinet a pu constater :

- La non-publication de l'avis de l'organisme tiers indépendant avec le rapport pour plus d'une entreprise sur deux pourtant obligatoire ;

¹⁰ <https://www.novethic.fr/actualite/economie/isr-rse/la-barre-symbolique-des-1000-entreprises-a-mission-vient-d-etre-franchie-151352.html>

- La définition d'une raison d'être ne reflétant pas directement les activités des entreprises ;
- Ou encore un flou, une incompréhension, entre les notions de « mission » telles que définie par la loi PACTE et de « démarche RSE », alors que *« la démarche 'société à mission' doit être distincte d'une démarche RSE, et a vocation à affirmer la contribution de l'entreprise au bien commun à travers ses activités. Dans ce cadre, les objectifs statutaires doivent impérativement être définis en lien avec les activités de l'entreprise »* (KPMG, 2023, p.17).

Ces deux évolutions réglementaires (loi ESS et loi PACTE) ne sont pas isolées et traduisent d'une volonté nationale et internationale de promouvoir et encadrer *« l'émergence de nouveaux modèles d'entreprises »* remettant ainsi en question *« la promesse de responsabilité sociétale inhérente à l'entreprise d'ESS et, par-là, la figure de 'l'entreprise d'ESS', tout comme elles questionnent l'identité d'une entreprise classique et ses pratiques »* (Bidet et al., 2019, pp.125-126). Loin de clarifier son rôle et son statut dans le tissu socio-économique français, cette institutionnalisation de l'ESS traduit davantage une posture du législateur d'instituer un modèle capitaliste commun à chaque organisation à l'heure du développement durable. C'est notamment ce que l'on en retire du rapport de Notat et Sénard de 2018 intitulé *« L'entreprise, objet d'intérêt collectif »* dans lequel les auteurs **remettent en question la pertinence du modèle de l'ESS dans une économie devenant responsable** (Bidet et al., 2019).

Le début du XXI^e siècle a ainsi marqué un dernier tournant important pour le secteur de l'ESS. Désormais pleinement institutionnalisé, le secteur n'en est pas pour autant mieux défini voire souffre d'un effacement progressif de ses spécificités au point d'en être quasiment désuet. En considérant l'apparition de nouveaux cadres réglementaires, d'un mimétisme dans la gestion des organisations et d'une professionnalisation accélérée de ces organisations, on retrouve là les trois facteurs menant à un processus d'isomorphisme institutionnel à savoir *« l'isomorphisme coercitif »*, le *« processus mimétique »* et les *« pressions normatives »* (DiMaggio et Powell, 1983 ; Duverger, 2023d ; Codello & Béji-Bécheur, 2015). Concrètement, cela s'est donc traduit, pour le secteur de l'ESS par *« une croissance des interactions entre les organisations du champ, l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions, une augmentation du volume d'informations à traiter, et la prise de conscience d'une appartenance commune à un même domaine d'activité »* (Duverger, 2023d, p. 68), qui, selon ces auteurs sont les quatre étapes du *« processus de structuration institutionnel »*.

Pour faire face aux risques que fait poser un tel constat, c'est donc bien dans leurs particularités organisationnelles que les entreprises de l'ESS peuvent espérer sortir de ce flou pour survivre et se développer. Il revient ainsi à l'ESS de *« faire reconnaître et de valoriser les modalités originales et pertinentes qu'elle parvient à mettre en œuvre. Cette difficulté est accentuée par le fait qu'il lui est parfois difficile de rester, dans ses pratiques, fidèle à ses principes en raison du phénomène d'isomorphisme [...]. La gouvernance démocratique, en particulier, est complexe à faire fonctionner et peut même être dévoyée, ce qui fait qu'elle se heurte à des limites, voire des instrumentalisations, qui sont parfois exploitées pour disqualifier le modèle lui-même. »* (Bidet et al., 2019, p.134).

Encadré 4 - Illustration de la période par l'exemple de la mutualité

Conformément au constat établi pour le secteur de l'ESS dans sa globalité, le début du XXI^e siècle est source d'importantes transformations pour les mutuelles.

La raison première est l'évolution drastique du cadre réglementaire du secteur dans les années 1980-1990 que nous avons relevé précédemment. Ces réformes *« visant à créer un marché unique de l'assurance ont mis fin au monopole mutualiste sur la complémentaire santé »* (Duverger, 2023d, p. 70) et ainsi effacées les particularités des organisations mutualistes (Chanial et al., 2018 ; Swaton, 2015 ; Toucas-Truyen & Boned, 2015).

Lallemand-Stempak (2015, p. 107) constate ainsi qu'à partir des années 2000, les organisations mutualistes sont contraintes à *« revoir à la fois leur offre commerciale, leur stratégie de développement et leur modèle d'organisation interne »*. L'auteur illustrant ce propos par la mobilisation de termes issus d'une logique de marché : *« croissance externe », « diversification », « réduction des coûts », « bénéfices commerciaux », « politique commerciale plus agressive », « efficacité opérationnelle », « centralisation de la gestion opérationnelle » ...* (Ibid.)

L'uniformisation des pratiques comptables et financières a renforcé la concentration des acteurs en union et par une professionnalisation de la conduite de leurs activités (Toucas-Truyen & Boned, 2015). On comptait 8 600 organisations en 1973 contre 700 en 2011 (Toucas-Truyen & Boned, 2015, p. 61) pour finalement atteindre le seuil de 350 en 2021 (Drees, 2022). Cette concentration se traduit également par une augmentation de la part de marché des vingt plus grands organismes et une diminution du nombre d'organisations sur le secteur (Drees, 2022). Toutefois, le marché n'a pas cessé de croître.

La professionnalisation du secteur a trouvé une application concrète à l'issue de la promulgation de la directive Solvabilité II en 2016 renforçant drastiquement les exigences en matière de solvabilité, de reporting et de compétences/honorabilité de la gouvernance des organisations (Duverger, 2023d). Mais sans distinction particulière entre les assujettis (Bidet, 2020) : la notion de mutuelle n'ayant que huit occurrences dans un texte comportant 90 000 mots (Séran, 2021).

La crise du COVID-19 a été une grande occasion pour démontrer la plus-value qu'apportent les mutuelles à leurs concurrents capitalistes. En effet, au sortir de cette crise, Bidet (2020, p.121-122) constate que le secteur de l'assurance sort avec une *« image fortement ternie par une double critique [...] celui de la légalité, puisqu'ils sont accusés de refuser d'honorer certains de leurs engagements contractuels. Ensuite celui de la moralité, car*

ils apparaissent réticents, malgré leur excellente santé financière, à participer à l'effort national, voire semblent vouloir mettre à profit la crise – qui entraîne une diminution importante du nombre de certains sinistres, automobiles en particulier – pour augmenter leurs bénéfices. ». A contrario, les mutuelles, étant donné leur organisation particulière, ont « semblé désireuses d'apporter une réponse différente à ces questions ».

En effet, malgré tous ces phénomènes de mise en péril du modèle mutualiste et du récent débat d'une réforme profonde de l'assurance santé (Beaudet, 2020) ou de la faible participation des adhérents à la vie démocratique (Blanc, 2008, Swaton, 2015 ; Toucas-Truyen & Boned, 2015) la mutualité affiche en plus d'un modèle démocratique, d'une offre de qualité, un modèle résilient aux crises financièrement stable et solvable. En constate les derniers chiffres de la Drees (2022) puisque les mutuelles :

- Représentent 47% des cotisations collectées en 2021 ;
- Reversent 81% de leurs cotisations en prestation santé ;
- Et conservent des niveaux très élevés de solvabilité avec des ratios de capital de solvabilité requis (SCR) de 237% et de minimum de capital requis (MCR) de 553%, bien au-delà des seuils réglementaires fixés à 100%.

Le processus de professionnalisation de la mutualité étudiante de la fin du XXème siècle s'est intensifiée tout au long des premières décennies de ce nouveau siècle. C'est dans ce cadre d'intégration de logiques organisationnelles capitalistes et politiques que les pratiques douteuses constatées dès les débuts de la mutualité étudiante (Argibay, 2013), prennent une nouvelle ampleur. Deux scandales ont notamment entraîné des répercussions juridiques et médiatiques importantes : ceux de la MNEF¹¹ (Argibay, 2013) en 1998 et de la SMESO¹² en 2001. Dans les deux cas, le scandale s'est concrétisé par un retour aux valeurs de la mutualité par une refonte organisationnelle et de gouvernance, et un changement de nom. LMDE pour le premier et VITTAVI pour le second.

Une des particularités qui est au cœur des activités mutualistes du secteur de la protection sociale étudiante et la forte proximité que ces acteurs s'évertuent à déployer. La gouvernance des structures par des étudiants, la non-discrimination des étudiants, l'implantation sur l'ensemble du territoire français, dans les grands centres universitaires comme ceux de moindre taille, l'accompagnement des étudiants par des étudiants dans différentes étapes de leur vie étudiante ou encore l'offre de prestation de prévention santé, illustrent la mission sociale que cherchent à défendre ces acteurs.

Jusqu'en 2019, les mutuelles étudiantes géraient l'assurance maladie obligatoire et complémentaire. Le 1^{er} septembre de cette année est en effet adoptée la fin du régime étudiant de la sécurité sociale et donc la fin de délégation de service public du régime obligatoire aux mutuelles étudiantes (Le Bayon & Pougheon, 2020 ; Ros et al., 2021). Avec pour visée de simplifier le système (Le Bayon & Pougheon, 2020), le duopole historique de la mutualité étudiante n'est plus et ces acteurs entrent en concurrence avec toute mutuelle ou assurance offrant des services de complémentaire santé. À cette mise en concurrence, les mutuelles étudiantes traditionnelles bénéficient néanmoins d'un avantage concurrentiel assurant une certaine survie : leurs relations avec les acteurs étudiants et de l'enseignement supérieur et les services à l'étudiant (prévention santé, accompagnement dans la

¹¹ <https://www.leparisien.fr/faits-divers/le-scandale-de-la-mnef-se-resserre-sur-le-ps-09-06-2000-2001428484.php>

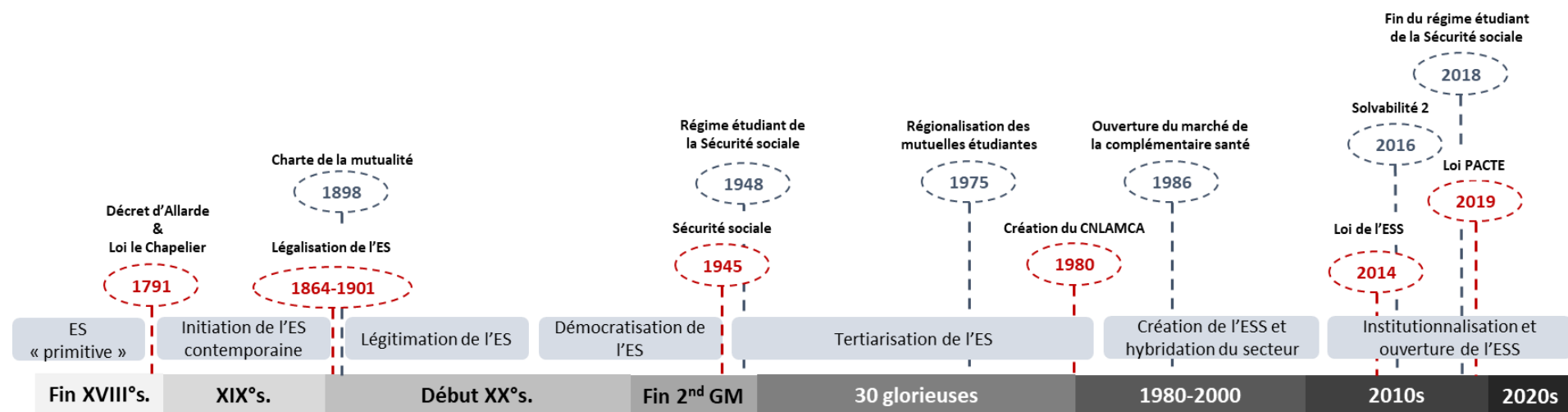
¹² https://www.liberation.fr/societe/2002/01/11/la-smeso-mutuelle-etudiante-dans-la-tourmente_389991/

vie étudiante, cartes club et avantages...) face à une population délicate en matière de santé (pratiques excessives (alcool, tabac, drogues, sexe...)/restrictives (alimentation, activité physique, visite chez le médecin), faibles ressources économiques, méconnaissance du système de remboursement des soins, pression à la réussite de études...), les mutuelles étudiantes défendent l'objectif de promouvoir et accompagner les étudiants dans leur indépendance.

En plus des évolutions du secteur de la protection sociale française que nous avons abordé précédemment, les années 2000 – 2010 sont aussi des années d'évolution importante du monde universitaire. L'internationalisation des parcours étudiants par les échanges universitaires, l'essor des parcours postbac à visée professionnalisante (alternances, stages...) ou encore les évolutions légales réformant la gouvernance et la gestion des universités, sont autant de facteurs impliquant une évolution des pratiques des mutuelles étudiantes. Ce sont autant de facteurs expliquant un rapprochement entre la mutualité étudiante et le monde universitaire (Ros et al., 2021).

Afin de faire le point sur ce premier développement, nous pouvons le synthétiser sous la forme de la frise chronologique suivante dans laquelle sont mis en exergue les grandes phases que nous avons décrit ainsi que des dates et événements clés en rouge lorsque cela impacte l'ESS dans sa globalité et en bleu pour ceux qui sont spécifiques à la mutualité.

Figure 2 – Frise chronologique du développement de l'ESS contemporaine

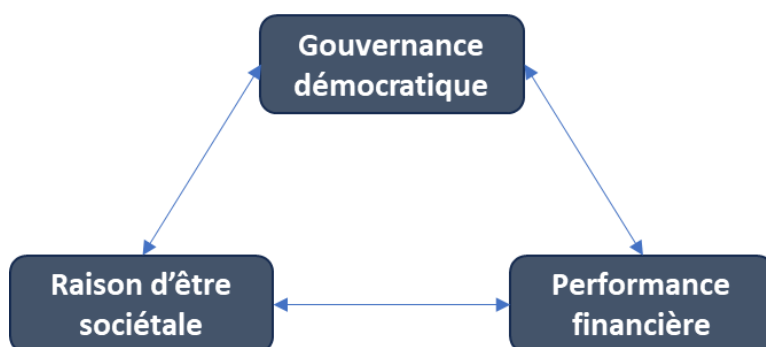


Interdite, supervisée, délaissée, effacée puis institutionnalisée, l'ESS n'a cessé de voir son rôle et sa stature questionnés et évoluer en plus de deux siècles. Elle a su s'imposer entre l'État et le marché pour répondre à des besoins peu ou non pris en compte par ces derniers (Glémain, 2020) comme un « *lieu de rencontre entre l'économie politique et la morale sociale* ». Là où « *les économistes s'arrêtant au seuil de la morale, et les moralistes n'accordant pas toujours aux choses économiques l'attention et la place qu'elles méritent. En réalité, ces deux sujets s'appellent l'un et l'autre ; ils s'éclairent ; ils se complètent ; ils se compénètrent ; ils sont moins sujets distincts que deux aspects d'une même manière* ». » (Glémain, 2020, p. 71 reprenant les travaux de Fallon, 1924). Et c'est en cela que réside la résilience de ce secteur qui a su se maintenir et se réinventer au fil du temps. Malgré tout, dépeindre cette évolution historique ne permet pas d'appréhender pleinement cette résilience et les problématiques que pose la combinaison d'une raison sociale et d'une performance économique. Pour cela, il nous faut ouvrir la boîte noire, étudier les spécificités de ces organisations à la frontière entre le privé et le public (Bioteau & Fleuret, 2014 ; Duverger, 2014) sources de complexités et de paradoxes organisationnels.

1.2 – L'hybridité organisationnelle comme facteur différenciant et d'innovation de l'ESS

Le développement historique de l'ESS à présent précisé, nous cherchons ici à comprendre comment, d'un point de vue organisationnel, ces acteurs ont pu perdurer « en dépit » d'une double contrainte sociale et économique. En effet, entre le marché et l'État, l'ESS est un secteur d'activité spécifique mais mixte entre eux se traduisant par le triptyque organisationnel suivant :

Figure 3 - Triptyque organisationnel de l'ESS



S'il peut s'agir *a priori* de « logiques institutionnelles » (Thornton & Occasio, 2012) contradictoires ayant poussé certains observateurs à annoncer la « *dégénérescence irrésistible* » du secteur pour reprendre les termes de Webb et Webb (1907) cités par Lallemand-Stempak (2015) et Gand (2015), force est de constater que cette dégénérescence ne s'est pas produite. Nous pouvons alors émettre l'hypothèse que **ce modèle organisationnel peut être la raison de la résilience de l'ESS en étant facteur d'innovation**. Nous allons donc dans cette section entrer plus en détail dans ce modèle organisationnel particulier en abordant les trois notions saillantes de l'ESS : l'hybridité organisationnelle, l'ancrage territorial et l'innovation sociale.

1.2.1-L'ESS, l'illustration de la gestion du complexe et du paradoxal par l'hybridité organisationnelle

Comme nous l'avons vu à travers l'étude menée par le cabinet KPMG en 2023 sur les premières entreprises à mission, inscrire une organisation et ses activités dans une mission sociale, dans une raison d'être, ne se résume pas au déploiement de démarches RSE. La défense d'une raison d'être est un élément que l'on pourrait approcher de manière « *existentialiste* » (Garreau, 2022, p. 43). C'est elle qui « *engendre l'action collective qui a ensuite besoin d'être organisée [...]* (qui) est vectrice de cohérence ». Elle n'est pas un simple « *outil au service de la performance* » (Ibid.), elle est inspirante car elle positionne l'organisation dans la société par la réponse à un besoin exprimé et « *concrétise ainsi le rôle politique des entreprises* » (Ibid., p. 45). Elle est politique. Mais à l'heure où l'ESS a été sommée de s'approprier des logiques gestionnaires d'entreprises capitalistes, ces deux logiques peuvent-elles être « *mise en co-fonctionnement* » (Lobre-Lebraty, 2017, p. 33), l'organisation peut-elle combiner mission sociale, environnementale et performance économique (Tahar, 2018 ; Béji-Bécheur & Codello-Guijarro, 2015), la problématique financière avec la relation privilégiée qu'elle a avec ses bénéficiaires ? Ces logiques n'entrent-elles pas en contradiction au risque de créer des paradoxes voire une certaine « **hypocrisie organisationnelle** » (Brunsson, 2003) ?

Avant d'approfondir ces réflexions, il nous paraît pertinent de reprendre l'article de Deville & Mourey paru en 2018, dans lequel les auteurs évoquent que « *l'hybridité des organisations de l'économie sociale et solidaire est un sujet de débat controversé au sein de la recherche en sciences de gestion* » (p. 75). Si les auteurs reprennent les travaux de Joannidès et Latour expliquant « *une possible lecture politique ou idéologique* » (p. 66) concernant l'étude des coopératives, la principale controverse concerne surtout sur le schisme de lecture de la notion d'hybridité des acteurs de l'ESS qui s'opèrerait dans la littérature (Lallemand-Stempak, 2017). Avec des auteurs s'intéressant principalement sur des problématiques de légitimité d'acteurs

fortement contraints par la réglementation à adopter des mécanismes de marché et, d'autres auteurs considérant l'hybridité comme une spécificité organisationnelle propre aux acteurs de l'ESS (dont notamment les coopératives et mutuelles) génératrice de tensions. Le deuxième prisme de lecture nous paraît plus pertinent ici au regard de notre précédent développement sur l'histoire de l'ESS, notre terrain de recherche ainsi que la revue de littérature que nous avons réalisé sur le sujet.

Appropriée par les Sciences de gestion (Boyer, 1997), la notion d'hybridité explique une prise en compte d'éléments opposés afin d'aboutir à un « nouveau modèle productif » (Boyer & Fressenet, 2000) ou pour construire une organisation en capacité de répondre à de nouvelles attentes économiques et sociales (Lyonnet, 2015). L'hybridité organisationnelle traduit cette gestion duelle de logiques diverses voire contradictoires, qui, dans le cas de l'ESS porte notamment sur la gestion combinée de leur raison d'être sociale et d'une performance financière (Barel, 2023 ; Tahar, 2018 ; Bouchard & Michaud, 2015 ; Grenier & Martin, 2013 ; Deville & Mourey, 2018). Elle « *correspondra à l'état de l'ensemble à un instant du temps, l'hybridation à l'incessant mixage des logiques* ». Elle peut ainsi être nulle, si toutes les logiques ont disparu, multiples, si plusieurs logiques demeurent ou « *canibale* » si l'une des logiques est prédominante (Lobre-Lebraty, 2017, p.33 ; Lewis, 2011). Dans tous les cas, elle apporte un degré de complexité en analysant d'avanatage de « *composants du système, des interdépendances entre ces composants, ainsi que le caractère non déterminable du comportement général de ce système* » (Bartoli & trébucq, 2021b, p. 6)

Dans la littérature académique, l'hybridité organisationnelle a été approchée de différentes manières. Dans son mémoire en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, Lobre-Lebraty (2017, pp. 45-50) offre une description « *schématique et sans prétendre à l'exhaustivité* » de ces différentes approches dont voici un résumé :

L'approche par « *la mixité des parties prenantes* »

Cette première approche met en opposition deux courants de pensée quant à la pérennité d'une « *coexistence privé-public* ». Un premier courant de pensée (les « *sceptiques* ») considérant que cette dualité de logiques ne peut être que transitoire aboutissant nécessairement par la cannibalisation d'une logique sur l'autre. Et un second courant de pensée (« *l'école hollandaise de l'hybridité organisationnelle* ») défendant que cette dualité de logiques est pérenne par les « *avantages issus d'une multi-culturalité* ». Pour le premier groupe, l'incompatibilité des « *systèmes de valeur* » du public et du privé génère « *une monstrueuse entité, parcourue de conflits de toute nature, de tendances centrifuges, cet ensemble se soldant par une inefficacité paralysante* (Verhoef & Simon, 2001) ». Le deuxième groupe quant à lui, appuie son raisonnement sur l'apparition bénéfique pour l'organisation de « *conflits et de tensions d'une part [...] mais également l'apparition de toute une série d'effets de synergies* ». Ces dernières permettant par exemple : « *un accroissement qualitatif de la communication globale* », « *une augmentation du niveau de connaissance constitutives du capital humain* » ou encore, « *un effet modérateur de la coexistence des structures* ».

L'approche par « *la mixité des formes organisationnelles : hiérarchies et marchés* »

Cette deuxième approche émanerait de la théorie des coûts de transaction développée notamment par Coase (1937) et Williamson (1973), et de la « *mixité des formes organisationnelles, opposant hiérarchies et marchés [...] sources de l'hybridité* ». Par la « *modélisation (de leurs) mécanismes* », la hiérarchie et le marché représenteraient ainsi « *deux formes souches* » entre lesquels une entreprise peut se positionner en fonction des « *choix calculés du chef d'entreprise* ». En 2010, Elsner, Hocker et Schardt, ajoutent un troisième « *attracteur* » déterminant le **degré d'hybridité organisationnelle d'une structure** : les institutions. Fournissant ainsi « *une explication plus réaliste du jeu des forces façonnant le monde organisationnel réel* ».

L'approche par « *l'ambidextrie aux origines théoriques de l'hybridité* »

Pour Lobre-Lebraty (2017) la troisième approche provient des travaux de March (1991) portant sur la « *double contrainte à laquelle est soumise toute organisation. D'abord la contrainte, d'origine plutôt externe, due à un environnement changeant rapidement, et qui condamne l'organisation à se renouveler, innover, conquérir de nouveaux territoires. Ensuite, la contrainte d'origine plutôt interne, concernant les nécessités de l'exploitation qui exige des plages de stabilité nécessaires au fonctionnement de mécanismes optimisateurs et qui aboutissent à des solutions praticables* ». Cette dernière approche propose donc une hybridité résultant de la dualité changement – stabilité. Cette approche, contrairement aux approches institutionnalistes de l'hybridité organisationnelle, ne valoriserait « *l'adhésion/légitimation* » que par la « *construction de capacités internes* » et non pas à travers la stimulation de « *références externes* » (Greenwood et al., 2011).

En considérant ces trois approches, l'auteure apporte les précisions suivantes :

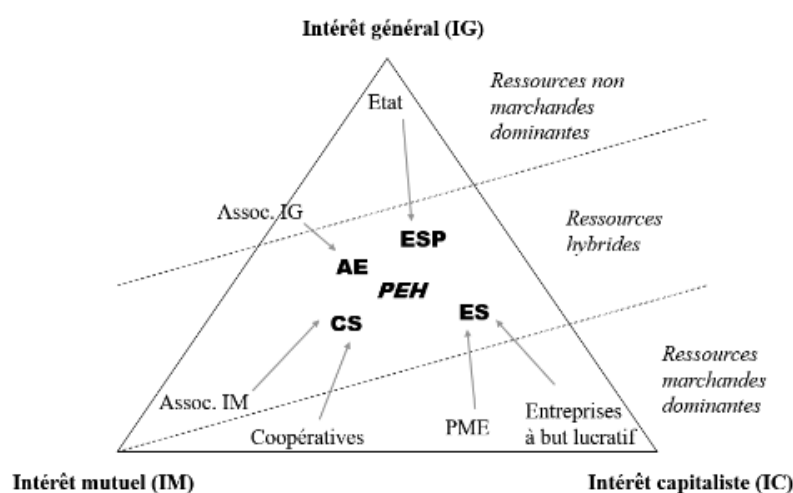
- Les différentes oppositions « *peuvent se cumuler complexifiant l'hétérogénéité de l'organisation* » ;
- « *L'hybridité désigne l'état où se trouve une organisation dans sa dynamique d'hybridation ; cette dernière exprime la volonté stratégique des dirigeants de choisir*

un parcours qu'ils estiment nécessaire pour le développement de l'organisation dont ils sont responsables » ;

- « *Le conflit de deux ou plusieurs logiques peut être lui-même créateur de logique* »
- « *Cette combinatoire [i.e. la multiplicité des logiques traversant toute organisation] conduit à conférer à chaque organisation un caractère de singularité rendant très réducteur tout essai de classification et donc à accorder autant sinon plus d'importance aux différences qu'aux ressemblances* ». (Lobre-Lebraty, 2017, pp. 50-51).

Au regard de ces éléments théoriques, on perçoit bien que le concept d'hybridité organisationnelle n'est pas propre aux acteurs de l'ESS car ils sont plus profonds et variés qu'une simple dualité public-privé ou social-économique (Bouchard & Michaud, 2015). Bartoli & Trébucq (2021b) le relève chez les systèmes publics et Denos et al. (2021) évoquent le cas des entreprises sociales. Chaque organisation est donc plus ou moins hybride et ce d'autant plus avec la généralisation des démarches RSE dans les entreprises capitalistes. Ces derniers proposent par ailleurs le schéma suivant pour illustrer les degrés d'hybridation de différentes structures organisationnelles :

Figure 4 – Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales (Denos et al., 2021, p. 193)



Adapté de Nyssens et Defourny, 2016, p. 12.

La différence des acteurs de l'ESS réside dans le fait que ces derniers « *plutôt que de choisir entre les exigences contradictoires posées par les objectifs doubles (social et économique) ou triple (social, économique et environnemental) qu'elles s'efforcent d'atteindre, choisissent d'accepter les tensions créées par la poursuite d'objectifs contradictoires* » (Hervieux et alii,

2016 cités par Lobre-Lebraty, 2017, p.52). Elles « *ne sont pas l'apanage des entreprises sociales* » bien qu'elles soient « *constitutives de leur modèle* » (Lallemand-Stempak, 2015, p. 103). C'est, par exemple, ce qu'écrit Lobre-Lebraty (2017, p.9) « *La mixité des logiques, comme principe de fonctionnement des organisations, s'étendait bien au-delà du mutualisme et de l'ESS puisqu'en fait elle concernait toutes les organisations, qui du coup se révélaient à mes yeux toutes ontologiquement hybrides ou plus exactement en dynamique d'hybridation.* ». L'hybridité d'une organisation est donc une approche cherchant à apprécier la complexité inhérente à une organisation mettant en exergue que cette gestion combinée de logiques diverses mais interdépendantes (Dénos et al., 2021) est source de tensions, de paradoxes auxquels les entreprises doivent répondre dans le cadre de leur gestion.

Pour Lobre-Lebraty (2017, pp. 55-56), il existe quatre sources d'hybridité internes et extérieures à une organisation. La première de conflits sur les « *valeurs* », celles-ci étant évolutive dans le temps, variables dans l'espace et portant un certain degré d'urgence. L'auteur cite notamment l'exemple du travail des enfants qui n'est plus tolérable ou l'urgence climatique. La deuxième source émane des parties prenantes et de leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise pouvant être source de tensions entre parties prenantes ou entre elles et l'organisation. La troisième source est celle des « *structures* », des « *logiques décisionnelles* » et qui est notamment présente dans des processus de fusion-acquisition ou de réorganisation. Finalement, la dernière source d'hybridation est portée par les pressions contextuelles, essentiellement externes, comme une évolution légale ou réglementaire.

Si nous revenons un court instant sur le cas spécifique de l'ESS, on s'aperçoit bien que **l'ensemble de ces sources d'hybridation s'applique à ce secteur mais aussi et surtout, ce sont appliquées dans son histoire. Les organisations de l'ESS ont effectivement été amenée à faire face à des chocs de valeurs**, au XIX^e siècle par exemple lorsque la demande sociale et solidaire des ouvriers était des plus forte ou lors de l'adoption de la sécurité sociale. Elles ont également été assujetties aux pressions exercées par les parties prenantes sur le besoin de garder les services sociaux et solidaires qu'elles déployaient, par des choix décisionnels lorsque la concurrence des entreprises capitalistes s'est intensifiée, les contraignant à se réorganiser en groupes et unions. Mais aussi et surtout par les nombreuses évolutions légales et réglementaires, accentuées par les instances européennes, qui ont exercées de multiples tensions souvent contradictoires. Face à ces tensions, latentes ou non, l'organisation peut alors déployer une « *dynamique de conformité* » « *aux demandes de l'environnement* » ou une « *dynamique de maintenance* » en choisissant de « *maintenir l'intégrité de (son) modèle* » Lallemand-Stempak

(2015, p. 102) afin de chercher à maîtriser, si possible, sinon minimiser les paradoxes qu'elles peuvent générer. Est considéré comme paradoxe par Smith et Lewis (2011, p. 382) une situation où « *des éléments contradictoires et reliés existent simultanément et persistent dans le temps.* ». Selon Tahar (2018) qui a repris cette définition, elle « *souligne les deux composants du paradoxe : des tensions sous-jacentes (...) et les réponses destinées à les engager simultanément* » (Tahar, 2018, pp.79-80). S'intéresser à l'hybridation et aux tensions et paradoxes qui en découlent permet ainsi d'appréhender une organisation dans sa complexité, d'identifier les modalités de résolution de ces paradoxes, les besoins de médiation (Bouchard & Michaud, 2015) et le « *potentiel d'innovation* » (Jay, 2013 ; Tahar, 2018) qu'ils peuvent représenter.

En effet, en se basant sur les travaux de Poole et Van de Ven (1989) identifiant « *quatre modes de résolution des paradoxes* » à savoir : l'acceptation et l'utilisation constructive, la clarification nécessaire du niveau d'analyse, la séparation temporelle des tensions, et l'introduction de nouveaux éléments afin d'éliminer la contradiction ; Tahar (2018, p. 80) précise que le « *potentiel d'innovation* » peut provenir, du moins elle le prouve par les résultats d'une recherche-intervention menée au sein d'un CROUS, d'une « *synthèse des logiques sociale et commerciale* » nécessitant « *la prise en compte des perspectives externes des clients, concurrents, partenaires et chercheurs afin d'apporter des interprétations nouvelles et donner du sens à des résultats paradoxaux* (Jay, 2013). » (Tahar, 2018, p. 80). Pour Bidet (2021, pp. 134-135), le texte d'André Chomel (1989), que nous avons évoqué précédemment, et qui a été écrit à la fin du siècle dernier est éclairant car il « *se conclut par une réflexion prospective sur la capacité de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire à devenir un modèle pour l'avenir.* » et notamment par « *sa capacité à se transformer et à répondre aux défis et aux besoins de la société. Ce constat très positif mérite toutefois d'être nuancé car, malgré sa réussite, le modèle de l'ESS peine encore à générer un large consensus concernant ses vertus, comme est venu le rappeler récemment le volet de la loi pacte visant à renouveler le modèle traditionnel de l'entreprise actionnarial.* ».

L'hybridité organisationnelle est donc un facteur favorable à l'innovation sociale des acteurs de l'ESS. Une innovation que l'on peut retrouver dans deux phénomènes résultant de cette hybridation du secteur. Le premier phénomène est historique et repose sur l'ancrage territorial des organisations de ce secteur. Le second est apparu tout au long de ces dernières décennies et correspond au processus de professionnalisation que connaît le secteur et qui peut

représenter un levier moteur à l'innovation sociale à l'instar des sociétés de mutuelle étudiante à la fin du siècle dernier comme nous avons pu le constater précédemment.

1.2.2-La valorisation de l'ancrage territorial des organisations de l'ESS à l'origine de l'innovation historique du secteur

En regardant de plus près la géographie de l'ESS, on constate que cette dernière est particulièrement « *liée aux mutations sociodémographiques et socio-économiques qui touchent les populations* » (Artis et al., 2020, p.58). S'étant développée historiquement en vue d'apporter une solution aux populations les plus défavorisées (notamment ouvrières et paysannes) on constate ainsi que le territoire est un « *marqueur fort de l'ESS* » (Tran & Arreola, 2019, p.31), puisque son organisation et sa gouvernance démocratique nécessitent d'être au plus près de ses bénéficiaires. En constate l'étude menée par Artis et al. (2020), dans laquelle il est établi que la présence d'acteurs de l'ESS sur un territoire est corrélée aux revenus et à leur inégalité. Le deuxième étant un facteur démultiplicateur mettant ainsi en évidence qu'au-delà de la simple « *pauvreté monétaire* », l'inégalité est un facteur majeur à l'implantation de l'ESS sur un territoire.

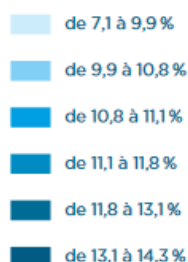
En 2022, le site « ess France » a publié différentes infographies de l'ESS¹³ dont « *ESS & Territoires* » qui cartographie l'implantation territoriale de l'ESS à travers le nombre et la part de l'emploi salarié de l'ESS dans les régions. Grâce à cette carte on perçoit bien l'ancrage de l'ESS dans l'ensemble du pays avec. Les proportions les plus fortes sont constatés dans les régions agricoles et *a contrario* l'Ile de France et la région dans laquelle la proportion est la plus faible. L'infographie précisant par ailleurs que « *86% des sièges sociaux des 100 plus grandes coopératives sont situées en dehors de Paris* ».

¹³ Site internet : <https://www.ess-france.org/decouvrez-les-infographies-de-l-atlas-commentaire-de-l-ess>

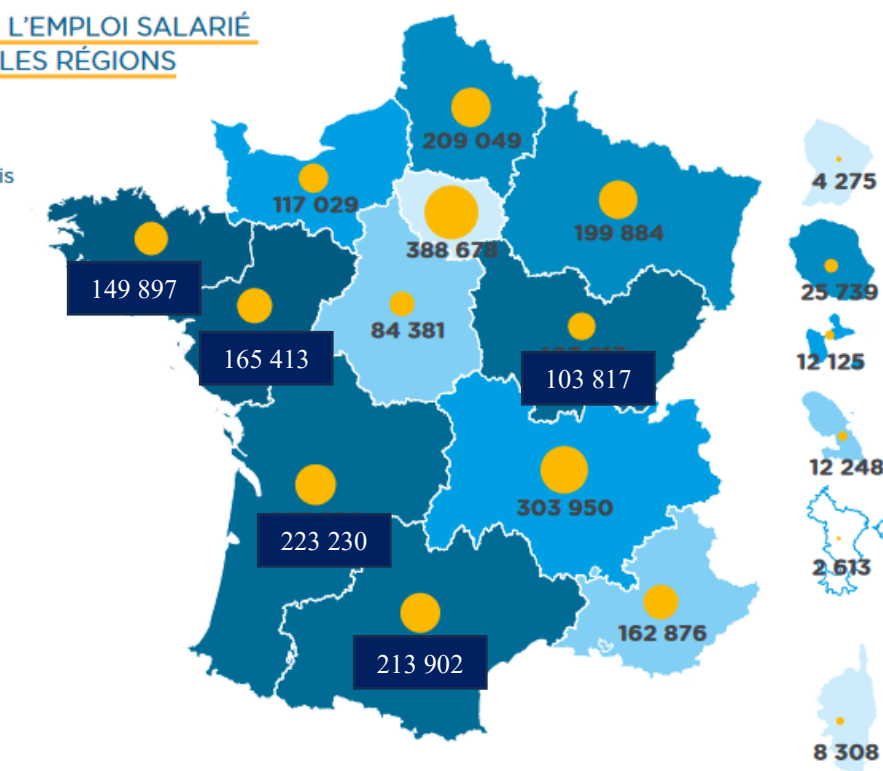
Figure 5 – Cartographie de l’ancrage territorial de l’ESS à travers l’étude du nombre et de la part de l’emploi salarié de l’ESS dans les régions (ess France, 2022)

NOMBRE ET PART DE L'EMPLOI SALARIÉ DE L'ESS DANS LES RÉGIONS

Part des emplois de l'ESS
dans l'ensemble des emplois
de la région



Nombre d'emplois de l'ESS
dans la région



UNE ÉCONOMIE ANCRÉE DANS LES TERRITOIRES

4
RÉGIONS
dans lesquelles l'ESS
représente plus de
12 %
des emplois

14
DÉPARTEMENTS
dans lesquels l'ESS
représente plus de
15 %
des emplois

86 %
des sièges sociaux
des 100 plus grandes
coopératives
sont situés **en dehors**
de Paris

Nous considérerons ici le territoire au sens de Pecqueur et Itçaina (2012) cités par Duverger (2023c, p. 48) comme « *un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé.* » précisant par la suite que « *construire du territoire consiste d'abord à désigner les contours d'un problème, à commencer par ceux du territoire, et à envisager des scénarios de résolution (Pecqueur et Itçaina, 2012)* ». Si nous retenons cette définition c'est parce qu'historiquement les organisations de l'ESS se sont déployées dans un périmètre géographique restreint (Toucas-Tuyen & Boned, 2015) à l'échelle d'une ville, d'un département voire d'une région à l'image des mutuelles étudiantes. De plus, cette définition

met en exergue que le territoire est un construit social « *il ne suffit pas en effet d'être situé sur un espace géographique donné pour (en) être partie prenante* » (Duverger, 2023c, p. 48).

L'ancrage territorial en premier lieu dans la gouvernance des organisations de l'ESS constitue l'un des principaux éléments de différenciation de ces acteurs. Définie par Charreaux (1997) comme l'« *ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter et d'influencer les décisions des dirigeants – autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Séran, 2021, p.95), pour les organisations de l'ESS sont mues par deux principes de gouvernance phare : la démocratie des instances de gouvernance et la non-lucrativité, ou lucrativité limitée (Giordano et al., 2015). Les propriétaires de ces organisations en sont aussi les bénéficiaires et la prise de décision repose sur le principe de « une personne égale une voix » (Barel, 2023 ; Swaton, 2015). Ce statut de double qualité (Swaton, 2015) du clients-sociétaire, de l'adhérent-administrateur... crée une forte distinction avec les entreprises capitalistes puisque « *en théorie, il n'est donc pas un simple consommateur [...] En ce sens, les administrateurs des organisations de l'économie sociale sont censés défendre les intérêts de tous dans les instances décisionnelles* » (Swaton, 2015, p. 294). Concernant le principe de non-lucrativité, pour Blanc (2008, p.12) « *cela a pour conséquence de mettre au second plan les apporteurs de capitaux comme catégorie spécifique et déterminante de l'activité productive ; cela les ramène au rang de parties prenantes parmi d'autres [...] En ce sens, l'absence de lucrativité, ou son contrôle strict, permettent de mieux respecter les intérêts de l'ensemble des parties prenantes et d'envisager de façon plus sereine ses interactions avec l'environnement (la société et l'écologie) loin de la pression d'investisseurs soucieux d'obtenir un retour sur investissement rapide et à niveau élevé.* ».

On constate toutefois qu'en réalité ces principes connaissent certaines limites. Tout d'abord, un effritement de la participation effective de la gouvernance est constaté et relevant d'une moindre implication ainsi que d'une distanciation des organisations de l'ESS avec leur territoire (Swaton, 2015). Ensuite, la professionnalisation de l'ESS par le mécanisme d'hybridation a nécessité, par le renforcement de besoins managériaux et de compétences spécifiques, la « *différenciation progressive des rôles dans l'organisation* » (Gand, 2015, p. 129). Différenciation qui est source de « *tensions sur la gouvernance démocratique mettant en question la capacité des membres à y participer* » (Ibid.). En effet, toujours selon Gand (2015), ce phénomène mène à une concentration des pouvoirs et des compétences et savoirs, sources de tensions organisationnelles pouvant entraîner contestations, désengagements ou conversion vers un modèle d'entreprise capitaliste. Face à ces risques d'effritement de la gouvernance

démocratique propre aux ESS, des « *solutions organisationnelles* » ont été trouvées comme les mandats périodiques, la définition de profils de recrutement ou encore le développement des compétences et l'assurance de l'honorabilité des membres des instances de gouvernance. Finalement, la non-lucrativité peut « *compliquer l'accès au capital nécessaire pour développer la production* » (Blanc, 2008, p. 12).

Mais l'ancrage territorial de l'ESS, c'est aussi la résolution prise par l'organisation et les personnes qui la constitue de prendre part par une « *stratégie délibérée* » de « *coconstruire la gouvernance et la régulation territoriale (Itçaina et Richez-Battesti, 2018 ; Artis et al., 2009)* » (Artis et al., 2020, p. 59). Selon ce même auteur, la relation entre un territoire donné et une organisation de l'ESS est le fruit « *des matrices territoriales, des caractéristiques socio-économiques territoriales et de la stratégie individuelle de chaque entreprise d'ESS.* ». D'une certaine manière, **une organisation de l'ESS est un produit du territoire car elle est constituée par des personnes y vivant (Itçaina, 2010 ; Blanc, 2008) en vue de répondre à une ou des problématiques sociale et/ou solidaire les concernant (Pouponneau et al., 2022 ; Artis et al., 2020) et agissant en fonction des caractéristiques dudit territoire et notamment en partenariat avec les collectivités locales (Blanc, 2008).** Cette relation de forte proximité entre le territoire et l'organisation de l'ESS s'inscrit ainsi dans un « *principe de durabilité du rapport au territoire* » et mettant en exergue que « *l'ESS semble disposer 'd'aptitudes particulières' qui font d'elle un ensemble d'organisations et d'activités bien adaptées au développement des territoires locaux [Parodi M. (2005) ; voir aussi Colletis G. et alii (2005)].* ». Bioteau & Fleuret (2014, p. 901) parlent ainsi d'une « *responsabilité partagée* » dans « *l'animation socio-économique, environnementale et politique des territoires* ».

Or, à une époque où l'on pouvait « *craindre un temps l'avènement de la 'fin du territoire' (Badie, 1995)* » (Bartoli & Trébucq, 2021a, p. 6) notamment par la démultiplication des échanges mondiaux et les pratiques de délocalisation, les territoires demeurent des enjeux centraux, voire, ont gagné en importance (Ibid.). Les acteurs « *qui font le maillage des tissus territoriaux* » (Ibid., p. 8), qui contribuent au développement des territoires, sont au cœur des enjeux de développement durable de nos sociétés. Le développement des territoires fait « *aujourd'hui son retour sur le devant de la scène pour répondre aux impératifs de soutenabilité* » (Aubry et al., 2022, p. 240). Profitant ainsi grandement aux organisations ancrées et pour qui la « *valeur partenariale (s'affirmant) à la fois comme fondement d'un processus de développement territorial soutenable et comme principe de cohésion,*

d'identification, et d'une vision partagée par le plus grand nombre, du projet de développement territorial » (Ibid., p. 250) dont font partie les organisations de l'ESS.

Évidemment, cette forte proximité, pour ne pas dire interdépendance entre une organisation de l'ESS et son territoire, n'est pas sans risque ou défaut. Elle nous pousse à nous questionner sur « *le problème de la frontière d'une organisation et des influences qu'elle exerce sur elle et son environnement, [qui] constitue une préoccupation relativement récente et neuve dans la réflexion sur les organisations* » (Friedberg, 1997, p. 87). Glémain (2020, p.68) reprenant cette problématique soulevée par Friedberg, s'intéresse ainsi sur les « *organisations qui conscientisent le territoire, comme un aspect central à la fois de leur identité et de leur stratégie de management.* ». En reprenant les travaux de Latour et Callon et leur définition de l'acteur par « *l'ensemble des relations qu'il tisse avec les autres, et qu'il transforme à son tour* », créant le fameux « *binôme acteur-réseau* », Glémain (2020, p. 72) s'interroge sur la « *prospective territoriale* ». Cette notion émanant de la localité et des interactions d'un acteur de l'ESS avec son territoire et ceux qui l'occupent, créerait ainsi une « *symbolique du territoire* » source à la fois de l'entrepreneuriat de ces structures mais aussi d'une instrumentalisation pour leurs intérêts (Ibid, p.65). Cette « *prospective territoriale* » a fait l'objet de diverses recherches en géographie sociale comme en sciences de gestion qui sont ainsi recensés :

Tableau 1 – Les différentes approches théoriques de la prospective territoriale et leur application au secteur de l'ESS (Adapté de Glémain, 2020, p.66)

Définitions	Traduction	Application à l'ESS
La prospective territoriale comme 'regard' (Delamarre, 2002)	Démarche descriptive	Participation à une identité territoriale sans pour autant l'initier
La prospective territoriale comme 'attitude anticipatrice' (Loinger & Pohr, 2004)	Démarche prédictive	Démarche de projet, de participation à la construction d'un certain avenir collectif
La prospective territoriale comme « philosophie » (Goux-Baudiment, 2001)	Manière de faire, démarche de débat	Démarche reposant sur une gouvernance participative, qui implique
La prospective territoriale comme « dispositif » (Foumy & Denizot, 2007)	Démarche de veille préventive	Au service du territoire pour en corriger les maux et favoriser les dynamiques
La prospective territoriale comme « choix de gestion » (Marchais & Roubelat, 2015)	Démarche instrumentale performative	Territoire perçu comme outil stratégique au service d'un objectif collectif partagé et pour la survie de l'entreprise

Dans cette synthèse, on constate différentes définitions de la prospective territoriale traduisant différents degrés de vision stratégique adoptable par les structures de l'ESS : de la simple participation à l'instrumentalisation, en passant par la coopération. Ces différentes approches mettent en exergue le panel de relations possibles entre un acteur de l'ESS et son territoire et les dérives possibles que ce lien peut générer. Il est toutefois à noter que pour l'auteur lui-même, cette analyse entre dans le spectre de « *l'isomorphisme organisationnel* » rapprochant de fait l'ESS aux pratiques constatées chez les entreprises capitalistes (Glémain, 2020). Isomorphisme venant s'ajouter à la concentration des organisations de l'ESS s'étant ainsi éloignées de leur territoire de proximité rendant « *rapport aux territoires plus complexe, et des changements d'échelles nécessaires du local ou régional, au national et au global.* » (Bioteau & Fleuret, 2014, p.899).

Au-delà de cet effet de concentration, l'isomorphisme a également généré un phénomène de « professionnalisation » de l'ESS (Codello, 2018) par l'incorporation de logiques gestionnaires dans ces dernières.

1.2.3-La professionnalisation des systèmes de gestion comme facteur prometteur de l'innovation de l'ESS

D'un point de vue gestionnaire, l'hybridité organisationnelle a été un vecteur de controverse pour les académiciens vis-à-vis du processus de « professionnalisation » du secteur traduit par l'instauration de dispositifs de contrôle organisationnel (Codello, 2018 ; Château-Terrisse, 2018 ; Michaud & Sylla, 2018 ; Gand, 2015). En effet, selon Château-Terrisse (2018, p. 21), « *les outils de gestion dans l'ESS sont vecteurs de craintes et de tabous* » car ils entraîneraient une « *perte de sens et (une) perversion des valeurs* » de ce secteur. C'est un constat partagé par Goujon Belghit et al. (2021) dans leur étude sur le secteur médico-social. En cause, Château-Terrisse (2018) et Codello (2018) se rejoignent sur l'origine de ce risque perçu par l'ESS comme provenant d'un rejet pur et simple, sinon d'une utilisation inadaptée des outils de gestion aux spécificités de l'ESS. Cette utilisation « *comme du prêt-à-porter* » (Château-Terrisse, 2018 ; Codello & Béji-Bécheur, 2015) des outils de gestion serait ainsi liée à un « *manque de proactivité gestionnaire* » ayant entraîné des phénomènes, d'« *instrumentalisation par l'État* » ou de « *rationalisation à outrance pour répondre à des indicateurs de performance économique* » (Codello, 2018, p. 37).

En ce sens donc, les outils de gestion par leur « *référence à des grandeurs construites, essentiellement comptables, considérées abusivement comme des mesures scientifiques* »

(Château-Terrisse, 2018, p. 23) peuvent en effet encadrer l'ESS dans une « *idéologie gestionnaire* » managériale (Ibid.). Mais dire ceci c'est occulter, toujours selon cet auteur, que « *Les outils de gestion ne sont pas neutres [...] (ils) véhiculent une représentation de la réalité parmi d'autres et influencent la perception du travail, des tâches, de la coordination et de l'organisation [...] La mesure est ambiguë, car les objectifs des organisations et des hommes sont multiples, interreliés et complexes.* » (Château-Terrisse, 2018, p. 24). Les outils de gestion, sous réserve de leur appropriation et de leur adaptation aux spécificités hybrides, « *pourraient au contraire être les garants de l'originalité des ESS, de la protection de leurs multiples finalités.* » (Château-Terrisse, 2018, pp. 31-32) (Gand, 2015 ; Goujon Belghit et al., 2021). Cette professionnalisation est également pour les acteurs de l'ESS l'opportunité d'améliorer « *leur capacité de diffusion et d'institutionnalisation de leurs innovations sociales (Fortan, 2010)* » (Codello, 2018, p. 37).

En se basant sur la caractéristique principale de l'innovation sociale utilisée par l'auteur à savoir répondre à « *un besoin non ou mal satisfait par la création d'un service ou d'un bien* » (Codello, 2018, p. 40), on constate que cette caractéristique reprend la définition légale de l'ESS présente dans la Loi de 2014. De plus, dans la suite de son article, l'auteur reprend des facteurs d'innovation sociale que l'on a abordé précédemment lors de notre analyse du secteur de l'ESS comme « *une place importante au processus collectif* », « *une interaction entre les acteurs concernés laissant place au dialogue et au compromis* » et « *un grand maillage territorial* ». **La complexité gestionnaire de l'innovation sociale résidant ainsi dans une balance entre l'intelligence collective favorisée par les statuts de l'ESS mais non suffisante pour innover et le contrôle organisationnel pouvant stimuler cette intelligence collective mais ayant pour limites de créer des cloisons néfastes à l'innovation.**

Pour Michaud et Sylla (2018) ce débat revient ainsi à se questionner sur la problématique de l'évaluation de la performance dans le secteur de l'ESS. « *Évaluer, c'est attribuer, fixer une valeur, mais aussi déterminer l'importance de quelque chose* » (Ibid., p. 219) et il s'agit, encore aujourd'hui, d'une pratique controversée. Les auteurs indiquent ainsi que d'un côté l'évaluation de la performance des acteurs de l'ESS a permis de les légitimer en externe, l'évaluation de la performance, en interne, des salariés comme de la direction est encore « *'mal perçue car elle renvoie à une certaine forme d'exploitation des individus et de leur travail qui est contradictoire avec les valeurs fondamentales'* (Davister, 2007, p. 57) » (Ibid., p. 224). Mais, encore une fois, l'évaluation repose sur les indicateurs que l'on souhaite valoriser, la finalité que l'on souhaite poursuivre. Par la perspective performative qu'offre l'évaluation de la performance, « *le choix*

des indicateurs (résultats financiers, taux de satisfaction des membres, processus, participation au débats publics, etc.) pourrait orienter l'ESS tantôt vers la rentabilité sociale, tantôt vers le rendement économique... et idéalement à la fois vers l'un et l'autre, dans le respect de la mission et des valeurs chères aux ESS » (Ibid., 227).

Si la mesure de la performance quantitative et financière peut, toute raison gardée, être aisément évaluée par des outils et des indicateurs, c'est la valeur sociale, qualitative et complexe, qui est plus délicate à mesurer, si ce n'est sur certains aspects incommensurable (Michaud & Sylla, 2018). Pour Chanial et al. (2018, p. 81), la valeur sociale n'a « aucune définition claire et univoque » car elle comprend à la fois une « dimension de gratuité », un « degré d'universalité » et une intersubjectivité car n'existant « qu'à travers les multiples interprétations qui en sont données par les groupes et les individus qui s'en réclament ». Ce faisant, les auteurs distinguent ainsi trois champs de la valeur sociale : celui propres aux acteurs interne à l'organisation, celui des adhérents (ou sociétaires) à l'interface entre l'interne et l'externe de l'organisation et finalement la valeur sociale relevant de l'intérêt général de la société. Pour ces auteurs donc, la valeur sociale est « une force motrice et identitaire qui fait sens pour le présent ainsi que l'avenir » (Chanial et al., 2018, p. 82). C'est l'« avantage concurrentiel » des acteurs de l'ESS (Ibid., p. 85 ; Eynaud & Mourey, 2015) car comme le précisent Lacan & Silva (2020), les valeurs portées par ces acteurs sont une courroie qui agit sur la performance des collaborateurs, qui densifie les liens entre les parties prenantes et *in fine* de la performance finale de l'organisation. Les valeurs, leur gouvernance et leur management, sont des facteurs inhérents à la performance interne et externe du secteur de l'ESS, dont la mise en œuvre nécessite une forme d'hybridation des modèles de gestion dans « une logique de 'professionnalisation autoalimentée' (Codello-Guijarro, 2012) [...] par les outils de gestion, des pratiques de gestion alliant le souci de professionnalisation à celui d'un pilotage respectant des objectifs de performance globale (utilité sociale, efficacité économique, respect de l'environnement et des parties prenantes, etc.) » (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015, p. 105) précisant que cette mesure tient compte de la « consommation de ressources (inputs, de réalisations (output), de spécifier des relations d'efficience et d'efficacité entre eux mais également de mesurer des indicateurs de résultats (outcome) (permettant) d'appréhender dans la durée les effets qualitatifs produits au niveau d'une communauté humaine et de ses parties prenantes ».

Suite à la macro-présentation de l'évolution du secteur de l'ESS que nous avons faite dans la première section, nous avons ici cherché à ouvrir la boîte noire pour comprendre davantage les

rouages organisationnels qui expliquent la résilience des acteurs de ce secteur. **Cette résilience résiderait ainsi dans la capacité de ces organisations d’adopter une gestion hybride de leur raison d’être sociale et des besoins de performance économiques qu’elles doivent respecter.** *« Si le profit n’est pas l’objectif de ses entreprises, leur rentabilité reste le principal moyen de leur finalité. Elles se retrouvent dans l’obligation de maintenir ou d’atteindre un certain niveau de performance tout en veillant à mettre en place un management qui puisse être le relais et l’incarnation de leur projet fondateur. »* (Lacan, 2020, p. 94). Concrètement, cette hybridité se traduit par un mélange entre la proximité territoriale qu’elles ont su tisser et entretenir des parties prenantes qui composent ledit territoire leur permettant ainsi d’identifier les besoins d’innovations sociale et la professionnalisation de leur modèle de gestion afin de valoriser cette innovation sociale. *« Les réflexions sur l’entreprise de l’ESS se confrontent donc à la source de création de valeur économique, à son efficacité sociale, mais aussi à leur mesure et à leur partage. »* (Bidet et al., 2019, p.129).

L’ESS par son histoire et son modèle organisationnel présente donc une preuve que les exigences financières et extra-financières, pour reprendre la terminologie des rapports des entreprises, ne sont pas nécessairement contradictoires, peuvent être source de résilience et même d’innovation. Lors de nos parties historiques traitant des deux dernières grandes périodes d’évolution du secteur de l’ESS, nous avons abordé la notion de RSE, traduisant la prise en compte par les entreprises capitalistes d’enjeux dépassant leurs prérogatives historiques et élargissant ainsi leur rôle dans la société. C’est cette deuxième notion clé que nous allons aborder dans cette dernière section du chapitre.

1.3 – La RSE, une démarche « d’ESS-ialisation » des entreprises capitalistes ?

En parallèle du phénomène de « marchandisation » de l’ESS qui s’est initié dans la deuxième moitié du XX^e siècle et s’est renforcé durant le début du XXI^e siècle, les entreprises capitalistes ont progressivement commencé à prendre en considération, plus ou moins volontairement (Meyssonier & Rasolfo-Distler, 2008 ; Bataillard, 2020), les dimensions sociétales, sociales et environnementales dans « *leurs activités commerciales et (à travers) leurs relations avec les parties prenantes* » (Duverger, 2023e, p. 87) ; à traduire d’un point de vue managérial le développement durable (Berger-Douce, 2008) ou faire converger les buts de l’entreprise avec ceux de la société par un « *instrument de régulation sociale* » (Salameh Bchara et al., 2016 citant Gond & Igalens, 2008). Dès les premiers travaux au début des années 2000, les auteurs ne s’accordent pas sur la place qu’occupe réellement la RSE au sein des entreprises comme le précise Berger-Douce (2008, p. 11) en citant Capron (2000) parlant de « *thème à la mode* », Duval et Nahapétian (2005) évoquant « *une mode qui dure* » ou alors Gendron (2000) la considérant comme « *un courant institutionnalisé qui correspond à la sagesse des milieux d’affaires* ». En 2009, Forest et Le Bas considèrent quant à eux, « *que l’on ne peut considérer de tels comportements comme de simples manifestations transitoires. Ces derniers ont pris une place croissante dans les pratiques de management mais aussi dans les débats sur les enjeux sociétaux relatifs au développement durable* » (p. 299). Quinze ans après, force est de constater que la notion de RSE a prospéré, s’est développée, s’est complexifiée et s’est immiscé « *au cœur de la gestion* » (Zardet, 2016, p. 5). Pour Roquebert (2020, p. 58), la RSE s’est « *inscrite dans une dynamique d’évolution conjointe du capitalisme et de différentes critiques (Chiapello, 2013)* ». Cette motivation à prendre en compte de nouvelles responsabilités, à faire évoluer son discours pour se présenter comme des acteurs « *‘alternatifs’ au système dominant* » (Catellani & Errecart, 2021, p. 132) s’inscrit dans un contexte de « *scepticisme croissant et aux critiques émanant de la société, le capitalisme était obligé de se justifier, de faire la démonstration de sa contribution à l’intérêt général* ». Constat que partagent Acquier et al. (2013), Forest et Le Bas (2009).

Il peut donc apparaître à première vue que le déploiement de la RSE dans les entreprises capitalistes correspond à une pratique d’appropriation de certaines prérogatives historiques de l’ESS. Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous allons dans un premier temps revenir sur la notion de RSE et de son développement avant d’aborder ses spécificités pratiques et

finalement de la confronter à l'ESS afin d'en relever les éventuelles spécificités et convergences de ces deux notions.

Ce faisant, nous adoptons une présentation de la notion de la RSE dans l'approche historique, ou généalogique telle que l'on préconisé Acquier et Aggeri (2020) (Dhaoudi, 2021) en cherchant à « *souligner l'historicité des manières de penser de nouveaux objets de recherche. Cette approche propose ainsi une vision des théories plus encastrées dans la société et remet en cause l'idée d'une dichotomie entre théories et pratiques qui domine la littérature managériale sur la RSE* » (Ibid., p. 43). Pour les théoriciens de cette approche, il y a un double intérêt (Ibid.) :

- En offrant « *une occasion de distanciation et de recul critique que ne permet pas une approche naturalisée ou ahistorique des concepts.* » ;
- Puis parce qu'en « *s'intéressant aux conditions d'émergence et à la diffusion des concepts de RSE, de performance sociétale et de stakeholders, l'approche vise aussi à s'interroger sur la pertinence et la transposabilité de cadres théoriques en vogue dans des contextes institutionnels et managériaux différents de ceux dans lesquels ils ont été historiquement formés (Acquier et Aggeri, 2008, p.132)* ».

Il est à noter que dans son travail, Dhaoudi (2021) présente deux autres approches théoriques de la RSE : quantitative (Aguinis & Glavas, 2012) et cartographique (Garriga & Melé, 2004 ; Gond & Igalens, 2020) que nous aborderons également dans la suite de ce développement. Si la première a mis en exergue, par une revue de littérature, l'importance de s'intéresser sur la « *micro-RSE* » reposant sur les individus, la seconde présente une catégorisation des différentes approches théoriques de la RSE que nous pouvons représenter ainsi :

Figure 6 - Les approches cartographiques de la RSE

Cartographie de la RSE selon Garriga & Melé (2004) en fonction « des approches hétérogènes de la RSE »	
Théories instrumentales <i>« l'entreprise est considérée comme un outil de création de la richesse et l'adoption d'un comportement socialement responsable n'est qu'un moyen pour améliorer la performance économique »</i>	Théories politiques <i>« se focalisent sur l'interrelation entre l'entreprise et la société et sur la responsabilité inhérente à la position et au pouvoir d'une entreprise au sein de la société »</i>
Théories intégratives <i>« s'intéressent à la manière par laquelle les entreprises intègrent les demandes sociales pour assurer leur croissance et leur continuité »</i>	Théories éthiques <i>« relatent les principes et les fondements éthiques qui caractérisent la relation entre l'entreprise et la société »</i>

Cartographie de la RSE selon Gond & Igalens (2020) « en fonction des représentations de l'interface entreprise/société. »	
L'approche fonctionnaliste <i>« considère la RSE comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société »</i>	L'approche sociopolitique <i>« la RSE est l'expression de relations de pouvoir et qu'elle renvoie à la capacité de ces entreprises à résister à ces pressions »</i>
L'approche culturaliste <i>« plus focalisée sur l'étude de la façon avec laquelle les entreprises s'adaptent ou influencent leur environnement et la RSE est considérée comme le produit d'une culture »</i>	L'approche constructiviste <i>« met l'accent sur la nature coconstruite de la RSE qui est considérée comme le produit d'une négociation entre l'entreprise et la société »</i>

Ces différentes approches cartographiques modélisent le panel de visions stratégiques que peuvent avoir chaque organisation vis-à-vis de la RSE. Cette dernière pouvant être considérée, selon Garriga & melé (2004) comme un instrument à disposition, une demande sociale à intégrer, une conséquence du pouvoir acquis ou encore comme un principe éthique. Ces logiques transparaissent également chez Gond & Igalens (2020) seul le prisme d'analyse diverge puisqu'il part de « *l'interface entreprise/société* ». Ce n'est donc pas à partir de la vision propre à une organisation que la modélisation s'est effectuée mais par l'étude du positionnement de l'organisation au sein de la société.

1.3.1-La responsabilité sociétale des entreprises, de ses fondements religieux à sa généralisation à l'heure du développement durable

L'histoire du développement de la notion de RSE a suivi un processus que Mullenbach-Servayre, 2007) qualifie de « *chaotique* ». Loin d'un concept universel, la RSE présente différentes complexités qu'elles soient « *sémantiques, conceptuel[le]s et idéologiques* » (Sauvage, 2023, p. 17 ; Bataillard, 2020). Ce faisant la RSE présente une certaine « *fragilité conceptuelle* » (Naudin, 2021, p. 27). Fruit de travaux théoriques et empiriques, la RSE est une notion qui, malgré sa reconnaissance tant par les académiciens que les praticiens, est encore floue et polysémique (Cuénoud et al., 2019 ; Mignon & Sarant, 2016 ; Delattre, 2023). Premièrement, Capron et Quairel (2016), en reprenant les travaux de Neuberg (1997) et

d'Ewald (1997), mettent en exergue que la notion même de responsabilité a été particulièrement mouvante, « *fuyante* » et « *instable* ». Ensuite, « *Le terme [RSE] est brillant en lui-même, il signifie quelque chose mais jamais la même chose pour tout le monde. Pour certains, il véhicule l'idée de responsabilité légale, de responsabilité juridique ; pour d'autres, il est synonyme de comportement socialement responsable, dans un sens éthique ; pour d'autres encore, le message est causal : 'responsable de' ; beaucoup le considèrent enfin simplement comme quelque chose de charitable* » (Mullenbach-Servayre, 2007, pp. 109-110 citant Voltaw, 1973). Dans un chapitre de l'ouvrage « *Le grand livre de la RSE* » (Trébucq & Demersseman, 2023), Delattre aborde les différentes terminologies se basant sur la RSE comme : RSO (organisations), RSU (universités), RSM (marque) ou encore RSN (numérique). Pour l'auteur cette multitude de « *facettes* » du concept s'expliquerait pour la raison suivante : la RSE est un « *conceptacle en construction : celui d'une notion qui agrègerait des injonctions contradictoires déclinées en une sorte de polysémie intriquée* » (Delattre, 2023, p. 57). Constat qui traduirait alors l'éclatement des différentes branches en sciences de gestion.

Afin de mieux maîtriser cette notion complexe, nous allons présenter l'approche historique de la RSE qui a notamment émergé aux Etats-Unis, sous une forme de « *réparation* », puis de « *prévention* » lorsque la notion de développement durable est apparue développant ainsi un deuxième courant plus présent en Europe et prenant davantage une dimension de « *sécurité* » (Capron & Quairel-Lanoizelé, 2016). Ainsi, nous pourrions alors introduire la définition que nous retenons de la RSE pour présenter, dans la prochaine partie les caractéristiques qui la composent.

- Aux origines de la RSE : la philanthropie individuelle

Au regard de la revue de littérature traitant de la RSE que nous avons mené lors de ce travail doctoral, il est complexe de proposer une date d'émergence ainsi qu'une définition précise de cette notion. En effet, si l'œuvre de Bowen de 1953 « *Social responsibilities of the businessman* » est communément admise comme point de départ de l'émergence de la notion américaine de « *Social Corporate Responsibility* » (CSR) traduit en français par « *Responsabilité sociale des entreprises* » (RSE), la pratique d'une responsabilité sociale des entrepreneurs et, par extension des entreprises, est plus ancienne (Mignon & Sarant, 2016). Gond et al. (2012, pp. 619-620) attestent par exemple de l'apparition d'une responsabilité des dirigeants par « *le développement d'activités philanthropiques* » dès la fin du XIX^e siècle et qu'au cours de la première moitié du XX^e siècle, le développement des dirigeants non-propriétaires transférant la responsabilité du propriétaire à l'entreprise, « *la responsabilité*

sociale est ainsi progressivement conceptualisée comme un élément central de la relation entre l'entreprise et la société. ». Constat partagé par Gautier et Berger-Douce (2013) qui vont même jusqu'à faire remonter la RSE à l'antiquité et au moyen-âge.

Du côté académique, en reprenant les travaux de Gond et Igalens (2016), Mercuri-Chapuis et Le Bas (2018) constatent des prémices de la RSE dans différents écrits des années 1930-1940 (dont notamment les travaux de Barnard, 1938 ; Clark, 1939 ; Kreps & Murphy, 1940). Le fait pour un entrepreneur de porter une certaine attention au monde qui l'entoure, à la société n'est donc pas nouveau et serait ainsi apparu dès les prémices du capitalisme dont le lien avec l'éthos protestante (Sauvage, 2023) a été mis en lumière par Weber au début du XX^e siècle. Les prémices historiques de la RSE propulsés par les travaux de Bowen, sont donc fortement ancrées dans « *la continuité du paternalisme industriel* » (Gond et al., 2012, p. 625 ; Gautier & Berger-Douce, 2013). La RSE est ainsi considérée comme une activité annexe pour l'organisation, une responsabilité « réparatrice » d'éventuels dommages causés par l'activité (Quairel & Capron, 2013) et reposant sur une philanthropie individuelle. Mais ne remettant pas en question le modèle d'affaires et ne dérogeant pas à la responsabilité première des entreprises : maximiser les profits des propriétaires, (Carroll, 1979). Là où l'ouvrage de Bowen (1953) apporte une innovation c'est que, pour la première fois, la RSE n'est pas uniquement à destination et sous la responsabilité des dirigeants et propriétaires d'entreprise, mais aussi et surtout des managers (Malas et al., 2023). Pour les auteurs, la raison de cela réside dans l'évolution des modèles et structures organisationnelles à l'époque avec l'agrandissement des entreprises, l'instauration des relations agent-principal, l'augmentation des besoins « *d'encadrement et des cadres aux compétences plus pointues* » (Ibid., p. 58).

Dans l'approche transatlantique, la RSE déployée en parallèle des activités courantes d'une organisation vise à répondre aux attentes de la société « *en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire* » pour reprendre la définition de Carroll (1979) cité par Dohou et Berland (2007). L'entreprise doit donc être capable de percevoir les attentes de la société, de développer une forme de « réceptivité sociétale » qui peut être définie comme « *la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales* » (Carroll, 1999) ou comme « *la mise en place d'une gestion des relations qui lient la firme avec les différents 'stakeholders'*. » (Wood, 1991). Cette deuxième notion vient ainsi donner une visée opérationnelle à la RSE, promouvant la théorie des parties prenantes et instituant la notion de « performance sociétale des entreprises » (Germain & Trébucq, 2004). Pour ces deux auteurs, la performance sociétale des entreprises regroupe ainsi, au-delà des objectifs poursuivis par les démarches de RSE, la « *sensibilité*

sociétale » donc la posture que l'entreprise adopte entre refus, contestation, adaptation et anticipation, mais également les champs d'actions sur lesquels décident d'agir les acteurs en fonction de leurs préoccupations du moment.

- Le choc de l'apparition de la notion de développement durable

La publication du rapport du club de Rome en 1972 a statué sur les risques majeurs pour les sociétés humaines d'une croissance économique illimitée dans un monde fini notamment au regard des changements climatiques et de l'impact sur la biodiversité qu'elle induirait. À la même période, le phénomène de mondialisation et l'apparition des premières crises du capitalismes et des premiers grands scandales sociaux et environnementaux, viennent remettre en cause le modèle par la prise de conscience des « *coûts environnementaux et humains du capitalisme* » (Mignon & Sarant, 2016, p. 175 ; Gauthier & Berger-Douce, 2013).

À la lumière de ces nouvelles connaissances, les institutions internationales, et notamment l'Organisation des nations unies, ont commencé à s'intéresser à ces problématiques et c'est en 1987, dans une volonté de déployer un « *développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Rapport Brundtland, 1987), que la notion de développement durable a émergé. Initialement destinée à l'attention des États, cette notion s'est progressivement retrouvée dans des rapports et communications d'entreprises multinationales (Bon et al., 2013), grandes et très grandes entreprises, avant d'imprégner l'ensemble de la société civile. Originellement donc, les notions de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises ne sont pas liées, elles ont connu des évolutions distinctes avant d'être « couplées » et que la RSE ne devienne la réponse apportée par les entreprises (échelle micro) aux enjeux de développement durable (échelle macro) (Quairel & Capron, 2013 ; Mignon & Sarant, 2016). À l'origine de ce couplage on retrouve notamment des « entrepreneurs institutionnels » comme WBCSD et SustainAbility (Quairel & Capron, 2013), des cabinets de conseil (Acquier & Aggeri, 2015) et un constat d'inaction, ou d'impossibilité d'action, des institutions internationales en la matière (Godard, 2003). Par la suite, les notions de RSE et de développement durable se sont retrouvées intrinsèquement liées et indissociables jusqu'à être pleinement institutionnalisée dans la norme ISO 26 000.

Aujourd'hui, face à l'échec des objectifs du Millénaire, l'ONU a reformulé la notion de développement durable à travers 17 objectifs de développement durable à atteindre à l'horizon 2030, dans lesquels les entreprises sont intégrées et à partir desquels ces mêmes entreprises

basent leur reporting et leur communication. Le développement durable a ainsi donné une nouvelle dimension à la RSE puisque désormais, elles sont reconnues comme des acteurs aussi importants que les États au regard de ces objectifs, elles agissent en faveur d'un intérêt commun pour la société.

- La RSE européenne fruit du couple RSE – développement durable

Si le développement de la RSE d'origine religieuse est très marqué outre-Atlantique, ce n'est pas le cas en Europe. Pour Gond et al. (2012) ce s'explique notamment par le fait que contrairement aux États-Unis, la religion occupe une place bien moindre dans la société en Europe et que l'éthique catholique plus importante sur le vieux continent que l'éthique protestante n'a pas donné la même importance à l'engagement en public et à la reconnaissance des intérêts des parties prenantes.

En Europe, c'est donc une posture entièrement différente à celle observée aux États-Unis qui est adoptée, puisqu'il s'agit d'une approche « *plutôt politique [...] dans une perspective de contribution au développement durable* » (Dohou & Berland, 2007, p. 6 ; Gauthier & Berger-Douce, 2013). La logique européenne de la RSE a été formalisée au début des années 2000 par la Commission Européenne dans son Livre Vert de 2001 comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (COM(2001) 366). Ainsi, la RSE s'apprécie « *au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron & Quairel, 2007)* » (Dohou & Berland, 2007, p. 9) et correspond à la réponse opérationnelle que doivent apporter les entreprises aux enjeux de développement durable (Bon et al., 2013). Ces dernières étant au moins autant responsable du développement durable que les États (Berkowitz, 2015). En contre-poids de la notion américaine de la performance sociétale, l'Europe promeut une performance globale, « *'une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (définition de Marcel Lepetit, 1997, issue du groupe de travail du Commissariat Général du Plan reprise par Dohou & Berland, 2007, p. 10). Cette approche de la RSE et la nouvelle appréciation de la performance d'une organisation a pour objectif d'inscrire cette dernière dans la société, en interaction avec ses parties prenantes, la société civile et son territoire. Contrairement à la vision américaine individualiste de la RSE (une entreprise agissant en marge de ses activités courantes), la vision européenne de la RSE est davantage collectiviste (une entreprise agissant dans un environnement évolutif).

D'un point de vue académique, l'approche historique de la RSE et celle résultant de l'apparition du développement durable, se sont formalisées par « *trois grandes écoles : la business ethics, le business and society et la social issue management (Gendron, 2000)* » apparaissent dans le champ théorique (Berger-Douce, 2008, p. 11). Et malgré leurs divergences, elles partagent « *un objectif unique, à savoir la prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée* ». Pour la première, cette prise en charge de l'intérêt commun s'explique par « *une approche moraliste axée sur les valeurs* », pour la seconde par « *la non étanchéité entre l'entreprise et la société de sorte que l'entreprise est assimilée à une institution sociale légitimement redevable envers la société* » et pour la troisième, cette prise en charge émerge du « *statut d'acteur social et politique* » de l'entreprise, la poussant à appréhender « *les questions de RSE comme des enjeux stratégiques au service de l'amélioration de sa performance* » (Ibid.).

Au regard de ces deux visions distinctes on constate bien que la RSE est « *indissociable de la question du projet de société* » en vigueur dans un espace-temps donné (Sauvage, 2023, p. 19). En donnant un nouveau rôle et une nouvelle importance à l'entreprise dans la société, la RSE est une notion qui divisent les auteurs, faisant émerger d'autant plus de définitions différentes de cette notion (Gond, 2013). En constate par exemple le débat français sur la traduction de *Corporate Social Responsibility* par responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise dont le choix est empreint d'une certaine idéologie et d'un lexique affilié qui diffère (Sauvage, 2023). Ce constat est d'autant plus vrai que désormais, des organismes privés, notamment de labélisation et de certification apportent eux aussi leur propre définition, en constate la définition apportée la norme ISO 26 000 (Gautier & Berger-Douce, 2013). Une définition semble toutefois faire consensus (Cuénoud et al., 2019) tant chez les académiciens et que les praticiens, celle de la commission européenne (2001 ; 2011). Considérant la RSE comme :

« Un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (COM(2001) 366 » et précisant qu'elle « concerne les actions de celles-ci qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement. » (COM(2011) 681).

C'est cette définition que nous prendrons dans le cadre de ce travail. Premièrement parce que cette définition émane de la commission européenne et constitue ainsi une base commune et légitime des règles (légales, réglementaires et de pratiques commerciales) sur le territoire européen. Ensuite, cette définition met en exergue et en lien trois notions fondamentales et

constitutives de la RSE à savoir la défense d'un intérêt commun par la prise en compte du développement durable au-delà du simple cadre légal, prenant en considération les « *parties prenantes* », le tout dans un processus d'« *intégration volontaire* ».

1.3.2-L'entreprise responsable, une entreprise porteuse de valeurs pour agir en faveur de l'intérêt commun

La volonté ainsi exprimée par les entreprises, et défendue par les pouvoirs publics, de prendre en charge l'intérêt commun, a pour conséquence de donner un nouveau rôle de l'entreprise dans la société (Capron & Quairel-Lanoizelé, 2016 ; Chanial et al., 2018 ; Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005 ; Hatchuel et al., 2021 ; Bon et al., 2013). En effet, la prise en compte de nouvelles dimensions d'ordres « extra-financiers » dans les préoccupations d'une entreprise vient élargir sa responsabilité vis-à-vis de son processus de création de valeur ajoutée. Désormais, l'entreprise responsable est celle qui est capable de répondre de ses actes et de leurs impacts, positifs comme négatifs sur la société (Marschenay, 2008 ; Savall et al., 2015).

Ce faisant, la RSE vient « *récusar l'approche contractuelle de la firme (Donaldson, 1999 ; Jensen, 2002), qui considère que l'unique objectif de l'entreprise consiste à atteindre la maximisation de la richesse au bénéfice de l'actionnaire* » (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007, p. 178). Il s'agit là d'un véritable changement de paradigme pour les sciences de gestion. Un changement tel, que Bensebaa et Béji-Bécheur (2007, pp. 179-180) prennent le parti de l'analyser par le prisme de la philosophie pragmatiste qui, en reprenant les travaux de Buchholz et Rosenthal (1997, p. 199), « *ouvre la possibilité de développer une théorie alternative à la firme dans la société qui fusionne le marché et la politique publique, qui dépasse les dichotomies traditionnelles entre firmes et État, entre l'économie et le social, entre le public et le privé* ». Pour les auteurs, si la philosophie pragmatiste permet « *d'appréhender le rôle approprié et élargi des firmes dans la société et de saisir les différentes réponses qu'elles apportent aux questions sociales* » (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007, p. 179), c'est parce qu'elle repose sur trois axes fondamentaux (Ibid, pp. 180-182) : « *le statut de la science* » en considérant que la connaissance est générée par l'expérimentation qui permet de comprendre l'environnement et s'opposant ainsi à la pensée cartésienne ; « *l'éthique et la réunion du descriptif et du normatif* » résultant également de l'expérimentation, par le test d'hypothèses ; et finalement, « *Le rejet de l'hypothèse d'atomicité* ». : ce dernier axe considérant que l'entreprise et la société ne sont pas des entités distinctes, l'entreprise agissant dans la société et par rapport aux autres acteurs du territoire. « *Les organisations constituent une part importante de la société et fournissent les sens et les valeurs qui l'alimentent. Mais ce sont des*

parts inséparables de la société, des unités non isolées ayant certains types d'obligations envers la société. ».

Une autre approche théorique du changement de paradigme que génère la RSE et par extension le développement durable, est apportée par la sociologie et notamment les travaux de Callon et Latour dans les années 1980 sur « l'acteur-réseau » (Delpuech, 2013). Cette approche théorique est basée sur le réseau, méta-organisation socio-technique regroupant « *humains et non-humains* » (Ibid., 2013, pp. 107-108) et pour lequel la « traduction » joue un rôle primordial. En reprenant ce terme propre au langage, les auteurs considèrent qu'il représente, dans le cadre d'un réseau, la « *mise en relation d'activités hétérogènes qui rend un réseau intelligible. Cette mise en relation implique toujours une transformation, c'est-à-dire une traduction* » (Ibid.). Dans le cadre de l'action en faveur du développement durable, comme le trou dans la couche d'ozone si l'on reprend l'exemple d'Amblard et al. (2005), la traduction est le phénomène qui « *a permis de mettre en relation les revendications des écologistes, les travaux des chimistes, les produits de substitution des chlorofluocarbones, les réunions des chefs d'état des pays industrialisés constituant ainsi un réseau socio-technique à même de résoudre ce problème.* » (Delpuech, 2013, pp.107-108). Le réseau socio-technique est donc la mise en relation de différents acteurs humains, techniques, naturels... dans la résolution d'une situation. Dans le cas du développement durable, cette mise en relation, ou traduction, entre acteurs indépendant est facilement identifiable, mais elle peut également s'opérer en interne entre différents services ou acteurs d'une même entité.

Ce changement de paradigme de l'entreprise (Delpuech, 2013) par leur prise en considération de l'intérêt commun, de nouvelles valeurs « cardinales » et d'un nouveau mode opérationnel, s'effectue dans une situation que l'on pourrait considérer comme d'une crise de légitimité du modèle capitaliste face aux enjeux de développement durable. La responsabilisation de ces entreprises représente-t-elle une aubaine symbolique, un « *verniss de moralité* » (Mignon & Sarant, 2016) pour les entreprises, ou constitue-t-elle une véritable transformation ? Comme le constate Barbier (2021, p. 21), « *Plus une situation est décrite par les pouvoirs en place comme une 'situation de crise', plus on constate que ces acteurs tiennent en même temps un discours sur les valeurs qui les guident dans leur action* ». Si les discours sur les valeurs de développement durable se sont généralisés, leurs liens de causalité n'en est pas pour autant démontré. Pour l'auteur donc, si les valeurs constituent un cadre de référence pour les actes, elles n'en sont pas nécessairement le fondement. Il distingue ainsi trois typologies de valeurs :

- Les « *valeurs-en-acte* » correspondent aux activités que mène une entreprise indépendamment de son discours. Elles traduisent un choix fait par l'entreprise au détriment d'autres activités, d'une « *préférence d'activité* ».
- Les « *valeurs éprouvées* » quant à elles sont des « *conceptions du désirable qui ordonnent choix d'objectifs, stratégies, modes d'action et moyen d'action* ». En d'autres termes, elles traduisent une finalité souhaitée en fonction de l'observation de la situation actuelle et passée.
- La troisième typologie de valeurs présentée par l'auteur est celles des « *valeurs déclarées* », de la communication. L'idée étant que par la déclaration, la signification des valeurs, l'on construit le sens de l'action.

Cette identification de différentes typologies de portage de valeurs permet de rendre compte de la modalité de la prise en considération de l'intérêt commun par une entreprise, de son appropriation de ce nouveau rôle au cœur du développement durable de la société.

En se basant sur les travaux de la théorie régulationniste (développée par Bodet & Lamarche, 2007), Mignon et Sarant (2016, p. 176) évoquent la capacité de mutation et d'évolution du capitalisme, s'adaptant ainsi aux « *formes institutionnelles caractéristiques d'une organisation sociale* ». En ce sens, la RSE constituerait ainsi une « *innovation institutionnelle du capitalisme moderne* » (Ibid.) impliquant ainsi de repenser l'interface entre l'entreprise et la société, dénominateur commun à toutes les approches de la RSE (Gond, 2013). Qu'elles soient de nature « fonctionnaliste » (la RSE fonction de la performance de l'entreprise), « culturaliste » (la RSE est l'expression de la culture du territoire), « politique » (le pouvoir de la RSE dans les rapports de force de l'entreprise avec son territoire) ou encore « constructiviste » (la RSE, un processus dynamique des relations entre l'entreprise et son territoire) (Gond, 2013, pp. 151-152).

Avec la RSE, l'interface d'une entreprise avec son territoire ne peut pas être perméable impliquant que l'entreprise ait à composer ses activités, voire sa gouvernance, avec ses parties prenantes (Mercier, 2006 ; Capron & Quairel-Lanoizelé, 2016 ; Acquier et al., 2013).

1.3.3-L'entreprise responsable, une entreprise en interaction avec ses parties prenantes

La notion de « stakeholders », ou parties prenantes, est apparue, comme pour la RSE, bien avant les travaux qui lui ont donné une reconnaissance mondiale. Selon Mercier (2006, p. 158), en 1932 Berle et Means évoquaient déjà la « *pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté*

par les décisions de l'entreprise ». Mais c'est en 1984, sous la plume de Freeman et suite aux travaux d'Ansoff (1968) (Mercier, 2006), que cette notion devient véritablement reconnue et est mondialement diffusée, tant chez les académiciens que chez les praticiens (Acquier et al., 2013). Présentant l'importance pour une organisation de prendre en compte, de manière équitable, l'ensemble des personnes (physiques ou morales) impactant ou pouvant être impacté par la conduite des activités de celle-ci (Carroll & Buchholtz, 2003), la théorie des parties prenantes s'est développée et est devenue quasi-indissociable de la RSE. Au fil du temps, des travaux se sont succédés afin de préciser la notion de parties prenantes. Dans leur article Capron & Quairel-Lanoizelé (2016, pp. 33-34), reprenant les travaux de Gond et Mercier (2002), dressent un panorama des différentes définitions des parties prenantes :

Tableau 2 – Panorama des différentes définitions des parties prenantes

Freeman (1984)	Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation
Hill et Jones (1992)	Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise
Clarkson (1995)	Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme
Carroll (1989)	Les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) et les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...)
Clarkson (1995)	Les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques, les parties prenantes involontaires subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme
Mitchell et al. (1997)	Les facteurs d'urgence, de puissance (pouvoir d'influence) et de légitimité (reconnaissance et acceptation sociale) sont des facteurs expliquant l'attention portée par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limitées permettant ainsi de les classer (dominante, dangereuse, dépendante, dormante...)

Si la théorie des parties prenantes s'est rapidement imposée en sciences de gestion, c'est parce qu'elle a apporté un degré d'analyse complexe supplémentaire à l'étude des organisations. Degré que l'on retrouve par ailleurs dans les travaux sur l'hybridité organisationnelle que nous avons déjà évoquée. En effet, s'intéresser aux relations qu'entretient une organisation avec ses parties prenantes, c'est s'intéresser :

- Aux pressions que peuvent exercer lesdites parties prenantes sur une organisations qu'elles se traduisent par une élévation des standards de conformité (niveau normatif), par une compensation des « *distorsions concurrentiels* » d'un secteur d'activité (niveau régulateur) ou par la création de nouvelles opportunités de marché (niveau concurrentiel) (Cretté, 2015) ;
- Aux logiques de prise en compte de cette nouvelle dimension par les organisations à des fins de description et de compréhension de la « *constellation d'intérêts coopératifs et concurrents* » qu'est une organisation, à des fins d'instrumentalisation afin d'améliorer sa performance ou à des fins normatives en légitimant les parties prenantes dans la gouvernance (Mercier, 2006, p. 162) ;
- Ou encore à la stratégie globale adoptée par une organisation en connaissance en fonction de sa vision actionnariale ou partenariale (Mercier, 2006).

Ce faisant, la théorie des parties prenantes ouvre l'organisation à une certaine forme « *d'inclusion sociale* » (Pluchart, 2023) et offre ainsi une première approche systémique de l'organisation comme faisant partie d'un « *maillage territorial* » (Lapostolle & Roy, 2022a). Pouvant être considéré comme un processus qui « *rapproche donc des acteurs, des logiques d'action et des espaces* » (Ibid., pp. 105-106), le maillage renvoie, pour les auteurs, à trois catégories de capital social : 1) le « *capital social d'attachement* » traduisant les liens entretenus de manière régulière par les membres d'une même communauté ; 2) le « *capital social d'accointance* » constitue le lien que peuvent tisser des personnes de différentes communautés autour d'un projet commun ; 3) le « *capital social de liaison* » évoque les liens entretenus par des personnes issues de « *différentes strates sociales* ». Cependant, et malgré une portée indéniablement éthique défendue par Freeman et une multitudes d'autres auteurs (Mercier, 2006), la théorie des parties prenantes présente un certain nombre de limites.

Dans la pratique, et malgré l'équité théorique des parties prenantes, la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de certaines parties prenantes comme ses actionnaires ou le législateur restent prédominantes. C'est le cas notamment dans le cas d'une recherche de légitimation par la RSE du « *noyau stratégique* », qui comprend surtout les parties prenantes internes ainsi que « *quelques personnalités ou institutions particulièrement influentes* » (Walas et al., 2022, p. 195). La dimension éthique et la considération équitable des diverses parties prenantes resteraient ainsi pour Goodpaster (1991) et Jensen (2002) cités par Mercier (2006) subsidiaires à la principale mission économique de l'entreprise. Aux risques de rendre l'organisation ingouvernable, de trop diluer les objectifs fixés condamnant l'entreprise à la « *paralysie* »

(Ibid.) ou encore de justification pour le dirigeant de mauvaises performances financières (Serret & Loher-Delalune, 2021). D'autres auteurs comme Sternberg (2001) cité également par Mercier (2006) questionnent la légitimité à intégrer dans le système de gouvernance toutes les parties prenantes au même niveau que celle ayant un droit de propriété.

Dans le cadre de la RSE, la théorie des parties prenantes souffre également de certaines limites (Acquier et al., 2013, p. 108). Pour ces auteurs, cette approche de la RSE, en se basant notamment sur « *l'ouverture de l'ouvrage de Freeman (1984)* », se présente notamment comme un « *système de défense [...] il ne s'agit pas de repenser le périmètre de responsabilité de l'entreprise et sa prise en charge des externalités, mais au contraire de préserver ses marges de manœuvre dans un contexte devenu plus hostile* » (Ibid., p. 110). Ce faisant, cette approche ne considérerait pas les « *déséquilibres structurels de pouvoir* » et ne représenterait donc « *qu'une version appauvrie et relativiste de la RSE* » réduisant « *l'intérêt social à une série de relations acceptables entre la firme et ses parties prenantes. Elle fait disparaître l'idée d'un intérêt social supérieur, tel que le développement durable* » (Ibid., pp. 112-113). Cependant, les auteurs proposent de faire évoluer le concept en ne le considérant plus « *sous l'angle de conflits à somme nulle que l'entreprise doit prévenir, mais plutôt sous l'angle de relations de partenariats évolutifs et dynamiques, permettant de gérer la complexité* » (Ibid., p. 116)

Capron & Quairel-Lanoizelé (2016) émettent eux aussi certaines limites à l'approche de la RSE par les parties prenantes. Premièrement, l'idée sous-jacente de l'approche de la RSE par le prisme de la théorie des parties prenantes étant que les besoins de l'entreprise et de ses parties prenantes peuvent converger ce qui peut alors occulter l'éventuel antagonisme entre elles (Pesqueux, 2006). Ensuite, la théorie des parties prenantes présente également une vision dans laquelle l'entreprise occupe un rôle central dans les relations entre les acteurs de la société civile et s'inscrit donc dans une vision politique néo-libérale.

Pour Bensebaa et Béji-Bécheur (2005) les pressions exercées par les parties prenantes, surtout externes, et qui sont prises en comptes par les organisations sont sources d'incertitude. Or, face à l'incertitude, les entreprises ont tendance à s'adapter rationnellement, à « *institutionnaliser les pressions exercées* » (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005, p. 190) et ce notamment en « *mutualisant les ressources et les risques au niveau sectoriel, normalisant ainsi les pratiques considérées performantes en RSE* » (Ibid., p. 188) s'inscrivant ainsi dans un processus d'isomorphisme institutionnel, d'homogénéisation des pratiques : *le système institutionnel à l'intérieur duquel les choix sont faits contraints les firmes à agir d'une manière qui fait sens et*

qui est appropriée à ce système. Les entreprises, comme les autres acteurs, rationalisent ainsi leurs actions dans le cadre du système institutionnel. »

Le dernier élément constitutif de la RSE que relève la définition de la commission européenne que nous avons retenue est son « *intégration volontaire* » par l'organisation. En effet, vouloir défendre un intérêt commun et/ou répondre aux pressions des parties prenantes ne présente pas nécessairement une volonté active voire proactive de la part d'une organisation. Celle-ci ayant pu simplement chercher à se défendre pour ne pas perdre en légitimité (Point & Trébucq, 2015). Cependant au regard du constat émis par Godard et Hommel en 2005 selon qui un différentiel important persiste entre la communication affichée par les entreprises et l'impact réel des actions de RSE entreprises (Ali Gull et al., 2022), il paraît légitime de se questionner sur cette « *intégration volontaire* », cosmétique ou résiduelle dans les faits (Walas et al., 2022). Ce constat est d'autant plus alarmant que 18 ans après, lors de son discours au sommet « pour un nouveau pacte financier mondial » s'étant tenu en juin 2023 à Paris, le secrétaire général de l'ONU a déclaré « *à mi-chemin de l'échéance du programme 2030, les objectifs de développement durable s'éloignent chaque jour un peu plus. Même les objectifs les plus fondamentaux en matière de faim et de pauvreté, reculent après des décennies de progrès* ». ¹⁴

1.3.4-L'intégration volontaire de la RSE, ciment de la démarche de responsabilisation des entreprises et facteur d'innovation

En 2018, Mercuri-Chapuis et Le Bas ont présenté dans leur article un événement fondamental pour la RSE, une « *révolution quasi copernicienne* » pour reprendre leur terme : l'opposition entre deux approches de la RSE : la RSE défensive et la RSE stratégique, ou RSS, par Porter et Kramer (2006).

La RSE défensive constitue une réponse « *à des contraintes ou des pressions subies venant de la part de ses différentes parties prenantes* » (Cuénoud et al. 2019a, p. 251) donnée par une organisation selon un « *arbitrage coûts/bénéfice sur (ses) domaines d'engagement* » (Bertrand et al., 2020, p. 225). Dans cette approche, l'entreprise n'a pas pour volonté de tirer de la RSE un avantage concurrentiel ni de « *profit à long terme* » (Ibid.), mais cherche à se protéger contre d'éventuels risques (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007 ; Berger-Douce, 2011), et cela à moindre coût. Pour Vo et al. (2022), cette vision de la RSE est symbolique, elle traduit une « *conformité apparente* », une RSE de façade (Ali Gull et al., 2022). *A contrario*, la RSE stratégique ou

¹⁴ Retranscription écrite par nos soins du discours de A. Guterres lors du sommet « pour un nouveau pacte financier mondial » du 22 juin 2023 à Paris à partir de l'extrait audio disponible sur le site news.un.org ([lien](#))

« substantielle » (Vo et al., 2022), relève davantage d'une logique proactive (Berger-Douce, 2011) cherchant à créer « *un cercle vertueux qui se traduit par le développement d'innovations, notamment responsables* » (Cuénoud et al. 2019a, p. 251) par la recherche d'un positionnement stratégique différentiel et d'un développement de ses actifs immatériels (Barney, 1991 cité par Bertrand et al., 2020). La RSE stratégique peut même avoir une portée culturelle (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007) par ses innovations et sa vision long terme. En ce sens, par une RSE stratégique ou par son concours, la direction d'une entreprise inscrit cette dernière « *dans une intentionnalité pour assurer sa survie et son développement* » par une compréhension de l'évolution de son environnement et de ses capacités internes pour se positionner (Joffre, 2023, p. 83 ; Allais et al., 2017). *In fine*, une RSE stratégique nécessite un questionnement constant et une évaluation, un audit de ses pratiques pour demeurer pertinent et performante (Rashid, 2021).

Dans la foulée donc du livre vert de la commission européenne, Porter et Kramer ouvrent une voie défendant les intérêts pour une entreprise de s'inscrire dans une démarche RSE de manière volontaire et proactive (Makhouf et al., 2021). Celle-ci permettant de maîtriser et réduire les coûts, de proposer de nouveaux produits ou services et d'ouvrir l'entreprise à la gestion des risques (Bertrand et al., 2020 ; Naro & Noguera, 2008) et ainsi de repenser la stratégie par la pratique, par la *praxis* (Gond, 2013) se répercutant sur l'ensemble des processus de création de valeur, tant verticalement qu'horizontalement (Sroufe, 2017). Comme souligné par Cuénoud et al. (2019, p. 69), plusieurs études empiriques ont effectivement démontré « *l'impact de la RSE sur l'innovation* ». Afin de permettre à une démarche RSE d'être source de performativité et d'innovation, elle doit être intégrée à l'organisation par un processus d'ingénierie (outillage de la RSE), un processus de conventionnalisation (encastrement cognitif de la RSE (Callon, 1998)) et un processus de marchandisation (diffusion de la RSE) (Gond, 2013, pp. 156-157). On retrouve là une approche de l'innovation davantage incrémentale, un processus d'amélioration continue « *tourbillonnaire* » pour reprendre le terme proposé par Akrich, Callon et Latour (1988), que séquentielle (Delpuech, 2013). Dans cette approche de l'innovation, le succès de l'innovation « *tient moins en ses qualités propres qu'en sa capacité à 's'intégrer dans un réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent' et à être perpétuellement en quête d'alliés.* » (Delpuech, 2013, p.112).

Il est toutefois important de noter que la RSE stratégique est une démarche « top-down », émanant de la direction venant s'appliquer à l'ensemble de l'organisation. Aguinis et Glavas (2012) cités par Vo et al. (2022, p. 84) viennent compléter ce tableau avec une autre approche,

celle des « micro-fondations » davantage orientée sur « *le rôle des individus dans la dynamique de la RSE* ». Pour ces auteurs, comme pour Alphonse-Tilloy (2020), l'approche par les micro-fondations de la RSE permet de rendre compte de la complexité inhérente à la RSE en s'intéressant aux relations entretenues entre une organisation et ses salariés comme source de valeur ajoutée. Reprenant plusieurs de ces auteurs, Vo et al. (2022) mettent ainsi en exergue les relations positives qui existent entre l'engagement RSE d'une entreprise et l'engagement des salariés dans leur entreprise, la satisfaction de ces derniers et donc leur performance.

La praxis, par l'entreprise elle-même, par ses équipes de direction et d'encadrement et de l'ensemble des salariés, apparaît alors comme le dernier enjeu à éclairer pour une RSE stratégique. En effet, la vision stratégique de la RSE implique une mise en œuvre opérationnelle en conséquence. On peut le retrouver dans les pratiques d'essaimage que traitent par exemple Gautier & Berger-Douce (2013). En développant une nouvelle société pour porter un projet spécifique en marge de la société mère, la pratique d'essaimage peut, selon les auteurs, permettre à la société mère de répondre à l'attente des salariés qui adoptent de plus en plus une carrière « nomade » et au développement local constituant l'une de ses principales parties prenantes. Ou dans l'article de Lapostolle et Roy (2022a, p. 106) où l'essaimage renvoie à une « *circulation horizontale d'initiatives* » par le partage « *de pratiques, de savoirs et d'expérimentations* ». Ces pratiques d'essaimage peuvent être institutionnelles, notamment si elles sont conduites par les pouvoirs publics ou les acteurs de l'ESS, ou relever « *du bricolage, du bouche-à-oreille et de l'apprentissage collectif* » (Lapostolle & Roy, 2022b).

Cette distinction entre deux positionnements possibles reste tout de même ancrée dans une vision utilitariste de la RSE. Une vision de la RSE ancrée dans le marché ne tenant pas compte d'une approche de la RSE « *sans contraintes de marché* » et donc sans recherche particulière de valeur économique que Bertrand et al. (2020) nomment « *la RSE éthique* ». Ou encore, toujours selon Bertrand et al. (2020), que le positionnement stratégique d'une organisation repose également, si ce n'est principalement sur des objectifs, des ressources et compétences qui lui sont propres. Dans de telles conditions la RSE peut ainsi être source d'innovation qui plus est « responsable » (Cuénoud, et al., 2019b). L'auteur, en reprenant les travaux réalisés par Pavie (2012) recense ainsi cinq étapes à suivre : 1) Être proactif vis-à-vis de l'évolution réglementaire afin de se projeter dans l'avenir ; 2) « *Créer une chaîne de valeur responsable* » en intégrant les parties prenantes ; 3) développer des produits et services susceptibles de faire évoluer les « *habitudes des consommateurs* » ; 4) « *revoir l'ensemble de la chaîne de valeurs* » ; 5) « *créer de nouvelles plateformes responsables* ». Le caractère innovant de la RSE

ne réside donc pas uniquement par une évolution des pratiques et des offres de biens et services, elle implique de repenser entièrement l'organisation en y intégrant partout ses préceptes et ses principes. Elle doit être considérée comme un « *élément perturbateur* » (Cuénoud et al., 2019b). **Intégrée de manière volontaire et proactive la RSE peut donc représenter un levier d'innovation pour une organisation en agissant à la fois sur les produits et services et sur les processus.** Cependant, pour se faire, il faut également tenir compte des spécificités de l'organisation en question. Et la première spécificité qui apparaît lorsque l'on parle de ressources et de compétences, est la taille de l'organisation. Si les multinationales et les grandes entreprises paraissent être les organisations les plus intéressées et les plus à même de déployer des démarches RSE (Trébucq et al., 2020), qu'en est-il de leurs homologues de moindre taille ?

Focus : la RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME)

Sujet historiquement porté par les instances internationales et les grandes, voire très grandes entreprises, la RSE constitue également un enjeu pour les acteurs de petite et moyenne taille « *qui le découvrent chemin faisant* » (Berger-Douce, 2008, p. 10). En constate la croissance des publications sur le sujet (Alphonse-Tilloy, 2020). Les problématiques que soulève la RSE, dont notamment ceux de réputation vis-à-vis de partenaires économiques (la plupart du temps des grandes entreprises), des clients et des salariés devient effectivement une problématique importante pour les PME, ont tout autant d'importance pour elles que les grandes entreprises. La petitesse de la taille implique ainsi de moindres ressources et compétences à leur disposition et une plus grande diversité des tâches incombant à la direction l'accaparant donc sur d'autres sujets (Bon et al., 2013 ; Berger-Douce, 2023). Mais cette particularité ne présente pas que des limites.

En effet, les PME présentent des caractéristiques pouvant être favorables à la mise place de démarches RSE même stratégiques. Pour Makhouf et al. (2021) par exemple, cette petitesse permet une certaine flexibilité et réactivité face à des changements de l'environnement, un ancrage territorial plus fort ou encore une préférence pour des relations directes avec les parties prenantes avec lesquelles elles traitent au quotidien (Alphonse-Tilloy, 2020 ; Bon et al., 2013). La prédominance du directeur dans ces organisations (Bon et al., 2013) peut également être un levier important de la RSE si celle-ci fait partie de ses engagements et de ses convictions (Alphonse-Tilloy, 2020 ; Berger-Douce, 2011 ; Bon & Taccola-Lapierre, 2015). Mais, la non-implication du dirigeant n'est pas pour autant rédhibitoire selon Berger-Douce (2023) pour qui, des jeux de pouvoirs et une gestion des paradoxes s'opèrent et offrent un « *éclairage pragmatique des stratégies RSE dans les PME* » (Ibid., p. 39). Bon et al., 2013 précisent

également que l'importance donnée au « *capital social ou relationnel* » dans ces structures offre un « *système de gouvernance [...] jugé plus propice à la mise en acte d'une éthique managériale de la responsabilité sociétale (Bon & Morlet, 2011)* » (p. 184). Finalement, on peut également ajouter la faible hiérarchie et les moindres pressions, notamment règlementaires, imposant des critères à respecter (Bon & Taccola-Lapierre, 2015). En somme donc, les PME ne sont pas des « terrains hostiles » à la RSE, au contraire même, « *les PME ont tendance à initier des démarches sociétales apparentées à de la RSE* » mais de manière « *implicite* », « *cachée* » (Perrini et al., 2007) ou « *silencieuse* » (Jenkins, 2004) toutes les deux citées par Alphonse-Tilloy (2020). Selon Bon & Taccola-Lapierre, (2015) qui reprennent ces travaux, les PME ne sont pas des versions miniatures des grandes entreprises. Le contexte organisationnel y est totalement différent et il ne faut donc pas les approcher de manière identique (Alphonse-Tilloy, 2020). D'où la création d'outils leur étant spécifiques comme le SERS (Perrini & Tencati, 2006), le SME key (Capron & Quiarel, 2007) ou encore la démarche « CJD performance globale » (Trébucq et al., 2020).

Il faut également ajouter à ce constat que les ressources, et notamment les ressources financières, bien que limitantes pour déployer une démarche RSE ne sont pas nécessairement un facteur déterminant pour la mise en œuvre ou non d'une telle démarche. C'est le résultat d'une étude menée en 2008 par Berger-Douce auprès des dirigeants des PME les plus rentable en comparaison avec d'autres panels de PME. De cette étude, nous pouvons également en retirer d'autres connaissances pertinentes comme :

- La majorité (88,1%) des PME interrogées disent avoir « *le sentiment de mener des actions dans une perspective de RSE* » dont le ressort repose dans 84,5% des cas sur les managers ;
- Les valeurs sont, dans 7 cas sur 10 « *définis et diffusés de manière claire* » ;
- Le reporting est une activité réalisée dans un peu plus de la moitié des cas ;
- Les « *connaissances en matière de RSE (organismes de soutien ou de référentiels)* sont assez faibles » ;
- Plus de 40% des entreprises « *ont déjà ou font appel à des ressources externes pour améliorer leurs performances sociales et/ou environnementales* » ;
- Les avantages de la RSE pour les PME sont (par ordre décroissant) : la motivation des salariés ; l'image ; une amélioration des relations avec les partenaires sociaux et avec les fournisseurs et clients et, finalement, une amélioration des performances économiques (p. 22) ;

- Les limites de la RSE pour les PME sont (par ordre décroissant) : le manque de temps ; la priorité à la pérennité économique ; l'absence de bénéfice à en retirer ; la non-importance de la démarche par rapport à l'activité et, finalement, le manque d'appui public (p. 22) ;
- Malgré un constat partagé que la RSE a représenté un surcoût, la majorité des PME n'ont en réalité pas évalué financièrement la démarche. ;
- « *La formalisation ne fait pas partie des us et coutumes des PME françaises.* » (p. 24)
- Ou encore que, « *assimilé à une source potentielle de gains de productivité (Hitchens et ali., 2005 ; Simpson et ali., 2004), le volet environnemental domine encore souvent sur le terrain de la RSE en milieu PME* » (p. 25).

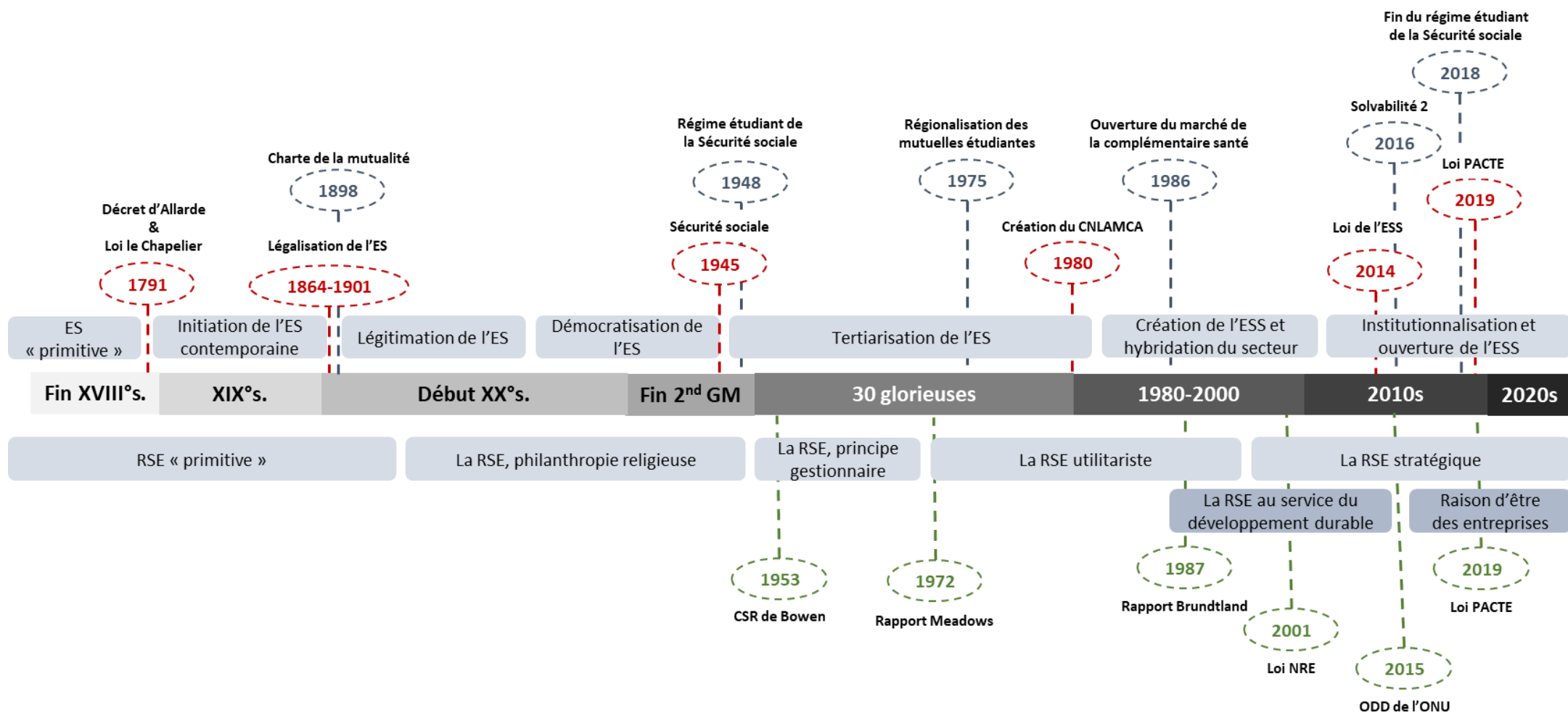
Les PME sont donc au moins tout autant impliquées dans la RSE que des entreprises de plus grande taille. Si cet aparté nous est paru essentiel a mené c'est que notre champ d'étude porte sur l'ESS et que, malgré le phénomène de concentration de l'ESS que nous avons relevé précédemment, ce secteur comporte encore un grand nombre d'organisation de petite taille. Et c'est notamment le cas de notre terrain de recherche.

Conclusion du chapitre : La RSE et l'ESS, des vrais-faux amis complémentaires

Nous venons ici de présenter le développement et l'évolution de la RSE ainsi que ces principales caractéristiques. À la lecture de ce développement on peut aisément en ressortir certaines similitudes et points communs avec l'histoire et les caractéristiques de l'ESS que nous avons présenté au début de cette partie. Cependant, en reprenant l'analyse faite par Blanc (2008, p. 128), si « *les entreprises de l'économie sociale disposent d'un modèle ancien et d'une avance considérable en matière de responsabilité sociale et sociétale, du fait des règles que leur imposent leurs propres statuts* », les deux notions « *ne sont ni de même nature, ni du même monde* ». Pour l'auteur les principales distinctions entre les deux notions résident dans : 1) le fait que l'ESS est un mouvement structuré alors que la RSE est une initiative individuelle ; 2) Là où l'ESS s'exerce à l'échelle locale notamment par des petites structures, la RSE est une mouvance internationale portée notamment par des grandes entreprises.

Avant d'analyser les convergences et spécificités entre ces deux notions afin d'en comprendre les apports mutuels, nous allons confronter leur évolution historique en reprenant la frise chronologique de l'ESS à laquelle nous avons ajouté le développement historique de la RSE :

Figure 7 – Comparaison des évolutions historiques des notions d'ESS et de RSE



La confrontation entre les deux dynamiques d'évolution des notions de RSE (en bas en vert) et d'ESS (en haut en rouge et bleu) conforte le constat qu'elles ont toutes les deux toujours plus ou moins existées et se sont progressivement formalisées, institutionnalisées et démocratisées. L'ESS étant toutefois plus formalisée et plus institutionnalisée que la RSE, plus récente et davantage encadrée par de la *softlaw* et des pratiques commerciales.

Fort de notre développement, et partant de ce constat, les spécificités et convergences entre ces deux notions afin de comprendre dans quelle mesure elles se ressemblent ou diffèrent nous permettant ainsi de comprendre comment ces deux notions peuvent se compléter et s'enrichir. Pour se faire, nous avons construit un tableau recensant les principales caractéristiques de l'ESS et de la RSE nous permettant ainsi d'en faire ressortir les points de convergences et de spécificités :

Tableau 3 – Convergences et spécificités de l'ESS et de la RSE

Caractéristiques	Convergences	Spécificités	
		ESS	RSE
Raison d'être		En réponse à un besoin social	En réponse à une attente/pression sociale
Nature de l'engagement		Militant	Rationnel
Relation au temps	Inscription dans le temps long (Pouponneau et al., 2022)		
Structuration	Hybridation de l'organisation	Par l'instauration d'une organisation juridiquement encadrée	Par le déploiement de projets voire d'une démarche plus large
Objectifs poursuivis	Répondre à des enjeux de durabilité de la société	Se focalise sur un ou quelques enjeux spécifiques	Peut porter sur plusieurs enjeux différents
Importance des parties prenantes	Prendre en considération les parties prenantes, « <i>culture du faire ensemble</i> » (Pouponneau et al., 2022)	Intégration des parties prenantes dans la gouvernance voire à l'échelle opérationnelle	Repose sur le choix fait par la gouvernance de l'organisation
Modalité d'action	Action par projet	Projet central car il correspond à son activité principale	Projet pouvant être communicationnel, annexe ou stratégique en fonction du choix de la gouvernance
Reporting	Communication de légitimation auprès des principales parties prenantes (financeurs, clients...)		

Au regard de l'ensemble de ces éléments, on pourrait ainsi penser que l'ESS constitue une version quasi-aboutie de la RSE, car intégrée (Bidet et al., 2019 ; un modèle économique responsable (Blanc, 2008 ; Goujon Belghit, 2023). En constate par exemple la communication de la Commission Européenne de juillet 2002 qui statuait : « *Les coopératives, mutuelles et associations, en tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres, savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale. Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue entre leurs parties prenantes et une gestion participative et peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises* » (COM(2002) 347, p.11). Mais aussi, la position adoptée par la Conférence européenne permanente des coopératives, mutuelles, associations et fondations (CEP-CMAF) affirmant en 2001 « *l'intérêt des organisations européennes de l'économie sociale pour la dynamique de RSE et l'antériorité de l'économie sociale sur un certain nombre de points mis en avant dans la RSE [CEP-CMAF (2001)]* : 'Depuis 150 ans, il est indéniable que les entreprises d'économie sociale ont accumulé une expérience et un patrimoine significatifs en matière de responsabilité sociale' » (Blanc, 2008, p.6). Cependant, lorsque la notion de RSE a commencé à émerger, elle aurait « *suscité de la part de l'ESS intérêt mais aussi suspicion* » (Bidet et al., 2019, p.129 reprenant le constat de Richez-Battesti, 2010 ; Goujon Belghit, 2023). Pour l'ESS, la RSE représentait à la fois l'opportunité de valoriser les dimensions extra-financières qui leur étaient historiques, le risque d'une instrumentalisation de celles-ci à des fins de communication et l'omission de l'aspect territorial.

À présent que la RSE est une notion davantage éprouvée et normée, elle apparaît pour le secteur comme un nouveau sujet d'intérêt. Dans son livre, Duverger (2023e) indique par exemple que le Conseil supérieur de l'ESS s'est intéressé en 2016 à travers un guide, sur les indicateurs portant sur diverses thématiques propres aux ESS et entrant dans la cadre de la RSE. Ou encore, il rappelle un travail d'état des lieux de la RSE dans le secteur réalisé par l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) en 2015 mettant en exergue « *des démarches structurées et globales, ou au moins un effort porté sur les enjeux de gouvernance, des effets positifs sur la cohésion des mouvements professionnels et leur dynamique de progrès, ainsi qu'une bonne capacité à mobiliser les instruments de la RSE (ORSE, 2015)* ». La RSE peut ainsi être « *source de régénérescence* » pour le secteur de l'ESS (Bidet et al., 2019, p. 135)

Ces constats peuvent néanmoins être nuancés au travers des travaux menés par Itçaina et Richez-Battesti (2022). Ces derniers pointant que cette pratique s'est certes déployée chez certains acteurs (notamment les mutuelles et les banques coopératives) mais n'est pas

généralisée (avec l'exemple des associations se focalisant principalement sur la notion « d'utilité sociale »). Pour Artis et al. (2020), le déploiement d'une démarche RSE par une entreprise de l'ESS est également un bon moyen pour se rapprocher de son territoire après des décennies de « désencastrement » provoqué par l'adoption de pratiques managériales capitalistes, constat que partagent Cuénoud et al. (2018, p. 84) auxquels ils ajoutent également l'agilité qu'elle peut offrir par l'appropriation et la valorisation « *des pratiques inhérentes à l'objet social [...] qui permettrait d'innover dans un contexte de ressources limitées* ». La RSE est donc un enjeu encore nouveau pour les acteurs de l'ESS. Un enjeu qui, reposant sur le développement durable peut permettre d'actualiser leurs valeurs et pratiques historiques par une pratique désormais reconnue et légitime. Pour illustrer cela, reprenons l'exemple des mutuelles qui nous a servi d'exemple tout au long du premier chapitre.

Une mutuelle est constituée en vue de répondre à un besoin d'intérêt commun par la définition d'un objet sociale, d'une mission sociale sur un territoire donné. La gouvernance des mutuelles est gérée par ses adhérents en vue de répondre à leurs besoins en la matière. En l'état donc, la mutualité représente un modèle organisationnel « *naturellement engagé dans une logique de responsabilité sociétale* » (Cuénoud et al., 2019a, pp. 254-255). Il pourrait ainsi être convenu qu'en l'état, la mutuelle est un acteur présentant un certain degré de responsabilité naturelle, historique. À présent, et en pleine connaissance de l'évolution conjoncturelle et structurelle de son secteur, nous pouvons davantage comprendre comment l'adoption par une mutuelle d'une démarche RSE peut représenter un levier d'innovation tant en matière de service que de processus. Premièrement, sa structure organisationnelle et de gouvernance reprenant « naturellement » des dimensions portées par la RSE peut en faciliter l'acceptation et l'adhésion de ses parties prenantes, facilitant ainsi la mise en œuvre, là où des entreprises capitalistes peuvent rencontrer davantage de complication et de freins. Ensuite, si la dimension sociale et solidaire est historiquement ancrée dans l'organisation lui offrant ainsi une bonne vision sur l'évolution des attentes des parties prenantes et donc l'identification d'éventuelles innovations (nous pensons notamment aux comportements à risques comme le tabagisme, l'alcool, la contraception ...) ; la dimension environnementale que comprend le développement durable est une problématique nouvelle et à très fort impact potentiel. Dans le domaine de l'assurance de bien comme celui de la santé, la problématique environnementale portée notamment par les risques liés au changement climatique et à l'effondrement de la biodiversité, représente un large éventail de nouvelles données à intégrer pour les mutuelles. Des données, qui si elles ne sont

pas prises en compte, pourraient impacter leur légitimité, leur image mais aussi et surtout leur solvabilité et viabilité financière et donc leur survie.

Pour une mutuelle santé, les risques liés à l'environnement peuvent notamment avoir un impact :

- Par une augmentation des prestations santé :

Si l'on parle désormais de santé environnementale en lieu et place de la santé, c'est qu'il est désormais pleinement admis que la qualité d'un environnement est un facteur majeur de celle-ci (Morand, 2021 ; Kastler, 2019 ; Carré et al., 2021). Morand précisant que, « *à l'échelle mondiale, près de 25% de tous les décès et la charge totale de morbidité peuvent être attribués à des facteurs environnementaux* » (p. 14). La santé, et donc le bien-être, d'une population repose donc sur « *la chaîne d'interaction entre tous les acteurs du vivant* » (Toutut-Picard, 2022, p. 119). L'augmentation des zoonoses¹⁵ (Toutut-Picard, 2022) ; des maladies à transmission vectorielles (Jourdain & Paty, 2019) ; la pollution de l'air (Denys & Barouki, 2021), de l'eau et des sols (Zmirou-Navir, 2021) ; des épisodes de fortes chaleur (Denys & Barouki, 2021 ; Adélaïde et al., 2021 ; Pascal et al., 2019), l'organisation du système alimentaire actuel (Lucas et al., 2023) ... sont autant de facteurs directs qui s'intensifient et ont des impacts conséquents sur la santé d'une population. À cela s'ajoute également toutes les conséquences psychologiques que peut provoquer cette dégradation de l'environnement (angoisses, détresse mentale, solastalgie...) (Desveaux, 2020 ; Albrecht, 2020 ; Popescu, 2022). Cette courte liste n'est évidemment pas exhaustive, mais permet de rendre compte de l'accroissement potentiellement fort des prestations santé à laquelle le changement climatique et l'effondrement de la biodiversité exposent les mutuelles (et toute autre assurance par ailleurs). Prestations auxquelles l'organisation à l'obligation d'être en capacité financière de répondre selon les principes de solvabilité européens.

- Par une dévaluation des actifs financiers :

Au-delà d'un accroissement des prestations santé, la dimension environnementale peut avoir d'importantes conséquences financières pour des mutuelles par une dévaluation de leurs actifs. Cette dévaluation financière peut porter à la fois sur des actifs immobiliers, notamment pour des causes d'inondation, de submersion marine, de sécheresse ou encore de retrait ou gonflements des argiles (OID), mais également au regard de la généralisation de la « *valeur*

¹⁵ Les zoonoses sont l'ensemble des maladies transmises à l'Homme par des animaux

verte » des bâtiments (Bourbon, 2023, pp. 172-173). Par valeur verte, Bourbon évoque : « *la performance énergétique et environnementale des biens immobiliers, mais pas seulement. Il faut y ajouter la capacité du gestionnaire à gérer le bien de façon soutenable, ainsi qu'une attitude vertueuse de l'utilisateur du bien dans les principes du développement durable* ».

À présent, concernant les actifs mobiliers et l'évolution drastique ces dernières années du marché de l'investissement. L'émergence et la forte croissance des labels, certifications et guides de bonnes pratiques ces dernières années afin d'encadrer un investissement socialement responsable (ISR), traduisent un besoin de confiance dans un marché marquée d'une forte asymétrie d'informations (Arjaliès et al., 2013). C'est un nouveau marché qui s'est ainsi constitué, impliquant la constitution de nouvelles ressources et compétences ainsi que de nouvelles pratiques afin de valoriser les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au cœur de l'ISR. L'évaluation ESG, bien que reposant sur une multitude et des divergences de méthodes de recueil d'informations et de mesure, a un impact sur les décideurs des entreprises évaluées et sur les investisseurs dans leurs choix d'investissement (Berg et al., 2022). À titre d'exemple, dans une étude publiée en 2023, Sato et al. ont analysé un panel d'une centaine d'entreprises ayant fait l'objet de poursuites judiciaires entre 2005 et 2021 liées au changement climatique. Les auteurs ont ainsi pu prouver qu'une décision défavorable entraînait en moyenne une réduction de la valeur de l'entreprise de -0,41% et pouvant monter jusqu'à -1,5% pour les grands énergéticiens. À ce constat, ils précisent que le nombre de litiges et de procès pour des raisons environnementales ne cessent d'augmenter et que ce phénomène devrait continuer. Il faut également ajouter à ces risques spécifiques, l'ensemble des risques communs à l'ensemble des secteurs. Pour une organisation promouvant la défense d'une raison d'être sociale et différentes valeurs fortes, on conçoit aisément comment ces nouveaux risques peuvent représenter un danger certain et ainsi, en quoi la RSE peut représenter un levier d'innovation intéressant.

En effet, ces risques aussi sont l'occasion d'opportunités innovantes. Si un environnement de mauvaise qualité impacte négativement la santé des adhérents, un environnement de bonne qualité a de nombreux effets positifs sur elle (Zmirou-Navier, 2021). Agir en matière de réduction des pollutions, de promotion de la biodiversité... sont autant de facteurs d'amélioration des conditions de vie, de la santé et *in fine* des possibles facteurs de réduction des prestations santé. Commencer une transition vers des actifs, mobiliers et immobiliers, durables permet de se prémunir des risques de dévaluation mais également de profiter de leur résilience face aux aléas financiers. Ou encore, faire évoluer ses produits d'assurance et de

protection sociale en favorisant les comportements responsables sous réserves davantage peut également être un projet innovant.

« Bien que le mouvement mutualiste ait démontré son rôle dans la nécessaire solidarité de nos sociétés, l'un des principaux enjeux auxquels il fait face est celui de sa capacité à être agile en tant qu'organisation. En externe, il lui faut renouveler ses pratiques sociétales pour 'coller' à une réalité toujours plus changeante. En interne, la montée en puissance de la taille de ces organisations pose des questions sur leur capacité à se renouveler pour gagner en proximité sociétale. Dans ce défi de renouvellement de leur objet social, les mutuelles peuvent passer par l'appréhension des enjeux de développement durable et par la mise en œuvre d'une démarche RSE. En effet, la RSE peut être perçue comme cristallisant une somme d'attentes sociétales auprès d'une organisation, et qui implique de cette dernière un engagement primaire et secondaire suivant l'approche dite sociétale de la RSE. » (Cuénoud et al., 2018, p.86).

En renforçant son rôle d'acteur socialement engagé, la RSE offre à l'ESS une opportunité de redynamiser ses valeurs et de les actualiser au regard des récentes évolutions de la société et des nouveaux enjeux auxquels elle fait face (Cuénoud et al., 2018). Cependant, malgré leur « avance historique » sur les acteurs capitalistes, cette dernière s'est progressivement effacée et ne procure pas véritablement un avantage concurrentiel. Si l'on reprend notre développement concernant les risques et opportunités que présentent la dimension environnementale pour les mutuelles, il est essentiel de l'interpréter aux regards du positionnement actuel des assurances capitalistes. En 2015, le PDG d'AXA annonçait déjà qu'« *un monde plus chaud de 4 degrés sera impossible à assurer* »¹⁶, depuis plusieurs années déjà l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) sensibilise et accompagne les Acteurs de la Place (principales entreprises financières) dans l'évaluation et la maîtrise des risques financiers au point de mener depuis 2020 des exercices pilotes (ACPR, 2021, 2022 ; André & Marteau, 2022), la réalisation de rapports de performance extra-financière et des pratiques de reporting ESG de leurs actifs sont devenues des activités courantes...

La principale problématique des acteurs de l'ESS à l'époque de la RSE réside donc dans leur capacité à valoriser leurs spécificités, à rendre compte de leur performance. Une performance se voulant globale.

¹⁶ Source : site internet le parisien <https://www.leparisien.fr/economie/business/special-cop21-un-monde-plus-chaud-de-4-degres-sera-impossible-a-assurer-selon-le-pdg-d-axa-30-11-2015-5326047.php>

Tableau 4 - Apports du chapitre sur les hypothèses de recherche préalables au travail doctoral

- Le modèle hybride de l'économie sociale et solidaire est robuste, résilient et apparaît d'intérêt sociétal dans le cadre des objectifs de développement durable. De plus, il entre en résonnance avec d'autres typologies d'entreprises s'engageant dans un processus de responsabilisation ;
- Valeurs sociales et performances financières ne sont pas nécessairement antinomiques. Leur gestion combinée est certes sources de complexité et de tensions mais aussi de performance et d'innovation ;
- La RSE peut être approchée de plusieurs manières mais n'est pas une mode passagère. C'est une logique bien plus ancienne et ancrée dans l'histoire du capitalisme qui a pris en importance au regard de l'évolution de la société et des préoccupations. Plus « le monde se complexifiera », ou du moins plus nous prendrons conscience de sa complexité, plus les problématiques de responsabilité deviendront prégnantes. La responsabilisation des organisations est donc un enjeu d'actualité et d'avenir ;
- Il existe différentes similarités entre l'ESS et la RSE mais également des spécificités et divergences. Ce faisant, les deux notions partagent des logiques et approches communes mais peuvent également s'enrichir mutuellement ;
- Malgré le plus fort degré de responsabilité des acteurs de l'ESS, ces derniers font face à de nouveaux enjeux, tant vis-à-vis de leur performance financière que de leurs valeurs sociales, auxquelles le déploiement d'une démarche RSE semble être source de réponse et d'innovation.

Chapitre 2 – Rendre compte de la valeur sociétale par la performance globale

Introduction de chapitre

La recherche de la performance constitue la quête de tout type d'organisation. Qu'elle soit privée, publique ou hybride, la performance est au cœur des préoccupations organisationnelles et conditionne à la fois les prises de décisions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle. Dans la première partie de cette thèse nous avons notamment vu comment et pourquoi cette notion s'est progressivement immiscée dans le secteur de l'ESS par l'adoption par ces organisations des logiques gestionnaires historiquement portées par les entreprises capitalistes. Cette notion *a priori* commune et partagée par tous n'en demeure pas moins complexe et polysémique. Se posent alors les questions de sa définition, de son appréciation et de sa finalité.

Ce sont autant de problématiques que le changement de paradigme opéré par le développement durable a remis en question en constatant que l'appréciation « traditionnelle » de la performance, à travers des indicateurs purement comptables et financiers, n'offrait pas une vision représentative et fiable de la performance réelle d'une organisation au regard des nouvelles dimensions qu'il porte. Les travaux traitant des sujets de RSE, d'ESS et plus généralement de développement durable, partagent ce constat et proposent des pistes d'évolution de la notion de performance en la rendant certes encore plus complexe mais surtout plus représentative de ce nouveau paradigme car plus globale. De nouvelles « *métrologies* » pour reprendre le terme de Pesqueux (2023). Ces pistes d'évolution, ne se limitant pas à des préconisations théoriques, promeuvent des méthodologies et des outils pour en assurer la mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous allons repartir de la définition originelle de la performance, de son apparition à sa mobilisation en sciences de gestion afin dans un second temps d'aborder les raisons pour lesquelles la notion de performance globale a émergé et s'est développée. Ce premier travail d'analyse effectué, nous pourrons dès lors présenter les différentes méthodologies et outils qui ont été proposés, leurs apports théoriques et pratiques ainsi que leurs limites avant d'introduire l'approche dans laquelle nous avons inscrit notre recherche et qui a modélisé notre méthodologie de recherche.

2.1-La performance, enjeu d'évaluation et de représentation pour une organisation

2.1.1-Les premières approches de la performance

À l'instar de la notion de stratégie, la performance est une notion aujourd'hui inhérente aux sciences de gestion. Mais à l'origine, ces notions ne sont pas propres à cette science, elles proviennent d'autres domaines et ont été mobilisées par les théoriciens et praticiens des organisations par analogie puis érigées en notions capitales et centrales. Si la stratégie est un terme historiquement militaire, c'est au XIX^e siècle pour évoquer « *à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course* » (Dohou & Berland, 2007, p. 3) que la notion de performance commence à se développer. Étymologiquement issue du terme *parformer* signifiant en ancien français « *accomplir, exécuter* » (Pesqueux, 2004 ; Issor, 2017), elle se comprend par la suite dans sa définition anglo-saxonne intégrant « *à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* (Bourguignon, 1995, p. 62) » (Dohou & Berland, 2007, p. 3). Elle a ensuite été étendue à l'ensemble de l'univers du sport (Grenier & Martin, 2013) avant d'être mobilisée, en-dehors du monde du sport, pour mesurer « *de manière chiffrée les possibilités d'une machine et (désigner) par extension un rendement exceptionnel* » (Dohou & Berland, 2007, pp. 3-4). En reprenant la lexicographie du terme de performance réalisée par le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), la notion de performance évolue bien du monde équestre, avant de s'étendre au monde du sport puis à celui de la mécanique. Si l'on considère désormais l'émergence des sciences de gestion au début du XX^e siècle avec les travaux de l'École classique de l'organisation et notamment ceux de Taylor, Fayol et Weber (Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2021) qui ont défendu comme facteur de performance les principes de « *division maximale du travail, la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités, ainsi que le dépersonnalisation des postes de travail* » (Savall & Zardet, 2021, p. 39), on comprend mieux comment la notion de performance s'est progressivement immiscée dans les sciences de gestion. En effet, ces principes de gestion, à présent considérés comme des virus à la performance des organisations car établissant une quasi-équivalence entre le rôle dévolu aux ressources humaines et à celui des ressources matérielles dans les rouages de l'organisation (Savall & Zardet, 1987 [2015] : 2021), ont contribué « *au progrès économique et social* » de leur époque (Savall & Zardet, 2021). Le précepte de performance applicable à une machine, résonne ainsi avec les tâches des salariés et par extension, d'un service et de l'organisation en générale.

Au fil du temps, la notion de performance s'est démocratisée et s'est généralisée en sciences de gestion en reposant sur une culture de la quantification, par les chiffres, du résultat d'une action (Dohou & Berland, 2007) dans une approche de contrôle que Naro et Travaillé (2019) qualifient de « cybernétique ». Quantification qui a notamment été propulsée par la mondialisation des échanges renforçant le phénomène de concurrence entre organisations et donc le besoin de comparaison et de référencement pour elles (Issor, 2017). Mais aussi par l'instauration de normes comptables et financières cadrant le reporting des entreprises par l'établissement d'un référentiel commun dans un processus d'ouverture de la propriété des entreprises et d'importance des propriétaires dans les décisions (Issor, 2017). La comptabilité financière, en instaurant des « *principes et méthodes qui, du fait du consensus les concernant, garantit la confiance dans les données issues des processus de mesure* », s'est institutionnalisé et s'est imposé comme métrologie de référence de la performance d'une organisation (Pesqueux, 2023, p. 71).

Cependant, différents auteurs précisent que malgré sa prédominance dans les écrits théoriques et dans les pratiques en entreprise, la notion de performance n'est pas clairement définie (Dohou & Berland, 2007 ; Pigé, 2015, Bourguignon, 1995 ; Pesqueux, 2004 ; Issor, 2017).

La complexité de la définition de la notion réside dans le fait qu'il s'agit en réalité d'un « *mot-valise* » (Issor, 2017), d'un « *attrape tout* » ou « *attracteur étrange* » (Pesqueux, 2004). En effet, pour Pesqueux (2004), la performance regroupe à la fois une dimension « résultat » vis-à-vis de l'atteinte des objectifs fixés ; une dimension « action » traduisant la concrétisation de l'idée ajoutant le processus au résultat et le « succès », par rapport à l'ambition initialement affichée. On retrouve cela également dans la définition apportée par Bourguignon (2000, p. 934) considérant la performance comme : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens stricte (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ». **La performance est donc intimement liée à une organisation, à sa stratégie, ses objectifs, son opérationnalisation mais aussi aux parties prenantes à qui s'adresse cette performance. Elle est un construit social** (Kessari et al., 2016). Considérant ces éléments, la performance « *possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.* » (Issor, 2017, p. 96). **Il ne s'agit, en finalité, pas que d'une simple évaluation par rapport à des référentiels, par nature mouvants dans l'espace et le temps, comme le considérait Lebas en 1995 (selon Dohou & Berland, 2007), mais d'un processus combinant évaluation et représentation** (Pesqueux, 2004), **faisant interagir objectivité et subjectivité**

(Kessari et al., 2016). En reprenant les travaux de Bessire (1999), Issor (2017) indique que parmi les points de convergence que partagent les différentes définitions de la performance – à savoir son rôle d'évaluation, ses multiples dimensions et son caractère subjectif – réside aussi « *la cohérence et la pertinence* » de la performance. Cohérence logique des décisions et pertinence au regard de l'organisation en question autant qu'en terme d'exactitude.

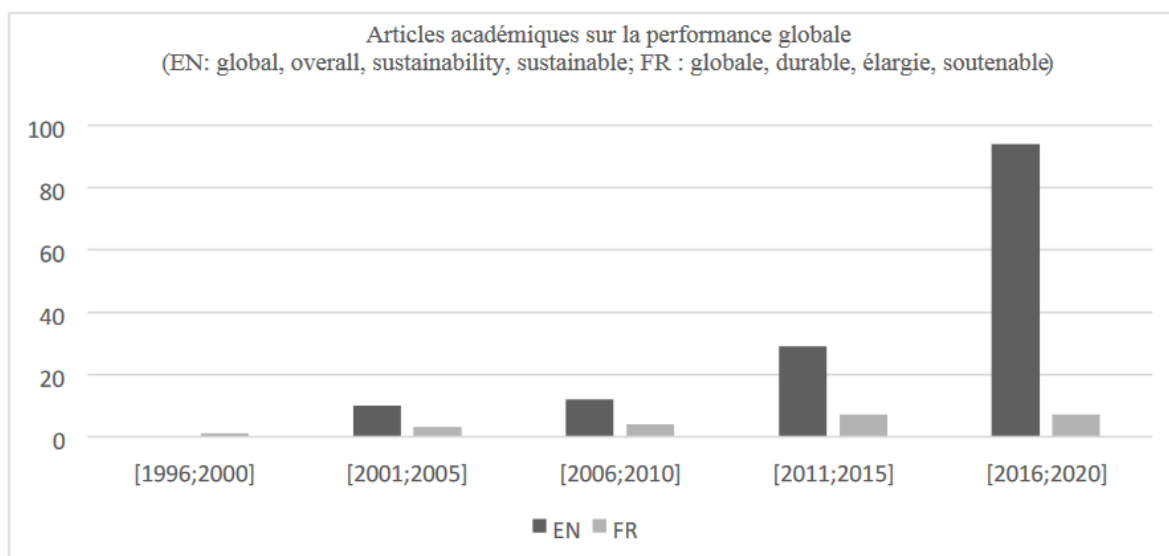
La dimension subjective de la performance se retrouve certes dans sa volonté d'évaluation, mais aussi et surtout dans sa volonté de représentation. Dans un éditorial paru en 2015, Pigé approche par exemple la performance sous l'angle de la représentation théâtrale, de la mise en scène : la performance doit être « mise en scène » afin de la rendre compréhensible par les personnes qui en sont destinataires ce qui en conditionne la mise en forme. Au-delà des objectifs et actions à évaluer, la performance porte donc une dimension communicationnelle, voire de *story-telling* (Point & Trébucq, 2015). Reprenant les travaux de Bessire (1999), Khenniche et Henriot (2021, p. 131) considèrent que dans la multitude des approches de la performance, « *l'évaluation des activités* » comportent trois éléments : le sens donné aux activités menées, ou « *projet politique* », sa « *mise en œuvre stratégique et opérationnelle* » et son explication par des « *indicateurs de mesure, à la fois en termes de progression et d'efficacité* ».

Appréhender la notion de performance demande donc de se pencher sur les indicateurs mobilisés pour l'évaluer et la représenter. Défini par Lorino comme « *'une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat'* » (Pesqueux, 2004, p. 10), l'indicateur est un construit social, une balise créée par les acteurs pour cadrer leur action au regard des objectifs fixés (Ibid.). Il existe donc une multitude d'indicateurs de performance mobilisables. Historiquement, ce sont des indicateurs comptables et financiers, donc monétaires, qui ont été préférés pour évaluer et représenter la performance. La monnaie ayant pour fonctions canoniques l'échange, la mesure de valeur et la réserve de valeur (Pesqueux, 2004), les indicateurs financiers se sont « naturellement » imposés dans un contexte de mondialisation des échanges, donc de concurrence et du « *poids des propriétaires dans le processus de décision* (Saulquin et al., 2007) » (Issor, 2017, p. 97). Mais, la primauté accordée à cette vision unilatérale de la performance n'est pas exempte de critiques et donc d'un intérêt à faire évoluer la notion de performance en élargissant son spectre d'évaluation et de représentation.

2.1.2-Vers une approche étendue voire globale de la performance

À partir des années 1980 et surtout au tournant du XXI^e siècle (Trébucq et al., 2020), l'orientation vers une performance plus globale s'est initiée dans le monde académique comme en constate le graphique suivant issu de leurs travaux :

Figure 8 – Progression des publications anglo-saxonnes et française sur la thématique de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 303)



Ce graphique met en exergue l'intérêt croissant années après années de la notion de performance globale. Bien que la notion soit bien plus traitée dans les articles anglais, il croît également dans ceux publiés en français.

On constate que l'évaluation et la représentation de la performance *via* un prisme purement comptable et financier offre une vision réduite de la performance d'une organisation. Issor (2017, pp. 98-99), en s'appuyant sur divers travaux, met en exergue trois critiques principales. Premièrement, la « *pérennité des entreprise* » ne dépend pas des indicateurs financiers, il faut également prendre en compte la manière dont sont menées les activités. Deuxièmement, l'évaluation financière de la performance offre une vision court-termiste dans une logique de « *maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés* ». Et finalement, en se focalisant uniquement sur les aspects financiers, on délaisse les parties prenantes qui « *participent au développement de l'entreprise* ». En ce sens, synthétiser la performance d'une organisation à l'efficiency et l'efficacité de la consommation des ressources par le processus de gestion afin d'en maximiser les résultats (Bouquin, 2004 cité par Dohou & Berland, 2007) est une vision réductrice et tronquée de la performance. Ce faisant, elle omet entre autres

l'identification et la clarification des objectifs poursuivis, explicites ou non, ainsi que la complexité des liens de causalité et de la maîtrise des « *relations résultats-moyens* » (Dohou & Berland, 2007, p. 5).

De ce constat, les auteurs en Sciences de gestion sont ainsi venus apporter des qualificatifs à la performance, dont Issor (2017) en présente quelques-uns. On retrouve par exemple la performance concurrentielle (« *liée au milieu concurrentiel de l'organisation* » (p. 99)), la performance organisationnelle (« *portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique* » (p. 100)), la performance économique et financière soutenable à long terme (« *attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation* » (p. 100)), la performance commerciale (« *aussi appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients* » (p. 100)) ou encore, la performance humaine et sociale (« *elle représente les relation sociales ou humaines dans l'entreprise* » (p. 101)). Cette multiplicité de performances orientées rend compte de l'éventail des possibilités s'offrant à des organisations pour évaluer et représenter leur performance en fonction d'un contexte donné à un instant *t*. Qualifier la performance n'est pas juste une figure linguistique esthétique comme le rappelle Pesqueux (2004, pp. 4-5) : « : *le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. [...] Le poids des représentations est en effet essentiel dans la mesure où il oriente les interactions et vient créer les éléments de réalité qui vont dans le sens du contenu des représentations.* ». Pour l'auteur, le choix de spécifier ou d'orienter sa performance, peut avoir des impacts fondamentaux sur le processus de gestion d'une organisation.

Ces nouvelles appréciations spécifiques de la performance, traduisent la volonté d'élargir le spectre initial de la performance et s'inscrivent dans un courant de globalisation de celle-ci, la dénommée « performance globale ». Si en 2004 Pesqueux (p. 1), exprimait une réserve quant à l'adjonction d'un qualificatif flou à une notion elle-même déjà floue et complexe, traduisant un « *projet universaliste derrière un discours généraliste. [...] on trouve ici la production idéologique d'une bourgeoisie qui peut d'autant plus aisément avancer masquée qu'elle anéantit ce qui permettrait de dire qu'elle exploite à son profit les ressources naturelles et humaines* », force est de constater que la performance globale s'est depuis imposée dans le paysage académique et chez les praticiens. La démocratisation, la généralisation et la normalisation de la RSE ayant soutenu ce redimensionnement de la performance au regard des enjeux de développement durable de notre société.

Pouvant être définie comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006) » ou, pour reprendre la définition de M. Lepetit « *'comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens'* » (Issor, 2017, pp. 98-99 ; Kessari et al., 2016 ; Trébucq et al., 2020), la performance globale constitue l'évaluation et la représentation de la performance d'une entreprise responsable. Consciente de ses interactions avec son territoire et de son impact sur celui-ci. Or, notre développement sur **les entreprises de l'économie sociale et solidaire en première partie, et notamment concernant le processus de professionnalisation et de création d'innovation sociale, nous offre un cas concret d'organisations qui, de longue date, se sont intéressées à une évaluation et une représentation de leur performance hybride.**

Pour le secteur de l'ESS, et par extension des entreprises défendant une raison d'être sociale, la mesure de leur performance doit porter, selon Bidet et al. (2019, p. 129) sur trois points :

- « *La création de valeur économique* » ;
- « *Son efficacité sociale* » ;
- « *Leur partage* ».

En 2021 (p. 139), Bidet, en reprenant les travaux de Chomel (1990)¹⁷, ajoute également que la performance d'une organisation construite sur un « *modèle participatif* », comme c'est le cas de ces organisations, nécessite une efficacité reposant sur :

- La réponse à « *un besoin vivement ressenti par ses membres* » ;
- Une application par les membres des « *disciplines nécessaires* » ;
- Une simplicité de l'organisation pour que les membres y aient une « *vue claire* » ;
- La possibilité, pour les membres, d'« *exercer effectivement et intelligemment leur souveraineté* ».

On retrouve cette idée dans les travaux de Goujon Belghit et al. (2021) sur l'approche multipartite de la gestion du capital humain. En s'intéressant au secteur médico-social, les auteurs constatent en effet que différentes parties prenantes, internes comme externes, participent effectivement à la performance de ces organisations. Face aux pressions gestionnaires croissantes qui s'imposent à ces acteurs, l'élargissement de la gestion des

¹⁷ Chomel, A. (1990). La problématique émergence de l'entreprise d'économie sociale au XIX^e siècle, RECMA, 33, 28-32, p. 31

ressources humaines à ces nouvelles parties paraît pertinent pour les auteurs « *dans les logiques de valorisation et de reconnaissance de l'investissement des collaborateurs dans le projet* » (Ibid., p. 255)

Les particularités du secteur de l'ESS ainsi que la preuve de leur résilience économique ne sont évidemment pas nouvelles. Blanc (2008) relève par exemple que la détermination des critères d'évaluation de la performance des entreprises de l'ESS remonte aux années 1990 dans un processus de légitimation de ces dernières dans un contexte où émergeaient des préconisations de « *démantèlement de « l'économie dite 'sociale' »* »¹⁸. Différentes méthodologies d'approches de la performance de ces acteurs ont ainsi été développées. Elles reposent en grande partie sur la notion d'impact et de sa mesure. En ce sens, et comme le rappellent Goter et Khenniche (2022), le secteur de l'ESS et celui des organisations publiques partagent plusieurs similarités parmi lesquelles : l'apparition et l'importance croissante de la notion de performance avec l'application des exigences d'efficacité et d'efficience, le développement des pratiques de contrôle de gestion, la montée en puissance du principe de redevabilité des actions publiques. De ce fait, dans leurs articles, les auteures (p. 38) présentent les définitions de la performance de l'action publique proposées par Bartoli et al. (2011), Khenniche & Henriot (2021) ou encore celle de Carassus et al. (2011) qui partagent beaucoup de similitudes avec la performance du secteur de l'ESS. En voilà pour exemple, la définition proposée par Carassus et al. (2011, p. 17) : « *la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis des territoires* ».

À l'instar des organisations publiques, les organisations de l'ESS sont « *par nature, tournées vers l'intérêt général, mais aussi depuis quelques années des entités enjointes de se réformer pour répondre à des injonctions d'efficience* » (Khenniche & Henriot, 2021, p. 130). Et cela notamment car, dans un contexte où de plus en plus de citoyens et d'entreprises se tournent et s'ouvrent au secteur de l'ESS (Carenews, 2023), la mesure d'impact « *permet aux structures d'ajuster leurs actions pour répondre au mieux aux besoins de leurs bénéficiaires, de leurs clients, ou de leurs autres parties prenantes* » (Carenews, 2023, p. 123). Dans le bilan des entreprises à mission, mené par KPMG, que nous avons cité en première partie de cette thèse, le cabinet précise certaines notions, certains concepts aux entreprises qui souhaitent défendre

¹⁸ rapport dirigé par Bernard Augustin pour le MEDEF (2002)

et promouvoir une raison d'être sociale : celle d'impact qui doit transparaître à la fois dans la raison d'être adoptée et dans les objectifs statutaires fixés. Comme le présente le schéma ci-dessous tiré dudit bilan :

Figure 9 – Bilan de la traduction d'une raison d'être pour les entreprises à mission (KPMG, 2023, p.19)



Dans le secteur de l'ESS, la notion d'impact est ainsi centrale pour l'évaluation de la performance d'un de ces acteurs. C'est par exemple ce qui est mis en avant par le « *Top 50 de l'entrepreneuriat à impact* » conduit pour la 3^{ème} fois en 2023 par le média spécialisé *Carenews*. En « *s'inspirant en partie de la méthodologie 'MESIS' [...] 'Mesure et Suivi de l'Impact Social' [...] développée par la Caisse des dépôts, BNP Paribas et INCO, accompagné par le cabinet de conseil Kimso. Cet outil de mesure d'impact social évalue notamment la pertinence, l'efficacité, le potentiel de changement d'échelle de la situation ou l'anticipation de ses potentiels effets négatifs* » (Carenews, 2023, p. 12). L'évaluation repose donc sur un questionnaire « *essentiellement quantitatif* » qui vise à attribuer un nombre de points à la structure selon les thématiques suivantes :

- La « *robustesse de l'organisation* », à savoir sa santé financière ;
- Les « *pratiques responsables* », à savoir les pratiques en matière de « *gouvernance, d'égalité, de transparence et d'implication des parties prenantes* » ;

- L'« *engagement* », à savoir la « *l'intensité et la maturité* » de leur mission sociale et de leurs actions ;
- La « *solution* », à savoir la qualité de la solution qu'ils apportent vis-à-vis de leur mission. Celle-ci est-elle innovante ? répliquable ? Généralisable ? ;
- Et finalement, l'« *impact* », à savoir « *la portée, l'intensité, la pérennité et la qualité de leur impact* » social.

Dans un article paru en 2015, André relève certaines limites à la mesure de l'impact pour les organisations sociales. En effet, si cette approche est plébiscitée par des économistes, l'auteur cite par exemple Esther Duflo (2010), permettant de « *fonder l'action publique sur des preuves scientifiques* » (André, 2015, p. 73), elle présente toutefois une complexité de gestion conséquente. Au regard notamment de son coût, de son orientation *reporting* qui peut imposer d'adapter l'action aux critères établis pour « gonfler » l'impact au risque de dénaturer l'action initiale mais également en ne s'intéressant pas aux processus de gestion propres à l'organisation. Dans cet optique, l'orientation vers la performance par l'évaluation de la concrétisation des objectifs fixés peut s'avérer plus pertinente. Pour illustrer cela, l'auteur reprend différents travaux (Nobre et Haouet, 2011 ; Meyssonier et Rasolfo-Distler, 2011 ; Somers, 2005) démontrant l'intérêt de l'utilisation d'un *balanced scorecard* pour des acteurs sociaux.

Toutefois, André (2015) rappelle que la raison d'être d'une organisation de l'ESS ne peut se résumer à une performance interne. L'appréciation de sa performance doit également prendre en compte « *sa capacité à répondre à un besoin social non satisfait* » (p. 74). La performance s'apprécie donc à la fois par l'analyse du fonctionnement en interne et de l'action en externe.

En considérant qu'il y a une attente grandissante de la part des institutionnels, notamment financiers, de rendre compte de la performance extra-financière des organisations, on peut donc considérer, comme Eynaud et Mourey (2015, pp. 86-87) que « *les organisations se réclamant de l'entreprise sociale font figure de bons élèves* ». Selon les auteurs, « *la mesure de l'impact social désigne l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général* ». Cette définition laisse ainsi comprendre, et les auteurs le précisent aussi dans la suite de leur travail, que la mesure de l'impact social ne doit pas se focaliser uniquement sur un résultat final, mais intégrer l'efficacité, l'efficience et l'effectivité des ressources consommées aux vus des réalisations, et être fait de manière à pouvoir être comparé vis-à-vis d'un « *scénario de référence* ».

Dans une étude menée en 2008, Meyssonier et Rasolfo-Distler qui ont étudié l'entreprise Batigère, entreprise sociale pour l'habitat, ont rendu compte que dans cette entreprise, les outils orientés RSE et ceux déployés en vue d'une performance financière « *sont utilisés de façon naturelle par les acteurs internes parce que les pratiques de gestion ont souvent une double nature sociétale et économique* » (p. 118). Ils constatent également que si la dimension financière reste la finalité de l'entreprise celle-ci est plus ou moins imprégnée de dispositifs RSE puisque ces derniers ont une « *nature économique* » (p. 120). À sa façon Batigère mobilise, de manière cohérente avec son modèle d'affaires, différents dispositifs de performance que nous pouvons qualifier d'élargis.

Malgré tout, rendre compte de cet impact social n'est pas évident. Eynaud et Mourey (2015) relèvent notamment des problématiques liées à la grande variété de vision des parties prenantes sur la mission sociale poursuivie par l'organisation, l'asymétrie d'information liée à la nature des activités sociales et solidaires mais aussi le degré de découplage d'une mesure n'étant pas encore véritablement normée, ne permettant des comparaisons aisées entre acteurs et ne permettant pas non plus de nécessairement rendre compte de la valeur d'un impact social mesuré, chiffré. En se basant sur les travaux d'Arvidson et Lyon (2013), Eynaud et Mourey (2015, pp. 89-90), proposent trois approches de réponses face à ce besoin de « *mesure de l'impact social : la conformité, la résistance et la promotion* ». Là où les deux premières formes de réponses traduisent un positionnement définitif d'acceptation des normes extérieures de mesure ou de rejet, la troisième forme traduit un phénomène évolutif, dans lequel l'organisation ferait preuve dans un premier temps d'une résistance, puis d'une conformité voir à terme d'un engagement volontaire.

En reprenant les travaux de Cuénoud et al. (2019, p. 69), « *Une organisation responsable aspire à concilier sa mission principale de création de valeurs avec la prise en compte des attentes de ses différentes parties prenantes sur les enjeux socio-économiques et environnementaux.* ». À apporter à sa mesure de la performance une portée multidimensionnelle (Khenniche & Henriot, 2021). Si de nombreux travaux ont été menés afin de démontrer la création de valeur ajoutée d'engagements sociaux, sociétaux ou environnementaux, il demeure toutefois extrêmement compliqué de le prouver concrètement voire de l'évaluer, de le mesurer. Berkowitz, en 2015, pointait notamment le fort degré d'abstraction de la notion de développement durable pourtant mobilisée par la quasi-totalité des organisations s'engageant sur la voie de la RSE ou le revendiquant. En effet, pour l'auteur la complexité à déterminer en premier lieu les besoins de la société actuel, puis ceux des générations à venir, ne donne pas, en l'état, une dimension

performative à la notion de développement durable, la rendant ainsi difficilement mobilisable comme outil de gestion (Dohou & Berland, 2007).

L'évaluation et la représentation d'une performance se voulant globale se retrouve donc confrontées à une problématique de taille. Malgré tout, l'appréciation et l'évaluation de la performance d'une organisation s'effectue principalement sur des indicateurs comptable et financiers et une tension, « *d'ordre ingénierique et politique* » (Pesqueux, 2023, p.85), persiste entre ceux-ci et la démultiplication d'approches extra-financières disparates. L'auteur évoque par exemples les bilans carbone, l'empreinte biodiversité, les normes ISO, les analyses coûts-avantages, les analyses de cycles de vie... En reprenant les travaux de Rambaud (2022, pp. 35-36) citant Basu et Waymire (2006), « *la comptabilité constitue un des fondements des coordinations et coopérations organisationnelles dans les sociétés humaines, une sorte d'architecture de l'activité humaine organisée* ». L'auteur précisant que ce rôle central tenu par la comptabilité dans l'appréciation de la performance s'explique notamment par ses quatre fonctions fondamentales pour les organisations humaines :

- « *Prendre en compte : la comptabilité est avant tout un système de représentation, de modélisation et de classification des événements et des informations considérées comme significatifs, entre l'organisation et son environnement socio-économique.*
- *Être comptable (de ses actions) : les systèmes comptables agencent ensuite les régimes de redevabilités (accountability) des organisations, c'est-à-dire énoncent qui est responsable, envers qui/quoi et pourquoi. En cela, la comptabilité établit un lien étroit avec le droit.*
- *Compter : les systèmes comptables fournissent en outre des métriques particulières, quantitatives et qualitatives, monétaires ou non, aptes à rendre commensurables certaines informations considérées comme importantes. La question centrale posée par cette fonction comptable renvoie à la façon dont le chiffre est construit, c'est-à-dire sur quelles conventions il repose et pourquoi il est créé.*
- *Rendre compte : la comptabilité organise enfin la communication et la discussion autour de ces informations, en fonction des acteurs identifiés comme destinataires privilégiés de celles-ci. En cela, elle participe à la définition et la stabilisation des modalités de 'gouvernance' des organisations, autour de ces acteurs privilégiés. »*

Si on peut aujourd'hui constater une certaine « *course internationale à la normalisation comptable 'extra-financière'*, où la prise en compte des enjeux socio-environnementaux en

comptabilité est considérée comme ‘critique’ » (Rambaud, 2022, p. 34), **les pratiques de mesure et d’évaluation de la performance globale actuelles, ne permettent pas une mesure globale, interactive de ses différentes dimensions. Au mieux, ils les mesurent séparément ou par croisement** (Dohou & Berland, 2007). Il existe en effet aujourd’hui de nombreuses pratiques et outils mis à la disposition des entreprises pour évaluer et représenter leur performance globale que Dohou et Berland (2007) ont recensé dans le tableau suivant :

Tableau 5 – Présentation des différents outils d’évaluation et de représentation de la performance globale (Dohou & Berland, 2007, p. 13)

Dimensions	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« <i>Un système d’information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendrés par l’activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L’objectif est double : d’une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l’environnement, d’autre part, estimer les coûts de dégradation de l’environnement par celle-ci</i> » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14 000	La famille ISO 14 000 traite principalement du management environnemental. À titre d’illustration, « <i>la norme ISO 14 001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l’organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.</i> » (ISO 14 001, 2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire du management environnemental et d’audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l’information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n°761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
Sociale	Comptabilité sociale	« <i>Il s’agit d’un système d’information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l’entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l’entreprise. Elle doit permettre à la direction de l’entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d’en rendre compte aux tiers concernés.</i> » (Capron, 2000)
	Norme SA 8 000	La norme sociale SA 8 000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l’organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l’Organisation Internationale du travail (OIT) ainsi que sur d’autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d’association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

Dimensions	Outils	Description
	Norme AA 1 000	La norme de performance sociale AA 1 000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale ou éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21 000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)
	Norme ISO 26 000	La norme ISO 26 000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tout type, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9 001 et ISO 14 001.
	Évolutions du Balanced Scorecard (BSC)	- Évolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE - SBSC : il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001) - TBSC : c'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002)
	Tripple Bottom Line	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnemental et sociale.

Si Trébucq (2023, p. 114) constate que les pratiques de contrôle de gestion et de comptabilité peuvent se catégoriser en « (1) méthodes et calculs de coûts, (2) les systèmes budgétaires, et finalement (3) les tableaux de bord » cet état des lieux des différents dispositifs de pilotage de la performance globale permet de mettre en exergue à la fois leurs spécificités et leurs diversités. Nous allons dans la suite de cette partie nous concentrer par ordre chronologique sur ceux ayant une portée globale après avoir nous être penché plus en détail sur deux extensions de la comptabilité et du contrôle de gestion en faveur du capital humain et du capital naturel.

2.2-Les outils de pilotage de la performance globale

2.2.1-L'extensibilité de la comptabilité et du contrôle de gestion pour une prise en compte des capitaux humains et environnementaux

L'intitulé met en exergue que nous n'allons pas ici traiter d'un outil de pilotage de la performance globale mais d'un outil spécialisé sur deux problématiques prises séparément : les capitaux humains et les capitaux environnement. Il nous est effectivement paru essentiel de les aborder tout de même. Du fait du rôle central qu'occupe la comptabilité et le contrôle de gestion dans le pilotage de la performance financière des organisations certes, mais par extension de toute forme de performance y compris globale (Postaire et al., 2021).

En effet, la comptabilité, ou « reddition des comptes » (Point & Trébucq, 2015, p. 28) « *peut être conçue comme l'ensemble des attitudes, des comportements, des mécanismes et des actions relevant de la responsabilité économique, sociale et/ou sociétale de l'entreprise, via lesquels il devient possible d'évaluer les individus, les groupes ou les organisations (Hall et al., 2007)* ».

En d'autres termes, **il n'y a pas d'évaluation sans comptabilité, donc pas de performance sans elle**. Cependant, Trébucq (2018, p. 311) reprend l'exemple du scandale de la société Enron (2001) ayant révélé une tromperie d'envergure par manipulation des états financiers et la dissimulation d'un « *bilan social et environnemental calamiteux, associé à un système de gouvernance fermant les yeux sur les diverses exactions* ». Par cet exemple marquant, l'auteur rappelle que les informations produites par la comptabilité « *contribuent à organiser la vie en société* », elles sont « *affaire(s) de société* » (Trébucq, 2018, p. 322).

L'activité de contrôle elle, ne se limite pas à la seule dimension financière, elle « *tend aussi à assurer la cohérence structurelle et la cohésion humaine des organisations contrôlées.* » (Travaillé et al., 2022, p. 207). Elle est pour les auteurs une activité de médiation par la création de « *représentations partageables* » et la « *production de sens et de coopération entre les acteurs* » (p. 214). Nous avons présenté en introduction de cette partie que la performance financière, par le calcul des coûts notamment, s'était développée dans une vision quasi-mécanique de la ressource humaine la considérant quasiment comme une ressource matérielle, technique. Vision qui a par la suite été renforcée par l'adoption et la généralisation des normes comptables IFRS reléguant les « *ressources humaines au seul statut de charges* » (Travaillé et al., 2022, p. 211). Mais, comme le constatent les auteurs, le contexte a fortement évolué depuis se traduisant par une complexification de l'activité de contrôle devant prendre davantage en

compte la nature indirecte des charges, les coûts cachés et l'immatériel. C'est un constat que nous avons relevé lors de nos recherches chez de nombreux auteurs dont les principaux sont : Savall & Zardet (1987 [2015] : 2021) et par extension les chercheurs du centre de recherche en management socio-économique de l'université Jean Moulin Lyon 3, dans les travaux de la chaire « Capital humain et performance globale » à travers les travaux de Trébucq (2006 : 2023) en collaboration avec Brasseur (2018), Nefti (2020), ou encore Goujon Belghit (2020 : 2023). En reprenant différents travaux académiques sur le capital immatériel, Bennis et Thenet (2021) le considèrent comme composé des « *briques élémentaires* » que sont le capital humain, le capital relationnel et le capital structurel, voire, pour certains auteurs, également du capital naturel. On retrouve aisément à travers ces capitaux les différents constituants de la performance globale que sont les parties prenantes, les processus ou encore l'environnement.

La fin du XX^e siècle marque donc une certaine rupture en matière de contrôle de gestion par l'intégration dans son spectre de l'immatérialité avec l'importance croissante donnée à l'apprentissage « *jugé plus adapté à un environnement compétitif, dynamique et complexe* » (Naro & Travaillé, 2019, p. 15). En effet, au-delà de l'efficacité et de l'effectivité de la consommation des ressources en vue des objectifs fixés, le contrôle de gestion est aussi, pour Anthony (1988), « *un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* » (Ibid., p.16), donc être source d'apprentissage organisationnel. Processus par lequel les salariés apprennent de nouvelles compétences et connaissances (Moskolaï, 2021), l'apprentissage organisationnel est reconnu comme moteur de performance par nombre de chercheurs (Zheng, Yang & McLean, 2010 ; Chauvet, 2007, Ysati, 2004 cités par Moskolaï, 2021...). Dans leur texte fondateur en 1978 sur le sujet, Argyris et Shön distinguent l'apprentissage en simple boucle qui consiste à détecter et réparer une erreur sans entraîner de changement important dans l'organisation, et l'apprentissage en double boucle qui à partir d'une erreur et de sa résolution apporte des changements drastiques dans les *valeurs directrices et ses paradigmes fondateurs* » de l'organisation (Naro & Travaillé, 2019, p.19 ; Barbat et al., 2011 ; Moskolaï, 2021). En 2002, ils ont également évoqué l'idée d'une troisième boucle, celle de « *learning about learning* » (Barbat et al., 2011, p. 132). Cette troisième boucle, questionnant à la fois les comportements, les standards et les structures d'une organisation ne peut exister que si l'entreprise intègre pleinement ses parties prenantes (Barbat et al., 2011). De leur côté, Nonaka et Takeuchi (1997) considèrent l'apprentissage organisationnel comme une boucle dans laquelle la connaissance évolue entre tacite & explicite et individuelle & collective (Barbat et al., 2011 ; Moskolaï, 2021). En opposition à Argyris et Shön, ces deux auteurs

considèrent que « l'apprentissage peut se gérer dans et par l'organisation » (Moskolaï, 2021, p. 271) par la remise en question des acteurs et notamment des dirigeants.

On retrouve ici l'essence même du changement organisationnel qu'implique la performance globale. Or, Naro et Travaillé recensent dans un article paru en 2019 (p.21) les « *quatre ensembles de construits et de processus* » définis par plusieurs auteurs qui permettent l'apprentissage et qui se trouve être des composantes essentielles des activités de contrôle de gestion : « *l'acquisition et la distribution de connaissances* » ; « *l'interprétation* » et « *la mémoire organisationnelle* ». **En matière de performance globale, la comptabilité et le contrôle de gestion sont donc des activités centrales à prendre en considération tout autant que les dispositifs existants pour la piloter.** L'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementale nécessite de « *piloter l'organisation et orienter les comportements* » (Postaire et al., 2021, p. 83). En s'intéressant au « *package de contrôle* » développé par Malmi & Brown (2008), on peut avoir une vision d'ensemble des différents dispositifs de contrôle existants ayant une portée plus globale. Postaire et al. (2021, p. 84) ont identifié cinq types de contrôle : 1) la planification qui dicte les objectifs et leur horizon ; 2) le « *contrôle cybernétique* » reposant sur des indicateurs afin de suivre et éventuellement corriger les actions ; 3) le « *contrôle récompense* » pour stimuler le déploiement des actions ; 4) le « *contrôle administratif* » par la formalisation procédurale et 5) le « *contrôle culturel* » comprenant les « *croyances et valeurs qui influencent les comportements* ». Ces différents contrôles peuvent se compléter, interagir mais aussi montrer les choix et distinctions opérées par l'entreprise vis-à-vis des différentes dimensions de la performance globale (Ibid.). Si ces contrôles opérationnels jouent un rôle important en matière de pilotage de la performance globale, c'est bien à l'échelle stratégique que le contrôle peut jouer un rôle considérable. Et les travaux de Simons (1995) en offrent une analyse distinctive qui a été reprise par de nombreux auteurs.

Le « *contrôle diagnostic* » et le « *contrôle interactif* » sont, selon Simons, deux leviers de contrôle stratégique qui agissent sur la stratégie d'une organisation. Pour le premier, il s'agit d'un contrôle visant à « *focaliser la recherche et l'attention* » lors de la mise en œuvre de la stratégie, et pour le second, à « *favoriser la recherche d'opportunités et l'apprentissage* » lors de l'étape de la formulation de la stratégie (Naro & Travaillé, 2011, p. 67 ; Postaire et al., 2021). Ces deux leviers visent ainsi un pilotage différent de la stratégie mais pouvant être complémentaires, voire devant « *fonctionner de concert pour construire un cadre de contrôle*

efficace (Essid & Berland, 2011) et participer à la mise en œuvre et au suivi de la stratégie (Bedford & Malmi, 2015) » (Postaire et al., 2021, p.87).

Dans la pratique cependant, Postaire et al. (2021) observent que **les différents dispositifs de contrôle n'exercent pas le même pouvoir d'intégration et de maîtrise de la performance globale**. Dans leur étude de cas, ils ont ainsi pu prouver que **les dispositifs de contrôle administratif et culturel peuvent jouer un rôle important par l'articulation et la construction d'autres dispositifs**. L'autre constat observé est **l'importance des jeux de pouvoir entre parties prenantes dans l'intégration, l'utilisation et la vision des différents dispositifs de contrôle**.

Contrôle de gestion et comptabilité, par leur rôle central en matière de performance globale ont ainsi fait l'objet des premières expérimentations sur les problématiques sociales et environnementales de manière distincte. Nous aborderons ci-après des travaux illustratifs de ce travail en premier lieu sur le « capital humain » puis sur le « capital naturel ».

2.2.2-La comptabilité et le contrôle de gestion du capital humain

Dans un article publié en 2006, Trébucq dépeint, « *avec minutie* » (Cadet, 2014, p. 13), l'histoire du développement du terme de capital humain. Si l'auteure retient dans son article seulement les travaux de « *Schultz (1961) et Becker (1962, 1975)* » (Ibid.), Trébucq mobilise en réalité de nombreux autres auteurs et présente ainsi les années 1960 et 1970 comme un tournant majeur pour la prise en considération des notions, « *aujourd'hui intégrées dans une approche globale de l'entreprise* », que sont « *le capital humain* » et la « *comptabilité sociétale* » (Trébucq, 2006, p. 104). On peut notamment reprendre de cet article les éléments clés suivants (Ibid, pp. 104-106) :

- Le constat de Likert (1967) d'une non-comptabilisation des « *actifs humains dans les bilans d'entreprise [...] cause de difficulté managériale* » ;
- « *L'une des premières propositions rendant opérationnelle* » la comptabilisation des actifs humains par Lev et Schwartz (1971) qui apprécient les dimensions immatérielles (à savoir les « *qualités personnelles* » et les « *compétences* ») de l'actif humain comme « *source de revenus futurs* » ;
- La création d'une « *théorie de la valorisation des ressources humaines* » financière et extra-financière par Flamholtz (1972). Dont émergeront des notions désormais clés comme le « *degré de satisfaction des salariés en tant que facteur de fidélisation* » ;

- L'hypothèse de Brummet et al. (1968) selon laquelle, pour une direction d'entreprise, la combinaison d'une appropriation de « *notions telles que le capital humain* » et « *un véritable système d'information comptable* » est source d'une meilleure gestion de l'organisation ;
- Ramanathan qui en 1976 a émis l'idée d'un « *cadre théorique d'ensemble appelant au développement d'une comptabilité sociétale* » autour de la notion de contrat social ;
- Ou encore, l'exemple d'une première expérimentation pratique de « *système de reporting sociétal interne et externe* » par l'entreprise Skandia.

À ce panorama des travaux fondateur en matière valorisation du rôle central du capital humain dans la performance d'une organisation, nous devons ajouter les premiers travaux de H. Savall (1973) qui ont mis en exergue le facteur de performance du « *potentiel humain* » et l'importance des coûts cachés résultants de dysfonctionnements d'origine sociale.

Des années 1960 à la date de publication de cet article, l'intérêt pour les académiciens et praticiens concernant le capital humain n'a fait que croître. Il en résulte une multitude de « *types de comptabilité sociale* » recensé par Capron (2000) et reprise par Trébucq (2006) dont voici la synthèse :

Tableau 6 – Les différents types de comptabilité sociale (Capron (2000), cité par Trébucq, 2006, p. 107)

OBJECTIFS DES INSTRUMENTS ET DES MÉTHODES	REDDITION – DIALOGUE NÉGOCIATION	DIAGNOSTIC	AIDE À LA DÉCISION INTERNE
NATURE DES COÛTS ET DES APPORTS			
COÛT ET APPORT DU TRAVAIL	Formation et répartition de la valeur ajoutée <i>Value added statements</i> Comptes de surplus	Approche des coûts et performances cachés Analyse coûts/avantages des ressources humaines Analyses socio- économiques	Comptabilité analytique sociale Calculs économiques inté- grant les coûts sociaux
APPORTS DE L'ENTREPRISE AUX SALARIÉS	Social reporting Bilan social Évaluation des actifs humains Notation sociale, <i>scoring</i>		Évaluation de la formation Capital intellectuel Konrad Track
COÛTS ET APPORTS DE L'ENTREPRISE À LA SOCIÉTÉ ET AUX PARTIES PRENANTES	Social reporting* Total Impact Accounting	Audit social et éthique Notation sociale* Labelisation, certification sociale Calcul élargi de rentabilité Comptabilité environ- nementale	Comptes d'exploitation socio-économique Tableau de bord prospectif* « Référence » du LBG Problématiques compétiti- vité/avantages écono- miques pour la collectivité Bilan sociétal Management environ- nemental Éco-audit

* Se reporter à l'analyse de contenu présentée dans le tableau 3 de cet article.

Source : Capron, 2000.

La multitude d'outils et de méthodes ayant été développée pour rendre compte, diagnostiquer et aider à la prise de décision que l'on retrouve dans ce tableau sont toujours d'actualité vingt ans après sa parution et cela dans les trois natures de coûts et d'apports décrits ci-dessus. À l'instar des principaux courants théoriques traitant du plus ou moins directement du capital humain tels que la théorie de l'agence (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), la théorie de la légitimité (Preston et Post, 1975 ; Suchman, 1995) donc la théorie néoinstitutionnelle par extension (Meyer et Rowan, 1977) ainsi que celle du signal (Akerlof, 1970 ; Spence 1974), Trébucq a émis le constat selon lequel « *sous un angle strictement financier, [...] les informations sociétales peuvent aider l'investisseur, ou l'analyste externe, à mieux anticiper les capacités de l'entreprise à dégager des bénéfices futurs* » (Trébucq, 2006, p. 108). En 2015, l'auteur confirme ce constat en l'étayant par « *de nombreuses études académiques démontrant le lien entre l'investissement en capital humain et rentabilité économique ou financière* » (p. 34) tout en précisant que le capital humain présente « *un avantage comparatif* » (p. 35). En effet, contrairement à un capital financier, « *le simple*

fait d'apporter ses compétences ne semble pas suffisant pour créer de la valeur. » (Trébucq, 2015b, p. 35).

Toutefois, en dépit du potentiel de création de valeur du capital humain à l'ère de l'économie de la connaissance (Trébucq, 2015b) et des objectifs de développement durable, la comptabilité sociale (ou sociétale) demeure encore annexe dans la pratique en entreprise. Se pose ainsi la question de son opérationnalisation. C'est en effet la gestion du capital humain, qu'il soit spécifique, donc propre à l'organisation et peu voire non valorisable dans un autre contexte, ou général et donc applicable dans d'autres contextes, qui permet de renforcer cet avantage comparatif (Goujon Belghit et al., 2022).

Il existe de multiples cadres de référence qui proposent une définition et un spectre plus ou moins approfondis d'évaluation du capital humain : Lois française et européenne (Cadet, 2006), l'ISO, l'IIRC (Trébucq, 2018), les recherches académiques mais aussi les référents comptables et financier (IFRS)¹⁹. C'est à ce niveau que le contrôle de gestion apporte des solutions en tenant compte des spécificités contextuelles, subjectives, voire psychologiques, propres à chaque organisation pour sortir d'un cadrage purement économique/quantitatives portant sur les seules « *questions individuelles de formation, de compétence, de salaire et de productivité* » et intégrer les « *questions de coopération entre les individus et de méthodes de d'organisations* » ou encore « *le niveau de confiance* » et la créativité (Trébucq, 2015b, pp. 28-29). En conclusion de cet article, l'auteur apporte les « *recommandations pouvant permettre de faire progresser la mesure du capital humain* » que voici :

¹⁹ Traduction des acronymes : **ISO** > International Standard Organization ; **IIRC** > International Integrated Reporting Council ; **IFRS** > International Financial Reporting Standards

Tableau 7 - recommandations pouvant permettre de faire progresser la mesure du capital humain
(Trébucq, 2015, p. 37)

Partie prenante concernée	Principales recommandations
Dirigeants	Accepter la pertinence d'un travail collaboratif sur la définition du capital humain. Gérer sans délégation totale à la DRH les questions transversales de capital humain. Instaurer avec les salariés un climat de confiance et une culture participative. Solliciter les chercheurs afin qu'ils traitent de manière adéquate les données sociales.
Administrateurs / Actionnaires	Interpeller les dirigeants sur la fiabilité des mesures du capital humain. Exiger un niveau de transparence accru en matière de gestion du capital humain.
Consultants	Adopter préférentiellement des mesures éprouvées scientifiquement. Développer des partenariats avec les milieux scientifiques. Mettre en évidence les limites des informations sociales classiques.
Salariés	Solliciter les dirigeants afin qu'ils optent pour des approches plus scientifiques. Agir en faveur du développement de systèmes d'écoute et d'enquêtes perceptuelles.
Pouvoirs publics	Favoriser les actions collectives afin de disposer de mesures comparables. Soutenir des démarches de constitution de bases de données. Proposer des incitations fiscales ou des subventions aux entreprises pionnières.
Chercheurs	Ne plus travailler de manière isolée, en constituant des réseaux internationaux. Développer les recherches-actions longitudinales au sein des organisations. Privilégier les approches pluridisciplinaires des phénomènes sociaux.

Les recommandations listées dans ce tableau impliquent ou concernent une grande variété de parties prenantes à l'échelle de la société. Elles n'ont pas vocation à sensibiliser ou accompagner uniquement une organisation, mais s'inscrivent davantage dans un projet politique pour faire évoluer les pratiques à l'ensemble d'une société. Elles présentent toutefois un certain degré opérationnel pour des organisations souhaitant s'engager sur une valorisation de leur capital humain dont certaines recommandations font écho avec un autre cadre théorique en la matière : la théorie du management socio-économique mais aussi avec notre propre expérience terrain.

Il demeure néanmoins une problématique importante pour évaluer le capital humain celle du périmètre d'analyse. En effet, les compétences, la créativité, la coordination... sont autant d'éléments pouvant provenir de parties prenantes internes et à des échelles variées, que des interactions de l'organisation avec son territoire. Un travail a alors été mené pour proposer une matrice de « *Responsabilité Sociale des Territoires* » (RST) (Goujon Belghit 2022) afin d'apporter une solution opérationnelle et stratégique à cette question.

Comme cela a été évoqué en introduction de cette partie sur la compatibilité sociale, **s'intéresser au capital humain, c'est apporter dans l'évaluation de la performance « la gestion des immatériels »** (Goujon Belghit et al., 2022, p. 146). Or cette gestion des immatériels s'appliquent à différentes échelles : individuelle, le groupe, l'organisation mais aussi de « l'inter-organisationnel ». C'est précisément cette dernière échelle qui présente le caractère novateur de la matrice de RST, mise de côté dans la littérature alors que pour les auteurs, « *Toute structure évolue dans un environnement spécifique et doit établir des partenariats pour générer ou renforcer leur avantage compétitif* » (Goujon Belghit et al., 2022, p. 156).

D'un point de vue opérationnel, la matrice RST « *distingue 16 pratiques managériales qui reflètent le caractère complexe et combinatoire nécessaire, non seulement à l'optimisation des ressources mais surtout à la performance globale.* » (Ibid.) dont voici une synthèse :

Tableau 8 – Synthèse des pratiques managériales selon l'échelle, le degré de rareté du capital humain et sa valeur d'acquisition (Goujon Belghit et al., 2022, pp. 157-160)

Échelles du capital humain	L'inter-organisationnel	Opportuniste Partenariat par effet d'aubaine	Valorisant Résultats immédiats et recherche de leviers de bénéfices	Co-constructif Recherche d'un équilibre pour lancer des projets porteurs	Partenarial Naturellement transformateur par l'établissement d'un projet commun
	L'organisation	Optimisateur Optimisation des coûts sans effets indésirables	Participatif Constituion de groupes de réflexion	Coopératif Formation pour augmenter la valeur	Performateur Rendre performant le fonctionnement
	Le groupe	Pragmatique Optimisation des coûts sans effets indésirables	Transactionnel Bienveillance pour favoriser l'échange	Intégrateur Évitement des rivalités par des outils d'évaluation de la performance collective	Collaboratif Partage de l'espace décisionnel
	L'individu	Utilitariste limitation des coûts	Adapté Relation d'emploi privilégiée	Anticipatoire Recherche prévisionnelle ou développement en interne	Relationnel Relation de confiance pour assurer une continuité
		Pas de rareté			Rare
Degré de rareté					

L'identification de la posture managériale à adopter en fonction de l'échelle, du degré de rareté et de la valeur d'acquisition du capital humain consentie par l'organisation (colonnes colorées en bleues) rend compte du degré d'opérationnalisation de cette matrice qui, à notre connaissance, a été éprouvée à travers deux études de cas dans le secteur de l'ESS (Goujon Belghit, 2023 ; Goujon Belghit et al., 2023). On en retire notamment que le choix d'une pratique managériale implique de connaître et maîtriser le marché du travail pour identifier le degré de rareté et le coût consenti pour acquérir le capital humain, ainsi que les activités réalisées pour en mesurer la valeur réelle ou recherchée. Mais aussi et surtout, d'avoir une vision holistique et

réaliste de l'organisation décentralisée pour mettre en pratique la posture managériale pertinente et « *diversifier les modalités de pilotage et identifier de nouveaux espaces de création de valeur* » (Goujon Belghit et al., 2023, p. 78). Cependant, une telle gestion du capital humain, par une optimisation des coûts, une valorisation des potentiels de création de valeur et une maîtrise des risques (Goujon Belghit, 2020), peut être source de performance économique, comme le soutient la théorie des ressources, et contribue ainsi à une performance plus globale.

Il nous faut toutefois noter que la notion même de capital humain, sur laquelle nous nous sommes concentré ici, présenterait certaines limites conceptuelles. En effet, Cadet (2014, p. 11) précise que du point de vue du droit, « *la notion de capital humain fait office d'oxymore. Car l'Homme n'est pas un bien (une chose que l'on peut s'approprier), c'est un sujet de droit. L'Homme n'est pas un capital : il dispose d'un capital* ». Une problématique qui résonne avec le paradoxe soulevé par Brasseur et Trébucq (2018) en évoquant la notion « *d'Homme-ressource* », tiraillé entre l'épanouissement personnelle et la nécessité de se conformer à une organisation normée. De plus, dans les travaux académiques, cette notion demeure floue malgré l'importance croissante du travail publié en la matière. Pour l'auteure, cette « *inconsistance [...] offre une résistance absolue à toute tentative de mesure fiable de création de valeurs* » et ouvrirait « *la porte à toutes les dérives et interprétations fallacieuses, sans fondement scientifique* » (Ibid., p. 30). Dans cet optique, la gestion du capital humain correspondrait à un « *management par la valeur (Claude, 2003)* » dont la performance résiderait dans « *la rationalisation du lien entre l'individu et le collectif* » (Ibid., p. 18) permettant ainsi de compléter les indicateurs financiers à eux seuls insuffisants pour « *gérer l'entreprise* » (Ibid., p. 21). Cependant, et malgré une diversité de travaux académiques pour en proposer, l'absence de cadre référent limite l'interprétation et la valorisation des indicateurs de performance du capital humain. Nous pouvons reprendre les exemples cités par Cadet (2014) du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992) ou encore le tableau de bord du capital humain (CORE) de Chamak et Fromage, mais aussi celui du reporting intégré (Trébucq & Nefti, 2020).

Une autre critique sur cette notion de capital humain est portée par le centre de recherche en management socio-économique qui favorise l'emploi du terme de « *potentiel humain* ». Nous reviendrons plus en détail sur cela en dernière partie de ce chapitre.

2.2.3-La comptabilité et le contrôle de gestion environnemental

Face à un système comptable considérant, à travers son prisme néo-libéral, « *les questions de développement durable principalement en termes d'externalités, de défaillances de marché, de signaux de prix et d'incitations économiques* » (Gibassier, 2016, p. 115), des modèles « alternatifs » ont été déployés afin d'intégrer ces nouvelles problématiques sociétales dans les activités de contrôle de gestion et de comptabilité. À cette approche nouvelle, Trébucq (2017) pointe le faible intérêt porté sur ce sujet par les académiciens indiquant que l'appropriation par la comptabilité du développement durable paraissait jusqu'à récemment « *incongrue* ».

Le contrôle de gestion et la comptabilité environnementale sont parmi les plus anciennes approches de mesure et de pilotage d'une performance plus globale. Dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, Christophe (1989, 1992) apporte une définition de cette approche : « *'un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels liés à l'activité de l'entreprise utilisable pour agir sur cette raréfaction et pour informer les tiers'* » (Antheaume, 2013, p. 13). Cette approche permet ainsi de « *compléter ce que 'compte la comptabilité'* » et « *d'étendre les catégories d'acteurs à qui l'entreprise rend des 'comptes'* » (Ibid. ; Trébucq, 2017). Elle incite donc à appliquer des pratiques de contrôle de gestion et de comptabilité courantes, traditionnelles, à de nouvelles préoccupations, à appliquer un « *éco-contrôle* » pour reprendre le terme de Henri et Journeault (2010) cités par Antheaume (2013). C'est le cas par exemple de la méthode des coûts complets, ou « *activity based costing (ABC)* » qui consiste à répartir « *les coûts indirects, à établir, en unités de devise monétaire, une estimation de l'ensemble des coûts de revient imputables à un objet* » (Trébucq, 2017, p. 69). Mais également d'ouvrir la comptabilité à des préoccupations nouvelles, « *hors marché* » selon la terminologie de Schaltegger (2011), c'est-à-dire au-delà des « *relations contractuelles et marchandes* » en prenant en considération la « *couverture médiatique, des sollicitations de divers groupes d'intérêts, le processus législatif...* » (Antheaume, 2013, p. 14).

L'extension de pratiques courantes sur une nouvelle problématique offrirait ainsi à l'organisation différents bénéfices. Par exemple, en déployant « *une infrastructure pour collecter des informations relatives à leurs impacts* » (Antheaume, 2013, p. 13), cette approche permettrait, en reprenant les travaux de Gray (2000) cité par l'auteur, d'améliorer les processus de prise de décision en augmentant la quantité d'information à disposition, en précisant les coûts réels, en identifiant des « *zones de responsabilité* » ou des opportunités de développement tout en consolant la légitimité et l'image de l'organisation.

Dans le cadre d'un projet stratégique à visée environnementale ou sociale, la comptabilité présente l'opportunité de « co-produire une stratégie » en « créant ce qui peut être vu, la comptabilité conditionne et permet l'action (Robson, 1992) » (Gibassier, 2016, p. 125). Comme Gibassier (2016) le relève dans la troisième étude de cas de son article portant sur la comptabilité carbone, cette dernière permet en effet d'identifier et de quantifier les émissions carbonées liées à une activité, constituant et initiant ainsi une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre et *in fine* de matérialiser les projets de réduction possibles. Mais l'auteur poursuit son raisonnement en indiquant que « *dans une deuxième étape, la réduction des émissions de carbone potentielles et les projets d'innovation ont conduit à l'affinement de la comptabilité à travers, par exemple, la recherche de données de fournisseurs plus précises* » (Gibassier, 2016, p. 125). En d'autres termes, la conduite d'un contrôle de gestion environnemental a permis de préciser le processus de contrôle de gestion « traditionnel », il a eu une boucle rétroactive améliorant les activités quotidiennes.

Dans la continuité du travail de Gibassier (2016), Heimann et Lobre-Lebraty (2021) se sont intéressés au « *pilotage stratégique de la taxe carbone* ». « *Outil fiscal incitatif dont l'objet est d'orienter les comportements économiques* » cette taxe pigouvienne a été jugée en 2019 par le FMI comme « *l'instrument le plus efficace pour réduire les émissions de gaz à effet de serre* » (p. 153). Cette taxe repose sur les choix de gestion que décident de faire les entreprises en proposant, ou non des « *opportunités plus ou moins 'low-carbon' qu'elles fournissent à leurs clients [...] leur propre choix sont intégrés à leurs offres et contribuent de ce fait à renforcer ou réduire le niveau global de l'acceptabilité sociale* » (p. 154). Ce dispositif d'incitation financière d'une dimension environnementale conditionnerait ainsi le choix de gestion adopté par l'entreprise.

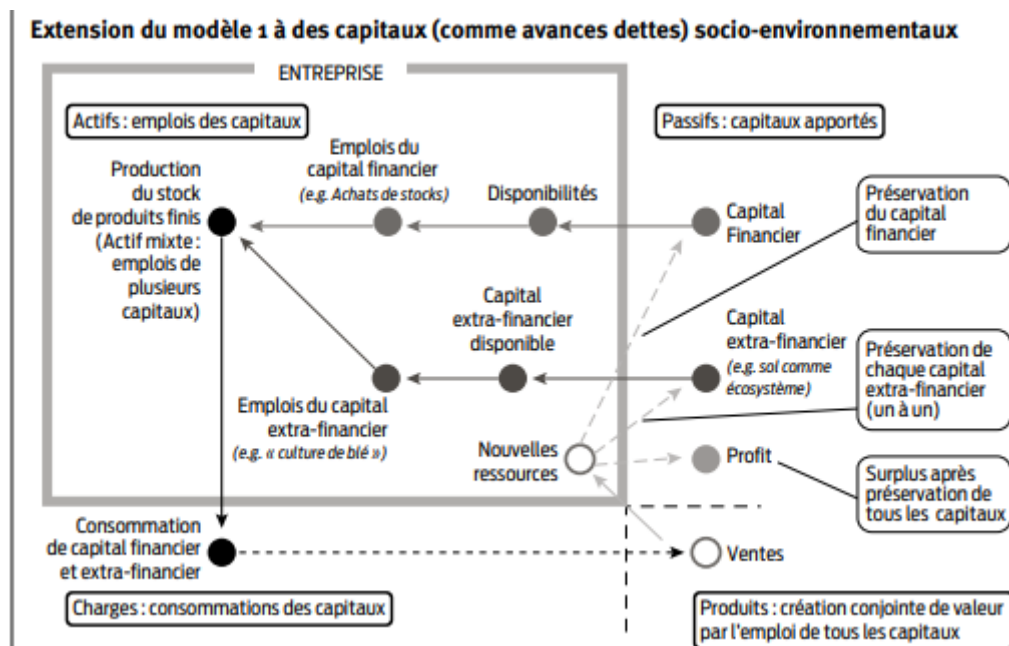
Pour Antheaume (2013, pp. 16-17), le contrôle de gestion environnemental peut se traduire à travers différents degrés qu'il a recensé en « *cadres conceptuels* » pouvant viser « *la normalisation des comportements à l'intérieur de l'entreprise* » prônant « *une moindre consommation de ressources ou une réduction des émissions par unité de profit* », ou « *la traduction en valeur économique pour l'entreprise [...] (des) phénomènes hors marché* », ou encore « *à mesurer effectivement comment les activités d'une organisation contribuent aux grandes questions liées à la protection de l'environnement et de la santé* ». L'auteur note par ailleurs que la demande d'une évolution des pratiques de contrôle de gestion en entreprises n'émane pas véritablement des « *financiers ou (des) contrôleurs de gestion* » et donc qu'en plus d'élargir « *ce qui est mesuré, l'horizon temporel qui est retenu* », le contrôle de gestion

environnemental doit également élargir « *les auteurs qui sont pris en compte par les outils* » (Ibid., p. 28).

Avec une visée conceptuelle à portée systémique, dans un contexte de normalisation intensive des pratiques comptables et financières face aux enjeux de développement durable, un modèle comptable a été établi, dans la lignée des travaux de Christophe (Antheaume, 2013) afin d'apporter une réponse « *à certaines impasses de la comptabilité financière et à certaines orientations problématiques de la comptabilité socio-environnementales* » (Rambaud, 2022, p. 34) : le modèle CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology). Dans ce modèle comptable, « *le terme 'écologie' est compris dans son sens premier [...] un couplage fondamental et intrinsèque entre 'social' et 'naturel' : 'écologie' n'est ainsi pas simplement synonyme 'd'environnementalisme'* » (Rambaud, 2022, p. 35).

Contrairement au paradigme néoclassique de la comptabilité ne considérant plus l'entreprise comme « *une entité autonome mais comme un système d'optimisation de la gestion des actifs pour le compte des propriétaires/actionnaires* » considérant les capitaux, tous les capitaux (financiers, humains, sociaux, naturels...), comme des actifs, « *un ensemble de 'choses productives'* » (Rambaud, 2022, pp. 41-42 ; Trébucq et al., 2020), **les capitaux, pour le modèle CARE, permettent « l'activité de l'organisation, et (constituent) en regard une dette pour l'entreprise : celle-ci soit ainsi être en mesure de préserver à terme ces 'avances' »** (Ibid., p. 43). Selon les concepteurs de ce modèle, c'est « *l'emploi des capitaux* » qui constitue les actifs d'une organisation. Ce faisant, le modèle se met en opposition avec l'approche de la tripple bottom line développée par Elkington en 1994 qui ne correspondrait pas à une « *soutenabilité forte* » (Pesqueux, 2023, p. 83).

Figure 10 - Architecture comptable du modèle CARE (Rambaud, 2022, p. 44)



Les états financiers prenant ainsi en considération trois capitaux par l'évaluation des coûts nécessaire à leur maintenance et à leur valorisation ne permettent cependant pas d'analyser les mécanismes et dynamiques humaine s'opérant en interne (Trébucq & Husser, 2022).

2.2.4-Les balanced scorecards, l'outil de pilotage de la performance globale aux multiples facettes

- Le balanced scorecard (BSC)

Dans la littérature gestionnaire, il est un outil indissociable de la notion de performance globale : le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan & Norton (1992). La création de cet outil phare du pilotage de la performance globale a émané du constat des auteurs d'une « *perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation des mesures de performance sur des aspects seulement financiers* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 62). **La vision poursuivie par ce nouvel outil résidait ainsi sur l'intégration, sans prévalence de l'une sur l'autre, des « dimensions financières et non financières. [...] Les mesures financières permettaient plutôt d'appréhender les effets d'actions déjà entreprises, alors que les mesures non financières permettaient à la fois d'élargir la vision de la performance de l'entreprise dans une approche multicritère et de mieux anticiper ce que pourrait être la performance future de l'entreprise »** (Ibid. ; Naro & Noguera, 2008).

Structuré autour de 4 axes fondamentaux, à savoir « finance », « client », « processus internes » et « apprentissage organisationnel » (Dohou & Berland, 2007), correspondant respectivement à la performance financière, à la satisfaction des clients, contribution des processus internes à la différenciation concurrentielle et la gestion des compétences humaines dans l'atteinte des objectifs ; le BSC est un outil qui selon Choffel et Meyssonier (2005) citant Cobbold & Lawrie (2003) a évolué. **Passant d'un simple outil de représentation de la performance actuelle et future sans visée opérationnelle, à un outil au cœur du « dispositif de gestion globale » de l'entreprise** par l'introduction des objectifs stratégiques et l'approfondissement des liens de causalité et donc des interrelations des différents axes. Pour Naro & Travaillé (2011, p. 67), cette évolution dans l'utilisation du BSC provient notamment du fait que le BSC n'est pas un simple outil, mais bien un concept « *porteur des représentations contingentes de ses concepteurs, comme de tous ceux qui, dans leurs pratiques, l'utilisent et, ce faisant, se l'approprient* ».

Afin d'illustrer cet outil de pilotage de la performance globale, voici en exemple deux figures de BSC et de carte stratégique réalisées dans le cadre d'une étude par Naro et Travaillé en 2019 :

Figure 11a – Illustration du BSC à travers une étude de cas (Naro & Travaillé, 2019, p. 39)

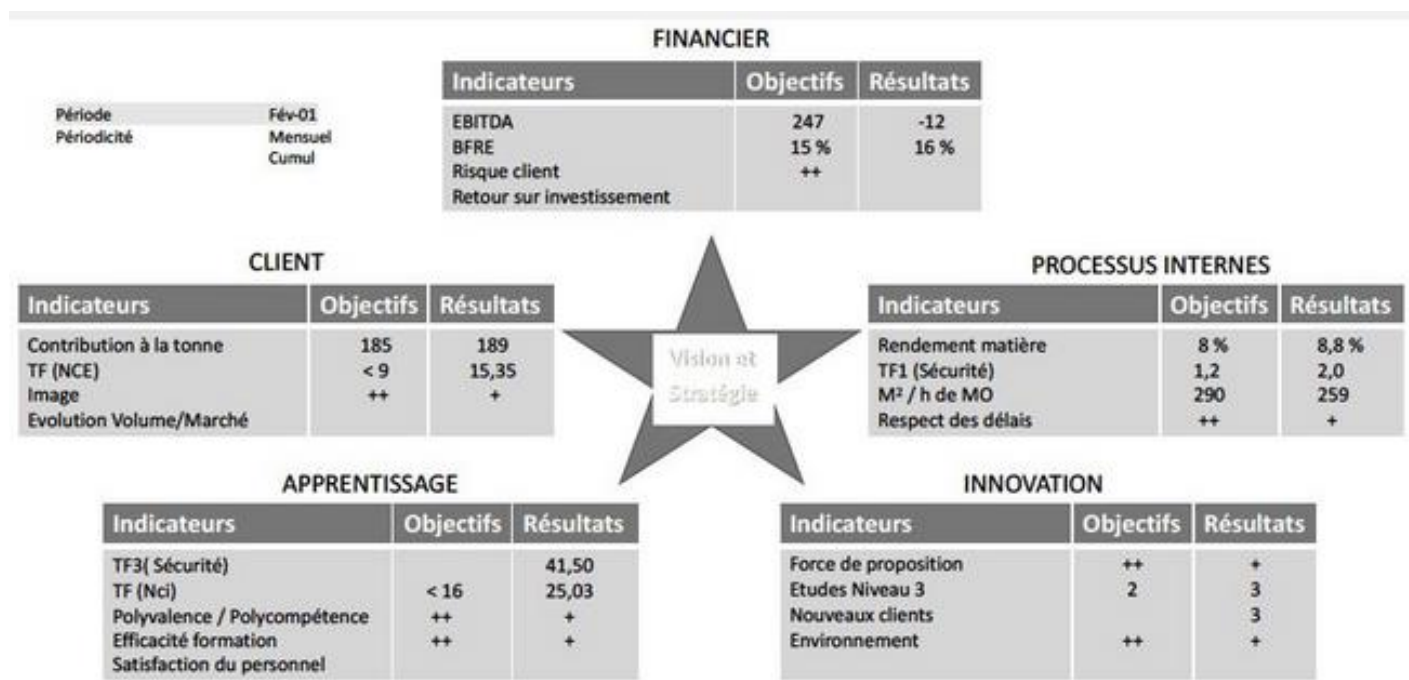
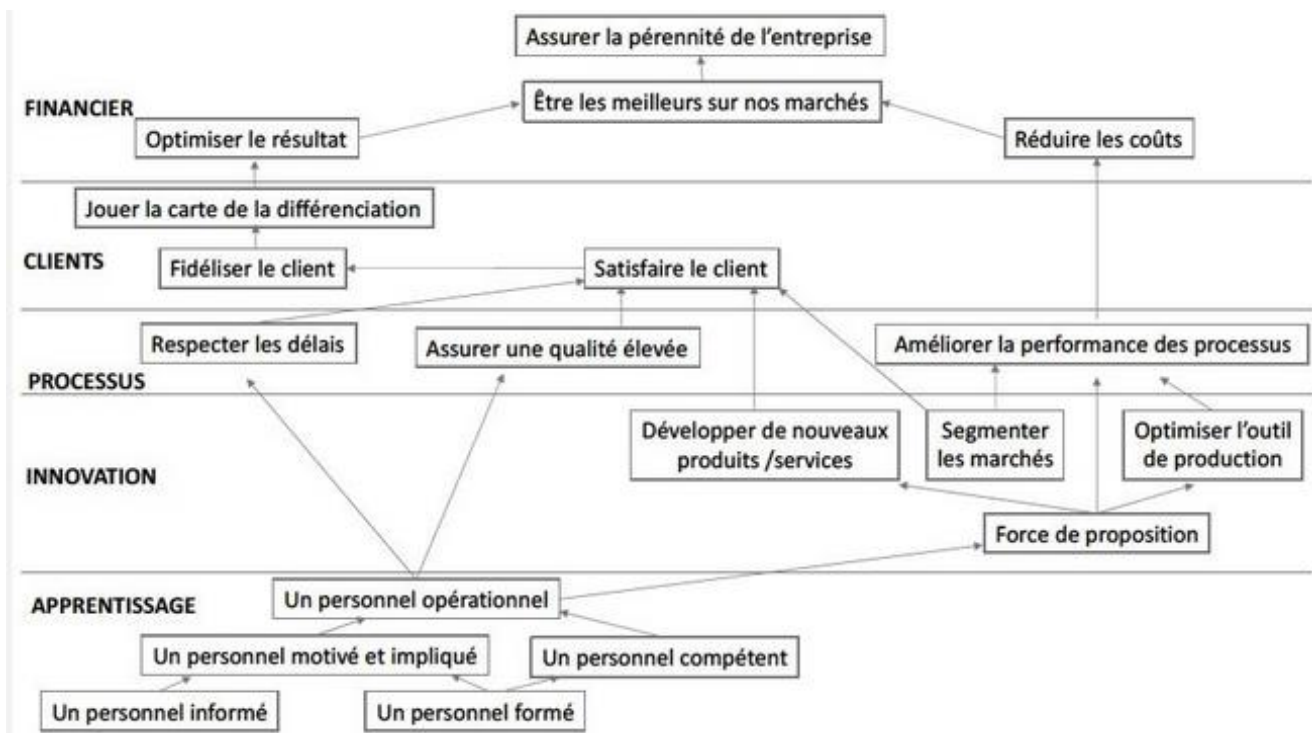


Figure 11b – Illustration du BSC à travers une étude de cas (Naro & Travaillé, 2019, p. 39)



Ces figures permettent de se rendre compte l'adaptabilité de l'outil aux spécificités d'une organisation, de l'utilisation exclusive d'indicateurs quantitatifs, de l'importance accordée à la connectivité des axes, donc leur interdépendance, ainsi qu'une certaine hiérarchie entre chacun des axes.

Dans un article publié en 2018, Errami et Guehair présentent dans un tableau une « *synthèse des travaux empiriques sur les usages du BSC* ». On constate donc qu'à partir d'un même outil théorique, les entreprises l'ayant déployé, l'ont utilisé de manière très diverse. Par exemple, l'étude menée par Malmi (2001) sur « *17 sociétés financières de secteurs différents* » montre que certaines utilisent le BSC comme « *un système de management par objectif dans lequel les récompenses ont été basées sur la réalisation des objectifs. D'autres sociétés emploient le BSC comme un système d'information pour fournir à leurs managers un outil amélioré de mesure de la performance* » (p. 49). Ou encore, à travers l'étude de Bedford et al. (2006) dans laquelle on apprend que « *7,6% des sociétés utilisent la logique de cause à effet entre les perspectives du BSC ; 14% utilisent cette logique entre les mesures ; 34,8% l'utilisent à la fois entre les mesures et les perspectives et 52% utilisent le BSC pour l'incitation des cadres du top management* » (p. 49).

La logique d'utilisation du BSC, par ses auteurs initiaux, n'est pas de déterminer la stratégie mais une fois la stratégie fixée, comme outil « *d'alignement stratégique* », il s'agit donc d'un

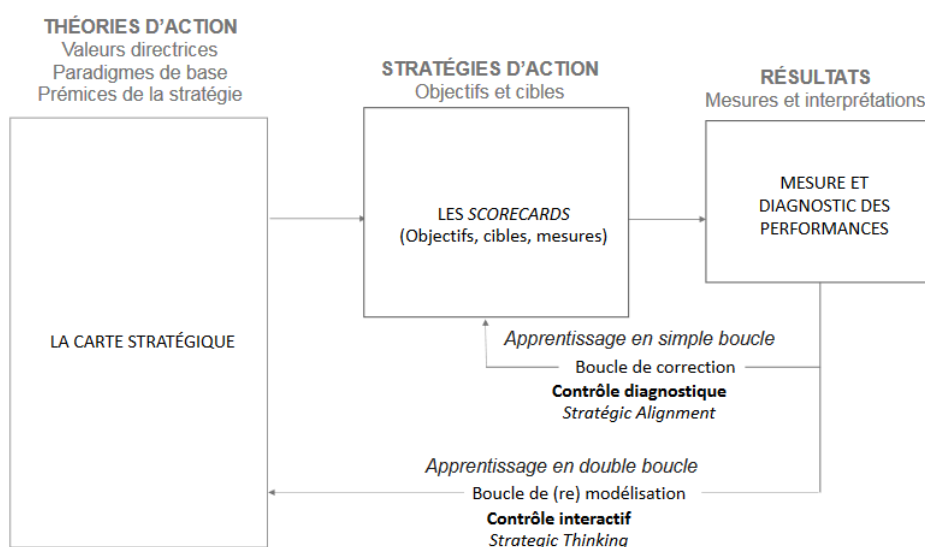
processus « *déterministe et formalisé* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 64). Cependant d'autres auteurs cités par Choffel et Meyssonier (2005) comme Simons (1995), Mooraj et al. (1999), Chabin, Naro et Travaillé (2003) se sont quant à eux questionnés sur la possibilité d'élaborer une stratégie à partir du BSC permettant ainsi de « *favoriser la vision collective au sein d'une équipe dirigeante* » (Ibid. ; Trébucq, 2015). Dans les deux cas, le BSC demeure toutefois un outil stratégique « top-down ». Des expérimentations existent toutefois comme celle de Trébucq en 2015 durant laquelle une « phase consultative » dans la définition des objectifs a été menée avec pour idées de montrer : « *(1) les limites de l'acceptabilité de la stratégie, (2) les écarts de représentation entre l'équipe restreinte de direction et les directeurs, (3) les difficultés éprouvées par certains directeurs pour attribuer un contenu effectif à certains objectifs stratégiques, (4) le manque de coordination entre les acteurs et de partage des mêmes références cognitives entre les directeurs.* » (Trébucq, 2015, p. 203).

Dans un article paru en 2011, Naro & Travaillé illustrent ce choc en utilisant l'analogie aux puzzles et aux Lego : Le BSC est-il un outil permettant d'assembler les pièces afin de former une image prédéfinie (puzzle), ou a-t-il pour objectif de construire la stratégie par l'assemblage collectif de différentes briques (Lego) ?

La logique top-down (celle du puzzle) suscite ainsi une première limite à l'utilisation du BSC : le manque d'appropriation, de compréhension des salariés et son approche trop normative. En l'état, « *sa conception n'est pas sous-tendue par une réflexion sur l'entreprise et sa raison d'être, que sa structure renvoie à une logique industrielle de l'entreprise et qu'on sous-estime le rôle du capital humain comme principale source de profit pour une organisation* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 65). Selon ces mêmes auteurs, certains auteurs comme Saulpic & Ponssard (2000) ou encore Lorino (2003) s'inscrivent dans une logique hybride entre ces approches purement « top-down » et « bottom-up ». La complexité de l'appropriation de cet outil réside dans sa dualité « *modéliser les facteurs clés de succès* » et « *déployer la stratégie* » qui mobilisent des ressorts différents. Des ressorts que l'on retrouve notamment dans les « *leviers de contrôle* » de Simons (1995) (Naro & Travaillé, 2011). Vis-à-vis du BSC, si Kaplan & Norton (1996) estimaient à l'origine que le BSC s'inscrivait comme un outil de contrôle interactif, ce n'était pas l'avis de Simons (1995). Kaplan a, par la suite, lui aussi reconnu que cet outil relevait davantage du contrôle diagnostique (Naro & Travaillé, 2011). Toutefois, dans leur étude, Naro et Travaillé (2011, p. 69) arrivent à la conclusion que le BSC peut « *tout autant être envisagé comme un système de contrôle diagnostique et comme un système interactif. Tout dépend semble-t-il de l'utilisation qui en est faite par les dirigeants et des objectifs qu'ils lui*

ont assignés. ». Cette conclusion a été établie en mettant en relief le BSC avec la théorie de l'apprentissage organisationnel de Argyris et Schön (1978). En effet, le BSC serait « *créateur de sens* » en offrant une représentation hypothétique des relations de causalité permettant ainsi un « *questionnement permanent* » et donc un apprentissage en simple boucle et double boucle (Naro & Travaillé, 2011, p. 74 ; Naro & Travaillé, 2019). La condition étant que les organisations puissent « *modeler et tordre le modèle originel* » (pp. 77-78).

Figure 12 - Le rôle du BSC dans les processus d'apprentissage organisationnel (Naro & Travaillé, 2019, p.20)



Le BSC a été propulsé comme un des dispositifs phares de contrôle et de pilotage de la performance globale mais présente tout de même d'importantes critiques à son égard. Si Naro et Travaillé (2019, p. 43) ont observé un délaissement de cet outil « *notamment au profit de dispositifs orientés vers le reporting* » portant majoritairement sur la performance financière créant ainsi un paradoxe vis-à-vis des conflits entre objectifs, rejoignant ainsi la limite constatée par Choffel et Meyssonier (2005). Les deux auteurs se sont en effet questionnés sur le positionnement, central et exclusif ou complémentaire de l'outil. Il a également été mis en exergue une exclusion de certaines dimensions ou parties prenantes (Naro & Travaillé, 2019 ; Trébucq, 2015), la hiérarchisation entre les axes ainsi qu'une visée priorisant le résultat financier ne lui permettant pas d'« *être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale* » (Dohou & Berland, 2007). Pour Savall, Zardet et Bonnet, 2008 (cités par Trébucq, 2015), la séparation entre performance et risques initialement pensée par Kaplan (Ibid.) n'est pas pertinente et même que les deux sont les deux facettes d'une même recherche » (p. 167). Finalement, il faut aussi mettre en exergue le besoin de maîtrise de l'outil, « *l'absence*

de standardisation des indicateurs » (Trébucq et al., 2020, p. 312) et une faible utilisation de ces outils dans les organisations (Trébucq, 2015). Ainsi, le balanced scorecard originel a fait l'objet de préconisations d'évolutions au cours des années avec notamment la proposition d'un *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC) ou d'un *Total Balanced Scorecard* (TBSC).

- Les multiples variantes du balanced scorecard (SBSC, TBSC, ISC, IRSC)

Suite au travail fondateur proposé par Kaplan et Norton, le BSC a fait l'objet d'une multitude de travaux académiques visant à préciser l'outil et à en étendre l'utilisation. Le sustainable balanced scorecard (SBSC) (Figge et al., 2002) est une première évolution du BSC originel visant à y intégrer les dimensions environnementales (Choffel & Meyssonier, 2005) et sociales. Porté par de nombreux auteurs (Naro & Noguera, 2008), cette nouvelle proposition de BSC peut s'appliquer de deux manières : « *soit par l'ajout d'un cinquième axe appelé 'société' ou 'non-market', soit par l'introduction des stratégies de développement durable au sein des quatre axes existants* » (Naro & Noguera, 2008, p. 28). Pour Biecker et Gminder (2001) cités par Naro & Noguera (2008), la première option relève d'une intégration « *additive* » alors que la seconde présente une palette de degré d'intégration pouvant être « *partielle* » ou « *totale* » (Meyssonier & Rasolfo-Distler, 2008). Mais l'intégration de ces deux nouvelles dimensions ne se limite pas uniquement à l'évolution des axes du BSC. En effet, le choix d'utiliser ce SBSC par une « *approche transversale* » dans laquelle l'environnement et le social sont pris en compte dans le schéma de causalité et donc dans « *l'accomplissement de la vision des objectifs stratégiques* », ou par une approche « *fonction partagée* » faisant du SBSC un outil de pilotage d'une direction spécifique, sont également des facteurs importants de son intégration finale.

Certains auteurs proposent également d'autres versions du BSC. On y retrouve par exemple le modèle proposé par Supizet (2002), le Total balanced scorecard (TBSC), qui « *repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité* » (Dohou & Berland, 2007, p. 14) ou encore les « *integrated scorecard* » (ISC) ou « *integrated risk scorecard* » (IRSC) (Trébucq, 2015 ; Journeault, 2016) qui intègrent à l'outil la notion, et donc la gestion, des risques et des impacts qui n'étaient pas pris en compte par les auteurs originels. Malgré ces nouvelles variantes, les principales critiques concernant le balanced scorecard se concentrent encore sur sa visée majoritairement financière, notamment car les pratiques constatées en entreprises n'ont pas véritablement évoluées depuis son utilisation (Dohou & Berland, 2007). La difficulté à prendre en compte les différents intérêts propres aux parties prenantes et pouvant être divergents, contraires ou encore « *la gestion des*

paradoxes consubstantiels à la performance globale » (Khenniche & Henriot, 2021). Le BSC paraît être plus approprié à des entreprises de grande taille pour qui « *le recours à des indicateurs de performance non financières seraient important (Germain, 2003)* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 70) et pour les « *organisations à système d'autorité simple et centralisé* » (Ibid.)

Ensuite, la problématique des indicateurs a également été sujet de débats autour des points suivants :

- Leur nombre au regard de la capacité cognitive d'un individu de n'être capable d'assimiler qu'une certaine quantité d'informations ;
- Le risque de ne plus paraître pertinent au regard du contexte ou de l'entreprise (Choffel & Meyssonier, 2005) ;
- Leur qualité afin de « *servir de base à l'évaluation* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p.71) ;
- Ou encore leur renouvellement.

Au regard de l'ensemble de ces éléments Choffel & Meyssonier (2005) ont ainsi pu établir trois idéaux-types du BSC résumés dans le tableau suivant tiré de leur article :

Tableau – 9 : Les trois idéaux-types du balanced scorecard (Choffel & Meyssionnier, 2005, p.74)

		Idéaux types de référence		
		Idéal type 1 : Gestion centralisée sans budget	Idéal type 2 : Gestion décentralisée peu instrumentalisée fondée sur une culture partagée	Idéal type 3 : Gestion avec budget mais évolutive avec pilotage de processus ou des projets
Propositions	Tableau de bord et stratégie	Déclinaison de la stratégie	Co-construction de la stratégie et du tableau de bord	
	Déploiement du tableau de bord	Démarche top-down et alignement	Démarche bottom-up et coordination	Modélisation et alignement (démarche top-down et bottom-up)
	Tableau de bord et budgets	Le tableau de bord est un système central de pilotage	Le tableau de bord est un outil parmi d'autres	
	Système d'incitations (intéressement) et système de représentation (indicateurs)	Évaluation individuelle couplée au tableau de bord	Pas de couplage	Évaluation collective sur des indicateurs agrégés
	Facteurs de contingence identifiés	Début de cycle de vie des produits Technologie ERP Pouvoir centralisé	/	
	Nombre d'indicateurs	Indicateurs nombreux		Indicateurs en nombre limité
	Flexibilité des indicateurs	/	Flexibilité des indicateurs adaptée à un environnement turbulent	

À la lecture de ce tableau, les auteurs indiquent, que, pour eux, le premier idéal-type relève davantage d'une « *démarche de type RSE prenant en compte les stakeholders que d'un réel outil de pilotage interne de gestion* » et qu'au contraire, les trois idéaux types synthétisent bien une revue théorique considérant « *le balanced scorecard comme un simple outil de représentation articulé de la stratégie ou comme un système de management global* » (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 76).

2.2.5-La tripple bottom line (TBL), juxtaposition des résultats financiers, sociaux et environnementaux

La tripple bottom line (TBL) élaborée par Elkington en 1994 est une des approches fondamentales de la performance globale et de l'appropriation, par les entreprises, des enjeux de développement durable à travers la maxime des « 3P » : « *Profit, Planet, People* » (Elkington, 1997 ; Alhaddi, 2015 ; Dohou & Berland, 2007 ; Trébucq et al., 2020 ; Revelli, 2013). La logique de cette approche repose sur la transposition de la dernière ligne comptable (la « bottom line »), le résultat net, aux impacts sociaux et environnementaux d'une organisation pour apprécier pleinement la valeur ajoutée, créée ou détruite, liée à ses activités (Elkington, 2018²⁰ ; Dohou & Berland, 2007). En reprenant l'article publié par Alhaddi (2015, p. 8), les trois lignes du TBL, ayant par ailleurs une importance équivalente aux yeux de son créateur, correspondent :

- Pour la ligne économique, à l'impact des pratiques d'affaires d'une organisation sur le système économique. Soit la valeur ajoutée apportée par la croissance de l'organisation.
- Pour la ligne sociale, ce sont les pratiques éthiques vis-à-vis des salariés et de la société en général qui sont valorisées au-delà d'une simple préoccupation morale, philanthropique, mais parce qu'elles ont des répercussions sur la bonne conduite des activités de l'organisation.
- Enfin, pour la ligne environnementale, la logique est semblable à celle de la ligne sociale mais vis-à-vis de la nature.

En fonction du degré d'importance accordé à cet outil, la TBL peut ainsi soit apporter « *un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats* » selon les trois lignes, soit faire « *référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit*

²⁰ Elkington (2018). 25 years ago i coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25 juin 2018 ([lien](#))

observer pour minimiser tout dommages provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique » (Dohou & Berland, 2007, p. 16).

En juin 2018, dans un article paru dans la *Harvard Business Review*, le créateur du TBL constate que son approche managériale s'est imprégnée dans les outils comme le *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI) et aurait amorcé une période de conception des nombreux outils et normes de reporting et de pilotage qui ont suivi. Mais, toujours selon les dires de l'auteur : « *The TBL wasn't designed to be just an accounting tool. It was supposed to provoke deeper thinking about capitalism and its future, but many early adopters understood the concept as a balancing act, adopting a trade-off mentality [...] Whereas CEOs, CFOs, and other corporate learders move heaven and earth to ensure that they hit their profit targets, the same is very rarely true of their people and planet target. Clearly, the tripple bottom line has failed to bury the signle bottom line paradigm* ». Ce constat est partagé par Dohou et Berland (2007, p. 16) qui relèvent **une « vision segmentée de la performance globale [...] en trois parties établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles »**. Voyant et al. (2016) considèrent que cette méthodologie ne permet pas une véritable intégration de la performance globale car les indicateurs extra-financiers sont simplement juxtaposés aux indicateurs financiers et l'importance accordée aux indicateurs financiers dans l'évaluation se traduit *in fine* dans des rapports non équilibrés.

2.2.6-La Global reporting initiative et la norme ISO 26 000, la standardisation normative internationale de la performance globale

Considéré par beaucoup comme « *le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable* » car « *englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle d'une entreprise* » (Dohou & Berland, 2007, p. 16 ; Trébucq & Husser, 2022), la Global Reporting Initiative (GRI) a été créée en 1997 par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement et a été signée par un grand nombre de multinationales (Voyant et al., 2016). C'est une organisation internationale indépendante qui a créé un cadre de reporting de la performance globale à travers des indicateurs d'impact économiques, sociaux et environnementaux génériques, et donc adaptable à chaque organisation.

La critique partagée aux autres outils de mesure et de pilotage de la performance globale que nous venons de présentés (considérés comme non intégrés) s'applique également à la GRI. Dans leur travail, Dohou et Berland (2007, p. 17) relèvent ainsi que l'interaction entre les différentes

dimensions et leurs impacts ne sont pas pris en compte alors que « *Selon Dubigeon (2002), celle-ci 'compte davantage que ces impacts pris isolément' (p. 104) » et que « pour Stephany (2003), 'la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers' (p. 154) ».* Pour Trébucq et Husser (2022) ainsi que pour Voyant et al. (2016), c'est le manque de précision des dimensions et indicateurs qui est pointé pouvant mener à de l'écoblanchiment (« *greenwashing* »).

En réponse à ces manquements, reconnus par la GRI elle-même, cette dernière a ainsi proposé, dans ses lignes directrices de 2002, un quatrième axe : la performance intégrée, avec « *quelques pistes sur la création d'indicateurs intégrés : 'les mesures de performances intégrées sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés' (p. 45). Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapporté à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus large. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu. »* (Dohou et Berland, 2007, p. 17). Malgré cela, on constate que ces indicateurs de comparaison et de rationalisation des dimensions du développement durable ne permettent pas, par des limites techniques et culturelles, de rendre véritablement compte de la performance globale d'un acteur (Dohou & Berland, 2007).

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, privée, qui établit depuis plusieurs décennies des normes sur différentes thématiques d'intérêts pour le marché : management de la qualité (ISO 9 000), management environnemental (ISO 14 000), management du risque (ISO 31 000), management de l'énergie (ISO 50 000) ... En 2010, l'organisation publie une norme portant sur la responsabilité sociétale, l'ISO 26 000. À l'instar des autres cadres normatifs établis par l'organisation, cette norme se veut être « *un outil de référence, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques* » (Cadet, 2010, p. 402). Pour l'auteure, qui reprend la notion établie par Pesqueux (2010) de « *bazar des normes* », l'ISO 26 000 s'inscrit dans ce paysage comme une « *métanorme en quelque sorte, par une formalisation et une structuration des pratiques coutumières internationales en matière de responsabilité sociétale et un ordonnancement matriciel, fondé sur les droits de l'Homme* » (p. 403) autour de sept principes de comportements et autant de questions centrales. **Venant ainsi se positionner au niveau des instances internationales en matière de prise en compte du développement durable, on peut se questionner sur sa pertinence en matière de performance globale pour**

les organisations. En effet, pour Voyant et al. (2016), ce cadre normatif penche davantage vers les dimensions sociétale et environnementale délaissant ainsi la dimension économique conduisant à des injonctions paradoxales pour les organisations ne favorisant pas l'intégration d'une performance globale. En effet, en s'imposant comme une « *norme universelle* », « *elle n'est pas rigoureuse quant à sa terminologie* », elle n'est « *ni une norme de management (ce qui est bien dommage), ni une norme à vocation contractuelle ou pouvant fonder une plainte en justice, ni processuelle* » (Cadet, 2010, p. 418). Par ailleurs, Blin-Franchomme (2023) précise que la norme ISO 26 000 se concentre sur des principes de gouvernance et ne se positionne pas comme « *système de management* ». La RSE via le prisme de la norme est donc moins pragmatique, plus théorique. Elle pousse davantage à s'« *interroger sur la portée du concept de responsabilité* » (Blin-Franchomme, 2023, p. 77) et n'aborde alors la performance globale que faiblement.

2.2.7-Le reporting intégré et l'évaluation ESG (environnement – social – gouvernance), vers une communication institutionnelle de la performance globale

Bien qu'originellement, nous puissions dater l'origine de cette méthode à 1999 sous l'impulsion du cabinet d'audit PwC (Trébucq, 2018), le rapport intégré a été formellement développé par l'IIRC (pour international integrated reporting council), organisme international multipartite, en 2013. Il a pour objectif d'étendre l'horizon temporel ainsi que d'« *identifier et à retracer l'ensemble des entrées et des sorties de l'entreprise, ses externalités, ainsi que les interactions entre ses sous-systèmes* » des processus de gestion (Trébucq, 2015, pp. 165-166 ; Cretté, 2015). Ce faisant, l'entreprise peut **présenter, dans un rapport, les « mécanismes de création de valeur [...] en mobilisant notamment l'analyse de l'ensemble des capitaux immatériels, ainsi que de leurs interactions possibles »** (Ibid.). Pour Trébucq (2018), l'ancrage théorique de ce rapport dans la théorie des parties prenantes et des ressources, lui donne une dimension plus stratégique que financière au service de la performance globale de l'organisation. Toujours selon Trébucq (2018, p. 312), le reporting intégré constitue ainsi « *le pendant des travaux de Kaplan et Norton* » en ne s'adressant pas en interne mais en externe. Il s'agit donc d'un outil de communication reposant sur des définitions claires (Trébucq & Husser, 2022) à destination notamment des investisseurs se déclinant sur « *huit composantes fondamentales* » (Trébucq, 2015, p. 166) et sept capitaux contribuant à la performance globale de l'organisation (Cretté, 2015, pp. 67-68 ; Trébucq, 2015, p. 168).

Tableau 10 – Les composantes et capitaux mobilisés pour le reporting intégré (Cretté, 2015)

Les huit composantes fondamentales du reporting intégré	Les sept capitaux contribuant à la performance globale de l'organisations
L'organisation et de son écosystème	Le capital financier
La gouvernance	Le capital matériel / manufacturé
Le modèle économique	Le capital intellectuel
Les risques et opportunités	Le capital humain
La stratégie d'allocation des ressources	Le capital social
La performance	Le capital sociétal
Les perspectives	Le capital naturel
Les modalités de consultation des parties prenantes et de reddition des comptes	

Ces composantes et capitaux étant « connectés » ensemble, en interaction et ne pouvant dès lors pas se mesurer uniquement de manière quantitative (Trébucq, 2018). Mais aussi et surtout, en se basant sur la documentation de l'IIRC, l'auteur constate que *« les capitaux immatériels n'apparaissent pas logés et mobilisés au sein de l'organisation. Bien au contraire, cette dernière va les puiser dans son environnement externe, ce qui ne va pas sans soulever des problématiques de dépendance et d'accessibilité ou d'attractivité, et postérieurement à ses activités, son modèle économique n'est pas sans conséquence [...] le modèle invite implicitement les entreprises [...] à réfléchir à leurs impacts externes, autrement dit leurs externalités. »* (Trébucq, 2018, p. 314).

Le reporting intégré propose ainsi une version évoluée et approfondie des reportings actuels et notamment ceux de déclaration de performance extra-financière (DPEF) (Rambaud, 2020 ; Bennis & Thenet, 2021) en incitant à se pencher sur le principe de connectivité et donc sur les interactions entre composantes et capitaux (Trébucq & Husser, 2022). Si les DPEF et autres rapports de développement durable ont permis de formaliser sous la forme de « *communication institutionnelle* » (André et al., 2011, p. 47) explicite les engagements d'entreprises se voulant déjà « responsables » et d'obliger les autres, le reporting intégré apporte un degré d'analyse supplémentaire. Pour Rambaud, cette évolution permettrait ainsi de combler les lacunes constatées à savoir : « *l'ambiguïté sur la notion de risque* » (p.2) ; la publication d'informations historiques ne permettant pas de projection dans l'avenir ; la non-articulation des informations

publiées avec les données financières et, finalement, l'absence de référencement à des standards. Cependant, il est constaté que le reporting intégré conserve un « *tropisme actionnariale exarcerbé* » ainsi qu'une représentation nécessairement biaisée de la réalité puisque traduisant un point de vue unique, celui de l'organisation (Trébucq, 2018).

Bien qu'omettant l'aspect financier, **l'évaluation ESG** (environnement – social – gouvernance) **est un outil d'évaluation de la performance globale désormais courant dans le milieu de l'investissement socialement responsable**. Nous avons abordé en première partie de cette thèse l'impact financier potentiel pour une entreprise si ces investissements étaient dévalués. Si cette dévaluation financière d'un actif repose sur des critères ESG, ces derniers ont également un impact sur la gestion d'une organisation pour le pilotage d'une performance plus globale.

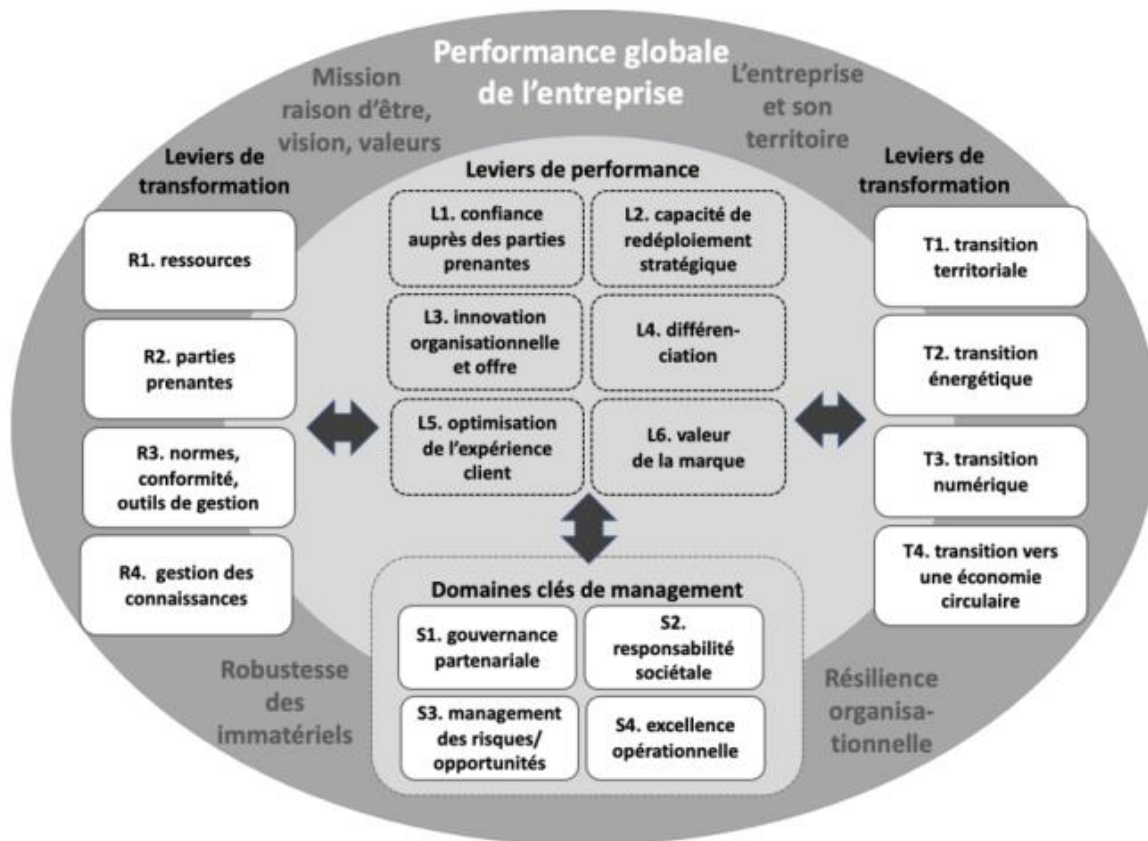
Pour Bouchet (2021, p. 118), si les critères ESG se sont généralisés ces dernières années, ils ne sont pas nécessairement garants d'une « *transformation profonde et homogène des pratiques de pilotage et de mesure de l'impact extra-financier* ». Pour l'auteur, cela réside notamment dans le « *risque de découplage entre le standard et sa mise en œuvre* ». Résultant de l'application de critères bien trop généraliste aux vues des spécificités d'une organisation ou d'un secteur, l'évaluation ESG correspond ainsi plus à une réponse attendue, un discours respectant un cadre institutionnalisé afin de répondre aux pressions subies. Pour Berg et al. (2022), c'est la multitude et la divergence de pratiques en matière d'ESG qui est source de nombreuses limites. En effet, les nombreux évaluateurs ont leur propre définition, leur propre méthodologie concernant le choix des informations à recueillir et leur spectre, la méthode de traitement et d'évaluation...Il devient ainsi plus difficile de mener des comparaisons mais surtout, ces divergences entraînent un effet d'halo. Les entreprises ayant été bien notées par un évaluateur en particulier ont d'autant plus de chance de l'être aussi par un autre évaluateur, bien que les méthodologies divergent (Ibid.). C'est le cas aussi pour des entreprises situées dans des régions plus exigeantes et pour les grandes entreprises face aux petites (Dumas & Anastasiadis, 2021).

L'évaluation selon des critères ESG pointe une autre problématique pour Capelle-Blancard et al., (2021), celle de la motivation intrinsèque des investisseurs ayant un comportement « *opportuniste* » vis-à-vis d'entreprises qui affichent une bonne évaluation, et non pas par « *conviction* ». Renforcé par la professionnalisation du système, Dumas & Anastasiadis (2021) y ajoutent un risque de manipulation. « *La performance extrafinancière est-elle un moyen d'améliorer la performance financière de l'entreprise, ou à l'inverse, une performance*

financière est-elle une condition nécessaire à la performance extrafinancière ? » (Crifo & Mottis, 2013, p. 71 ; Revelli, 2013).

En conclusion d'une communication réalisée dans le cadre de la 22^{ème} Université de printemps de l'audit social en 2020, Trébucq, Pinault et Kourda ont proposé un modèle de synthèse de la performance globale.

Figure 13 - Modélisation de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 319)



Par ce modèle, les auteurs regroupent et synthétisent « cinq ensembles :

- Des théories (agence, légitimité, parties prenantes, institutionnelle, signal, intendance), des normes (ISO 9 001, 14 001, 20 121, 26 000, 27 001, 31 000),
 - Des risques (stratégiques, opérationnels, financiers, de conformité, réputationnels, de sécurité),
 - Des performances (économiques, gouvernance, sociales, éthiques, environnementales)
 - Et des systèmes de reporting (GRI, IIRC, SASB, ISAE 3000 et 3410, IFRS, IAAS). »
- (Trébucq et al., 2020, p. 319)

On retrouve dans ce schéma synthétique des caractéristiques que nous avons abordées dans les différentes approches listées précédemment de manière plus ou moins exhaustive. C'est par

ailleurs ce que l'on peut retrouver dans notre tableau de synthèse des apports et limites des différents outils ci-après.

Tableau 11 – Synthèse des avantages et limites des différents outils

	AVANTAGES	LIMITES	CONCLUSIONS
Comptabilité et contrôle de gestion	Pratique centrale, voire incontournable dans la gestion des organisations et le pilotage de la performance Offre des outils et indicateur d'évaluation, de contrôle et de représentation de la performance	Encore majoritairement orientée finance Analyse des enjeux de développement durable à travers des signaux prix	Pour évaluer et représenter la performance globale, la comptabilité et le contrôle de gestion sont des activités centrales mais dont la pratique reste principalement orientée sur l'aspect financier
Comptabilité environnementale et sociétale	Remise en cause du paradigme de la comptabilité analytique classique Précision et approfondissement du système de contrôle de gestion traditionnel Évaluation des coûts de restauration et entretien des capitaux	Approches limitées à certains aspects du développement durable Ne permet pas d'analyser les mécanismes et dynamiques humaines en interne	Les comptabilités environnementales rendent compte de l'importance des systèmes de comptabilité et de contrôle de gestion pour la performance globale en élargissant au moins un spectre
Tripple Bottom Line	Transposition du résultat net aux capitaux humain et naturel Permet de valoriser les valeurs d'une organisation et de minimiser ses externalités A servi de base pour des approches qui l'ont succédées	Le TBL est utilisé comme outil comptable uniquement et ne permet pas nécessairement une réflexion profonde sur l'organisation Offre une vision segmentée, juxtaposée de la performance globale	La tripple bottom line constitue une approche fondamentale de la performance globale mais dont le manque de formalisme n'a pas permis de la mobiliser et de l'utiliser dans son sens premier
Balanced scorecard	Outil phare de la performance globale Intégration des différentes dimensions sans prévalence	Outil dont l'utilisation varie d'une organisation à l'autre	Le BSC et ses variantes constituent les approches qui ont véritablement permis à la performance globale d'être mise en œuvre. Cependant on

Tableau 11 – Synthèse des avantages et limites des différents outils

	AVANTAGES	LIMITES	CONCLUSIONS
	Outil de co-construction de la stratégie ou de pilotage de la stratégie Valorisation des liens de causalité, donc des interconnexions entre les axes Outil favorisant l'apprentissage organisationnel	Positionnement de l'outil dans les organisations en fonction des objectifs poursuivis Exclusion de certaines dimensions et/ou parties prenantes Hierarchisation des dimensions	constate une telle variété d'utilisation de l'outil qu'il est difficile d'en conclure qu'il s'agit d'une approche intégrée
Les variantes du BSC	Intégration d'un nouvel axe ou intégration dans les précédents (environnement, risques, impacts) Utilisation du SBSC par des directions spécifiques favorisant l'intégration	Non prise en compte des risques Plus approprié dans les grandes entreprises Problématique de l'intelligibilité liée au nombre d'indicateurs	
Global reporting initiative & ISO 26 000	Intègre l'ensemble des dimensions du développement durable Organisé autour d'indicateurs d'impacts donc adaptable à tout type d'organisation	Pas de prise en compte des interactions entre les différentes dimensions Manque de précision des indicateurs	En tant qu'outil de reporting, le GRI a été grandement mobilisé par les grandes entreprises mais son aspect trop généraliste ne permet pas une véritable intégration
Reporting intégré et ESG	Reporting des mécanismes de création de valeur Présentation centrée sur les capitaux immatériels et le principe de connectivité	Ne permet pas de se projeter sur l'avenir, analyse historique Pas garant d'une transformation profonde de l'organisation (risque de découplage) Critères d'évaluation trop généralistes	Bien que plus détaillé que le GRI, le reporting intégré et les critères ESG souffrent des mêmes limites

Nous sommes conscients qu'il existe un travail conséquent sur une évolution de la pratique et des normes de comptabilité ainsi une multitude d'approches de mesure et de pilotage de la performance globale et que, par conséquent, notre présentation n'est pas exhaustive et ne peut l'être dans le présent travail. Nous pouvons par exemple reprendre le travail comptable réalisé, entre autres, par Richard avec le modèle CARE ou les exemples cités par Trébucq (2023, p. 115) qui cite des approches de calcul des coûts comme l'activity based costing (ABS) et l'analyse en cycle de vie (ACV) ainsi que des modèles privés comme ceux développés par « *CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), de l'assurance Generali et de l'association Alters* ». Nous avons toutefois préféré nous concentrer sur les approches qui sont les plus démocratisées, généralisées, pouvant trouver une application dans une grande variété de contexte et qui approchent la performance de manière globale.

Il ressort de cette analyse que l'ensemble des méthodologies et outils qui ont été déployées ces dernières décennies en la matière, constitue une volonté de faire évoluer l'appréciation et la mesure de la performance. De la recherche théorique à la pratique en entreprise en passant par les normes et la réglementation, il n'est désormais plus possible de limiter la performance d'une organisation à de simples indicateurs comptables et financiers et cela est le fruit des multiples approches que nous avons pu aborder ici et de toutes celles dont nous n'avons pu rendre compte. Il demeure toutefois une approche de la performance globale que nous n'avons fait qu'évoquer lorsque nous nous intéressions au capital humain, la théorie du management socio-économique. Nous faisons le choix de conclure ce chapitre par cette approche de la performance globale car elle constitue la cadre théorique principal de cette thèse et représente, selon nous, l'approche la plus globale et la plus intégrée parmi toutes celles que nous venons d'aborder.

2.3-La performance durable par le management socio-économique

Dans un article publié en 2016, s'intéressant aux apports de la théorie du management socio-économique dans le pilotage de la performance globale, Voyant et al. présentent trois raisons expliquant que les approches que nous venons de présenter sont de bonnes prémices au pilotage de la performance globale mais qui ne permettent pas de véritablement l'opérationnaliser. Premièrement pour ces auteurs, ces méthodologies sont majoritairement « top-down » ne prenant ainsi pas suffisamment en compte le **pouvoir informel des parties prenantes**, source de coûts cachés. Deuxièmement, les contrôleurs de gestion ont encore du mal à s'approprier et

à intégrer la performance globale. Troisièmement, il existe encore un écart important entre l'attente des parties prenantes d'un reporting de la performance globale et la capacité des systèmes internes à rendre compte de la performance globale de manière valable et fiable. Pour ces auteurs, une théorie permet de combler ces limites et offre ainsi un plus grand degré d'intégration de la performance globale par la praxis, la transformation de l'environnement et le développement du potentiel humain : la théorie du management socio-économique.

En plus de 50 ans d'existence, la théorie du management socio-économique s'est forgée par l'implication d'un nombre important d'auteurs qui ont rédigés nombre d'articles, de livres et de communications. Ne pouvant pas lister de manière exhaustive l'ensemble des travaux et des personnes ayant contribué dans ce courant de recherche, nous avons choisi d'axer la présentation de cette théorie à partir du premier chapitre du traité du management socio-économique paru en 2021. Ce chapitre constituant, comme son nom l'indique, la « *synthèse actuelle de la théorie et du management socio-économique* » (Savall & Zardet, 2021, p. 33) ainsi que de certains travaux clés.

Développée dans les années 1970 par Henri Savall, la théorie du management socio-économique se veut une « *contribution, à la fois théorique et pratique, empirique et opérationnelle, à la problématique du changement et du développement organisationnel* » (Savall & Zardet, 2021, p. 33). Dans le cadre de cette théorie la performance ne peut être ni exclusivement sociale, ni exclusivement économique (Savall, 1973). Ces deux dimensions sont liées, dépendantes l'une de l'autre. Pour être performante une organisation doit donc être capable de rendre compatible la « *production de valeurs qui permet la satisfaction des besoins qualitatifs* » d'individus (performance sociale) avec la « *production de valeurs sous forme de ressources permettant d'acquérir des biens ou des services susceptibles de satisfaire les besoins qualitatifs* » (performance économique) (Ibid.). Dans leur approche de la performance économique, Savall et Zardet apportent aux besoins d'efficacité et d'efficience partagés par les différents auteurs que nous avons abordés précédemment, la notion de durabilité. Celle-ci reposant sur les « *résultats immédiats* » et la « *création de potentiel* » comme facteurs de compétitivité. Si les premiers sont « *disponibles à court terme* », la création de potentiel se concrétise par le temps investi dans l'immédiat par le « *potentiel humain* » pour développer des ressources à plus long terme. La durabilité de la performance économique combine donc une logique de survie-développement. Durant ces nombreuses décennies de travail, ce programme de recherche qui s'est conduit dans différents pays, différents secteurs, de différents types et tailles d'organisation, a mis en exergue que des « *pathologies* » organisationnelles génériques

existent et mettre en péril la survie et développement des organisations (Savall & Zardet, 1987 [2015] ; Cappelletti & Voyant, 2018) en générant des coûts et performances cachés considérés inéluctables (Savall & Zardet, 1987 [2015] ; Savall et al., 2019).

2.3.1-Les coûts et performances cachés

L'un des principaux apports de la théorie du management socio-économique réside dans la mesure de la performance par la mise en exergue du concept de « coûts et performances cachés » (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 1987 ; Moscolaï, 2021). Les coûts cachés sont des coûts qui ne sont pas identifiés par les indicateurs de mesure « traditionnels » de la performance que l'entreprise peut avoir externalisé ou qu'elle supporte sans le savoir. Leur nature « *phénoménologique* » rend compte des « *défauts de qualité du fonctionnement de l'organisation* » (Savall & Zardet, 2013, p. 9) et traduisent donc un écart entre un fonctionnement souhaité, affiché et le fonctionnement réel de l'organisation. Au cours des six décennies de déploiement de cette théorie, les dysfonctionnements ont été regroupés en six ensembles :

Tableau 12 – Les six catégories de dysfonctionnements de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 282)

Conditions de travail	Recouvrent à la fois les conditions physiques de travail (espaces de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique du travail, sécurité) et les conditions technologiques du travail (matériels et équipements, outils à disposition, etc.).
Organisation du travail	Comprend la structuration de l'entreprise (organigramme), la répartition des missions, aussi bien que la conception des postes de travail (spécialisation...).
Communication Coordination Concertation	La communication désigne tous types d'échanges d'informations entre acteurs (formels ou informels), quels qu'en soient la conception des postes de travail (spécialisation...). La coordination s'applique aux dispositifs d'échanges d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité La concertation caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée.
Gestion du temps	La gestion du temps individuelle et collective comprend les méthodes d'organisation du temps de travail (méthodes de planification, de programmation...), la répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités : temps de prévention, de régulation des dysfonctionnements, de gestion courante, de glissement de fonction, de pilotage stratégique.
Formation intégrée	La formation intégrée (adéquation formation-emploi) se distingue des deux types de formation généralement utilisées au sein des entreprises : - La formation « sur le tas » organisé sur le lieu de travail dans des conditions qui limitent souvent ses apports à un apprentissage sommaire ; - La formation extérieure organisée par des spécialistes souvent peu informés du contenu réel des emplois et dont les apports ne sont guère mobilisables dans le travail. La formation intégrée réalisée, en ce qui concerne les ouvriers, par les supérieurs hiérarchiques directs est généralement précédées d'une formation à la pédagogie et de la préparation d'un manuel de formation. Le contenu d'une action de formation intégrée repose, prioritairement, sur les dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic.
Mise en œuvre stratégique	Ce domaine englobe la formation claire de la stratégie et sa déclinaison en actions concrètes et opératoires à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques. La mise en œuvre stratégique englobe en outre les moyens financiers, technologiques et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions.

Si à première vue l'on pourrait considérer que ces coûts sont à la marge, Voyant et al. (2016, p. 219) rappellent qu'à travers l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre du management socio-économique, ces coûts varient de 30% à 70% de la valeur ajoutée, soit 30 000 à 70 000 euros par an et par personne dans les pays européens. De plus, pouvant être en partie convertie en performance, les coûts cachés constituent une « *réserve endogène d'efficience* » (Cappelletti & Voyant, 2018, p. 87) démontrant ainsi le levier que représente le potentiel humain et le risque des opérations de réduction des coûts sociaux et de downsizing.

Si ces coûts sont cachés c'est que les indicateurs de mesure « traditionnels » de la performance sont principalement mathématiques occultant ainsi la dimension qualitative de la performance. Pour Savall et Zardet (2004, 2021), il existe en effet un « *continuum entre indicateurs qualitatifs-quantitatifs-financiers ayant des formes complémentaires de mesure de toutes sortes de phénomènes de la vie organisationnelle* ». La dimension qualitative, plus riche que les autres, rend compte de l'expression, du vécu et du ressenti. Ce faisant, elle permet de contextualiser et de préciser les chiffres. Par cette mesure socio-économique de la performance, les prises de décision qui en découlent ne sont donc pas économiquement rationnelles mais le sont socio-économiquement. L'utilisation d'indicateurs qualimétriques (qualitatifs-quantitatifs-financiers) offre ainsi un premier degré de globalisation de la performance en venant enrichir, préciser et compléter les indicateurs traditionnels. Cependant, accéder à ces indicateurs d'origine socio-économiques implique de s'orienter vers l'humain.

2.3.2-Le potentiel humain, levier de changement et de performance

L'approche de la performance par la théorie du management socio-économique prend donc en considération sa pluralité, l'apprécie de manière systémique et donne une importance considérable à l'humain et au management des personnes. Ce sont en effet les personnes, par leur énergie, leurs compétences leurs comportements (Savall & Zardet, 2021), et leur potentiel d'innovation, qui sont les principaux facteurs et leviers de performance (Zardet, 2016) et d'amélioration des dysfonctionnements organisationnels perturbant celle-ci. Pour illustrer cela, Savall et al. (2019, p. 161) rappellent que, par l'analyse combinée des différentes recherches qui ont été menées dans le cadre de la théorie du management socio-économique, « *la rentabilité d'un investissement incorporel se situe entre 210 % et 4 040 %* » et est donc bien supérieur aux rentabilités d'investissement dans les capitaux matériels. Pour le management socio-économique le contrôle de gestion de la performance durable repose grandement sur la capacité « *d'autocontrôle* » des personnes et donc sur la « *prise de conscience individuelle et collective* » (Savall & Zardet, 2021, p. 53). C'est particulièrement marquant avec l'indicateur

clé qu'est la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV). Ce faisant, la théorie du management socio-économique rejette et déplore la promulgation encore actuelle des trois principes fondamentaux établis au début du siècle dernier par Taylor, Ford et Weber de : division maximale du travail, de dichotomie entre la décision et la production et la dépersonnalisation dans l'entreprise (Savall & Zardet, 2013).

Pour Travaillé et al. (2022, p. 212), le management socio-économique a ainsi mis en exergue « *l'importance de l'interaction sociale au cœur des organisations* » bien des années avant les travaux de Simons (1995) sur le contrôle interactif. À l'instar des travaux de Simons (2000), Merchant et Van der Stede (2007) et de Kaplan et Norton (2008), la théorie du management socio-économique s'inscrit dans le courant du « *management control* » (Cappelletti & Voyant, 2008). Tout en se distinguant des trois premiers auteurs par l'apport d'outils et des autres en apportant une dimension processuelle et politique en plus qu'outillée (Ibid.). Par ailleurs, en 2016, Voyant et Bonnet en travaillant sur la prospective stratégique consistant à « *détecter des signaux faibles annonciateurs de ruptures de tendances* » (p. 16) mettent en exergue que celle-ci permet d'« *enrichir les démarches de formulation et de partage de la stratégie* » et repose grandement sur les « *acteurs internes* » (Ibid., p. 17), donc sur le potentiel humain. La performance globale d'une organisation, toujours selon cette théorie, repose ainsi grandement sur l'appropriation, si ce n'est l'intégration, par les personnes qui la compose de cette notion et de ses composantes. En somme, la performance globale ou durable, ne peut pas se résumer en un reporting avec de nouveaux indicateurs mais doit prendre en considération, « *l'intensité de pilotage des activités* » reposant sur « *le système d'information stimulante des acteurs, la synchronisation des activités et le toilettage du système incorporel de production* » (Savall & Zardet, 2013, p. 7), le degré d'intégration de la notion de performance globale ainsi que de ses indicateurs dans les structures et comportements de l'organisation. Si la théorie du management socio-économique accorde une importance considérable au potentiel de création de valeur et de performance existant en interne, il n'omet pas de prendre en compte l'importance que revêt l'environnement de l'organisation.

2.3.3-Une approche ouverte sur son environnement externe

Dans un article paru en 2013, Savall et Zardet considèrent que la théorie du management socio-économique trouve une application théorique et pratique à l'échelle du territoire et pas uniquement au sein d'une organisation. En effet, pour les auteurs, la recherche d'une « *performance organisationnelle* », « *raison d'être du management* », « *consiste à articuler trois niveaux de performance : individuel, organisationnel et sociétal, dans un modèle multi-*

niveau en tentant de relier les dimensions macro et micro » (p. 4). Cette idée est notamment détaillée dans un ouvrage paru en 2015, *Le Capitalisme socialement responsable existe* (Savall et al.). Les jeux de pouvoirs (Savall & Zardet, 2013) qui s'exercent par l'interaction d'une organisation avec son territoire et notamment ses parties prenantes et donc une notion importante dans ce cadre théorique. Considérant la frontière entre l'organisation et son environnement comme poreuse, ce cadre théorique apprécie à la fois :

- L'organisation comme une unité active, au sens de Perroux (1975), capable d'influencer son environnement et de l'impacter en fonction de ses besoins (Savall et al., 2015) ;
- L'environnement comme un facteur d'influence sur la performance durable de l'organisation.

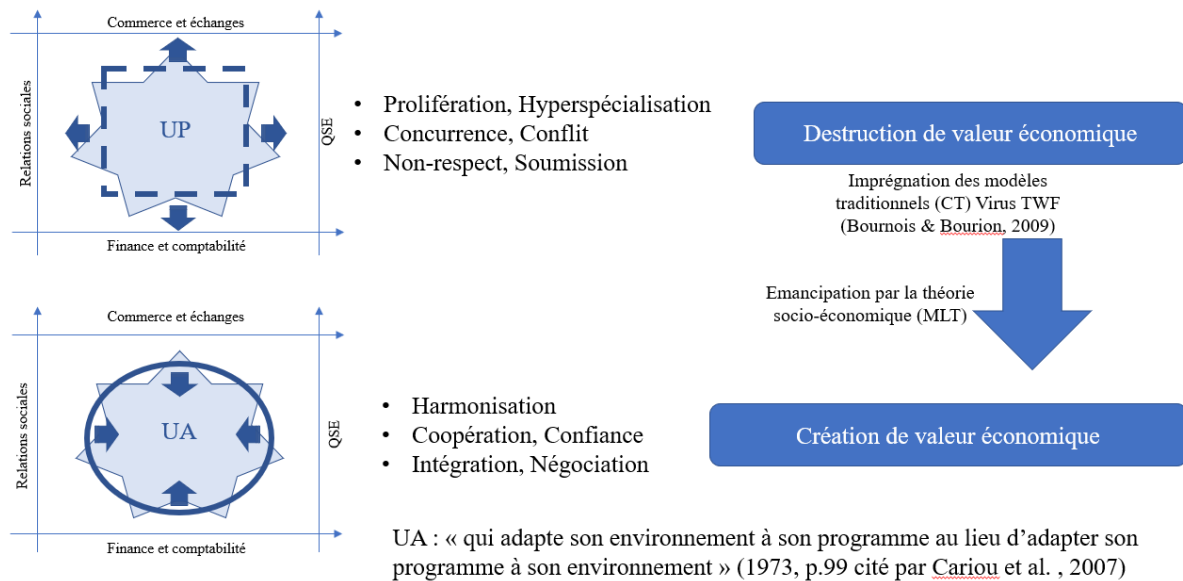
Cette influence de l'environnement, notamment portée par les différentes parties prenantes de l'organisation peut être destructrice si l'entreprise la subit, mais aussi source d'innovation si elle fait preuve de proactivité et l'intègre dans sa stratégie (Savall & Zardet, 2021). Dans les deux cas, elle est source de complexification ce qui est particulièrement observable dans le phénomène de tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005).

La tétranormalisation traduit un phénomène de plus en plus présent dans la société aux vues des attentes grandissantes en matière de responsabilité que doivent porter les entreprises dans le cadre du développement durable, de la mondialisation des échanges et des crises du système (Savall et al., 2015). Par tétranormalisation, il est entendu la prolifération de normes sur quatre principaux domaines (commercial, financier & comptable, social et de qualité, sécurité & environnement) venant complexifier la prise de décision dans les organisations par leurs contradictions mutuelles et leur subjectivité (Savall & Zardet, 2005, 2021). Face à cette pression croissante et contradictoire qu'implique cette démultiplication des cadres normatifs, les acteurs peuvent décider de s'y soumettre, de les contourner ou de les enfreindre (El Hila & Amaazoul, 2013). Si nous avons vu comment la norme pouvait être facteur d'innovation et de progrès, la tétranormalisation les dérive de l'instauration d'un « marché de la vertu » (Togel cité par Savall et Zardet, 2005) en mettant des barrières à l'entrée, en distordant les règles du jeu (Savall & Zardet, 2005) voire en faisant un outil marketing (Barth, 2009) ou une actualisation de l'organisation scientifique du travail par « *la normalisation généralisée et la mécanisation procédurale* (Bournois & Bourion, 2009) » (El Hila & Amaazoul, 2013).

La tétranormalisation impose donc à l'organisation des forces exogènes centrifuges, un cadre dans lequel elle doit adapter son organisation à ces pressions au détriment de sa performance

propre. L'organisation est alors une unité passive (UP). Au contraire, l'unité active (UA) cherchera à s'appropriier et à intégrer volontairement certaines normes, préférer l'endogénéisation des forces. La normalisation peut donc être source de performance à condition d'être justifiée au regard des activités de l'organisation et du potentiel humain existant. Nous pouvons le schématiser ainsi :

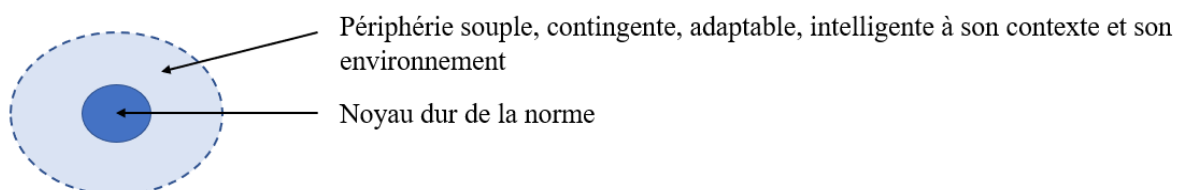
Figure 14 - La tétranormalisation, source de destruction ou de création de valeur ajoutée



Source : Schéma issu d'une présentation orale de l'ouvrage *Tétranormalisation : défis et dynamiques* (Savall & Zardet, 2005) présenté en décembre 2018 dans le cadre du cours « théorie et management socio-économique » de master management socio-économique.

L'idée clé que l'on peut retirer de la tétranormalisation est qu'une norme comprend un noyau dur, intransigible et d'une périphérie plus souple et que l'on peut adapter aux spécificités d'une organisation.

Figure 15 – Le noyau dur et la périphérie adaptable de la norme



En somme, l'approche de la performance durable de la théorie du management socio-économique repose sur « la qualité intégrale de l'organisation » (Savall & Zardet, 2004 p. 49). La qualité du management étant « un levier efficace et efficient » qui conditionne en premier

lieu la qualité du fonctionnement organisationnel puis celle de la production. L'expérimentation, la mise en œuvre, donc la praxis, est un élément indissociable de l'intégration de la performance globale.

2.2.4- Une approche par la praxis de la performance globale

C'est en effet l'autre aspect important de l'approche de la performance par la théorie socio-économique, celui de la traduction des idées par l'action : « *c'est lorsque les idées débouchent sur un acte, ensemble de microdécisions, qu'elles produisent un résultat ou une performance* » (Savall & Zardet, 2021, p. 33). La théorie du management socio-économique est donc une « *pensée outillée* » de la performance.

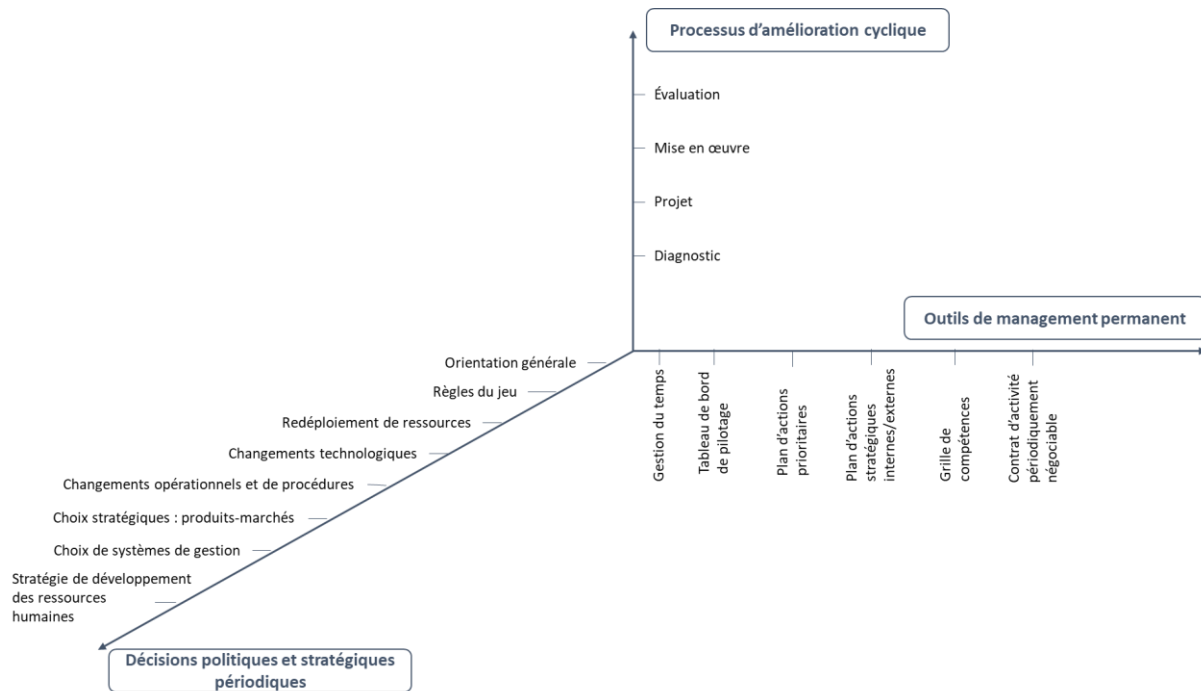
Ce sont ainsi six outils qui ont été développés pour concrétiser les actions de changement de manière « stimulante » :

1. « *La grille d'auto-analyse du temps et les outils concrets de gestion du temps* » : en favorisant et en encadrant la programmation des activités et la « *délégation concertée* » ces outils permettent de rendre plus efficace la gestion du temps par les personnes.
2. La « *grille de compétences* » : en faisant un état des lieux des compétences du personnel vis-à-vis de leurs activités, cet outil permet d'identifier des besoins de compétences immédiates ou futures.
3. Le « *tableau de bord de pilotage et indicateurs stimulants* » : à partir d'indicateurs qualimétriques, cet outil permet d'accompagner le pilotage des actions et des stratégies.
4. Les « *plan d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX) et plan d'actions prioritaires (PAP)* » : projeter l'organisation dans un horizon à moyen long terme par la clarification des objectifs et actions stratégiques intégrant les parties prenantes internes et externes (PASINTEX) puis de piloter à court terme les actions prioritaires afin de réaliser cette vision (PAP).
5. Le « *contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)* » : il s'agit d'un outil managérial entre un salarié et son responsable direct les deux s'accordent sur des objectifs de changement à intégrer et mettre en œuvre en retour d'une contrepartie. Selon la logique des coûts cachés, les actions de changement permettraient d'autofinancer la contrepartie.

C'est notamment par le déploiement et la mise en pratique de ces outils, en lien avec une stratégie proactive dictée par un ensemble de décisions politiques et stratégique et d'un

processus d'amélioration cyclique, comme le synthétise la figure suivante, que se traduit cette mise en pratique de la performance globale.

Figure 16 - Trièdre de la mise en œuvre de la performance socio-économique (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 232, ©ISEOR, 1987)



La démarche de déploiement d'un projet en vue d'agir en faveur d'une performance plus globale repose donc sur une synergie entre un ensemble de décisions politiques et stratégiques donc un engagement pris et marqué par la direction de faire évoluer les structures et comportements de l'organisation, le déploiement d'un processus complet d'amélioration et l'appropriation d'outils complémentaires. Par cette démarche pratique on retrouve les trois notions centrales que nous venons d'étayer à savoir : 1) la recherche des coûts cachés et leur recyclage ou leur transformation en produits ; 2) la stimulation du potentiel humain ; 3) l'amélioration de l'environnement interne ainsi que l'interaction de l'organisation avec son environnement externe.

Par la compréhension de l'ensemble de ces éléments on s'aperçoit que cette approche théorico-pratique « contribue au concept de performance globale et durable » (Savall & Zardet, 2013, p. 14) au travers de trois indicateurs phares : « coûts cachés / coûts visibles ; coûts externalisés / coûts internalisés ; temps de création de potentiel / temps directement productif » (Ibid., p. 12). Le tout dans une méthodologie d'intervention axée sur la *praxis* pour prendre en considération les jeux de pouvoirs existants et l'immatérialité du potentiel (capital) humain.

Historiquement, cette approche se concentre ainsi sur deux dimensions du développement durable de manière combinée. Dans ce cadre-là, et dans un souci de globalisation de la performance, qu'en est-il de la dimension environnementale ?

2.2.5-Une approche adaptable à la dimension environnementale

Si la théorie du management socio-économique s'est concentrée, comme son nom l'indique, sur les seules dimensions sociales et économiques. Délaissant ainsi la dimension environnementale mais n'en étant pas hermétique comme en constate des articles récents ainsi que des réflexions portées par ses chercheurs.

À notre sens, la théorie du management socio-économique est une approche plus approfondie de la performance globale car elle est plus propice à son intégration dans l'organisation. En effet, contrairement aux différentes approches que nous avons pu aborder précédemment, le management socio-économique est une approche contextuelle. La performance est évaluée et représentée à partir d'un diagnostic approfondi d'une organisation. Cependant, comme l'indiquent Trébucq et Husser dans un article de 2022 (p. 152), l'hypothèse portée par cette théorie selon laquelle « *les salariés peuvent user de leur pouvoir informel pour ralentir ou accélérer le rythme de changement* » (Savall, Zardet & Bonnet, 2008, p. 16) », peut trouver une application également dans la dimension environnementale. En effet, toujours selon Trébucq et Husser, les ensembles de dysfonctionnements réalisés par le management socio-économique et leurs différents sous-thèmes « *peuvent être mis en relation avec des thématiques environnementales ou écologiques* » (p. 155). Ils ont ainsi proposé un tableau répartissant différentes problématiques environnementales dans les thèmes et sous-thèmes de dysfonctionnements proposés par le management socio-économique :

Tableau 13 – Relations *a priori* entre une série de thématiques environnementales et écologiques et la liste des dysfonctionnements de l'ISEOR (Trébucq & Husser, 2022, p. 156, adapté de ©ISEOR, 1987)

Thèmes	Sous-thèmes	Thématiques environnementales
1. Conditions de travail	101. Aménagement agencement locaux	Consommations énergétiques
	102. Matériel et fournitures	Empreinte environnementale des achats
	107. Ambiance de travail	Capacité d'initiative des employés
2. Organisation du travail	201. Répartition des tâches, missions	Clarification des enjeux environnementaux
	203. Intérêt du travail	Enjeux environnementaux pris en considération
	204. Autonomie dans le travail	Capacité d'initiative des employés
	205. Charge de travail	Temps consacré aux problématiques environnementales
	206. Règles et procédures	Mesures de préservation du capital naturel
	207. Organigramme	Attribution des responsabilités sur les aspects écologiques
3. Communication, coordination, concertation	301. CCC interne au service	Cohésion des équipes sur les enjeux écologiques
	302. Relation avec les services environnants	Gestion des problématiques écologiques transversales
	303. à 306. CCC	Alignement stratégique environnemental
	307. Dispositifs de CCC	Outils de communication sur les questions écologiques
	308. Transmission des informations	Comptabilité analytique environnementale
	309. CCC verticale	Objectifs environnementaux assignés par la direction
	310. CCC horizontale	Groupes de travail traitant d'aspects environnementaux
4. Gestion du temps	401. Respect des délais	Conséquences environnementales
	402. Planification, programmation des activités	Plan de décarbonation
	403. Tâches mal assumées	Prise en charge des questions écologiques
5. Formation intégrée	501. Adéquation formation-emploi	Audit social-environnemental
	502. Besoins de formation	Compétences environnementales
	503. Compétences disponibles	Audit social-environnemental
	504. Dispositifs de formation	Audit social-environnemental
	505. Formation et changement technique	Transition énergétique
6. Mise en œuvre stratégique	601. Orientations stratégiques	Stratégie environnementale
	602. Auteurs de la stratégie	Expertises et gouvernance développement durable
	603. Organisation de la mise en œuvre stratégique	Suivi de la trajectoire environnementale de l'entreprise
	604. Outils de la mise en œuvre stratégique	Suivi de la trajectoire environnementale de l'entreprise
	605. Système d'information	Informations environnementales
	606. Moyens de la mise en œuvre stratégique	Budget des dépenses et investissements écologiques
	608. Mode de management	Leadership environnemental

Par ces points de convergence, les auteurs ont alors proposé une réorganisation des sous-thèmes du management socio-économique dans une logique de management environnemental. On y retrouve (p. 157) :

- La « *motivation à s'engager dans une démarche environnementale* » comprenant « *l'ambiance de travail, l'intérêt du travail, les orientations stratégiques, les auteurs de la stratégie et le mode de management* »
- La « *qualité de l'information sur l'empreinte environnementale* » avec le « *respect des délais, les outils de la mise en œuvre stratégique et le système d'information* »

- La « *formation sur les questions environnementales* » dans laquelle on retrouve « *l'adéquation formation-emploi, les besoins de formation, les compétences disponibles, les dispositifs de formation, la formation et changement technique* »
- La « *communication sur les questions environnementales* » avec « *la CCC²¹ interne au service, la relation avec les services environnants, la CCC, les dispositifs de CCC, la transmission des informations, la CCC verticale et la CCC horizontale* »
- L'« *organisation de l'entreprise sur un plan environnemental* » comprenant « *la répartition des tâches, missions, l'autonomie dans le travail, la charge de travail, les règles et procédures, l'organigramme, la planification & programmation des activités, la tâches mal assumées, l'organisation de la mise en œuvre stratégique, les moyens de mise en œuvre stratégique* »
- Les « *résultats en termes de consommations* » avec « *l'aménagement-agencement des locaux et le matériel et fournitures* ».

Ces travaux permettent ainsi de mettre en exergue les points de convergence existant entre les dysfonctionnements environnementaux d'une organisation au regard de la matrice développée par le management socio-économique. Cette théorie peut ainsi être mobilisé dans une approche environnementale. Mais les auteurs ne proposent pas d'intégrer la dimension environnementale dans l'analyse socio-économique.

Évaluer la performance environnementale en utilisant le prisme de lecture du management socio-économique révèle deux problématiques. Premièrement, et contrairement à la performance sociale, il est complexe de chiffrer les coûts et performances environnementaux via un indicateur comme la CHVACV puisque « *l'efficacité et l'efficience environnementale ne sont effectivement pas forcément liées à la productivité des employés* » (Trébucq & Husser, 2022, p. 161). Les auteurs préconisent ainsi de prendre en considération la minimisation artificielle des coûts environnementaux en repoussant à plus tard une échéance à laquelle elle devra nécessairement se soumettre dans le cadre de la transition écologique qui lui sera, à terme, imposée ou demandée. La deuxième problématique porte sur les coûts cachés environnementaux liés à la dégradation effective de la nature par les activités courantes de l'organisation. Si la performance socio-économique relève principalement d'un dilemme rationnel pour une organisation ayant une vision éclairée par la valorisation des coûts cachés, la performance environnementale soulève un dilemme éthique (Ibid., pp. 162-163 reprenant

²¹ CCC est l'acronyme de Communication – Coordination – Concertation

Savall & Zardet, 2005) par le choix « *entre les risques et les coûts qu'elle accepte d'endosser et ceux qu'elle décide d'externaliser et de faire supporter à la collectivité* ».

Au regard de ce développement et de l'étude des différentes méthodologies et outils développés afin d'évaluer et de représenter la performance globale, nous considérons que l'approche du management socio-économique est la plus approfondie pour quatre raisons :

Premièrement, parce que cette théorie reprend des logiques et outils de la comptabilité, du contrôle de gestion et de pilotage de la stratégie, en les approfondissant dans une dimension plus globale et systémique ;

Deuxièmement, la théorie du management socio-économique prend en considération les interactions entre l'organisation et son environnement lui donnant une responsabilité vis-à-vis de ces dernières ;

Troisièmement, il s'agit d'une théorie axée sur la praxis, la traduction des idées, des objectifs en actions ;

Finalement, et ce sera l'objet de la prochaine partie de cette thèse, la théorie du management socio-économique repose sur une méthodologie et des outils à intention scientifique et qui ont été éprouvés sur de nombreux terrains d'observation.

Pour ces raisons, nous faisons le choix de prendre la théorie du management socio-économique comme cadre théorique principal.

Conclusion de la première partie

Cette première partie, très théorique, nous permet de faire un point sur les trois notions centrales de notre recherche : l'économie sociale et solidaire (ESS), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la performance globale.

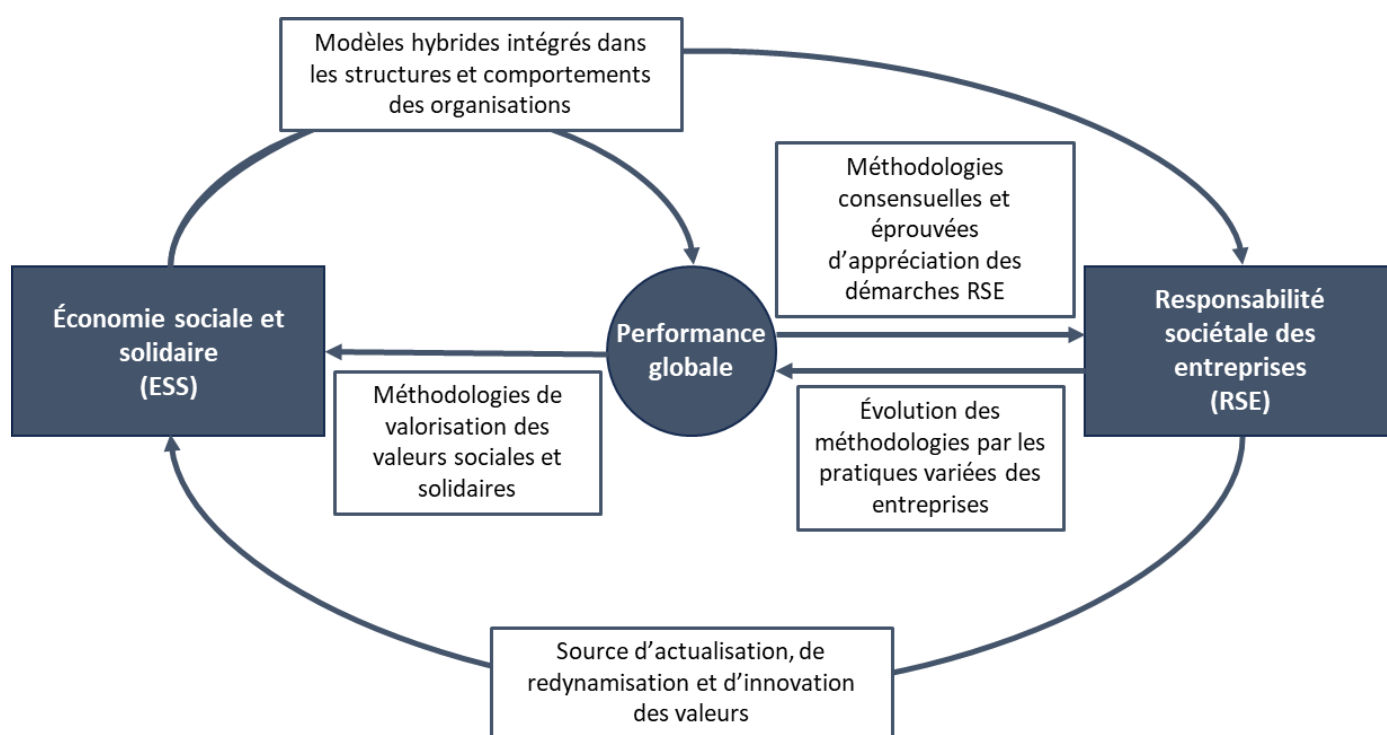
Par la revue historique du secteur de l'ESS nous avons pu mettre en exergue sa résilience vis-à-vis des grandes turbulences qu'il a traversé au cours de ses deux siècles d'existence. Résilience qui, étayée par les nombreuses recherches que nous avons mobilisées, repose sur son modèle organisationnel hybride. En effet, sa raison d'être sociale et son modèle de gouvernance atypique qui sont les traits caractéristiques historiques de ces organisations ont été confrontés à des exigences économiques qui les ont contraints à adopter de nouvelles logiques de professionnalisation des activités tout en conservant les premières. Si des tensions émergent nécessairement de cette confrontation de logiques, il est constaté qu'elles ne sont pas nécessairement antonymes et qu'elles peuvent au contraire être complémentaires et s'enrichir mutuellement. Et cela est d'autant plus vrai à l'aune de la nécessité croissante d'agir en vue d'un développement durable de nos sociétés. C'est à cet égard justement que la notion de RSE présente des intérêts non négligeables. Issue dans un premier temps comme engagement philanthropique des entrepreneurs, cette notion a été généralisée comme réponse des entreprises capitalistes comme réponse aux attentes croissantes de la société civile en matière de développement durable. Là où certains l'estimaient à ses commencements comme une activité annexe, il est progressivement apparu que la RSE pouvait, sous certaines conditions, représenter un véritable levier d'innovation et de performance. Pour des grandes entreprises, comme des plus petites. Vis-à-vis de l'ESS, si l'on peut considérer que cette pratique constitue une forme d'accaparement de ses spécificités, il en ressort que malgré des convergences importantes, ces deux notions présentent des caractéristiques distinctives et peuvent donc elles aussi être mutuellement bénéfiques et facteurs d'innovations.

S'intéresser à l'ESS et à la RSE revient ainsi à questionner l'appréciation et la mesure de la performance d'une organisation. En effet, ces deux notions impliquent un élargissement du spectre de la performance qui ne peut dès lors plus se contenter d'indicateurs comptables et financiers. S'ils sont évidemment centraux pour évaluer la performance d'une organisation, ils omettent des dimensions importantes et, à eux-seuls, biaisent l'appréciation d'une performance plus globale. De nombreuses méthodes ainsi que d'outils ont ainsi été déployés pour combler ce fossé. Lors de cette revue, nous avons tout de même constater que l'ensemble de ses

méthodologies ont grandement fait évoluer le débat et la pratique faisant de la performance globale et son pilotage un enjeu important actuellement. Mais, comme nous l'avons constaté, ils présentent certaines limites notamment en n'intégrant pas véritablement les nouveaux indicateurs de performance dans l'organisation et les reportings. Une théorie nous est toutefois apparue d'intérêt pour notre réflexion, celle du management socio-économique. En effet, son approche structuro-comportementale et les notions centrales qu'elle promeut de coûts cachés et de potentiel humain, offre un cadre d'étude par la praxis de la performance globale présentant un plus fort degré d'intégration de cette dernière dans une organisation.

Aux vues de ces constats, les notions d'ESS, RSE et de performance globale sont unies les unes aux autres et peuvent s'influencer mutuellement. On peut présenter leurs relations de la manière suivante :

Figure 17 – Les liens d'influence entre l'ESS, la RSE et la performance globale



En mettant en relation ces notions, on constate effectivement que des liens d'influence mutuels se dégagent. La pratique historique d'un modèle hybride des organisations de l'ESS offre pour les deux autres notions un exemple de modèle organisationnel, certes imparfait, mais pratique et éprouvé de gestion de la performance économique avec une raison d'être sociétale (sociale, environnementale ou les deux). La RSE de son côté est une source d'actualisation, de redynamisation et d'innovation pour l'ESS d'intérêt dans le nouveau paradigme de durabilité de notre société. Pour la performance globale, en comptabilisant une multitude d'approches, de

projets, de positionnements stratégiques et de pratiques de reporting, la RSE offre un merveilleux terreau de connaissance pouvant être mobilisé afin de faire évoluer les méthodologies soit par la prise en compte d'innovations pertinentes, soit par la constatation de dérives, de mauvaises pratiques. Finalement, la performance globale offre l'opportunité aux deux autres notions de mobiliser des méthodologies et outils pour valoriser leurs modèles, leurs valeurs et leurs pratiques afin d'en rendre pleinement compte.

Les principales notions théoriques liées à notre questionnement à présent analysées, nous allons désormais les confronter, dans la seconde partie de cette thèse, à notre travail sur le terrain. Pour ce faire nous allons dans un premier temps préciser le cadre méthodologique dans lequel nous nous sommes inscrit ainsi que notre terrain de recherche. Ce cadrage effectué, nous pourrions dès lors expliciter notre intervention et les résultats que nous pouvons en retirer.

**PARTIE 2 – EXPÉRIMENTATION
TERRAIN D'UNE
CONCEPTUALISATION ET
MESURE DE LA PERFORMANCE
GLOBALE INTÉGRÉE *VIA* LE
DÉPLOIEMENT DE DÉMARCHES
RSE**

Chapitre 3 – Méthode de recherche et présentation du terrain d'observation

L'objectif général d'une thèse étant de développer des connaissances d'intention scientifique, l'épistémologie et la méthodologie sont gages de qualité du travail réalisé (Savall & Zardet, 2004). Le positionnement adopté revêt ainsi une grande importance en conditionnant la conduite du travail mené, la portée des enseignements tirés et les éventuels biais et limites relatifs à cette posture.

Si un choix de paradigme est à faire, c'est qu'en sciences humaines et sociales, et notamment en sciences de gestion, il existe une variété d'approches pour étudier l'objet de recherche. Le choix d'une approche par rapport à une autre conditionnant le travail scientifique, il nous paraît donc important, de présenter le paysage épistémologique et méthodologique et les caractéristiques propres à chaque paradigme. Nous pourrions alors mettre en exergue les raisons justifiant la posture que nous adoptons et finaliser cette partie par une description détaillée de cette posture en abordant ses avantages et limites.

3.1 – Les sciences de gestion, un domaine scientifique aux multiples approches épistémologiques et méthodologiques

Pouvant être définie comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* » ou, dans une vision moins normative et plus d'actualité, comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6) » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15), l'épistémologie constitue l'ancrage fondamentale d'une recherche en venant questionner la scientificité et la validité des connaissances résultant d'une recherche. Cette réflexion porte ainsi sur quatre piliers (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15) :

- « *La nature de la réalité étudiée* », ou ontologie ;
- « *La nature de la connaissance produite* », ou la dimension épistémique ;
- « *La manière dont la connaissance est produite et justifiée* », ou méthodologie ;
- « *Les valeurs portées par la connaissance* », ou axiologie.

Revenons rapidement sur ces quatre points dans le cadre des sciences de gestion.

3.1.1-Les sciences de gestion entre positivisme et constructivisme

Les sciences de gestion sont un domaine scientifique récent qui a émergé au début du XX^e siècle avec l'industrialisation massive des organisations productrices. À cette époque, les sciences naturelles sont prépondérantes et imposent leur approche de la connaissance à l'ensemble des sciences, dont l'approche positiviste en science de gestion en est l'héritière (Allard-Poesi & Perret, 2014). Cependant, l'objet des sciences de gestion, la nature de la réalité que les sciences de gestion appréhendent, ont fait émerger à travers les décennies une variété de paradigmes, de pratiques, de méthodes et de théories (Thietart, 2014). Si pour l'auteur cette diversité est source d'innovation et de progrès pour la recherche, aux dépens du risque de faire émerger des « *faux prophètes* », elle traduit également un « *paradoxe étroitement associé à la nature même de l'objet. Objet social vivant où la pratique et l'expérience de celles et ceux qui en ont la charge donnent une légitimité et un droit* » (p. 3).

En effet, les objets de recherche des sciences de gestion et des sciences humaines et sociales en général, viennent renverser l'approche épistémologique. Si pour l'épistémologie « *classique* » (Hatchuel, 2005, p. 75), « *les lois du monde sont indépendantes de la raison humaine qui ne fait que les dévoiler* », « *la connaissance des êtres chimiques ou vivants puis surtout celle de l'humain se révèlent beaucoup plus énigmatiques* ». Une approche plus expérimentale cherchant à « *domestiquer [le] réel, domestication active et organisée qui renvoie à un sujet à la fois stratège et préparé aux surprises de sa propre action.* » (p. 76) se déploie et semble être plus appropriée aux sciences humaines et sociales dont font notamment partie les sciences de gestion. Contrairement aux sciences naturelles, les sciences de gestion ne peuvent pas « *s'appuyer sur une nature universelle de l'entreprise et doivent étudier les processus collectifs qui forgent ce qu'est 'l'entreprise' à un moment donné.* » (Ibid., p. 84). Pour Hatchuel, cette absence de loi absolue ou « *d'artefactualité de l'entreprise* » pour reprendre sa terminologie, a une conséquence majeure d'un point de vue épistémologique et méthodologique puisque l'objet de recherche, l'organisation, est en constante évolution. Au cours du temps, les modèles organisationnels innover, évoluent et changent. La connaissance acquise à un moment donné n'est plus forcément vraie dans un autre contexte, à une autre époque. Pour l'auteur, l'objet d'analyse n'est pas l'organisation en soit mais « *les instruments théoriques qui permettent de concevoir ou de reconcevoir des activités et des organisations, ou plus généralement des modèles d'action collective* (Hatchuel, 2004). » (p. 85). En définitive, Hatchuel (2005) considère que l'épistémologie en science de gestion, fait de la « *vérité* » une « *notion seconde* »

au profit de « *l'action* », de « *l'action collective* » (p. 91), donnant ainsi une importance particulière aux notions de prescription de la recherche, de projet et d'instruments de gestion.

Dans cette dualité d'approches de la recherche en sciences de gestion, plusieurs paradigmes épistémologiques apparaissent et se positionnent entre les deux principaux pôles que sont le positivisme et le constructivisme. La présentation ici de ces deux paradigmes épistémologiques repose en grande partie sur les ouvrages de Savall & Zardet « *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique* » (2004) et Thietart et al. « *Méthodes de recherche en management* » (2014). Par soucis de lisibilité nous n'allons pas citer ces références à chaque idée-clé développée, sauf cas particulier ou citation et ce notamment parce que leur présentation respective du positivisme et du constructivisme sont proches. Nous faisons toutefois le choix de reprendre la structure de présentation de ces paradigmes, proposée par Allard-Poesi et Perret (2014), distinguant ces approches vis-à-vis de leurs conceptions respectives de la réalité, de la connaissance, de la vérité et des critères de cette dernière.

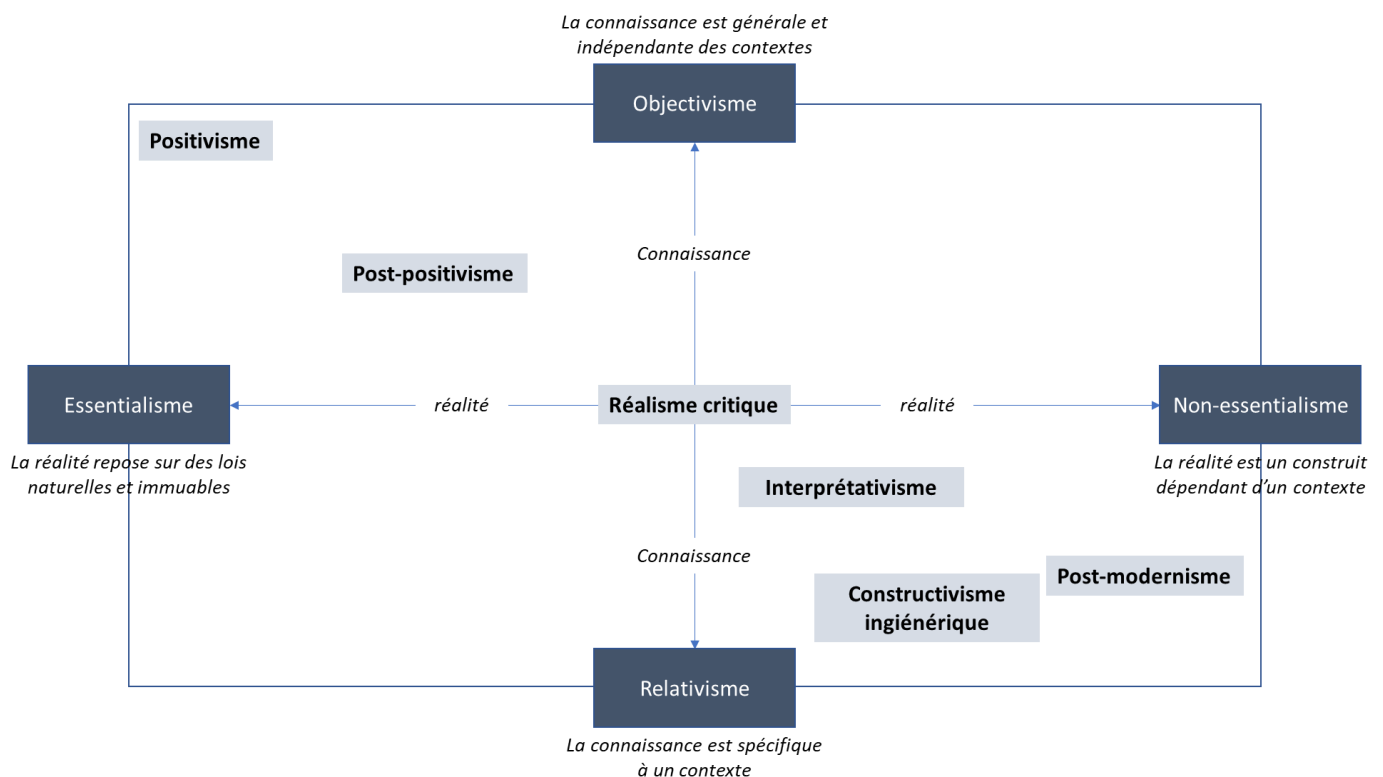
- La réalité essentialiste ou non-essentialiste ?

Au regard de la réalité, les différents positionnements de paradigmes s'opposent sur l'essentialisme de celle-ci. Du côté positiviste, « *l'objet de la connaissance est régi par des règles et lois stables et généralisables qu'il convient d'observer, décrire, expliquer* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 22). La réalité de l'objet est qu'il est régi par des lois naturelles préexistantes qui lui sont propres et sur lesquelles le chercheur ne peut et ne doit avoir d'impact. Pour le réalisme critique (courant à connotation positiviste), une nuance est apportée en ce que le travail scientifique ne permet pas de véritablement observer cette réalité, seulement d'en approcher les règles et structures. De leur côté, les paradigmes s'inscrivant dans une logique plus constructiviste, considèrent eux la réalité comme étant « *construite et non donnée* » (Allard-Poesi et Perret, pp. 24-25). Si les approches positivistes trouvent leurs origines dans les sciences naturelles, les approches constructivistes ont quant à elles émergées suite aux travaux en psychologie de Piaget sur l'enfance prouvant qu'un enfant, en se développant, « *va construire progressivement sa propre représentation de la réalité* » (Savall & Zardet, 2004, p. 56 ; Krief, 2005). L'approche constructiviste est donc contingente, spécifique et dépendante d'un contexte. Les auteurs pointent tout de même une convergence des différents paradigmes sur le fait que la connaissance ne permet qu'une représentation de la réalité.

- La connaissance relative ou objective ?

La connaissance, justement, est le deuxième point de distinction entre les approches positivistes et constructivistes. Les premières prôchant une connaissance objective contre relative pour les seconds. Dans une réalité régit par des lois naturelles et immuables, la connaissance recherchée se doit d'être la plus objective possible. Pour se faire le chercheur doit interférer le moins possible avec l'objet afin de ne pas perturber son observation par sa propre subjectivité. Une fois encore, le réalisme critique adopte une posture plus nuancée en reconnaissant la difficile répliquabilité en laboratoire des objets de recherche en sciences de gestion. À l'opposé, les constructivistes considèrent la connaissance comme relative. La réalité étant un construit contingent et spécifique à un contexte, la connaissance ne peut en effet pas être absolue mais idiographique et nécessite donc l'interaction observateur-observé. Cette connaissance relative n'empêche cependant pas sa généralisation dans un second temps, sous réserve évidemment d'un « *examen attentif de parenté des contextes* » (Allard-Poesi et Perret p. 34). Nous pouvons synthétiser ces distinctions entre les approches épistémologiques par le schéma suivant :

Figure 18 – Synthèse des approches épistémologiques en sciences de gestion au regard de la connaissance et de la réalité (Allard-Poesi & Perret, 2014)



- Vérité et validité en sciences de gestion

Le troisième point de divergence entre les pôles épistémologiques positivistes et constructivistes, est celui de la vérité et des critères de validité. Pour les auteurs, la vérité est la distinction fondamentale entre une connaissance scientifique et des propos non vérifiables car reposant sur des croyances, des opinions... Dans un processus d'intention scientifique une connaissance dispose d'un degré de vérité si celle-ci peut être vérifiable, confirmable, réfutable, crédible et actionnable (Allard-Poesi & Perret, p. 36). Si l'on considère la réalité comme étant naturelle et immuable et la connaissance objective, la vérité se doit en particulier d'être vérifiable et confirmable car elle est supposée générique. *A contrario*, une réalité construite et contingente donne une connaissance davantage valable si elle est crédible et actionnable. Évidemment, chaque connaissance, pour être scientifique, doit apporter des éléments à chacun de ces aspects de la vérification d'une connaissance. Il s'agit d'un point important apporté par les communautés respectives de chacun des paradigmes épistémologiques.

- Les valeurs portées par la production de connaissance

La dernière distinction épistémologique réside dans les valeurs portées par les connaissances produites et donc la portée politique et éthique de l'activité de recherche (Allard-Poesi & Perret, 2014). Les auteurs, reprenant les travaux Bonneuil et Joly (2013), établissent un parallèle avec la sociologie où le débat épistémologique oscille lui aussi entre autonomie de la recherche vis-à-vis de la société et la « science en société ». Si les auteurs ne positionnent pas les postures épistémologiques dans ce cadrage, les courants constructiviste semblent davantage orientés vers une relation entre la société et la science que l'on pourrait qualifier de transformative. Transformative car les connaissances sont issues de l'observation de la réalité et vise à contribuer à impacter celle-ci. Ainsi, contrairement à une recherche déconnectée de la société, une recherche à visée transformative est sujet à des limites quant à son utilisation en société et par la société. Allard-Poesi et Perret (2014) relèvent ainsi les travaux Lyotard (1978) pour qui de telles recherches ont « *tendance à détourner la recherche scientifique vers leurs propres fins [i.e. celles des entreprises]* » ou de Fournier et Grey (2000) considérant qu'elles « *servent le plus souvent les intérêts d'une élite managériales* » (p. 43).

Dans leur ouvrage de 2004, Savall et Zardet (pp. 55-58) proposent les synthèses suivantes des approches épistémologiques et méthodologiques positivistes et constructivistes :

Tableau 14 – Synthèse des postures épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion

POSITIVISME	CONSTRUCTIVISME Reprenant Le Moigne (1990, 1995)
• Le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs : il y a donc une réalité objective du monde • Le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche. Il doit chercher au maximum à effacer sa subjectivité devant la réalité empirique. Toute interaction entre l'observateur et l'observé est donc considérée comme une perturbation qui affecte la réalité ontologique • Une recherche positiviste suit un processus qui commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, au moyen de la formulation d'hypothèses. Puis le chercheur choisit une méthodologie pour tester la validité de la théorie ou du modèle • La mesure et l'axiomatique ont donc une place très importante. La vérité venant de la logique déductive et les idées irrationnelles et vagues étant rejetées • Le caractère scientifique d'une recherche dans le paradigme positiviste se mesure par la vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité des hypothèses.	• La connaissance ne sait pas refléter une réalité ontologique objective, elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences • La science ne cherche pas à découvrir les lois de la nature • La discipline n'est pas évaluée par son objet, mais par son projet et les méthodes qu'elle met en œuvre s'évalueront à l'aune de sa projectivité • Le scientifique contemporain est un concepteur – observateur – modélisateur • Invention ou élaboration d'une action proposant une correspondance 'convenable' entre une situation perçue et un projet conçu par le système

3.1.2-Les méthodologies de recherche en sciences de gestion

Le statut de la réalité et de la connaissance scientifique à présent éclairé, il nous faut nous questionner sur la méthodologie adoptable, la démarche de recherche permettant de construire cette connaissance (Charreire Petit & Durieux, 2014). Pour ces auteurs deux grandes familles de méthodologie s'offrent au chercheur : le test et l'exploration. Le test, pouvant être défini comme « *la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* » est pour ces auteurs, résolument positiviste (Ibid., p. 77). L'exploration, de son côté, comme démarche de « *proposition de résultats théoriques novateurs* » (Ibid.) n'a pas d'attache au sein d'un paradigme particulier. Par l'expérimentation, le chercheur essaye d'expliquer et de comprendre une situation, faisant évoluer les cadres et concepts théoriques, soit en créant « *de nouvelles articulations* » soit en intégrant « *de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Ibid. p. 78).

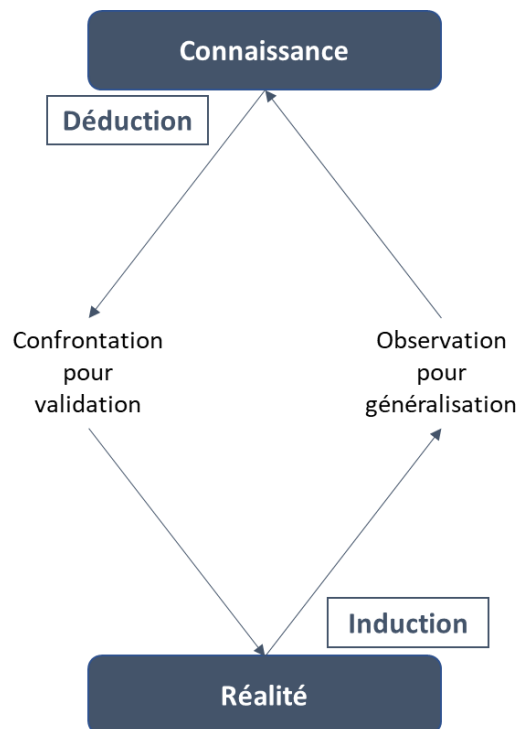
Le choix d'une méthodologie dépend de l'hypothèse de recherche initiale. Trois démarches peuvent ainsi en découler : la démarche déductive (hypothético-déductive ou logico-déductive), inductive et abductive.

- Les méthodologies déductive et inductive

Pour la méthodologie déductive, en reprenant les travaux de Grawitz (2000), il apparaît pour Charreire Petit et Durieux (2014) que la déduction est une démonstration : si l'hypothèse est vraie, alors la conclusion l'est aussi. Pour ces auteurs, la forme la plus formelle, mais aussi la plus stérile car tautologique, est le syllogisme. La démonstration, par la confrontation, de l'hypothèse initiale à une réalité peut être source d'apport de connaissance dans la mesure où elle « *démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre* » (Ibid. p. 79). Ce raisonnement consiste donc à mettre à l'épreuve la réalité d'un objet théorique (Savall & Zardet, 2004).

L'induction est la méthodologie inverse. Partant d'un constat contingent à une connaissance généralisable, « *du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Ibid. pp. 79-80), l'induction relève davantage pour Charreire Petit et Durieux (2014) d'une « *inférence conjecturale* ». Les hypothèses exprimées par l'observation « *sont formulées sous formes de règles abstraites ou de principes d'action, qui peuvent être extrapolées pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situations* » (Savall & Zardet, 2004, p. 65). C'est par son itération et sa régularité que l'observation d'un fait devient une connaissance. Schématiquement, ces deux approches peuvent être présentées ainsi :

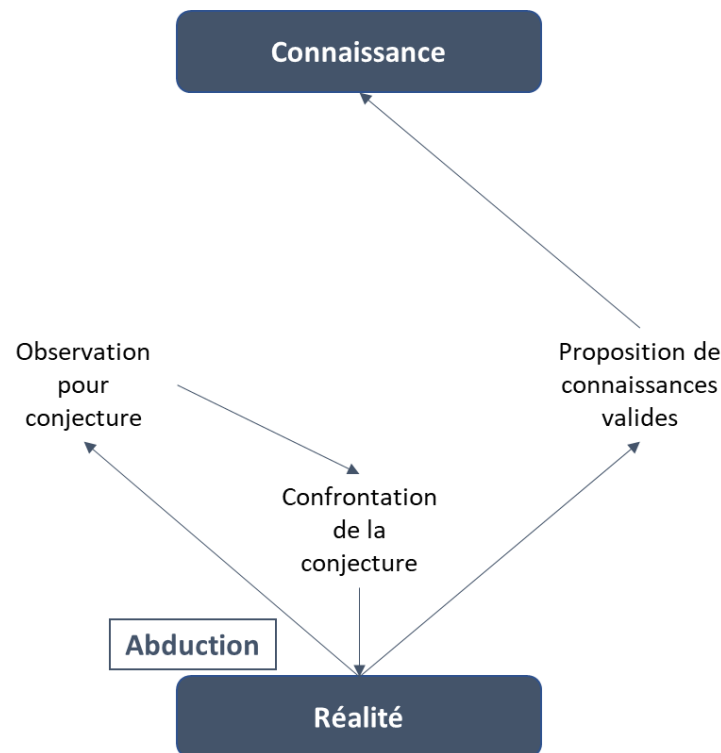
Figure 19 - Schéma présentant l'opposition entre la méthodologie déductive et inductive



- La méthodologie abductive

Le dernier raisonnement méthodologique, l'abduction est, selon Charreire et Durieux (2014) la plus proche de la pratique réelle de la recherche en sciences de gestion. La complexité de l'objet de recherche qu'observe le chercheur lui impose de « *structurer son système d'observation pour produire du sens* » (p. 80). À partir de cette observation structurée, le chercheur pourra alors proposer des « *'conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter'* (Koenig, 1993, p. 7) » (Ibid. p. 81). À la différence de l'approche inductive, l'abduction ne génère pas « *une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori* » (Savall & Zardet, 2004, p. 67). Dans un raisonnement abductif, « *la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessite d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle* » (Ibid.). On peut alors schématiser cette démarche ainsi :

Figure 20 - Présentation schématique de la méthodologie abductive



Ces raisonnements sont évidemment théoriques. Dans la pratique, les chercheurs « *combinent les trois formes de raisonnement* » (Savall & Zardet, 2004, p. 67). La démarche représente ainsi une forme hybride entre abduction, déduction et induction fonctionnant par allers-retours entre les observations terrain et les connaissances théoriques antérieures. Pour Charreire et Durieux (2014, p. 93) reprenant Koenig (1993) et Glaser et Strauss (1967), une démarche d’exploration hybride tend « *vers un réalisme fort* » et « *la production de construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés* ». La démarche inductive et abductive partagent pour finalité de ne pas chercher à démontrer une connaissance préétablie mais de proposer des connaissances nouvelles, issues de l’observation et rendues valables par la conduite d’une démarche d’intention scientifique. Il s’agit donc de concepts ou d’hypothèses, des « *inférences incertaines* » (Charreire & Durieux, 2014) qui peuvent par la suite être confirmer ou infirmer par une démarche déductive.

3.2 - Positionnement épistémologique et méthodologique de la présente thèse

Le paysage des postures épistémologiques et méthodologiques existantes en sciences de gestion à présent établi, nous pouvons désormais aborder la posture que nous avons adopté dans ce travail doctoral et préciser les raisons expliquant ce choix.

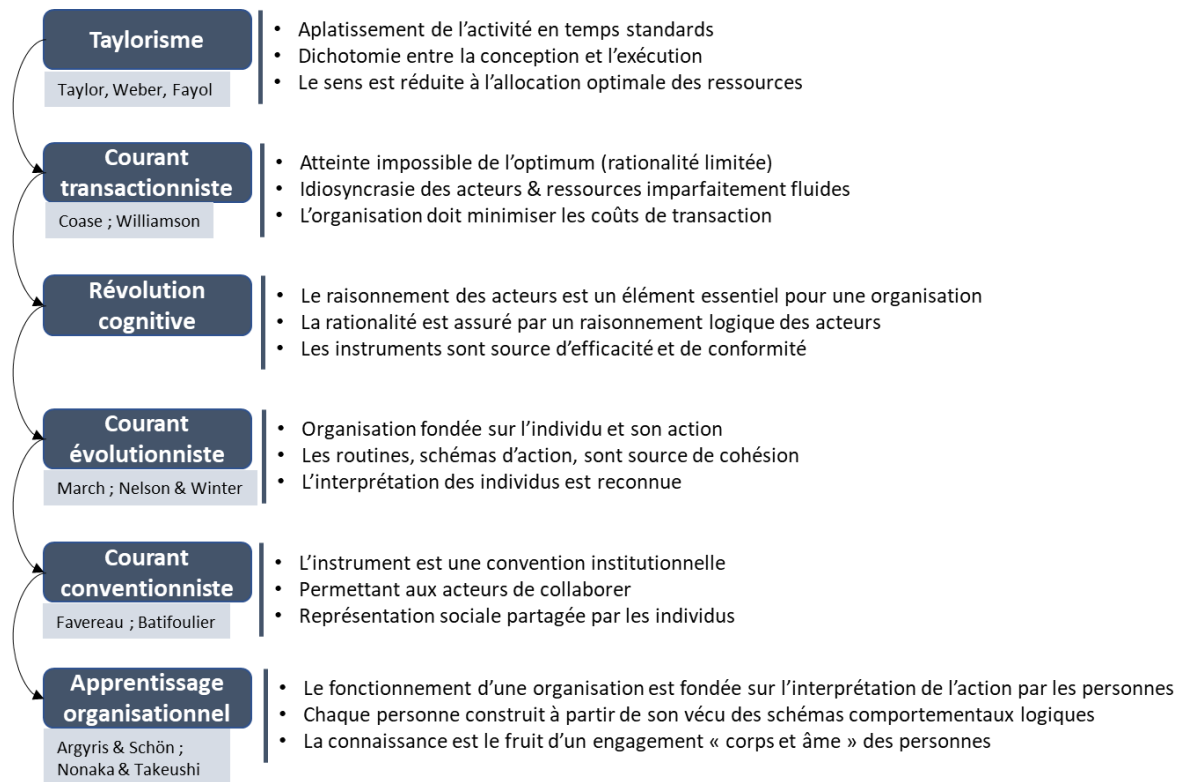
3.2.1-Les raisons de notre choix

Au regard de l'ensemble de ces éléments épistémologiques et méthodologiques, nous pouvons désormais présenter les raisons qui justifient le positionnement que nous avons adopté dans la présente thèse. Nous considérons qu'elles sont de trois ordres :

- L'appréciation de la notion d'organisation ;
 - Les notions centrales de notre recherche ;
 - La recherche d'un impact sociétal de la thèse.
- L'appréciation de la notion d'organisation

L'atteinte d'un « *but spécifique* » est considéré comme élément déterminant et différenciant entre une organisation et d'autres institutions sociales (Desreumaux, 2015a). Mais, un déterminant essentiel, capital même, est aussi à prendre en considération. En définissant l'organisation comme « *un ensemble de dispositifs sociaux, juridiques, techniques, culturels, économiques, éthiques, destinés à permettre à des actions socialement organisées de se déployer dans le temps et dans l'espace, pour atteindre des résultats* », Lorino (2005, pp. 55-56), introduit l'importance de « *l'action collective* » dans toutes connaissances qui lui est relative. Pour l'auteur, l'organisation a une double nature transactionnelle et interactionnelle. Transactionnelle car elle acquiert des ressources qu'elle transforme en produit ou service et interactionnelle car cette transformation s'effectue dans un cadre « *socialement organisé* » demandant une gestion, un management des individus agissant collectivement (Thietart, 2014). Cette double nature fait de l'organisation un objet d'étude complexe qui a fait grandement évoluer les approches théoriques par l'intégration progressive de l'individualité de chaque acteur et de sa contribution dans un projet collectif. À la lecture du papier de Lorino (2005), voici une synthèse de l'évolution de ces grandes approches théoriques :

Figure 21 – L'évolution des grandes approches théoriques de l'organisation selon Lorino (2005, pp. 58-69)



Dans un travail similaire de synthétisation des différents courants théoriques de recherche en sciences de gestion, Desreumaux (2015b) présente l'évolution des approches théoriques de l'organisation de la façon suivante :

Tableau 15 – Présentation des grands courants théoriques de l'organisation selon Desreumaux (2015b)

École de pensée	Grands auteurs	Définition	Idées clés
L'école socio-technique	Trist & Bamforth (1952) ; Trist (1963) ; Emery & Trist (1965)	<i>"considérer l'organisation comme un système ouvert, composé d'un système techno-économique et d'un système social qu'il faut optimiser conjointement dans la mesure où les forces techniques, économiques et sociales qui s'exercent sur un système organisationnel sont interdépendantes"</i>	L'organisation est un système Optimisation du système Opposition au taylorisme par <i>"la capacité autonome des travailleurs à s'organiser en groupes auto-régulés"</i>
L'approche systémique	Katz & Kahn (1966) ; Johnson, Kast & Rosenzweig (1962) ; Forrester (1961) ; Beer (1966)	<i>"saisi l'organisation comme un tout inséré dans un environnement avec lequel il entretient des relations d'importation et d'exportation d'énergie"</i>	Présentation <i>"des attributs ou des propriétés des systèmes ouverts sur un environnement extérieur (cycle de transformation d'énergie, notion d'entropie, d'homéostasie, de différenciation, d'équifinalité)"</i> Comprendre un système par ses sous-systèmes et leurs interactions Contribution descriptives de l'organisation
Le courant "ressources humaines" (ou les théories de la motivation)	Maslow (1954) ; Argyris (1956) ; McGregor (1960) ; Likert (1961) ; Herzberg (1966)	<i>"accorde beaucoup d'importance à la question de la motivation des individus. Mais plus que les besoins sociaux et d'estime, ces sont les besoins de réalisation de soi, d'accomplissement de son potentiel qui sont considérées comme majeurs. Il s'agit de mettre en place des formes d'agencement organisationnel qui permettent aux individus d'exprimer tout leur potentiel."</i>	Agencement participatif en opposition aux principes classiques et bureaucratiques Contribution à la gestion du changement, des conflits et des pratiques de RH
L'analyse stratégique de l'organisation (ASO)	Crozier & Friedberg (1977)	<i>"considère l'organisation comme un construit social composé d'acteurs qui développent des stratégies singulières, comme un système d'action concret où se déploient les différentes stratégies des acteurs"</i>	Liberté relative de l'individu et ses sources de pouvoirs <i>"pour optimiser sa stratégie"</i>
Les approches interactionnistes	Mead (1934) ; Goffman (1957) ; Goffman (1971) ; Berger & Luckman (1966) ; Silverman (1970) ; Weick (1969)	<i>"centrent leur attention sur les interactions entre individus et considèrent que l'environnement et l'individu se déterminent l'un l'autre. Pour ce courant ; l'univers organisationnel est socialement construit et les explications des actions humaines doivent tenir compte des significations que les intéressés accordent à leurs actes."</i>	<i>"l'homme est contraint par la façon dont il construit socialement sa réalité"</i> Les comportements ne sont pas le <i>"fruit de processus impersonnels, contraignant les acteurs"</i>
L'approche institutionnelle		<i>"considère que les organisations sont certes des systèmes coordonnés en vue de l'accomplissement de certaines tâches et de l'atteinte de certains buts, mais qu'elles existent dans des contextes institutionnels qui pèsent sur leur fonctionnement"</i>	De la variété d'approches institutionnelles on peut retenir que l'institution renvoie à des <i>"règles du jeu, des facteurs ou des forces qui contraignent ou soutiennent des comportements coutumiers"</i> voire <i>"des comportements standardisés"</i>
L'approche néo-institutionnelle en économie	Coase (1937) ; Williamson (1975) ; Ouchi (1980) ; Jensen & Meckling (1976) ; Alchian & Demsetz (1972) ; North (1990)	<i>"constitué de plusieurs courants théoriques (théorie des droits de propriété, théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets...). Globalement elle vise à comprendre les institutions économiques du capitalisme et leur fonctionnement. [...] Elle considère l'entreprise comme une structure administrative permettant, selon un ensemble de circonstances, d'assurer les transactions économiques à un coût inférieur à celui du marché, ce qui justifie son existence."</i>	Théorie d'application générale Rigueur conceptuelle et d'analyse de l'approche Simplification (excessive) des questions organisationnelles Complémentarité et articulation des écoles qui la constituent Quatre axiomes de l'individu : autonome, rationnel, informé, coordination assurée par le marché

École de pensée	Grands auteurs	Définition	Idées clés
L'approche néo-institutionnelle d'inspiration sociologique	Meyer & Rowan (1977) ; Di Maggio & Powell (1983) ; Scott (1987) ; Zucker (1987) ; Greenwood & Hinings	<i>"reposent sur l'idée d'ordre social comme construction humaine, fruit d'une interaction symbolique. Ils privilégient les éléments cognitifs et normatifs en tant que composantes fondamentales des institutions [...] Les organisations sont considérées comme structurées par leurs environnements et reflétant une réalité construite socialement. Elles deviennent isomorphes à leur environnement et incorporent des éléments qui sont légitimés à l'extérieur plutôt que justifiés par des considérations d'efficacité ou de logiques internes"</i>	<i>"accent mis sur les cadres cognitifs, les routines, les schémas d'interprétation qui orientent les comportements des organisations [...] conforme, habituel, non réfléchi et socialement défini"</i>
Théorie de la dépendance en ressources	Pfeffer & Salancik (1978)	<i>"les organisations ne survivent qu'à condition de satisfaire les demandes des groupes d'intérêt extérieurs dont elles dépendent pour l'obtention des ressources sans lesquelles elles ne peuvent fonctionner"</i>	Domination de l'environnement sur l'organisation qui est donc passive Rôle symbolique de la direction par un sentiment de contrôle
Théorie de l'écologie des populations	Aldrich (1979) ; Hannan & Freeman (1977)	<i>"les organisations sont sujettes à un nombre important de pressions qui les maintiennent dans un état d'inertie structurelle. Ce qu'il convient d'étudier, ce sont des populations d'organisations en concurrence pour l'accès à des ressources limitées et soumises à un processus de sélection naturelle"</i>	L'organisation est le résultat de son environnement
Théorie de la complexité	Drazin & Sandelands (1992) ; Stacey (1995) ; Thiétart & Forgues (1995) ; Luhman & Boje (2001) ; Boisot (2000)	<i>"le thème de la complexité et la mobilisation de la notion de système ne sont pas des nouveautés [...] Ces emprunts nourrissent différents courants, l'un européen (empruntant principalement à la physique) qui s'intéresse plus particulièrement aux relations entre un système et son environnement, l'autre nord-américain (empruntant plutôt aux sciences de la vie) davantage centré sur les processus qui se déploient au sein d'un système. Un système complexe est constitué d'un grand nombre d'éléments qui, en interagissant de façon dynamique, sans coordination explicite, conduisent à l'émergence d'une certaine forme de système. [...] Ces interactions se caractérisent le plus souvent par la non-linéarité, ce qui signifie que de petites causes peuvent avoir des effets disproportionnés sur l'état du système. On parle, en ce sens, de sensibilité de ce dernier aux conditions initiales [...] Elles conduisent en particulier à étudier les processus d'émergence et de création d'ordre par des acteurs interdépendants, hétérogènes, interagissant dans des conditions éloignées de l'équilibre."</i>	L'organisation est un système "chaotique"

Ces deux synthèses des écoles de pensée en sciences de gestion omettent au moins une autre école de pensée, celle de la théorie du management socio-économique que nous avons présenté à la fin de la dernière partie. Le rappel de cette école de pensée nous paraît important, d'une part car elle constitue l'ancrage théorique et méthodologique principal de la présente thèse, mais aussi car cette approche, propose une approche différenciante de l'organisation vis-à-vis des autres théories qui sont ici recensées et qui n'est pas limitée à la France. Cette théorie fera l'objet d'un développement plus approfondi dans la suite de ce développement.

L'étude de ces deux synthèses nous permet de constater, qu'au cours de l'histoire des sciences de gestion, l'appréciation théorique de l'organisation s'est développée en se complexifiant par rapport à l'approche théorique initiale du début du XX^e siècle. En donnant une importance croissante à l'environnement externe mais aussi et surtout aux individus qui la composent,

l'organisation n'est désormais plus approchée de manière purement économique ou ingénierique, mais aussi sociale, psychologique, territoriale...

Pour étudier une organisation il apparaît donc essentiel de s'intéresser aux individus qui la composent et qui agissent individuellement et collectivement sans oublier les relations qu'entretient nécessairement une organisation avec son territoire (Desreumaux, 2015a). D'ailleurs Thietart (2004, p. 1) rappelle que « *le management concerne moins les procédures qu'il faut appliquer, qu'elles soient comptables, juridiques ou sociales, que l'animation de groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective* ». C'est une analyse que partagent Savall et Zardet (2004) pour qui les sciences de gestion et les « *sciences de l'Homme et de la société* », en général, comprennent « *deux pôles. Celui des rapports sociaux appréhendés dans leur réalité commune, dans leur forme collective, d'une part, et de l'autre celui de l'individu, saisi dans tous les contextes de son existence et dans toutes les formes de son activité matérielle, sociale, symbolique* » (p. 28). L'organisation n'est pas un objet de recherche similaire à un organisme ou un système biologique dans lesquels une symbiose existe entre l'ensemble des sous-systèmes. Une organisation, si elle poursuit un objectif commun, comprend autant d'objectifs individuels sources de tensions, de négociations, de compromis... de jeux de pouvoirs en somme (Goujon Belghit & Belghit, 2013) qui n'en font pas un objet harmonisé comme peuvent l'être les objets en sciences naturelles (Savall & Zardet, 2004).

Si l'organisation peut être comparée à un système ou à un cerveau traitant des signaux (Goujon Belghit & Belghit, 2013), elle « *n'est pas un système naturel mais un système artificiel* » (Desreumaux, 2015a, p. 54). Un système ouvert sur son environnement mais tout de même distinct par ses frontières et qui du coup « *fait preuve d'instabilité relative et subit des transformations au cours du temps selon une dialectique fondamentale ordre/désordre. [...]* Toute organisation doit ainsi maîtriser une double exigence paradoxale de maintien et de changement. » (Desreumaux, 2015a, p.68), d'action et d'apprentissage pour reprendre les travaux d'Argyris et Schön comprenant : un « *gouvernement* », une « *agence* », un « *système de tâche* », un « *système complexe de normes, de stratégies et d'hypothèses* », une dimension cognitive et, finalement, des « *images individuelles* » et « *représentations collectives* » (Ibid., p. 78). En ce sens, une recherche en sciences de gestion implique d'étudier un « *phénomène* » qu'est l'organisation (Goujon Belghit & Belghit, 2013) reposant sur différents paramètres tels que : « *le contexte socio-économique de l'étude* », « *la subjectivité du chercheur* », « *la complexité de l'objet observé* » ou encore « *l'outil utilisé pour analyser l'objet* » (Ibid., p. 154).

À notre sens, et en reprenant le titre de l'ouvrage de Savall et Zardet (2004) « *observer l'objet complexe* », la complexité de l'objet de recherche qu'est l'organisation par la variété et la contingence de ses caractéristiques, implique de se rapprocher le plus près possible d'elle pour les saisir puis les étudier.

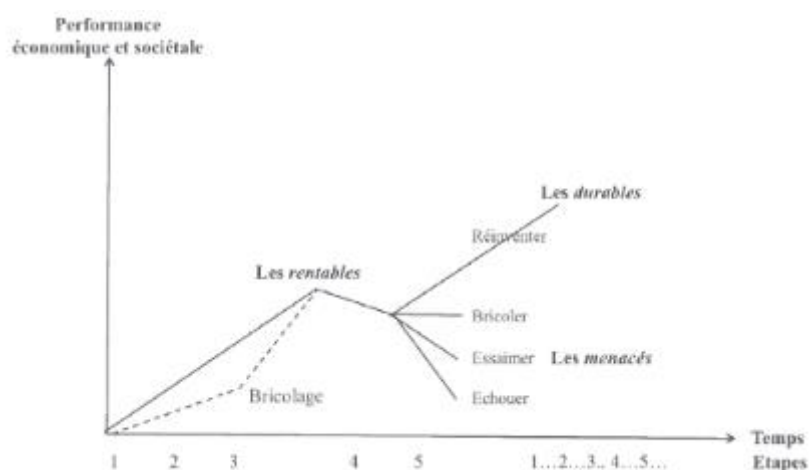
- Les notions centrales de la recherche :

Dans la première partie de cette thèse nous avons présenté les trois notions centrales de notre recherche à savoir l'hybridité organisationnelle des organisations défendant une raison d'être, la responsabilité sociétale des entreprises et la performance globale. Nous avons ainsi notamment pu mettre en exergue la complexité inhérente à ses notions et provenant principalement de :

- Leur contingence aux spécificités d'un terrain ;
- Leur impact sur une organisation en impactant grandement le fonctionnement interne et les relations avec l'extérieur ;
- Du fait que ce soit des construits sociaux se déployant « chemin-faisant » ;
- Du changement de temporalité à prendre en compte.

Face à ces constats, plusieurs auteurs ont mis en exergue l'intérêt et les apports de mener, sur de telles thématiques, des recherches-actions voire des interventions longitudinales. Pour Naro et Noguera (2008, p. 34) par exemple, l'étude de la prise en compte par les organisations du développement durable gagnerait à ne plus se limiter à l'étude des reportings rédigées en la matière. En menant des « *études de cas approfondies* », en analysant « *les systèmes de contrôle de gestion internes des entreprises et observer dans quelle mesure, la stratégie affichée trouve une expression directe dans les dispositifs de pilotage notamment* », le chercheur serait alors plus à même de « *pouvoir apprécier la nature et l'ampleur de la stratégie de développement durable* ». En matière de performance globale, le même constat est émis par Capron et Quairel (2006) et Dohou et Berland (2007). Kessari et al. (2016, p. 74) ont, dans leur article, montré que le temps est « *une variable pertinente pour discuter la comptabilité de la performance économique et sociétale* ». En apportant une approche cyclique du déploiement de la performance, on s'aperçoit qu'en fonction de la phase à laquelle se réalise une étude, si elle n'est pas sur un temps long, elle présente des limites.

Figure 22 – Approche cyclique de la performance (Kessari et al., 2016, p. 74)



Finalement, on peut également citer Abjean et al. (2017) qui, en étudiant des structures d’insertion professionnelles selon une méthodologie de recherche-intervention, ont mis en exergue la performance globale de ces structures dont les actions d’insertion ne sont pas des dépenses mais des « *investissements incorporels en développement qualitatif du potentiel humain* » (p. 1). Ou encore André (2015, p. 79) qui considère que la recherche-action paraît être une méthodologie d’intérêt pour étudier les organisations sociales par leur « *besoin à la fois de prouver leur impact et de piloter leur performance.* »

- La recherche d’un impact sociétal de la thèse

Développement durable, performance globale ou encore valorisation de l’intérêt pour la société du secteur de l’ESS, sont des notions pour lesquelles les parties prenantes expriment au monde académique une demande car elles obligent à « *réfléchir à de nouvelles pratiques d’évaluation intégrant des critères à fort impact auprès du monde socio-économique* » (Bonnet et al., 2022, p. 129). En ce sens et face à cette complexité croissante, les recherches travaillant sur ces notions contribuent à répondre à des enjeux de société et ont donc un potentiel impact sociétal.

Pour ces auteurs, comme pour Savall et al. (2019), les approches constructivistes sont, par leur positionnement épistémologiques et méthodologiques, « *à fort impact managérial et sociétal* » (Bonnet et al., 2022, p. 128). Tout au long de notre parcours universitaires, que ce soit par l’analyse d’études de cas ou l’observation et la pratique lors de nos périodes d’immersion dans des terrains, le travail académique peut avoir un véritable impact sociétal. Impact bénéfique tant pour la valorisation de la recherche en sciences de gestion que pour les organisations (Bonnet et al., 2022 ; Goujon Belghit & Husser, 2021). C’est dans cette logique initiale que nous avons souhaité conduire notre recherche ce qui s’est notamment traduit par la contractualisation d’une

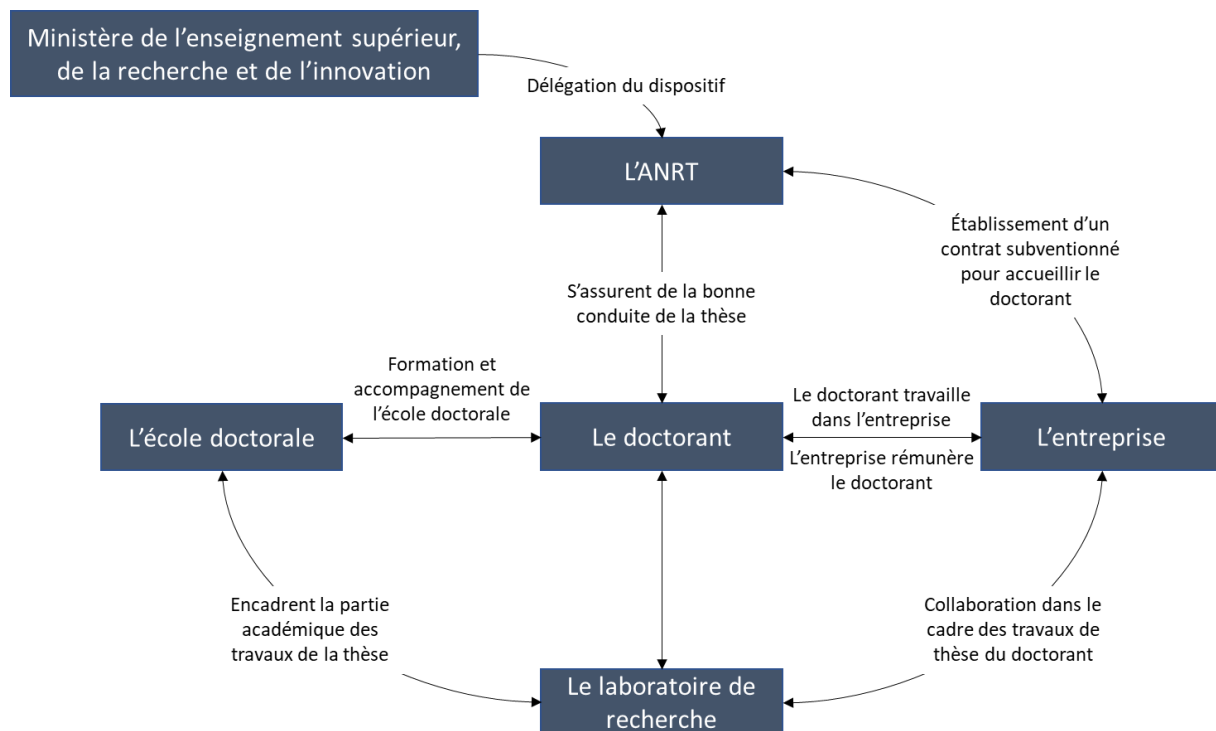
convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) en partenariat avec une entreprise en attente d'une réponse à un besoin organisationnel complexe et un laboratoire expérimenté dans la conduite de recherches ayant une volonté d'impacter positivement la société.

Dispositif déployé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et conduit par l'Association Nationale de Recherche Technologie (ANRT), la CIFRE a pour objectif de « *favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi* »²². Il s'agit donc d'un contrat multipartite établi entre :

- L'État au travers de l'ANRT qui propose le dispositif et le subventionne ;
- Le laboratoire de recherche qui encadre les travaux académiques du doctorant ;
- L'école doctorale dans laquelle est inscrit le doctorant tout au long de sa thèse lui proposant des formations continues ;
- L'entreprise employant le doctorant, le rémunérant donc en contrepartie de ses activités en tant que salarié ;
- Le doctorant qui travail à temps plein sur son projet de recherche au sein du laboratoire et à partir de ses activités en entreprise.

²² Source : site internet de l'ANRT (anrt.asso.fr) ([lien](#))

Figure 23 - Schématisation du dispositif CIFRE



La conduite d'une thèse sous convention CIFRE implique ainsi différentes spécificités à prendre en compte. Premièrement, la présence au sein de l'entreprise sur une période de 36 mois donne accès à une quantité d'informations ainsi qu'une compréhension plus fine de l'organisation (Coghlan & Brydon-Miller, 2014). Ces éléments sont autant d'apports enrichissant le travail et que l'ANRT incite à valoriser dans la thèse. Deuxièmement, la présence en entreprise durant la période de thèse, représentant théoriquement 50% du temps total, implique un équilibre de cette dernière avec la recherche théorique, et donc le temps passé en laboratoire, la participation à des colloques ou encore la soumission d'articles. Il s'agit donc d'une thèse accordant une plus grande importance à la pratique, à l'action sur un temps long et de manière approfondie. Dans un espace limité à l'organisation d'accueil, la variable temps présente un caractère fondamental. Une telle recherche se veut donc une étude de cas unique et longitudinale.

Nous sommes ici dans le cadre d'une thèse contractualisée par la conduite d'une intervention au sein d'une organisation et portant sur des notions contingentes et socialement construites. Au regard de cela, la posture épistémologique et méthodologique nous semblant la plus appropriée et pertinente, est celle d'une recherche-intervention longitudinale.

La recherche-intervention est effectivement le prisme méthodologique dans lequel s'inscrit cette recherche. Toutefois, par soucis de précaution, nous ne pouvons pas considérer que cette recherche est à proprement parler une recherche-intervention mais davantage une observation participante longitudinale. En effet, la recherche-intervention est une méthodologie de recherche complexe et nécessitant une expertise et une maîtrise que nous découvrons encore. Cette recherche s'inscrit donc certes dans ce cadre méthodologique mais ne peut s'en prétendre en être une à part entière. Tel est le sujet de la dernière section de ce chapitre.

3.3 - Une recherche par observation participante longitudinale sous le prisme de la recherche-intervention

3.3.1-La recherche-intervention

La recherche-intervention est une méthodologie éminemment constructiviste (Savall & Zardet, 2004) au croisement entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée (Savall & Zardet, 1996) qui comme le rappellent Cappelletti et Voyant (2018, pp. 78-79) partage des caractéristiques communes avec « *l'evidence-based management* » et « *l'engaged scholarship* ». Dans le premier cas en « *visant à théoriser les pratiques professionnelles* » et dans le second « *en tant que recherche collaborative transformative* ». A l'échelle épistémologique, les deux auteurs précisent également que cette méthodologie de recherche repose sur trois piliers fondamentaux. Trois piliers qui assurent la rigueur scientifique du travail réalisé et des résultats générés. Le premier, « *l'interactivité cognitive* », traduit la nécessaire interactivité entre les acteurs impliqués dans un processus de co-construction de la connaissance. En effet, les professionnels et le chercheur échangent réciproquement des éléments de connaissance en vue d'élaborer une connaissance commune et partagée. Le deuxième pilier est la « *contingence générique* ». Par contingence générique, il faut comprendre que chaque étude de cas est certes spécifique mais, par leur multiplication, on retrouve des observations, constats ou principes génériques. L'étude d'un objet et/ou d'un terrain nouveau est ainsi l'occasion d'apporter de nouveaux éléments ou hypothèses au même titre que d'identifier et de confirmer l'existence d'éléments ou hypothèses observées ailleurs. Le troisième et dernier pilier épistémologique de la recherche-intervention est dénommé « *l'intersubjectivité contradictoire* ». En tant que méthodologie constructiviste, la réalité n'est pas perçue comme objective (Mackey, 2016 ; Carr & Kemmis, 1986 ; Holian & Coghlan, 2013) mais comme le fruit de l'expression et de la confrontation de diverses subjectivités. En les

confrontant, les acteurs peuvent arriver à une « *représentation commune acceptable* » comme « *plateforme de connaissances d'intention scientifique, utilisable dans un espace d'acteurs donné et pour un certain temps* » (Cappelletti & Voyant, 2018, p. 80).

La recherche longitudinale est une analyse sur un temps long d'évolution de l'objet de recherche (Vandangeon-Derumez & Garreau, 2014). L'évolution ou transformation de l'objet est centrale dans une recherche-intervention car elle est la résultante de l'action entreprise par le chercheur et ne constitue donc pas un « bruit » ou « *a distraction* » (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, p. 444). Cette évolution peut être traduite par rapport à une situation de départ ou par l'analyse d'une séquence d'évènements, d'un processus d'évolution (Ibid.). On peut en effet parler du temps physique, naturel, soit le temps entre deux dates, ou on peut se baser sur une temporalité plus immatérielle, un temps ressenti, un temps socialement construit. Jacques (1982) cité par Vandangeon-Derumez et Garreau (2014, p. 392) parle du « *temps kairos* » l'opposant au temps « *chronos* » car faisant « *référence au 'temps de l'humain et de la vie, au temps des intentions et des objectifs'* ». Intégrer le temps dans une recherche implique de « *conceptualiser clairement l'unité d'analyse* » (Ibid., p. 393) notamment par l'utilisation et la définition de notions telles que l'évènement, la dynamique, l'étape, la phase et le cycle. Dans le travail mené par Vandangeon-Derumez et Garreau (2014, p. 394), on peut ainsi trouver les définitions suivantes :

Tableau 16 – Définitions des différentes notions de temps mobilisables dans une recherche longitudinale

Évènement (Peterson, 1998)	« L'évènement peut prendre des formes multiples comme la résolution d'un problème, un choc de culture, une lutte de pouvoir au sein d'une organisation, etc. »
Dynamique	« La dynamique se définit comme ce qui est relatif aux différences d'intensité, au mouvement produit par les forces »
Étape	« Un moment dans cette évolution ou un point de passage. L'étape peut aussi signifier un point d'arrêt provisoire. »
Phase	« Décomposition temporelle de l'évolution d'un phénomène [...] Elles sont composées d'activités plus ou moins unifiées qui accomplissent une fonction nécessaire à l'évolution du phénomène. »
Cycle	« La notion de cycle peut prendre deux sens différents. On peut y voir une succession de phases rythmant l'évolution d'un système en le ramenant toujours à son état initial, comme dans le cycle des saisons. On parlera alors d'évolution cyclique. On peut également qualifier de cycle une suite de phénomènes se renouvelant dans un ordre immuable, comme dans le cycle de la vie qui voit tout être vivant naître, croître et mourir. On parlera de schémas d'évolution. »

Mener une étude longitudinale implique de réaliser une étude de cas, sur le long terme certes, mais d'analyser un ou quelques cas singuliers. Pratique de recherche de moins en moins décrite dans le monde académique (Duport, 2020, pp. 154-155), l'étude de cas offre selon cet auteur « *une description compréhensive de la réalité* » en valorisant « *l'étude d'une situation réelle de gestion, d'un phénomène contemporain, situé dans un contexte et dans une temporalité donnés* ». De considérer la réalité comme un état instable, un processus dynamique (Naro & Travaillé, 2011, p. 76).

L'étude de cas peut, selon Yin (2003, 2009), chercher à expliquer des phénomènes, décrire une situation ou être exploratoire mais paraît appropriée si la question de recherche porte sur « *comment* » ou « *pourquoi* » (Duport, 2020). Cette pratique commence à être reconnue, c'est qu'elle bénéficie d'un cadre de rigueur désormais admis et reposant sur un triptyque de validités (Duport, 2020, p. 161) :

- « *Validité du cadre conceptuel* » en triangulant les sources d'informations selon une méthodologie rigoureuse
- « *Validité interne* » par un travail académique et théorique
- « *Validité externe* » par la multiplication d'études de cas en contextes similaires et différents

Dans un article portant sur « *l'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en science de gestion* », Vinot (2011) reprend ces critères de validité comme s'appliquant à toute démarche qualitative en ajoutant la complétude et la saturation. Il est entendu par complétude et saturation, le moment où l'apport de nouvelles données ne permet plus d'enrichir la connaissance, qu'elles se répètent avec les anciennes données recueillies. Pour Thiétart (2014, p.6) « *l'incertitude et (la) maîtrise très imparfaite du champ d'observation* » fortement marquées en sciences de gestion implique donc que « *c'est seulement lorsque le terrain se dévoile dans sa complexité et ses aspects inattendus que le chercheur peut trouver une voie et s'y tenir* ». Or, c'est justement ce que permet la recherche-intervention. Par définition, une recherche-intervention s'inscrit dans le paradigme constructiviste (Savall & Zardet, 2004 ; Noguera & Plane, 2020). Il s'agit donc d'une recherche non-essentialiste, produisant des connaissances relatives et pour laquelle le chercheur adopte une posture engagée et non neutre (Vinot, 2011). En France, on dénombre trois organismes de recherche défendant cette méthodologie :

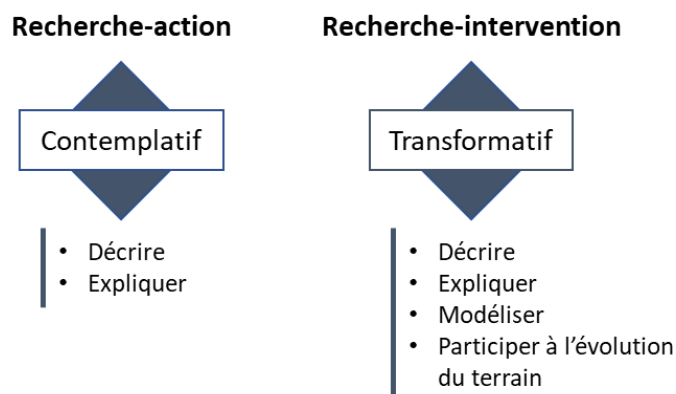
- Le centre de recherche en gestion de l'école polytechnique (CRG) ;

- Le centre de gestion scientifique de l'école nationale des mines de Paris (CGS) ;
- L'institut de socio-économie des entreprises et organisations (ISEOR).

La recherche-intervention, en se fondant sur « *deux principes clés, la co-construction des connaissances et l'actionnabilité des connaissances produites.* » (Château Terrisse et al., 2016, pp.46-47), est un courant ingénieuriste des sciences de gestion qui s'inscrit dans les pratiques de recherche-action.

La recherche-action, dont les fondements remontent aux travaux en psycho-sociologie de Lewin (1951) (Savall & Zardet, 2004 ; Château Terrisse et al., 2016), se base sur « *l'action, le mouvement, le changement dans l'organisation* » afin de produire « *des informations qui permettent de mieux analyser et mieux comprendre l'entreprise et ses membres* » (Savall & Zardet, 2004, p. 76). Méthodologie par la suite adoptée dans les sciences de gestion par Argyris dans sa « *science action* » (Château Terrisse et al., 2016). L'action, soit, l'intervention du chercheur au plus proche de son terrain d'observation, est la source de connaissance par l'analyse des « *théories en usage* » déployés par les acteurs. Il s'agit donc d'une approche participative partant d'une observation de l'existant pour contextualiser le changement puis le formaliser. Ce sont ces particularités qui font de la recherche-intervention une forme de recherche-action (Château Terrisse et al., 2016). La distinction entre les deux courants s'opère cependant sur le degré de transformation de l'objet de recherche. En effet, la recherche-intervention a pour objectif « *d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définis* (David, 2000). *C'est un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement* (Plane, 1997). » (Savall & Zardet, 2004, p. 79). La transformation du terrain est donc source de connaissances (Naro & Noguera, 2008 ; Evaraere, 1993 cité par Krief, 2005). Concrètement, cette distinction se traduit, pour ces auteurs, de la manière suivante.

Figure 24 - Approfondissement distinctif de la recherche-intervention par rapport à la recherche-action (Savall & Zardet, 2004, p. 120)



La co-production de connaissances entre le chercheur et le terrain crée ainsi « *apprentissage croisé* » ou « *interactivité cognitive [...] qui génère des changements et des connaissances sur le changement* (Savall & Zardet, 1995) » (Savall & Zardet, 2004, p. 79). L'interactivité cognitive est possible si le chercheur ne se positionne pas comme « *l'expert des experts* » (Château Terrisse et al., 2016) mais utilise son « *pouvoir interactif* » pour stimuler le potentiel humain des salariés du terrain (Noguera & Plane, 2020) en les considérant comme des « *savants ordinaires* » (Girin, 1989 cité par Savall & Zardet, 2004). Si, comme le rappelait Arnaud (1996), « *l'observation in situ n'a jamais eu bonne presse dans le champ de la recherche en sciences sociales* » (Savall & Zardet, 2004, p. 121), il est à noter que depuis quelques années maintenant la situation évolue : les recherches-interventions se structurent et sont davantage reconnues dans la sphère académique (Noguera & Plane, 2020). Certains auteurs comme Kemmis et al. (2013, pp. 2-3) cités par Mackey (2016) ou Holian & Coghlan (2013), vont même à dire que les recherches participatives comme la recherche-action et la recherche-intervention font évoluer les pratiques en rendant la recherche « *more rational and reasonable, more productive and sustainable and more just and inclusive* »²³.

La recherche-intervention est un processus itératif. Il est donc important, si ce n'est capital, que le chercheur sache se distancer de son terrain de recherche afin de se repositionner dans une logique de chercheur (Château Terrisse et al., 2016). Pour se faire, il existe de nombreuses pratiques comme la tenue de : « *journal de bord, réunions de recherche, communication à un colloque, rendez-vous avec son directeur de thèse, etc* » (Noguera & Plane, 2020, p. 57). Mais également de s'assurer de la sincérité, de l'authenticité, de la fiabilité et de la stabilité des

²³ Traduction : « plus rationnelle et raisonnable, plus productive et durable et plus juste et inclusive »

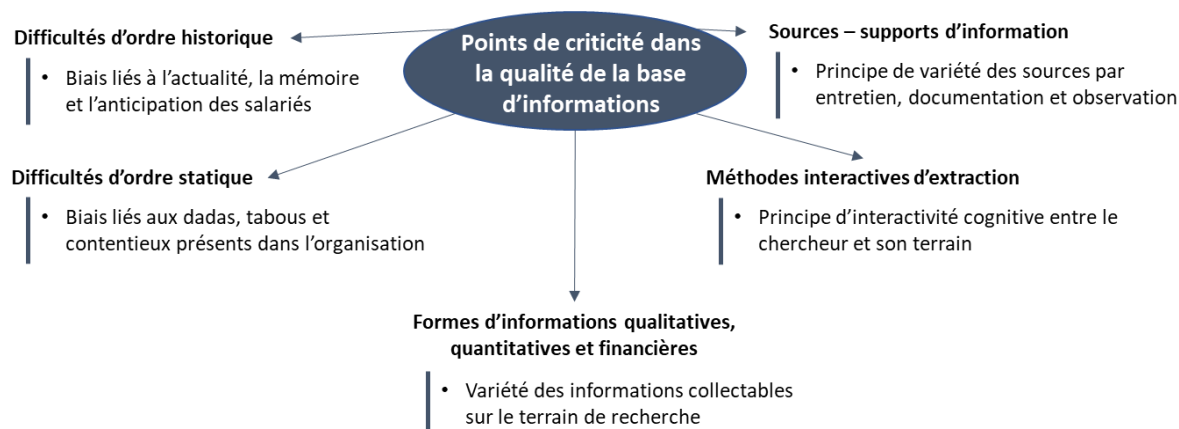
informations recueillies (Savall & Zardet, 2004), notamment par la prise de notes, la tenue d'un journal de bord... (Noguera & Plane, 2020).

Si la recherche-intervention a créé une certaine rupture en science de gestion, c'est qu'elle s'appuie sur « *cinq points critiques de méthodologies* » (Savall & Zardet, 2004, pp. 128-155) :

- « *Le refus de la dichotomie recherche fondamentale – recherche appliquée* ». En considérant la complexité et la particularité de l'objet de recherche qu'est l'organisation, celle-ci doit se trouver au cœur du processus de recherche. Les concepts théoriques, en « *vase clos* » sont trop éloignés de la réalité et perd donc en pertinence. L'organisation est également une grande source d'informations ayant un intérêt scientifique à prendre en considération comme lieu d'expérimentation et de progrès des concepts théoriques.
- « *Le rôle et l'utilité des recherches en sciences de gestion* » (Savall et al., 2019 ; Bonnet et al., 2022).
- « *Les idéologies cachées ou les conceptualisations implicitement normatives* ». Cette expression de F. Perroux traduit « *l'explicitation, par le chercheur, de ses propres idéologies souvent cachées* ». Aussi objectif que souhaite être un chercheur, il est tout de même empreint d'une idéologie et d'une subjectivité qui lui est propre et qui se retranscrit forcément dans ses travaux. Les accepter et les confronter avec un panel de personnes n'ayant pas nécessairement la même vision, permet ainsi de réduire ce biais.
- « *La guerre de religion qualitatif-quantitatif* ». L'exclusion de données qualitatives ou quantitatives offre une modélisation lacunaire d'un objet comme l'organisation dans laquelle les deux sont présentes et revêtent leur importance.
- « *L'articulation entre sciences sociales et sciences de gestion* ».

L'apport important, et controversé car l'assimilant à une activité de conseil (Château Terrisse et al., 2016), de la recherche-intervention est la prescription. La valeur ajoutée d'une prescription s'inscrivant dans une logique de production d'intention scientifique dans une recherche provient de la dynamique qu'elle crée (Savall & Zardet, 2004), puisque les changements opérés par la prescription offrent des nouvelles caractéristiques à l'objet source de description pour une recherche ultérieure.

Figure 25 - Les cinq points de criticité dans la qualité de la base d'informations d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004)



Ainsi, face aux « *problèmes d'ordres éthique, scientifique et méthodologie* » qu'elle peut rencontrer ou générer, l'intervention du chercheur se doit d'être explicite et sa méthodologie de recherche clairement définie s'il souhaite coopérer pleinement avec le terrain et produire une connaissance scientifiquement valable (Noguera & Plane, 2020, pp. 54-55 ; David, 2000). De plus, le chercheur se doit de garder, malgré sa proximité avec le terrain, une certaine distance. Ce que Girin (1981) ou Matheu (1986) ont nommé la « familiarité distante ». Cette « familiarité distante » est d'autant plus importante dans le cas d'une recherche menée avec le statut de salarié de l'entreprise. Ce qui est le cas de la présente recherche en convention CIFRE et faisant de la recherche une « *insider action research* » (Holian & Coghlan, 2013 ; Coghlan & Brydon-Miller, 2014). Dans laquelle la dualité du « salarié-chercheur » se trouve renforcée.

En conclusion et en reprenant Château-Terrisse et al. (2016), la recherche-intervention présente les intérêts et limites suivantes :

Tableau 17 – Synthèse des intérêts et limites de la recherche-intervention selon la littérature

Intérêts de la recherche-intervention	Limites de la recherche-intervention
Accès à une grande quantité d'informations et ne se limite pas au discours	Plus grande difficulté de rigueur scientifique que d'autres approches
Développe des connaissances théoriques mais aussi et surtout pratiques	Moindre possibilité de généralisation
La co-construction fiabilise et authentifie l'analyse scientifique	Pratique assimilable à du conseil

De ce tableau et suite à notre développement nous ajouterions comme intérêt que la recherche-intervention présente un plus fort degré d'impact sociétal et également que la « plus grande difficulté de rigueur scientifique » de l'auteur, peut être discutée au regard des piliers épistémologiques et méthodologiques que nous avons présenté.

Nous apportons à cette recherche-intervention longitudinale un dernier degré de précision en nous inscrivant dans la théorie du management socio-économique, comme nous l'avons précisé précédemment. Cette approche théorique met en avant un recueil d'informations de diverses natures, tantôt qualitatives, quantitatives et financière. C'est ce que Savall et Zardet (2004) appellent l'approche qualimétrique. Dans une volonté « pacificatrice », et en constatant la nature à la fois qualitative et quantitatives de données terrain, ces auteurs proposent une méthodologie acceptant cette triple nature de la donnée. Ceci permettant ainsi de rendre compte de la « *richesse intrinsèque de la forme complexe de l'objet étudié [...] et d'explicitement clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite* » (forme qualitative) ainsi que de soutenir ce sens profond par des « *indicateurs de mesure [...] en réduisant la subjectivité et facilitant les opérations d'agrégation et de comparaison* » (forme quantitative) (p. 103). L'approche qualimétrique a, selon Boje (2004), pour apport de contextualiser des données chiffrées, quantitatives, par des données qualitatives qui traduisent les expériences individuelles et collectives des personnes dans une organisation grâce à « *l'analyse des causes racines* » (p. 15).

Tableau 18 – Présentation du modèle d'évaluation quantitatif, qualitatif et financier de l'approche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004, p. 150)

Approche qualimétrique : le modèle d'évaluation QqFi			
Caractéristiques	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Unités	Mots-clés	Nombres	Unités monétaires
Stade d'élaboration	1	2 (déperdition par rapport à 1)	3 (déperdition par rapport à 1)
Qtés disponibles	Très abondantes	Assez abondantes	Plus rares
Propriétés	Richesse sémantique Adaptabilité à l'objet	Grande variété de mesures possibles Stabilité sémantique	Homogénéité formelle Mesure directe des enjeux économiques
Difficultés	Ambiguïté ou plurivalence sémantique Versalité ou instabilité temporelle	Hétérogénéité Synthèse formelle	Connaissance des fonctions de coûts et de performance

Les méthodes quantitatives, largement empreinte de positivisme (Savall & Zardet, 2004) sont particulièrement adaptées « *pour tester des relations simples et linéaires* » (p. 86). Les méthodes qualitatives favorisent, quant à elles « *l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux, la compréhension du sens des décisions et des comportements, la contribution à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts* » (Ibid., 2004, p. 85 citant Usunier, 1993). Cependant, elles présentent comme limites un manque de reproductibilité et de généralisation des résultats. Du fait notamment de l'utilisation de l'étude de cas, la conduite de recherches qualitatives complexifie les méthodes mises en œuvre par le chercheur, leur structuration ainsi que les compétences relationnelles qu'elles impliquent (Savall & Zardet, 2004).

Cette présentation plus détaillée de la recherche-intervention vient ainsi justifier le positionnement précautionneux que nous avons évoqué en prémisses, à savoir que cette recherche s'inscrit dans cette méthodologie mais ne peut pas être considérée pleinement comme tel. Par observation participante longitudinale et qualimétrique, nous nous inscrivons ainsi dans cette méthodologie tout en conservant une certaine distance vis-à-vis de notre faible expérience en la matière. La méthodologie adoptée à présent détaillée, nous aborderons maintenant les différentes pratiques de distanciation du terrain d'observation que nous avons déployées afin de garantir un certain degré d'intention scientifique de notre travail.

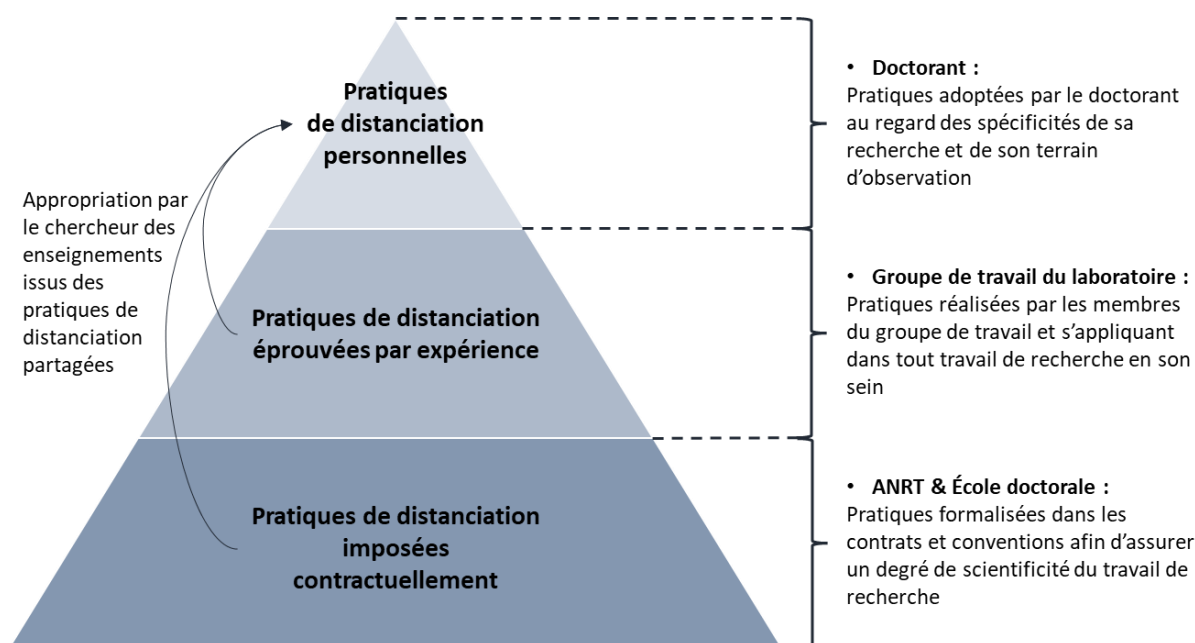
3.3.2-Présentation de la méthodologie de distanciation vis-à-vis du terrain de recherche

Comme nous l'avons évoqué, notre thèse a été conduite sous convention CIFRE, notre intervention sur le terrain représente une partie importante de notre travail de recherche et fera l'objet de la prochaine section de ce chapitre. Au regard des risques importants induits par une implication forte du chercheur dans son terrain de recherche quant à la validité de son travail, nous avons suivi tout au long de notre doctorat différentes pratiques de distanciation afin d'assurer une certaine garantie de l'intention scientifique de nos résultats.

Pour présenter ces différentes pratiques de distanciation, nous faisons le choix de les distinguer en trois catégories. Premièrement, les pratiques imposées au doctorant en contrat CIFRE par l'ANRT et l'école doctorale dans laquelle nous sommes inscrit. En effet, ces deux institutions imposent certains dispositifs afin d'encadrer la conduite de la recherche, de sensibiliser le doctorant et de le former au travail de la recherche scientifique. Deuxièmement, le groupe de travail dans lequel nous avons conduit notre recherche, par son expérience en matière de

recherche-intervention, a également établi différents dispositifs d'accompagnement des doctorants dans leur travail doctoral. Et finalement, nous avons, par l'enseignement tiré de ces deux premières catégories, également mis en place d'autres dispositifs nous permettant de nous éloigner de notre activité praticienne et d'observer notre terrain sous l'œil du chercheur. Nous pouvons ainsi schématiser cette méthodologie de distanciation de la manière suivante :

Figure 26 - Schéma de la méthodologie de distanciation du terrain d'observation suivie dans le cadre de cette thèse



- Les mesures contractualisées dans le cadre de la convention CIFRE et de l'inscription à l'école doctorale

Il s'agit ici de mesures non spécifiques à notre recherche, mais propres à l'ANRT et à l'école doctorale à laquelle nous sommes inscrit, qui garantissent un certain degré d'exigence scientifiques pour l'ensemble des doctorants concernés. Pour l'ANRT ces mesures sont les suivantes :

1. La contractualisation sous forme d'une convention du partenariat liant l'ensemble des parties prenantes

Une fois le dossier de candidature déposé à l'ANRT regroupant d'importantes informations quant au projet de thèse et étant étudié par un comité d'expert en la matière, la convention CIFRE, signée par les différentes parties prenantes, contractualise ce nouveau partenariat. Ainsi, dès le début de la thèse sont notamment formalisés : 1) la primauté du travail doctoral

sur les missions en entreprise attribuées au doctorant ; 2) un lien entre les activités conduites en entreprise et le travail de recherche ; 3) une répartition du temps de travail en entreprise et en laboratoire quasi-équivalente à la fin des 3 ans de thèse et 4) les engagements fixés concernant les déplacements en cas de formation ou de participation à des colloques, l'accès à de la documentation ou encore la publication et la confidentialité des données terrains mobilisés.

2. La tenue de réunions entre le doctorant, le directeur de thèse et le responsable en entreprise

Une convention CIFRE étant un partenariat entre différentes parties prenantes dont les principaux concernés sont le doctorant, son directeur de thèse et son responsable en entreprise, une communication et un lien doit exister. Pour ce faire, des réunions entre ces derniers sont à organiser tout au long de la thèse afin d'échanger sur les avancements, les difficultés rencontrées...

3. La rédaction de rapports d'activité annuels ainsi qu'un questionnaire d'évaluation en dernière année

À chaque date d'anniversaire de la signature de la convention CIFRE, l'ANRT demande la rédaction d'un rapport d'activité afin de faire un point sur l'avancement des travaux ainsi que le ressenti. En dernière année, ce rapport d'activité se transforme en un questionnaire d'évaluation rempli par le doctorant, le directeur de thèse et le responsable en entreprise. Cette démarche permet ainsi à l'ANRT de suivre, année après année, la bonne conduite du partenariat. Pour le doctorant ainsi que son directeur de thèse et son responsable en entreprise, cette démarche est l'occasion de réaliser un nouveau point d'avancement et de formaliser les besoins et attentes à venir.

L'école doctorale au sein de laquelle cette thèse a été conduite a également mis en place certains dispositifs permettant d'assurer un degré de scientificité du travail de thèse mené. Les dispositifs que nous présentons ici sont propres à l'école doctorale dans laquelle nous nous sommes inscrit et ne sont donc pas nécessairement présents dans d'autres établissements.

4. La participation à des formations dispensées par l'école doctorale ou approuvées par cette dernière

L'école doctorale met à la disposition des doctorants différentes formations auxquelles ils peuvent participer afin de développer des connaissances et compétences en lien avec leur recherche ou concernant le travail doctoral et par extension le métier de la recherche. Il leur est ainsi demandé un minimum de formations à suivre, dont la formation portant sur l'éthique. Par

ailleurs, un doctorant peut suivre une formation extérieure à l'école doctorale pouvant donner des équivalences. C'est le cas par exemple pour des formations organisées par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE).

Deux points particuliers sont à noter. Premièrement, dans le cadre d'une thèse en convention CIFRE, ce qui a été notre cas, le minimum de formations à suivre est abaissé en considérant que le temps passé au sein de l'entreprise correspond à de la formation professionnelle. Deuxièmement, parmi les différents modules de formation proposés, un est un workshop scientifique. Durant la thèse, il est demandé au doctorant de participer à ce workshop afin de soumettre et présenter un projet d'article mais aussi de réaliser la revue de l'un des articles soumis par un autre doctorant. Ce module de formation présente ainsi un intérêt académique important mais aussi et surtout, il présente une opportunité de distanciation du terrain par la présentation de certains résultats sous forme d'article. Dans notre cas, les formations suivies nous ont permis de nous sensibiliser aux enjeux d'éthique et d'intégrité de la recherche, de compléter nos connaissances sur différentes méthodologies de recherche, dont notamment la recherche qualitative ou encore de préciser nos compétences en matière de méthodologie de recherche-intervention.

5. La conduite de comités de suivi individuels

À l'instar des rapports d'activités et des réunions de suivi demandés par l'ANRT, l'école doctorale demande de planifier à partir de la deuxième année un comité de suivi individuel comprenant le doctorant et deux enseignants-chercheurs. En l'absence du directeur de thèse, ces comités de suivi individuels sont ainsi l'occasion d'apporter au travail réalisé et à la projection faite par le doctorant un regard neutre, critique et expert ainsi que de s'assurer de la qualité de l'accompagnement réalisé par le directeur de thèse.

- Les dispositifs de distanciation du groupe de travail du laboratoire de recherche

Le deuxième groupe de dispositifs de recherche utilisé dans le présent travail sont ceux mis en place par le groupe de travail du laboratoire de recherche dans lequel s'inscrit notre thèse. Comme évoqué précédemment, ces dispositifs sont propres à ce groupe de travail et ont été mis en place au regard de l'expérience de ses membres pour accompagner au mieux le doctorant.

On peut citer :

1. La tenue de réunions régulières avec le directeur de thèse

Outre contraintes et obligations, des réunions régulières ont été planifiées avec notre directeur de thèse. Mensuellement et à distance au début (Covid-19 oblige), ces réunions sont devenues quasi-hebdomadaires et en présentiel à partir de la moitié de la thèse. Ces réunions ont ainsi rythmé l'ensemble du travail doctoral par un échange régulier et formalisé à travers des fiches de résolutions.

2. La participation à des séminaire doctoraux mensuels

Chaque mois, le groupe de travail organise des séminaires doctoraux auxquels la présence des doctorants est exigée. Ces séminaires se déroulent en deux phases. Pendant la première heure et demie, les doctorants se retrouvent entre eux avec un enseignant-chercheur afin de s'entraîner à présenter et échanger ensemble sur des difficultés rencontrées, des questions, des avancements... La deuxième heure et demie réunit les doctorants et les post-doctorants. Cette deuxième partie est ainsi l'occasion pour les doctorants de découvrir et de s'immerger dans le monde académique en échangeant sur des sujets allant au-delà de la thèse. C'est aussi l'occasion de présenter les avancées de ses recherches devant des chercheurs, enseignants et professeurs.

Avant de présenter les deux derniers dispositifs que nous avons catégorisés ici, nous souhaitons tout de même faire un point d'attention. Ces deux dispositifs (la participation à ces colloques universitaires et la présence en laboratoire) ne sont évidemment pas propres au groupe de travail dans lequel nous nous inscrivons. Ce sont des dispositifs génériques d'un travail académique. Si nous les avons mis dans cette catégorie c'est parce qu'ils font l'objet d'une attention très particulière par les membres du groupe de travail. En effet au regard des risques méthodologiques liés aux recherches-interventions, la participation à des colloques ainsi que la présence en laboratoire sont des pratiques de distanciation d'autant plus importantes.

3. La participation à des colloques universitaires

Les colloques universitaires sont des occasions importantes de distanciation du terrain de recherche pour trois raisons. Premièrement, ils sont l'occasion de rencontrer et d'échanger avec des académiciens ainsi que d'assister à des présentations de travaux de recherche portant sur des thématiques d'intérêt pour le doctorant. Deuxièmement, certains colloques organisent des ateliers doctoraux nous permettant de présenter l'avancement de nos recherches et de bénéficier d'un regard neutre, expert et différent. Dernièrement, ils sont l'occasion aussi de présenter des communications sur une partie des recherches menées.

4. La présence en laboratoire

Durant le temps hebdomadaire accordé à la recherche, nous avons travaillé sur notre thèse soit dans le laboratoire de recherche, soit, en raison du Covid-19 ou pour des raisons personnelles, à distance de l'entreprise d'accueil. Cette distanciation physique, couplée avec la possibilité d'échanger avec d'autres doctorants ou des enseignants-chercheurs, nous a permis d'analyser nos données terrains sous un autre angle, mais aussi de réaliser notre revue bibliographique afin de nous positionner vis-à-vis des travaux théoriques existants.

- Les dispositifs de distanciation personnels

Par ces dispositifs de distanciation qui se sont imposés à nous, ainsi que les différents enseignements que nous avons pu en retirer, nous avons également déployé nos propres dispositifs personnels que nous détaillons ici.

1. La tenue d'un journal de bord

Tout au long de notre travail de thèse, nous avons tenu un journal de bord que nous avons rempli régulièrement avec nos observations, nos réflexions et des idées clés issues tant de notre intervention sur le terrain que de nos moments à distance de celui-ci.

2. La lecture d'ouvrages plus ou moins éloignés de notre recherche

En plus de la lecture des articles et ouvrages d'intérêt au regard de notre recherche, nous avons tenu à lire des articles, livres et informations indirectement liés à notre objet de recherche ou éloignés de celui-ci. Attisant notre curiosité, ouvrant notre horizon de connaissance, mais aussi nous permettant d'identifier des liens, des correspondances ou simplement des réflexions se montrant, ou non, intéressantes pour notre recherche. Dans notre cas, nous pouvons citer : Théorie générale des systèmes de L. Von Bertalanffy (2012), Introduction à la pensée complexe d'Edgar Morin (2014), Les émotions de la Terre de Glenn Albrecht (2021), Dieu joue-t-il aux dés de I. Stewart (2014) ou encore L'entraide, l'autre loi de la jungle de P. Servigne et G. Chapelle (2019).

3. Les échanges informels en dehors du cadre de l'entreprise ou de l'université

Dernièrement, discuter avec notre entourage de notre sujet de thèse voire de notre intervention sur le terrain est apparu être un élément de distanciation, toute mesure gardée, en nous exerçant pour présenter le sujet à des personnes en-dehors du domaine mais aussi par leurs retours neutres (non-experts) et extérieurs.

Pour plus d'informations concernant ces dispositifs, différents éléments ont été mis en annexe, dont voici la table de renvoi :

Tableau 19 – Table de renvoi aux annexes des informations complémentaires ou d’illustration aux dispositifs de distanciation mobilisés

Dispositifs de distanciation	Documents complémentaires ou d’illustration disponibles en annexe
Rédaction des rapports d’activité	- Rapport d’activité de la première année 2020-2021
Suivi des formations doctorales	- Attestation de suivi des formations - Rapport des formations suivies
Réunion de suivi avec le directeur de thèse	- Exemple de fiche de résolution
Tenue d’un journal de bord	- Extrait du journal de bord
Comité de suivi individuel	- Compte-rendu du comité de suivi individuel de la deuxième année
Participation à des colloques	- Attestation de participation au colloque ISEOR-AOM de 2022

Dans le tableau – 20 ci-dessous, l’ensemble des dispositifs de distanciation listés sont repris et ont été précisés avec des indicateurs clés, ainsi que par leur mobilisation tout au long de notre travail doctoral. Si nous tenons à présenter ces deux derniers éléments comme des dispositifs de distanciation, ils sont tout de même annexes aux autres. C’est la raison pour laquelle nous ne les avons pas retenus dans le tableau de synthèse suivant.

Tableau 20 – Synthèse des dispositifs de distanciation du terrain d’observation tout au long du travail doctoral

Principales actions		Indicateurs clés	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3
			2020				2021				2022				2023		
			t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3
			CDD				Convention CIFRE										
Distanciation scientifique	Contractualisation de la recherche-intervention	Formalisation de la conduite de la thèse			X												
	Répartition temps en entreprise et en laboratoire	Formation professionnelle par intervention en entreprise Quasi-équilibre de la répartition des temps en entreprise (56%) et en laboratoire (44%)	100% 0%		80% 20%			70% 30%			50% 50%			30% 70%		20% 80%	
	Tenue de réunions de suivi CIFRE	Conduite de 4 réunions de suivi						X	X					X	X		
	Rédaction de rapport d'activité	Rapport annuel d'avancement des travaux					X			X						X	
	Suivi de formations de l'école doctorale	Participation à 7 formations portant sur des thématiques d'intérêt pour un total de 126 heures Rédaction et présentation d'un projet d'article et revue d'un article (workshop)				X	XX		X		XX				X		
	Tenue de comités de suivi individuel	Conduite de 2 comités émettant un avis d'expert sur l'avancement des travaux								X						X	
	Participation à des colloques universitaires	Participation à 5 colloques dans le cadre d'ateliers doctoraux et une fois dans un atelier de communication (Aderse, 2022)	X			X	X			XX							
	Participation à des séminaires doctoraux	Participation à 32 des 35 séminaires doctorants sur la période 1 présentation du projet de thèse devant des post-doctorants	X														
	Tenue de réunions de suivi avec le directeur de thèse	Suivi quasi-hebdomadaire	X														
	Travail en laboratoire	Lecture de plus de 200 références bibliographiques (articles, communications, livres, documentation professionnelle...)	X														
	Tenue d'un journal de bord	Mémorisation des observations et connaissances tout au long du travail de thèse	X														

3.4 - Présentation du terrain de recherche

Les dispositifs de distanciation mobilisés afin d'analyser nos données terrains à présent détaillés, nous pouvons désormais présenter le terrain sur lequel nous sommes intervenu durant 44 mois, dont 36 sous convention CIFRE.

Figure 27 - Présentation globale de l'intervention sur le terrain avant et pendant la convention CIFRE



Ledit terrain est assez atypique et complexe. En effet, au moment du lancement de la démarche de RSE, l'organisation d'accueil initiait un rapprochement avec d'autres structures sous la forme de partenariats organisationnels. Notre terrain comporte ainsi différentes structures exerçant sous différentes marques et sur deux secteurs d'activités. Afin de clarifier la présentation de ce terrain, nous faisons le choix de l'approcher à travers le prisme d'une des organisations du terrain, celle qui nous a accueillie et qui a ainsi instruit notre intervention : la mutuelle. Dans la suite de notre développement et par souci d'anonymat, cette mutuelle sera nommée « la mutuelle ».

« La mutuelle » a été fondée il y a plus de cinquante ans afin de proposer un service de protection sociale aux étudiants alternatif à l'organisation monopolistique existante à l'époque. Les constats que nous avons relevés sur le secteur de la mutualité tout au long du premier chapitre de cette thèse trouvent un écho chez « la mutuelle ». On peut notamment citer son regroupement avec une autre mutuelle au sein d'une union au début des années 2000 ou son rapprochement avec d'autres organisations exerçant sur un secteur d'activité annexe, celui du logement étudiant, présentant des potentiels de synergie importantes. La présentation générique de l'histoire du secteur que nous avons menée au premier chapitre pouvant être représentative pour « la mutuelle », nous allons ici nous concentrer sur un point de bascule important. Un point de bascule qui est indirectement à l'origine de notre intervention : la fin du régime étudiant de la sécurité sociale. Initiée en 2016 dans le cadre du projet de Protection Universelle Maladie prévue par la loi de financement de la sécurité sociale souhaitant « réaffirmer l'universalité des

droits à la protection maladie, de confirmer l'uniformité de ces droits et d'avancer sur le chemin de leur unité de gestion » (Le Bayon & Pougheon, 2020, p. 69), la fin du régime étudiant de la sécurité sociale a été effective à compter du 1^{er} septembre 2019. Historiquement portée par des organisations ayant une délégation de service publique attribuée par l'État, la protection sociale des étudiants n'est dès lors plus un secteur protégé. Il relève donc du régime général et est ainsi ouvert à la concurrence. Pour la mutuelle, cette évolution a représenté un choc considérable la contraignant à mener une restructuration majeure, afin de faire face à la baisse quasi-inévitable de ses activités. Cette période importante de la mutuelle a fait l'objet d'un travail de recherche dans le cadre d'un mémoire de master (Dubois, 2019), dont voici les principaux enseignements.

Au moment où cette évolution réglementaire est en cours, la perte d'activité qu'elle générerait est estimée à 50% du chiffre d'affaires et impliquerait le transfert de 80% de ses plus de 120 salariés (en équivalent temps plein) vers une organisation reprenneuse, soit plus de 100 salariés sortants. Pendant plus de 18 mois, une importante phase de transfert organisationnel s'opère en interne, auprès de ses partenaires et auprès du personnel sortant. La conséquence de cette évolution réglementaire pour la mutuelle est « *un profond changement de chaînage managérial et opérationnel* » (Dubois, 2019, p. 22) source de « *perte de repères* », de « *démotivation* » et de « *sentiment de lassitude* » important pour les « *collaborateurs survivants* » (Ibid.). Pour pallier ces nouvelles problématiques, l'équipe accompagnatrice de ce transfert s'efforce, en interne, de valoriser et transmettre les connaissances et compétences du personnel sortant, qui seront nécessaires à la bonne continuité des activités et, de revaloriser et diffuser une culture et des valeurs communes auprès du personnel survivant.

À la sortie de cette restructuration contrainte, la mutuelle se retrouve donc amputée d'un « *chiffre d'affaires confortable et presque assuré* », d'un « *accès privilégié à sa clientèle pour la diffusion de garanties santé* » (Dubois, 2019, p. 25), de ressources et compétences en interne et sa culture commune et historique s'en est retrouvée fortement effritée. En parallèle de cet événement, de manière indépendante et dans une volonté de diversification, la mutuelle a souhaité renforcer son choix de se rapprocher d'autres structures agissant sur le secteur du logement étudiant. Si des partenariats avec des acteurs de ce secteur existaient depuis plusieurs décennies, à partir de 2020 cette stratégie prend une nouvelle ampleur et implique, de nouveau, une importante réorganisation en interne qui a aboutie 3 ans plus tard.

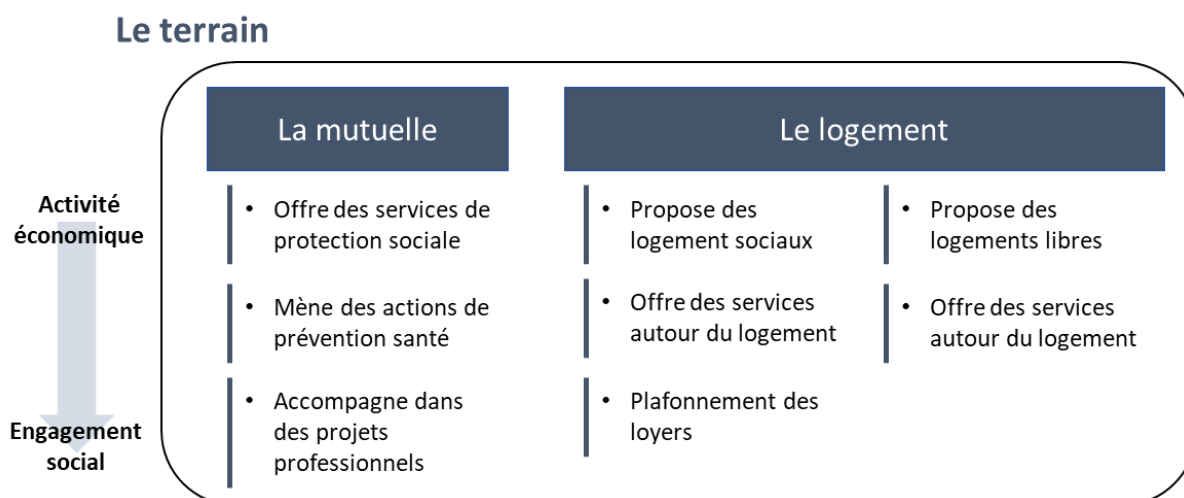
C'est dans ce contexte de flou, de recherche d'une nouvelle identité et de revalorisation de la culture commune, que notre rapprochement avec la mutuelle s'est réalisé par la contractualisation de la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Portée par la même direction interne qui a accompagné la période de transfert évoquée ci-dessus, et donc dans une logique de continuité, cette nouvelle démarche pour l'organisation avait une visée à la fois innovante et transformative en suivant un double objectif : le déploiement, la mise en œuvre et la formalisation d'une démarche RSE pérenne redynamisant la culture sociale et solidaire partagée par l'ensemble des structures. Au regard de notre objet de recherche, cette proposition nous offrait ainsi une occasion de tester notre hypothèse selon laquelle la RSE peut représenter un projet performatif pour une organisation hybride.

Ces différents épisodes de restructuration étant aboutis, voici comment est structuré notre terrain de recherche. Ce terrain regroupe certes un certain nombre de sociétés de différentes natures juridiques (mutuelle, entreprises, associations, fondation...) mais qui sont réparties sur deux secteurs d'activités distincts :

- « La mutuelle » comprend l'organisation d'accueil que nous venons de présenter ainsi qu'une fondation d'entreprise. « La mutuelle » offre des services de protection sociale et conduit des actions de prévention santé et d'accompagnement aux projets d'étude et/ou professionnels à destination des étudiants et jeunes actifs ;
- « Le logement » qui regroupe différentes sociétés proposant des solutions de logements et des services au logement à des étudiants et jeunes actifs et agit sur le secteur conventionné et libre du marché.

La distinction ici entre « conventionné » et « libre » est un véritable marqueur différenciant. Dans le premier cas, l'offre de logement est assujettie à une convention établie avec l'État plafonnant ainsi le montant du loyer en contrepartie d'une allocation. Il s'agit donc là d'une offre à caractère social devant permettre à des personnes ayant un revenu modeste d'accéder à un logement. Dans le second cas, l'absence de convention permet une fixation libre du prix en fonction du marché. Il s'agit bien là de deux approches distinctes sur le marché du logement : l'une relevant d'avantage d'une approche sociale et solidaire et l'autre ayant plus trait à une approche capitaliste. À présent, et pour éviter tout malentendu, lorsque nous évoquerons « le terrain », nous parlerons de l'organisation globale recouvrant les deux activités :

Figure 28 - Synthèse de présentation du terrain de recherche



Cette figure permet de rendre compte des différences existantes entre les deux secteurs d'activité du terrain, ainsi que celles présentes au sein du secteur du logement, tout en rendant compte des différents degrés d'engagement social présents. En effet, la « mutuelle » et le « logement conventionné » sont les deux pans du terrain présentant le plus haut degré « d'hybridité sociale », cela sans pour autant retirer la dimension sociale que portent les acteurs du « logement libre ».

Malgré les différences existantes, qu'elles soient de nature juridique ou par les activités conduites, si ces différents acteurs se sont réunis, c'est qu'ils partagent une vision commune, celle d'améliorer la condition des étudiants et jeunes actifs par une offre de protection sociale et de logement s'adaptant à leurs besoins spécifiques. Cette vision partagée nous a été confirmée par le directeur général lors d'un entretien individuel que nous avons mené avec lui évoquant « la variété des formes des structures au sein du partenariat repose sur un choix pragmatique en fonction des modalités d'actions en vue de la finalité poursuivie. Ce n'est pas la forme juridique qui détermine la finalité d'une entreprise, en constate l'exemple des sociétés d'enseignement. L'entreprise est un vecteur ».

En résumé, le terrain d'observation peut être présenté ainsi :

Tableau 21 – Présentation synthétisée du terrain de recherche par secteur d'activité

	Mutuelle	Logement
Lien organisationnel	Partenariat stratégique visant à améliorer les conditions de vie des étudiants en proposant des services de protection sociale et de logement	
Périmètre d'activité	Plus de 80 localisations en France métropolitaine à proximité des pôles étudiants (+ dans une très faible proportion, une couverture santé pour les étudiants à l'étranger)	
Synergies stratégiques	Proposition d'un service commun permettant de répondre aux deux principales préoccupations des étudiants. Le logement offrant de nouveaux points de déploiement d'actions de prévention et de couverture santé auprès des étudiants.	
Population touchée	~40 000 adhérents	~17 000 locataires
Positionnement sur le marché	Très petite mutuelle	1 ^{er} acteur non étatique d'offre de logement pour étudiants
Effectifs globaux	~350 salariés (l'effectif étant variable du fait d'une variation des périodes d'activités au cours d'un exercice)	
Ordres de grandeurs des activités	~2 millions € de cotisations ~1,5 millions € de prestations Création d'une fondation d'entreprise (+ 50 000 € de dotation) Conduite d'actions de prévention santé Ratio de solvabilité excédant les seuils légaux (SCR de 241% et MCR de 399%)	+ 2 millions € de chiffre d'affaires Taux d'occupation moyen de 99% Aide au logement moyen de 47% du coût total

D'un point de vue organisationnel, ce partenariat stratégique se traduit par une structure organisationnelle intégrée. La direction générale et les directions supports sont communes et chaque secteur dispose d'une direction métier spécifique. Une particularité est tout de même à noter ici. Par la nature des activités réalisées, notamment dans le secteur du logement, les effectifs des structures sont géographiquement éloignés et isolés. En effet, le personnel terrain

est disséminé dans tout le territoire à raison de deux ou trois personnes, voire une personne, par résidence ou agence. Ce qui présente un enjeu certain, comme nous le verrons par la suite, en matière de communication, de concertation et de coordination.

En somme donc, notre terrain regroupe des acteurs engagés par nature dans l'ESS ou s'intégrant dans une mission sociale partagée. Cette variété d'acteurs ainsi que la pluralité des secteurs génèrent des divergences de fonctionnement, de logiques et de valeurs défendues mais qui, théoriquement doivent toutes converger vers une vision commune dictée par la convergence des organisations et l'application d'une organisation opérationnelle commune. Cette reconstruction structurelle se comprend d'autant mieux aux vues des synergies mutuelles que s'apportent les différents acteurs qui agissent sur une problématique sociale partagée. À cette diversité structurelle s'ajoute également un éclatement géographique fort avec une importante part de salariés isolés. Ce rapprochement représente pour la mutuelle une opportunité de faire face à la perte de sa niche d'activité et pour les structures du logement une opportunité d'approfondissement des services mis à disposition de leurs locataires.

C'est dans ce contexte terrain donc que nous sommes intervenu en vue de déployer une démarche RSE globale. C'est-à-dire portant sur le terrain dans son ensemble tout en agissant en fonction des spécificités inhérentes à chaque secteur d'activités. Intervention que nous allons présenter maintenant.

Chapitre 4 – Intervention terrain : le déploiement d’une démarche RSE expérimentale

Dans ce chapitre, nous allons présenter les principaux projets qui ont été menés durant notre intervention sur le terrain afin de déployer une démarche RSE nouvelle dans l'organisation. Voici un résumé synthétique de son agencement dans la durée.

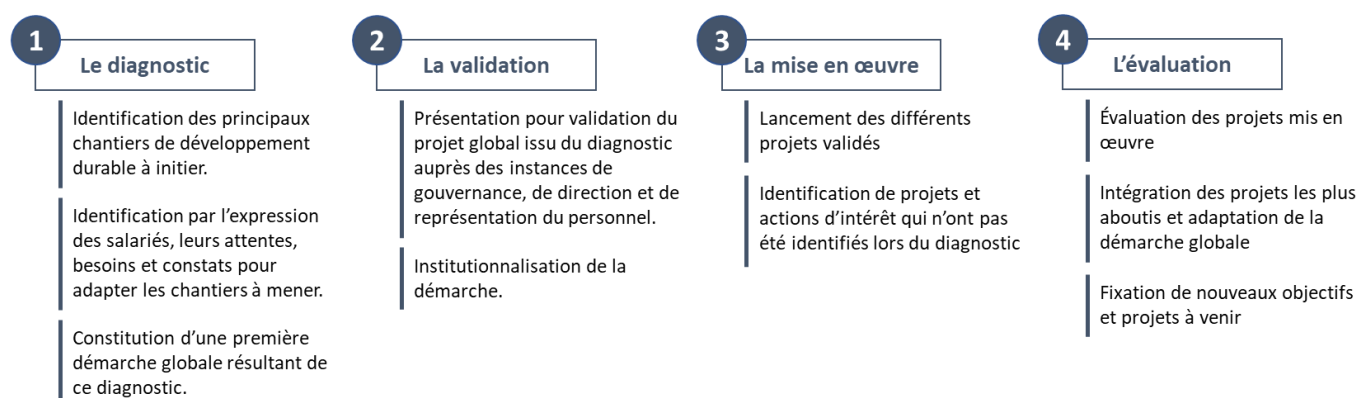
Figure 29 - Agencement de l'intervention terrain au cours de notre intervention

[illegible]

Afin de présenter tout le travail entrepris avec le terrain, nous faisons le choix de le séquencer en trois phases. La première phase correspond à la constitution d'un terreau favorable au déploiement de la démarche durant laquelle les actions conduites avaient un triple objectif. 1) réaliser un état des lieux par la conduite d'un diagnostic externe et interne de la RSE pour le terrain, 2) la projection d'une démarche globale et, 3) la validation de celle-ci par les différentes instances. La démarche globale à présent institutionnalisée, la deuxième phase est celle de sa mise en œuvre par le déploiement de plusieurs chantiers. Les principaux ont été : l'acculturation des parties prenantes au développement durable, le déploiement d'actions transverses à l'ensemble des organisations et la mise en œuvre d'actions spécifiques selon les priorités identifiées. Finalement, sur les derniers mois de notre intervention, nous avons entrepris une dernière phase d'évaluation et de transmission de la démarche.

Le choix d'avoir opté pour une telle méthodologie repose en grande partie sur le « *processus d'amélioration cyclique* » (Savall & Zardet, 1987 [2015]) mobilisé par les chercheurs en management socio-économique pour conduire leurs recherches-interventions à savoir : Diagnostic – Projet – Mise en œuvre – Évaluation. Il s'agit là d'une méthodologie éprouvée tant scientifiquement que par la pratique en entreprise et dans le secteur de l'ESS pour la conduite d'un changement organisationnel durable. Nous l'avons légèrement adapté lors de notre négociation ainsi que durant toute la durée de notre intervention avec le terrain d'observation scientifique afin de répondre à des enjeux spécifiques et faire face à des éléments perturbateurs. À notre connaissance, nous n'avons relevé ni dans la littérature académique, ni dans la communication institutionnelle d'entreprises relevant de l'ESS, de configuration type de déploiement d'une démarche RSE. Concernant la documentation professionnelle en la matière, notamment celle décrivant les approches menées par des cabinets de conseil et celles préconisées par certaines instances (ISO, AFNOR), on relève que ces étapes sont quasi-unanimement suivies. Ne maîtrisant toutefois pas la rigueur observée ni la profondeur de l'analyse menée de ces approches, nous en avons seulement retenu la pertinence pratique d'une telle méthodologie.

Figure 30 - Présentation de la méthodologie adoptée pour déployer la démarche RSE



4.1-Diagnostic et projection de la démarche

À l'origine du lancement de la démarche RSE, deux objectifs clés ont été formulés :

- 1) Initier et formaliser une démarche RSE sur l'ensemble des organisations de manière pérenne ;
- 2) Revitaliser les valeurs sociales et historiques par le partage d'une culture commune autour des enjeux de développement durable. Il s'agit là de deux objectifs propres au terrain, liés à son histoire et à ses spécificités et non pas en réponse à une pression, à une contrainte, traduisant ainsi une volonté de l'organisation de déployer une RSE relevant davantage de la RSE stratégique que défensive pour reprendre la classification de Porter et Kramer (2002).

Pour espérer atteindre ces objectifs, deux points d'attention ont également été pris en compte. Premièrement, au lancement en 2020, le processus de restructuration organisationnelle, que nous avons présenté dans la partie précédente, était en cours. Le déploiement de la démarche devait ainsi prendre en considération que, face aux projets prioritaires, aux urgences et aux changements organisationnels induits par cette réorganisation, la RSE ne devait pas s'imposer aux différentes directions. Elle ne devrait pas représenter une surcharge supplémentaire pour les salariés et notamment pour les directions en venant se greffer à un emploi du temps déjà perturbé. Deuxièmement, la RSE est une notion complexe et floue par la multiplicité de ses enjeux, de leurs interactivités, du périmètre et d'une projection sur un temps long à prendre en considération. Les changements de structures et de comportements individuels comme collectifs qu'elle implique s'effectuent « chemin faisant ». La démarche projetée initialement peut dès lors être amenée à évoluer et changer au cours de sa mise en œuvre, des obstacles

rencontrés ou des opportunités observées. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte instable d'une réorganisation.

4.1.1 Confronter les pressions externes et les attentes internes par un diagnostic pour assurer une certaine pertinence à la démarche

Réalisé au cours du premier semestre de l'intervention, le diagnostic avait pour objectif de faire un premier état des lieux externe et interne des attentes et des priorités d'action pour les organisations du terrain. L'analyse externe a consisté à étudier de la documentation légale, réglementaire, concurrentielle et spécialisée des enjeux de développement durable liés aux activités du terrain. Une fois cette analyse externe menée, elle a été confrontée à une analyse en interne du fonctionnement des organisations, des sujets prioritaires pour les salariés et de leurs attentes vis-à-vis d'un tel projet. L'objectif de cette confrontation entre les attentes externes et internes sur le déploiement de la RSE visait à **ne pas établir un plan d'action répondant seulement aux pressions exogènes du terrain, mais de l'adapter aux spécificités et attentes exprimées par un maximum de parties prenantes internes**. Ainsi une première démarche globale, adaptée aux enjeux de développement durable et aux spécificités des organisations du terrain a été élaborée afin de favoriser au mieux son acceptation et d'en optimiser la mise en œuvre.

- L'analyse externe pour identifier les pressions à prendre en compte dans le projet

Afin de déterminer la démarche globale à adopter pour le lancement du projet de RSE, nous avons conduit une **analyse documentaire** permettant d'identifier les différentes pressions en matière de RSE qui s'exercent sur le terrain :

- Le cadre légal et réglementaire auquel le terrain doit répondre ou devra répondre prochainement ;
- Les analyses, constats, guides... édités par des organisations spécialisées ou représentatives des secteurs d'activité sur lesquels exercent les organisations ;
- Le reporting et la communication réalisés par les autres acteurs des secteurs d'activité afin d'en appréhender les pratiques courantes ;
- Les analyses et études menées sur les populations ciblées par les organisations et leurs attentes en la matière.

De cette étude documentaire, plusieurs constats ont ainsi pu être mis en exergue. Premièrement, les secteurs d'activité de la protection sociale et du logement sont tous les deux centraux pour la transition vers un développement durable. Les raisons sont détaillées dans le tableau 20 plus

bas. Cette posture centrale se traduit par l'existence de fortes pressions exogènes par l'ensemble des parties prenantes externes. L'évolution légale et réglementaire est importante, croissante et impacte de plus en plus de domaines, les organisations spécialisées publient de plus en plus de documentation offrant des précisions et des accompagnements pour les acteurs concernés. Mais également, le reporting des acteurs des secteurs est de plus en plus attendu et communiqué au regard de la forte attente des populations cibles en la matière. Deuxièmement, dans les deux secteurs d'activité que sont la protection sociale, donc par extension l'assurance, et le logement, on retrouve beaucoup d'organisations de grande taille. Des organisations assujetties à des cadres légaux et réglementaires dont les organisations de notre terrain de recherche ne sont pas (encore) assujettie, du fait de leur petitesse, aux exigences de reporting des informations extra-financières, de gestion durable des déchets ou encore au devoir de vigilance. Ainsi, les pratiques constatées de reporting et de communication chez les acteurs des secteurs ne trouvent *a priori* pas d'application immédiate sur notre terrain si ce n'est de manière proactive. Troisièmement, l'étendue relative à la notion de développement durable portant à la fois sur les dimensions économiques, sociales et environnementales. Or, sur ces trois dimensions, seule l'environnement représentait une réelle pression nouvelle à prendre en compte pour le terrain. En effet, les pressions issues des dimensions économiques et sociales sont déjà analysées et prises en considération par les organisations, *a minima* celles issues de sources légales et réglementaires. Notre recherche documentaire permettant alors d'apporter des éléments de connaissances et de bonnes pratiques ou d'engagement. Le dernier constat que nous pouvons établir de ce diagnostic externe est l'importance socio-économique de la dimension environnementale pour la protection sociale et logement. Il s'agit là d'un constat que nous avons préalablement abordé en première partie de cette thèse, lors de notre chapitre portant sur la RSE. En effet, changement climatique et perte de biodiversité sont des facteurs nuisibles à la santé et au bien-être des habitants (maladie, anxiété, inconfort lié à des températures extrêmes...) et aux actifs mobiliers et immobiliers. Deux aspects capitaux pour ces secteurs.

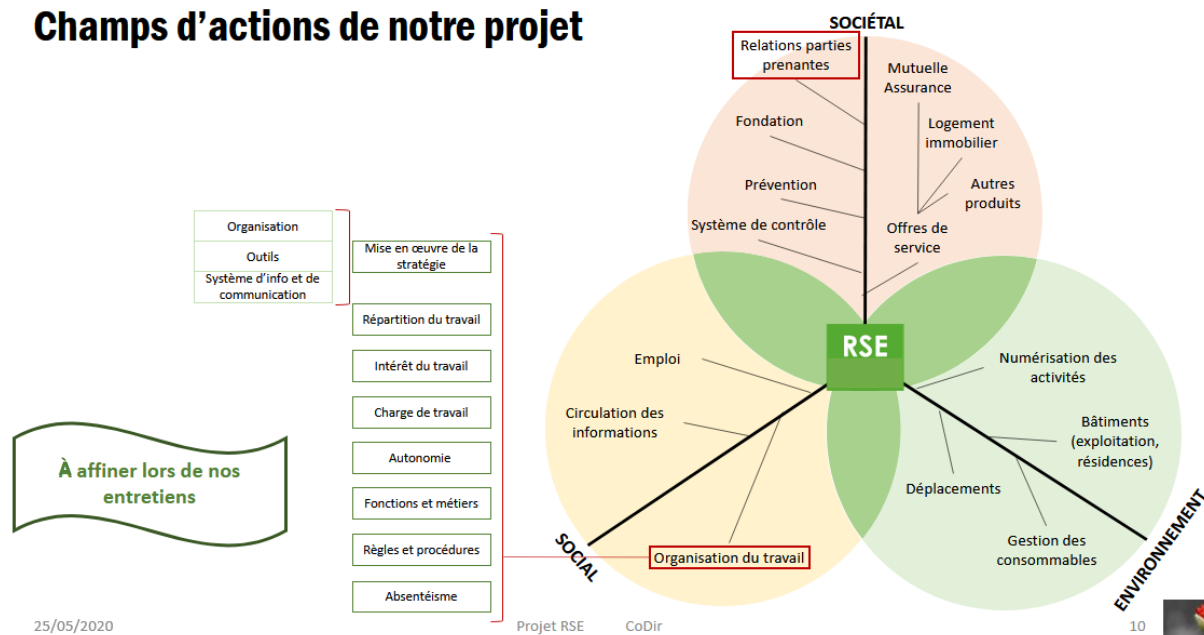
Tableau 22 - Raisons expliquant le rôle central des secteurs de la protection sociale et du logement pour la transition vers un développement durable

	Protection sociale	Logement
Importance en matière de développement durable	- Secteur concourant à la santé et au bien-être de la population ; - Secteur à forte capitalisation financière ; - Secteur levier pour une transition vers un développement durable au regard de ses investissements financiers.	- Secteur apportant une réponse au besoin fondamental d’habitat, de sécurité et de confort ; - Un des principaux secteurs à fort impact environnemental (émission de gaz à effet de serre, consommation d’énergie, génération de déchets, artificialisation des sols) ; - Principale source de dépense monétaire pour les habitants.
Évolutions réglementaires notables en matière de développement durable	- Directive européenne Solvabilité II (solvabilité financière, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, protection de la clientèle...) ; - Loi de transition énergétique pour une croissance verte (reporting des critères ESG) ; - Décret tertiaire.	- Loi climat & énergie (passoires thermiques, rénovations énergétiques) ; - Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (revalorisation des déchets biodégradables) ; - Phase des certificats d’économie d’énergie.

De ce diagnostic externe, nous avons ainsi établi des priorités d’action, mises en relief par la conduite d’un diagnostic interne afin de les préciser et d’apporter de nouvelles actions grâce aux éclairages de cette deuxième étape.

Figure 31 - Extrait de la présentation des grands chantiers de la RSE à l'issue de l'analyse externe (document interne à l'entreprise)

Champs d'actions de notre projet



La figure 31 présente un extrait d'une présentation que nous avons faite aux membres du comité de direction à l'issue de notre analyse externe (mai 2020). Elle présente les grands chantiers que nous avons alors identifiés sur les dimensions sociale, sociétale et environnementale de la démarche. Chacune des branches étant précisée comme c'est le cas ici pour « organisation du travail ». Lorsque nous avons présenté ces premiers résultats, les membres du comité de direction n'ont pas été particulièrement expressifs. Les quelques directeurs qui se sont exprimés ont dit partager les principes et la logique mais ne voyaient pas véritablement comme cela allait pouvoir s'appliquer ni comment cela allait les impacter et les impliquer. **Décorrélés de la réalité du terrain et des préoccupations des responsables, il est apparu qu'en l'état, ce premier travail n'a pas suscité de véritable engagement.** Si la conduite d'entretiens en interne était déjà statuée, ce premier constat a renforcé l'intérêt pour l'équipe en charge du projet de RSE d'en mener et d'élargir aussi le spectre des interviewés. C'est à partir de ce pré-diagnostic que nous avons ainsi mené notre analyse en interne. Comme en constate l'encadré « à affiner lors de nos entretiens » de la figure précédente.

- Le diagnostic interne pour préciser et adapter la démarche au besoins et attentes spécifiques au terrain

Fort de cette première priorisation des projets RSE à développer, nous avons mené la partie interne de notre diagnostic afin de préciser les principaux chantiers avec la « réalité du terrain ».

Si l'analyse externe est une pratique commune pour sensibiliser les décideurs et responsables au lancement d'une démarche RSE et consiste principalement en une revue de documentation légale, professionnelle et de positionnement vis-à-vis des autres acteurs d'un secteur, la conduite d'un diagnostic interne n'est ni une pratique généralisée ni harmonisée. Pouvant se traduire par la demande d'une liste de documents et d'indicateurs, par l'envoi d'un questionnaire ou par la conduite d'entretiens voire de l'observation *in situ*, la pratique du diagnostic interne mobilise des sources d'informations variées et plus ou moins approfondies. En tant qu'intervenant-chercheur, nous avons cherché à assurer un certain **degré d'intention scientifique dans la récolte des informations tout en s'accommodant des spécificités contextuelles** de notre terrain de recherche. Le protocole suivi à cette étape peut être synthétisé de la manière suivante :

Tableau 23 – Protocole général du diagnostic interne

Objectif(s)	- Renforcer le diagnostic par l'enrichissement de données contextuelles. - Identification des attentes et chantiers d'actions. - Relever l'appétence ou non à la démarche. - Meilleure connaissance des organisations et de leurs activités. - Relever des non-dits, dadas, tabous et contentieux.
Base scientifique du protocole	Phase diagnostic du processus d'amélioration cyclique de la théorie du management socio-économique.
Justification du choix	- Intéressement des parties prenantes internes au projet. - Croisement des informations par la multiplicité des sources et des expériences. - Identification de dysfonctionnements ou de potentiels informels.
Principes de précaution adoptés	-Anonymisation des données recueillies. - Illustration des idées clés par des phrases témoins
Spécificités contextuelles ayant impacté le protocole	- Forte dispersion géographique des salariés. - Faible ressources humaines et temps. - Période de restructuration organisationnelle. - Période de confinements et contraintes sanitaires importantes.
Première modalité de recueil de données	1) Envoi d'un questionnaire aux membres du comité de direction suite à la présentation du diagnostic externe.
<i>Quantification</i>	9 répondants ; 6 questions ouvertes.
Deuxième modalité de recueil de données	2) Conduite d'entretiens semi-directifs avec les membres du comité de direction et des cadres 'représentatifs' des activités.
<i>Quantification</i>	14 entretiens (9 directeurs et 5 cadres) ; 1h-1h30 par entretien.
Troisième modalité de recueil de données	3) Envoi d'un questionnaire à l'ensemble des salariés.
<i>Quantification</i>	61 réponses (~50% de l'effectif) ; 8 questions ouvertes.
Livrables	Une démarche globale adaptée aux enjeux et aux spécificités des organisations.
Restitution des résultats	Présentation pour validation aux instances de gouvernance, de direction et de représentation du personnel. Présentation de la démarche à tous les salariés.

Objectifs spécifiques à chaque modalité de recueil de données

Obtenir plus d'informations sur le positionnement de chaque directeur vis-à-vis de la démarche.

Clarifier la connaissance du terrain, mieux comprendre le fonctionnement organisationnel et identifier des actions spécifiques et des non-dits.

Permettre à l'ensemble des salariés de s'exprimer et prendre part au projet. Approfondir les informations recueillies précédemment et identifier encore des actions spécifiques et des non-dits.

Comme précisé dans cette synthèse, notre protocole de recueil de données internes reprend comme base la phase diagnostic du processus d'amélioration cyclique de la théorie du management socio-économique. Ce faisant, il en intègre les apports et les précautions à adopter. Revenons à présent plus en détail sur chacune des modalités de recueil de données qui y sont listés, à savoir : le questionnaire à l'attention des membres du comité de direction, les entretiens semi-directifs et le questionnaire envoyé à l'ensemble des salariés ; nous aborderons plus en détail la façon dont ils ont été construits et les contraintes auxquelles nous avons dû nous adapter le processus.

- **Les résultats du questionnaire à l'attention des membres du comité de direction**

Le premier recueil de données a été réalisé à la suite de la présentation de l'analyse externe en comité de direction. Souhaitant approfondir le ressenti et le positionnement des directeurs vis-à-vis de ce nouveau projet de manière anonyme en leur accordant un temps de réflexion (questionnaire envoyé quelques jours après la présentation), ce questionnaire comprenait 6 questions ouvertes. Coconstruit par le directeur RSE et nous-mêmes lors d'une réunion pour faire un point sur la présentation, les questions ont été rédigées de manière pragmatique afin de rendre la démarche plus concrète et proches de leurs activités quotidiennes. Nous avons ainsi cherché à identifier :

- Ce qui paraissait concret à leurs yeux ;
- Les doutes et interrogations qu'ils avaient ;
- Les pratiques existantes dans l'entreprise qui selon eux entrés dans le spectre de la RSE ;
- Les bénéfices qu'une telle démarche pourrait leur apporter ;
- Leurs attentes et besoin d'accompagnement pour déployer de nouvelles actions ;
- Et finalement, leurs éventuelles remarques et observations personnelles.

Voici en synthèse les enseignements que nous avons retiré de ce questionnaire.

Tableau 24 – Synthèse en idées clés des réponses des membres du comité de direction suite au questionnaire

Questions	Idées clés des membres du comité de direction
Suite à la présentation, quels sont les sujets qui vous semblent concrets pour l'entreprise ?	• Diversité de sujets concrets pour l'entreprise (santé, éducation, papier, prestations modulables, logement, télétravail, coûts immobiliers, financer, bien-être, consommables, déplacements...) ; • Dépasser le simple cadre légal ; • L'humain comme principal moteur de développement (écogestes, volonté d'une réflexion-participation).
Avez-vous des doutes/interrogations concernant le projet de RSE ?	• Projet difficilement concrétisable, utopique ; • Inertie organisationnelle et manque d'appétence au changement ; • Besoins de moyens d'action ; • Cohésion des parties internes et cloisonnement entre les services.
Selon vous, existe-t-il des actions déjà mises en place dans votre direction pouvant entrer dans le projet de RSE ?	• Des actions génériques et/ou règlementaires ont été déployées (recyclage, dématérialisation, télétravail, conditions sanitaires, tickets restaurants, frais de déplacements...) ; • Des actions ont été déployées sur initiative de salariés (services en résidence, fondation, liens avec la gouvernance).
Quels bénéfices/performances pensez-vous que le projet de RSE pourrait apporter à l'entreprise, à votre direction et à vos équipes ?	• Bénéfices qualitatifs (sens, engagement, valeurs, projet partagé en interne et en externe, habitudes, organisation du travail, numérisation, image de marque) ; • Bénéfices financiers (économies financières, offre commerciale) ; • Bénéfices quantitatifs (réductions des consommables).
Comment le service porteur du projet de RSE peut-il vous aider au déploiement de la RSE au sein de votre direction ?	• Nécessité d'être dans l'échange ; • Importance d'adopter une approche pédagogique ; • Porter le rôle d'un cabinet de conseil interne.
Avez-vous d'autres remarques à ajouter ?	• Nécessité de créer du lien entre directions ; • Structurer le projet par des outils et avec des moyens suffisants ; • Faire émerger des comportements observables et éviter des sentiments de frustration ; • Importance de la sensibilisation face à des comportements irresponsables constatés (hors entreprise).

Les membres du comité de direction à qui nous avons soumis ce premier questionnaire ont, pour la majorité, partagé l'intérêt de la mise en place d'une telle démarche. Tout en pointant par la même occasion son aspect encore trop abstrait ou lointain. À leurs yeux, la démarche RSE

correspond à un véritable projet stratégique présentant différents bénéfices tant qualitatifs, quantitatifs que financiers et pouvant être source de progrès à la fois en interne et en externe. Cette première appétence pour le projet est toutefois nuancée par leur connaissance de la réalité du terrain dont différents aspects peuvent représenter des freins. À la réception des résultats du questionnaire, nous avons ainsi retenu les principaux constats suivants :

- **Les directeurs partagent dans la grande majorité l'importance que revêt cette nouvelle démarche et les apports qu'elle peut apporter** aux organisations tant vis-à-vis des parties prenantes externes qu'internes ;
- Avant même que cette démarche ait commencé à être mise en œuvre, elle était **déjà plus ou moins pratiquée** sur certains aspects et par certains collaborateurs mais **de manière isolée ou informelle** comme par l'installation d'un système de tri des déchets papiers au siège, l'adoption d'éco-comportement, l'organisation de partenariats avec des associations... ;
- La mise en place de cette démarche implique le déploiement d'un **véritable projet stratégique porté par l'équipe en charge** afin d'apporter aux salariés, dont notamment les directeurs concernés, un support et un accompagnement importants et nécessaires.

Par ailleurs, certains directeurs ont profité de cette tribune pour relever des situations dysfonctionnelles comme le besoin de « créer du lien entre directions » à la question « avez-vous d'autres remarques à ajouter ? ».

• **Les résultats des entretiens semi-directifs**

Dispositif de recueil central dans le cadre d'une recherche-intervention qualimétrique, notamment par l'apport considérable des données qualitatives qu'ils offrent, les entretiens semi-directifs ont été la modalité la plus perturbée lors de notre diagnostic interne. En effet, au moment de conduire les entretiens, différents événements perturbateurs ont impacté notre projection initiale d'entretiens. Parmi ces événements, les plus notables sont notamment :

- L'arrivée à une étape cruciale du processus de restructuration des organisations. Cette étape, a consisté en un remodelage de l'organigramme. Impliquant une restructuration par intégration de nouvelles activités, ce remodelage organisationnel a particulièrement bouleversé les responsabilités et activités des directeurs et cadres des organisations qui étaient notre population cible. Les fonctions supports se sont centralisées et ont donc élargies leur spectre d'activité et de responsabilité alors que les fonctions métiers se sont spécialisées et se sont concentrées sur leur cœur d'activité. Un exemple marquant a été

la scission d'activité qui s'est exercée auprès des responsables régionaux qui travaillaient avant la réorganisation sur les activités de la mutuelle et du logement et se sont spécialisés sur une des deux activités suite à cette réorganisation. Notre protocole de diagnostic par entretiens ayant parmi ses objectifs de mieux connaître le fonctionnement organisationnel, cette réorganisation l'a impacté en créant un gap de plusieurs semaines voire mois entre l'ancienne réalité et la nouvelle. Mais aussi et surtout, l'évolution des responsabilités et activités a induit une surcharge importante de travail à laquelle nous ne pouvions nous imposer.

- Au moment de lancer cette phase diagnostic nous rentrions dans une période de forte activité pour les organisations, l'été. En effet, les activités de la mutuelle et du logement étant indexées sur le rythme scolaire et universitaire, l'été est une période de forte activité. Départs et arrivées des résidents, organisations de visites, communication et promotions commerciales pour la rentrée... Il faut aussi ajouter les congés des salariés et la surcharge liée à la réorganisation, les acteurs sont alors particulièrement mobilisés à cette période ce qui complexifie encore davantage la programmation d'un entretien.
- Dernièrement et indépendamment des événements de vie propre aux organisations cette période a également été celle du pic de la pandémie de COVID-19. Cet événement avec son lot de perturbations que l'on peut retrouver dans toute organisation (perturbation des activités, confinements pour test positif et cas contacts, télétravail...) est ainsi ajouter une nouvelle contrainte à la bonne conduite de nos entretiens.

Au regard de ces différents éléments perturbateurs et du calendrier prévisionnel du déploiement de la démarche, nous avons dû nous résoudre à restreindre nos entretiens aux directeurs et à quelques cadres « représentatifs » comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 – Présentation de l’adaptation réalisée concernant la population ciblée pour les entretiens

	Projection initiale de la population ciblée	Population finalement retenue
Directeurs	L’ensemble des directeurs (9) : - Administratif et financier ; - Ressources humaines ; - Systèmes d’information ; - Marketing et communication ; - Développement commercial ; - Relations institutionnelles et cabinet des élus ; - Protection sociale ; - Relation avec les propriétaires ; - Gestion du patrimoine.	L’ensemble des directeurs (9) : - Administratif et financier ; - Ressources humaines ; - Systèmes d’information ; - Marketing et communication ; - Développement commercial ; - Relations institutionnelles et cabinet des élus ; - Protection sociale ; - Relation avec les propriétaires ; - Gestion du patrimoine.
Cadre	Cadres pour une vision d’ensemble (10) : - Responsables régionaux mutuelle & logement (3) - Responsable logement (2) - Responsable mutuelle (1) - Cadre liquidation (2) - Cadre relation client (1) - Responsable marketing & communication (1) - Responsables de services de support (3)	Cadres représentatifs (5) : - Responsables régionaux mutuelle & logement (2) - Responsable régional logement (1) - Cadre liquidation (1) - Cadre relation client (1)

Concernant la détermination des personnes à interviewer, elle a été basée sur un échange avec le directeur RSE selon des critères qualitatifs et non quantitatifs ou statistiques. En effet, la conduite des entretiens selon des critères statistiques a été discutée mais rejetée car considérée comme trop complexe et peu pertinente compte tenu du processus de réorganisation qui était en cours et de la dispersion géographique des acteurs. Les critères qualitatifs qui ont été retenus ont ainsi été : d’assurer un certain degré de représentativité de l’organisation avec une participation équilibrée d’acteurs des deux secteurs d’activité ; de conserver une vision d’ensemble des activités du terrain et de leurs spécificités ; d’échanger avec des personnes étant en lien avec les adhérents et résidents pour connaître les possibilités d’interactions avec eux ; et finalement de rencontrer des salariés présents de longue date afin d’avoir une vision aussi historique du terrain notamment à propos des valeurs de l’ESS pouvant être délaissées lors

d'une restructuration. Au regard d'une recherche d'intention scientifique nous sommes conscients qu'un tel choix présente une certaine faiblesse méthodologique lors de la constitution du « *panier d'informateurs* » impactant dès lors la qualité et la fiabilité de l'information recueillie (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 268). Afin d'y palier, nous avons proposé de soumettre par la suite un questionnaire à tous les salariés afin que l'ensemble des cadres et non-cadres puissent enrichir ce diagnostic en l'état partiel.

En dépit de cette partialité, nous pouvons retirer de ces entretiens des résultats pertinents. L'objectif de ces entretiens étant de recueillir de l'information qualitative afin d'obtenir une description du fonctionnement actuel et des préconisations d'actions. Pour faire face au « *flux désordonné* » (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 270) de ce genre d'informations, nous avons fait le choix de les conduire de manière semi-directive. Toujours selon ces deux auteurs, si l'adoption par l'intervenant-chercheur de cette posture demande l'allocation d'un certain temps (entre 1h et 1h30) elle offre l'opportunité à l'interviewé de s'exprimer assez librement tout en conservant un certain contrôle pour ne pas totalement divaguer. Contrôle reposant notamment sur un guide d'entretien.

Comprenant « *une liste de thèmes et de sous-thèmes, qui sont à aborder au cours de l'entretien, dans un ordre quelconque en s'assurant, in fine, que tous les thèmes ont été abordés* » (Ibid., p. 272), le guide d'entretien a été établi en amont et se présente comme suit.

Tableau 26 – Guide des entretiens semi-directifs pour le diagnostic interne (adapté de Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 274)

Thématiques à aborder	Précisions éventuelles à aborder	Objectifs recherchés par l'intervenant
Introduction à l'interview : Raisons de l'interview ; Objectif de ne pas blâmer mais constater des situations ; Résultats anonymes ; Utilisation des résultats ~5 minutes		
Description de l'activité de l'interviewé ~ 20 minutes	➤ Missions principales ➤ Relations au sein de l'équipe ➤ Relations avec d'autres directions ➤ Relations avec l'extérieur ➤ Spécificités structurelles (logiciels, documentation, locaux...)	➤ Mieux maîtriser le fonctionnement organisationnel ➤ Relever d'éventuels dysfonctionnements d'origine sociale ➤ Comprendre les interactions internes et avec l'environnement externe
La place de la RSE dans ces activités ~ 20 minutes	➤ Connaissance sur la RSE ➤ Appétence à la RSE ➤ Apports et limites de la RSE ➤ Freins à la RSE ➤ Liens RSE et ESS	➤ Évaluer les connaissances internes sur la RSE ➤ Relever d'éventuels dysfonctionnements ➤ Faire émerger des idées ou des propositions d'action ➤ Observer l'importance accordée/conservée aux valeurs de l'ESS
Les principaux risques auxquels l'interviewé est exposé ~ 20 minutes	➤ Évolution réglementaire ➤ Pratiques à risque constatées ➤ Pratiques des concurrents ➤ Attentes des parties prenantes	➤ Identifier des chantiers critiques et/ou prioritaires ➤ Identifier des dysfonctionnements ➤ Positionner l'organisation vis-à-vis de son environnement

Évidemment, le fait de laisser s'exprimer les interviewés implique de prendre des notes afin de conserver la valeur ajoutée des propos de chaque personne. C'est en effet à partir de « *phrases témoins* », phrases extraites en l'état d'un entretien, puis classées en idées clés, en sous-thèmes et thèmes (Zardet, 1981 ; Savall & Zardet, 1987 [2015]) que nous hiérarchiser les besoins et attentes exprimées afin d'en dégager des chantiers d'actions.

Le tableau ci-dessous présente les principales idées clés que nous avons pu retirer des entretiens et qui sont illustrées par certaines phrases témoins.

Tableau 27 – Idées clés exprimées lors des entretiens menés auprès de membres de la direction et de cadres

Idées clés	Exemple de phrase témoin
Atrophie des indicateurs qualitatifs au profit des indicateurs quantitatifs et financiers	« <i>La DPE* n'est pas un critère dans le cahier des charges. Ce n'est donc pas un impératif</i> » (Dir. 5) *DPE : Diagnostic de performance énergétique « <i>Il existe des indicateurs (démissions...) que nous ne suivons pas car nous ne sommes pas assez matures. On n'est pas à même de les suivre</i> » (Dir. 4)
Importance portée à la dimension sociale	« <i>En tant qu'entreprise de l'ESS, on n'agit pas en mode 'requin'</i> » (Dir. 6) « <i>La mutuelle est un lieu de formation pour beaucoup d'étudiants. Elle a un rôle social fort et crée une première expérience de vie professionnelle</i> » (Cadre. 1)
Opportunités liées à la synergie des organisations	« <i>Il existe une forte synergie entre les marques</i> » (Dir. 6) « <i>La diversité des marques permettent d'éviter le flou entre des services de différentes natures</i> » (Dir. 7)
Manque de formalisme dans les échanges	« <i>Un audit existait et fonctionnait mais n'a pas été suivi avec l'évolution de la réglementation. La perte du régime obligatoire entraînant le départ de collaborateurs a créé des manques dû à un transfert de connaissances peu formalisé</i> » (Dir. 2) « <i>Écrits quasi-inexistants dans la mutuelle. Inexistants dans le logement</i> » (Cadre 1)
Activités à fort taux de rotation du personnel	« <i>Turn over dû à l'isolement des chargés commerciaux</i> » (Dir. 6) « <i>Lassitude d'un travail répétitif</i> » (cadre 1)
Accès à l'information par l'oral	« <i>Des fois j'apprends des choses en allant discuter avec des gens alors que j'aurai eu besoin de le savoir</i> » (Dir. 1) « <i>Les personnes qui sont parties n'ont pas nécessairement donné l'information</i> » (Cadre 2)
Ruptures de communication interne	« <i>Je ne pense pas que les informations vont au bout de la chaîne</i> » (Dir. 2) « <i>Il faut des éléments de communication interne stables</i> » (Dir. 7)
Isolement des services internes	« <i>On est tous la tête dans le guidon, il n'y a pas réellement de travail entre les directions</i> » (Dir. 5) « <i>Des silos existent, des cloisons à faire sauter. Même dans le système de pensée, dans les compétences et la volonté</i> » (Dir. 6)
Besoin de numérisation des activités	« <i>L'informatique est un sujet récent qui demande du temps pour être prise en main</i> » (Dir. 1) « <i>Ça date du siècle dernier, un dinosaure [...] on n'a fait que poser des pansements dessus</i> » (Dir. 7)
Politique managériale en « bon père de famille »	« <i>Management paternaliste basé sur l'écoute et le partage</i> » (Dir. 1) « <i>Risques managériaux liés à la distance géographique (délocalisations, perte de liens, besoins d'autonomie, d'outils</i> » (Dir. 6)

Idées clés	Exemple de phrase témoin
Proposition de leviers RSE	« On pourrait agir sur les déplacements et stationnements des véhicules, gestion des consommables » (Dir. 1)
Manque de projection et d'organisation dans le travail en équipe	« Le suivi du personnel n'est pas fait. On travaille dans l'urgence » (Dir. 2) « L'ancienne cartographie des risques est toujours d'actualité. Rien n'a été fait et on a même régressé sur certains points » (Dir. 2) « Si le personnel de terrain a un problème, ils devraient passer par leur supérieur hiérarchique. Pas par nous. Cette étape est zappée [...] ça sollicite nos équipes alors qu'elles ne devraient pas s'en occuper » (Dir. 3)
Perte d'une culture commune	« On ne sait pas qui est qui et qui fait quoi » (Dir. 3) « Ça fait trente ans que je suis là et les équipes de X je ne les connais pas » (Dir. 3)
Absence de processus d'accueil des nouveaux collaborateurs	« Pas de démarche d'intégration dans l'entreprise » (Cadre 1)
Conditions de travail obsolètes	« Je ne peux pas accueillir des clients dans ces locaux » (Dir. 6) « À la dernière grosse pluie, il y avait de l'eau qui rentrait dans le bureau » (Dir. 8) « Manque d'appropriation par les collaborateurs des outils internes » (Dir. 6)
Exposition conséquente à des situations conflictuelles	« Les jeunes sont un public particulier (influençable, solitaire...) ce qui demande une gestion des situations particulière, en dehors de la zone de compétence » (Cadre 1) « Faits divers extrêmement violent psychologiquement » (Cadre 2)

Si ce recueil de données recèle quelques carences méthodologiques, il revêt une importance particulière pour l'organisation car il s'agissait d'un premier exercice pour l'ensemble des personnes interviewées. À la lecture de ce tableau, on perçoit un point notable. Les réponses apportées permettent de dresser un état des lieux concret du fonctionnement de l'organisation et des éventuels dysfonctionnements repérés. Cependant, les répondant n'ont pas véritablement apporté de pistes d'amélioration ou de progrès. En reprenant certaines thématiques issues de la théorie du management socio-économique, on relève des dysfonctionnements socio-économiques génériques (communication interne, glissement de fonction, conditions de travail...) auxquelles des thématiques propres à l'organisation apparaissent. Dont notamment l'importance accordé à la dimension sociale et aux spécificités du public ciblé par les activités du terrain : les étudiants.

- **Les résultats du questionnaire à l'attention de l'ensemble des salariés**

En complément des entretiens, ce questionnaire a pour objectif de recueillir la perception des salariés ainsi que leurs actions en lien avec la RSE. Il a été élaboré selon la même logique que le questionnaire destiné aux membres du comité de direction que nous avons présenté précédemment. Distribué aux salariés peu de temps après une présentation du projet en vidéo-conférence, les questions ont été élaborées afin de permettre aux répondants de s'exprimer ouvertement et anonymement sur leur compréhension de celui-ci, leur appétence vis-à-vis d'une telle démarche et leurs attentes. De concert avec le directeur RSE, nous avons donc formulé les 8 questions suivantes :

- Pensez-vous que la RSE est un sujet important ?
- À ce stade, le projet RSE vous paraît-il concret ?
- Dans votre quotidien professionnel, appliquez-vous des principes en lien avec la RSE ?
- Si oui, avez-vous des précisions à apporter ?
- Souhaiteriez-vous voir présentés certains sujets RSE ?
- Aimeriez-vous vous impliquer ?
- Avez-vous des attentes particulières par rapport au projet de RSE ?
- Avez-vous des questions/remarques dont vous souhaiteriez nous faire part ?

Comme pour le premier questionnaire, le parti pris a été de construire ce questionnaire sans appui d'un modèle préexistant, du moins pas volontairement. Les questions ont été formulées à partir de la présentation que nous avons faite en interne et de différents enseignements que nous avons retiré des précédents recueils d'informations. C'est notamment le cas pour la question « Dans votre quotidien professionnel, appliquez-vous des principes en lien avec la RSE ? ». De plus dans la continuité des entretiens, nous avons intégré la question « Avez-vous des questions/remarques dont vous souhaiteriez nous faire part ? » qui, en reposant sur le support de présentation, a offert l'occasion aux répondants de nous faire part d'éventuels dysfonctionnements organisationnels. En effet, la présentation en comité de direction, dont un extrait est présenté en figure 31, a été en partie repris afin de rappeler la dimension socio-économique d'une démarche RSE. Il est également à noter que lors de la préparation du questionnaire d'autres questions sur le sujet des dysfonctionnements ont été proposées mais non finalement pas été retenues. Pour causes, tel n'était pas l'objectif principal de ce questionnaire et les enjeux que de telles questions soulèveraient, ne bénéficieraient pas d'un

traitement convenable suscitant ainsi une possible frustration pour les participants. L'idée de les traiter de manière plus approfondie à un autre moment a alors été adoptée.

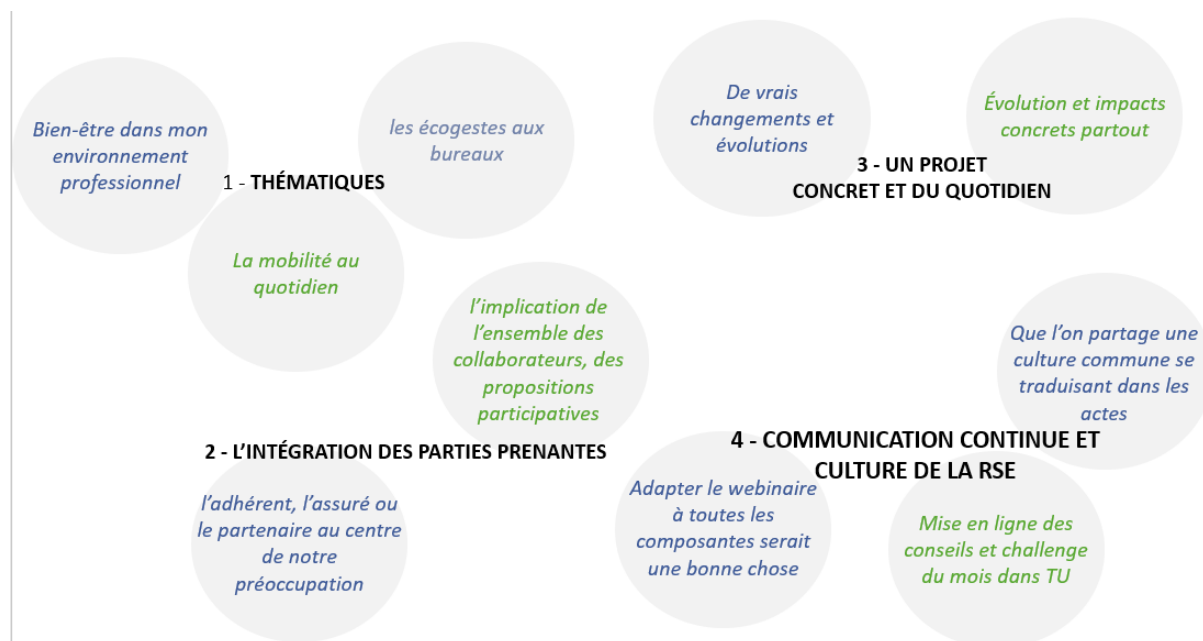
Sur l'ensemble des salariés, nous avons eu 61 réponses, soit un peu moins de la moitié de l'effectif de l'époque²⁴. L'analyse des réponses à ce questionnaire permet d'émettre les constats suivants.

Premièrement, concernant le positionnement des répondants vis-à-vis de ce nouveau projet qui leur a été présenté, pour 90% d'entre eux, la RSE est considérée comme un projet important voire très important. 30% des répondants estiment la RSE comme un sujet abstrait (ils sont 25% à considérer la RSE comme importante ou très importante mais encore abstraite). Ensuite concernant la mise en œuvre concrète de la RSE, plus de 80% des répondants disent appliquer des écogestes dans leur quotidien professionnel et 14% souhaitent s'impliquer davantage en devenant par exemple « ambassadeurs » interne. Dans le registre de l'implication (les 14%), la moitié a signalé vouloir s'impliquer à travers des actions ponctuelles, 40% à travers des groupes de réflexion et 10% souhaitant s'impliquer encore plus en devenant par exemple ambassadeur du projet.

Le questionnaire comportait une question visant les répondants à faire part de leurs attentes vis-à-vis de la RSE. Cette question ouverte a fait l'objet d'un traitement qualitatif mettant en lumière 4 principales familles d'attentes :

²⁴ Lorsque ce questionnaire a été envoyé aux salariés, l'effectif pris en compte n'intégrait pas encore les nouvelles organisations.

Figure 32 - Les principales attentes exprimées par les salariés vis-à-vis du déploiement de la démarche RSE



De cette figure nous pouvons retenir un fait important, pour les salariés qui ont répondu au questionnaire, un élément ressort de leurs attentes : le geste / les actes. Cette notion d'action est présente dans quatre des dix bulles de la figure. La RSE a de la valeur aux yeux des répondants, s'il elle se concrétise. Mais pour se faire, ils pointent également un besoin d'information, de formation et d'accompagnement dans un souci de développement d'une culture commune.

Au regard de l'ensemble des données collectées lors de ce diagnostic interne, nous avons ainsi pu émettre les idées forces suivantes :

- La notion d'ESS et les valeurs qu'elle englobe constituent un élément d'une grande importance pour ces organisations ;
- La RSE est un projet dont l'intérêt est majoritairement partagé mais qui est perçu comme une surcharge de travail ;
- Une attente de voir des actions concrètes être mises en œuvre ;
- Un besoin de formation et d'information sur la RSE car c'est une notion très abstraite ;
- Un intérêt marqué pour que le projet soit participatif ;
- L'importance de mener des projets à portée stratégique s'appliquant à l'ensemble des organisations.

Nous venons de présenter la première phase de l'intervention que nous avons menée sur le terrain d'observation scientifique : le diagnostic. De ce diagnostic, nous avons alors construit l'ensemble de la démarche à mettre en œuvre. Il se devait d'être le plus pertinent possible aux regards des pressions externes qui s'exercent et s'exerceront à l'organisation et des spécificités propres à l'organisation elle-même et des personnes qui la composent. Le tout en considérant des événements perturbateurs et certaines contraintes propres à la vie d'une organisation. Nous avons donc décidé de mener un double diagnostic : externe en premier lieu puis interne afin de les confronter pour définir les chantiers d'actions à entreprendre. En lisant les idées forces que nous venons de lister, on constate que ce sont des principes mis en exergue dans la littérature académique et professionnelle. Donc, le diagnostic interne apparaît faiblement pertinent. Cependant, **la valeur ajoutée de ce diagnostic interne repose justement sur la construction de ces idées forces**. En effet, elles n'ont pas uniquement été préconisées à partir d'un avis d'expert extérieur décorrélé du quotidien de l'organisation. Ces idées forces sont le fruit d'un travail participatif, certes imparfait, mais étant le premier du genre pour elle. Ces idées apparaissent certes assez générales mais contiennent en elles une quantité conséquente d'informations qualitatives contextuelles qui nous ont guidé tout au long de l'intervention dans nos échanges avec les acteurs, dans la compréhension des jeux de pouvoirs existants, lors des propositions de participations aux actions... Mais aussi et surtout, ces idées clés sont le fruit de l'implication des participants. Or, **ces connaissances contextuelles et l'implication des salariés sont des éléments fondamentaux pour un processus de changement comme une démarche RSE**. Sans eux, la perception des salariés vis-à-vis de la démarche serait entièrement différente et les grands chantiers que nous en ressortons, auraient certes pu être similaires, mais n'aurait probablement pas été perçues et acceptées de la même manière.

L'aboutissement de ce **diagnostic externe-interne** est effectivement la conceptualisation des grands chantiers à initier et donc la projection d'une démarche globale. Celle-ci a préalablement fait l'objet d'une validation par les instances de gouvernance, direction et de représentation du personnel.

Les principaux chantiers identifiés à l'issue de ce diagnostic sont les suivants :

- **La formalisation et l'institutionnalisation de la démarche RSE dans l'organisation.**
Le diagnostic a en effet permis de mettre en exergue la complexité d'une telle démarche par la multitude des sujets à prendre en considération ainsi que le flou et l'abstrait que cela implique pour les acteurs terrain. À la lumière de ces éléments, la démarche devait

s'intégrer pleinement dans l'organisation, entraîner le déploiement des actions et accompagner leur mise en place ;

- **La formation, l'information et l'appel à la participation des salariés sur les enjeux de développement durable.** Face à la complexité de cette nouvelle notion et en réponse à une envie de prendre part activement au projet, ce chantier s'est immédiatement révélé comme la pierre angulaire de la démarche. Condition *sine qua none* de l'ensemble de la démarche ;
- **La mise en œuvre des premières actions environnementales.** Pan du développement durable absent des activités des organisations, les actions environnementales constituaient les principales actions à déployer afin d'initier la démarche de manière plus simplifiée car uni-dimensionnelle et générer par la suite de nouveaux progrès. En la matière, les sujets de consommation de fluides et de matériaux, la gestion des déchets, la gestion du bâti, les déplacements... sont apparus prioritaires ;
- **Le lancement d'un baromètre sur la qualité de vie au travail.** Enjeu principalement identifié par notre analyse interne, la qualité de vie au travail s'est révélée être d'une grande importance pour les acteurs du terrain. Peu prise en compte à l'époque, ce chantier permettrait de déployer les fondations d'un travail sur la dimension sociale ;
- **La valorisation et l'approfondissement des actions sociétales déjà menées.** En tant que structure engagée historiquement dans la santé et le bien-être des étudiants, ce constat a revêtu une importance notable pour les acteurs qui se sont exprimés car fondamentale dans leurs activités au quotidien. Il s'agit d'actions qui entrent en effet dans le spectre du développement durable mais pas dans notre intervention puisqu'elles sont déjà inscrites dans l'organisation et portées par d'autres directions. Toutefois des synergies et enrichissements mutuels existent et sont à valoriser et à approfondir.

4.1.2-Validation et projection de la démarche

Le diagnostic externe-interne ayant permis d'identifier les principaux chantiers d'actions à mener dans la démarche, il paraissait essentiel qu'elle soit présentée aux instances de gouvernance, de direction et de représentation du personnel ainsi qu'à l'ensemble des salariés afin de lui donner le maximum de légitimité.

La première phase de cette étape a été une présentation de la démarche globale en comité de direction en mai 2020. La présentation des principales notions de la RSE, de leur articulation et de leurs objectifs ; des pratiques de RSE identifiées dans les secteurs d'activités de la protection sociale et du logement puis d'une première proposition de déploiement a ainsi permis de

recueillir un premier retour de la part des directeurs. Si un **intérêt partagé** par la majorité a été relevé notamment au regard de la dimension sociale et solidaire des organisations et des attentes fortes des étudiants sur ces sujets, **une réserve importante** a toutefois été émise : **le caractère encore trop abstrait de la démarche**. En effet, plusieurs directeurs ont pointé, à l'image d'une directrice ayant dit « ce n'est pas *le monde des bisounours* », que la démarche reposait sur des notions vagues, éloignées de leurs préoccupations quotidiennes sans véritable traduction opérationnelle et sans visibilité à court terme. S'agissant de la présentation d'une démarche en cours de construction, le positionnement majoritairement favorable des membres du comité de direction a ainsi pu donner une première légitimité au projet. Les réponses aux questionnaires que nous avons présentées précédemment ont permis de préciser notre démarche vis-à-vis de leurs visions respectives dans la suite des étapes. Par ailleurs, le **directeur général ayant indiqué à l'ensemble des directeurs que la RSE était un projet stratégique devant intégrer toutes les activités de l'organisation**, ces derniers y sont de fait impliqués.

Les directeurs à présent informés et impliqués, une note d'information interne lançant officiellement le projet a été envoyée à l'ensemble des salariés le mois suivant. Rédigée par la Direction générale et signée par l'ensemble des présidents des conseils d'administration, cette note interne a permis de formaliser pour la première fois les engagements pris par les instances de gouvernance des organisations sur le sujet et de le positionner comme un « *idéal (pour) construire une nouvelle histoire commune* ». Cette note interne ne présentant pas la démarche globale qui allait s'initier, deux webinaires ont ainsi été proposés aux salariés en juillet de la même année. Ces présentations, fort à la fois des retours de questionnaires des membres de directions ainsi que des différents entretiens menés en juin, ont repris, dans une certaine mesure, les informations partagées aux membres du comité de direction. S'ils reprenaient notamment la présentation des enjeux de développement durable, nous les avons aussi et surtout centrés davantage sur la mise en œuvre opérationnelle que sur les aspects stratégiques.

À la fin du mois de juin, à l'occasion de l'Assemblée générale de la mutuelle, et donc de la réunion de son Conseil d'Administration, une présentation a également été conduite par nos soins afin de leur présenter cette nouvelle volonté stratégique. Cette présentation n'a fait l'objet que d'une abstention parmi les 16 membres. Au-delà d'une présentation informative sur un nouveau projet, cette intervention auprès de la gouvernance a été l'occasion de valoriser un peu plus le suivi par elle de sujets extra-financiers. À la fois car certains membres du conseil d'administration sont des **étudiants**, donc statistiquement **plus sensibles à de tels sujets**, et parce que la **règlementation encadrant les instances de gouvernance des acteurs financiers**,

dont font partie les mutuelles, **renforcent la prise en compte de ces dernières de sujets extra-financiers**. C'est notamment le cas avec la directive européenne obligeant la prise en compte de sujets tels que le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme, la protection de la clientèle ou encore, l'exposition face aux risques liés au changement climatique.

Finalement, avec l'adoption de la **loi portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience** face à ses effets en 2021, les comités sociaux et économiques (CSE) ont vu s'ajouter à leurs compétences de représentation du personnel une dimension environnementale renforcée. Désormais, le **CSE** joue un **rôle central** dans le suivi des démarches RSE d'une organisation et actif par sa consultation, son information (par l'élargissement de la base de données économiques, sociales et environnementales) mais également l'intégration de cette nouvelle dimension en matière de gestion des emplois et compétences. Dans la phase de validation de la démarche RSE, les deux CSE présents sur notre terrain de recherche à cette époque ont ainsi été impliqués à titre informatif et consultatif en novembre 2020 pour l'un et en mars 2021 pour l'autre.

La dernière étape de cette phase de validation s'est réalisée en novembre 2021, avec la rédaction et la communication en interne d'une première charte éco-responsable présentant les engagements pris par les instances de gouvernance et de direction générales de chaque structure dans le cadre d'une raison d'être commune :

« Depuis 50 ans, les valeurs du mutualisme et de l'engagement de proximité constituent notre ADN et se sont naturellement imposées dans notre raison d'être :

'Agir sur la santé et la qualité de vie des lycéens, alternants, apprentis, universitaires, jeunes & adultes en formation et des acteurs de l'Éducation, à travers des offres d'assurance, de complémentaires santé et des offres de logements, afin de les accompagner dans leur réussite personnelle et professionnelle.'

Aujourd'hui, forts de cette culture, nous sommes convaincus qu'il convient de lui donner un nouvel élan en intégrant des engagements environnementaux, citoyens et territoriaux, et les traduire au sein de notre organisation par l'adoption d'objectifs à atteindre. »

Les engagements traduisant ce « *nouvel élan* » qui ont été pris par cette charte ont été déclinés en trois dimensions : les engagements environnementaux, citoyens et territoriaux.

- Les engagements environnementaux :

Les engagements environnementaux présentent la volonté des organisations de réduire les impacts de leurs activités sur l'environnement et ce notamment car la santé et le bien-être de la population qu'elles ciblent sont, comme nous l'avons vu précédemment, co-dépendantes de la qualité de celui-ci. Les engagements pris portent sur la diminution de la consommation réelle de fluides (électricité, gaz et eau), la diminution de la génération de déchets par une meilleure maîtrise des processus d'achat, la conduite d'opérations de rénovation et de changement des équipements et installations techniques dans les bâtiments et, finalement, la diminution des impacts liés aux déplacements des parties prenantes. Ces premiers engagements sont nouveaux pour la plupart des organisations de notre terrain qui n'avaient jamais véritablement formaliser voire mis en œuvre de tels engagements.

- Les engagements citoyens :

La seconde catégorie d'engagement, relevant davantage de la culture historique de l'organisation mutualiste, exprime le choix que les actions menées dans le cadre du déploiement de la démarche RSE soient participatifs et source d'apprentissage. À l'instar des actions de prévention santé menées dès son origine, les projets RSE ont pour vocation de développer les connaissances et les compétences des personnes impliquées et impactées. Ces engagements sont d'informer et de sensibiliser les parties prenantes aux enjeux de développement durable et aux modalités d'actions, de proposer des modules de formation et d'éducation sur ces sujets et de promouvoir et accompagner des initiatives-projets proposées et menées localement.

- Les engagements territoriaux :

Dernière catégorie d'engagements pris, les engagements territoriaux relèvent grandement de la culture ESS des organisations, car il s'agit de participer activement au développement durable des territoires dans lesquels elles sont implantées par le tissage de partenariats avec d'autres acteurs engagés comme institutionnels, la construction de relations commerciales responsables et le renforcement d'actions solidaires.

À la lecture de ces engagements, il se comprend que la démarche RSE à instaurer est une démarche structuro-comportementale. En d'autres termes, les projets initiés portent à la fois sur les structures composants les organisations et les comportements des individus et groupes qui les composent. En effet, il a été très vite constaté, et nous le verrons également tout au long de

cette partie, que la réalisation des engagements fixés repose sur ces deux facteurs organisationnels interactifs.

4.2-Mise en œuvre de la démarche

La mise en œuvre de la démarche représente la plus importante partie de notre intervention sur le terrain. Initiée une fois le diagnostic terminé et la démarche globale validée par les différentes instances, elle a duré plus de deux ans et comprend l'ensemble des actions concrètes que nous avons entreprises. La mise en œuvre des actions a été menée « chemin faisant » en fonction des opportunités qui se sont présentées au fur et à mesure des années mais aussi des barrières et contraintes que nous avons rencontrées. Entre des événements externes et indépendants de notre volonté comme les diverses périodes de confinement ou de perturbation liés à la crise sanitaire ayant grandement impacté la population étudiante et donc nos organisations ou des événements internes relevant de la vie d'une entreprise ainsi que de la période de restructuration en cours à cette période, certaines actions initialement projetées ont pu être reportées, mises en attente voire annulées. On peut par exemple citer le projet portant sur l'établissement d'un plan de mobilité durable qui faisait partie des premières actions envisagées qui a été reporté lors des périodes de confinement avant d'être mis en attente au regard de l'avancement des autres projets et l'apparition de nouveaux. Afin de clarifier cette présentation, nous allons présenter les différentes actions entreprises dans le cadre des principaux chantiers conduits vis-à-vis de la démarche initiale.

Le premier chantier a consisté à déployer une culture commune du développement durable par l'information, la sensibilisation, la formation et la participation des parties prenantes. Le second chantier a porté quant à lui sur des actions RSE en internes avec une visée transverse et structurante. Finalement, le dernier regroupe des actions RSE spécifiques à certaines activités des organisations.

4.2.1-L'acculturation et la participation des parties prenantes

Ce chantier est probablement le plus important qui est été mené durant toute la durée de l'intervention car, dès le début, il a été considéré comme étant le ciment de l'ensemble de la démarche. Identifié comme capital par l'ensemble des parties prenantes lors de la phase de diagnostic et entrant dans le cadre de la raison d'être sociétale des organisations du terrain, ce chantier a été le premier à être mené et a représenté une grande partie de l'ensemble des actions entreprises tant en interne qu'auprès de parties prenantes externes.

- **Le déploiement de la culture du développement durable en interne**

En interne ce sont 5 actions d'information, de sensibilisation et de formation qui ont été mises en œuvre.

1. L'organisation de webinaires

Au regard de la dispersion géographique des effectifs et la généralisation de l'utilisation des outils de vidéo communication au sein des structures suite aux périodes de confinement, le webinaire est apparu comme l'outil le plus approprié pour partager de l'information et sensibiliser les salariés au développement durable. Entre juillet 2020 et juillet 2023, ce sont ainsi 8 webinaires sur un créneau de 45 minutes qui ont été organisés et rendus accessibles à l'ensemble des salariés. Rédigés en interaction avec le directeur RSE et présentés par nos soins, la forme et le contenu de ces webinaires ont évolué dans le temps en fonction des actualités et de l'avancement du projet, mais ont été réalisés de manière à :

- Présenter les actualités des projets RSE menés ou à venir ;
- Présenter une notion, un concept du développement durable ;
- Présenter des actualités sur le développement durable ;
- Permettre un moment d'échange avec les participants.

Voici en résumé les sujets abordés dans chacun des webinaires réalisés à date :

Tableau 28 – Résumé des sujets abordés lors de chaque webinaire d’information sur le projet RSE

Webinaire#1 – juillet 2020	Comprendre la RSE et le développement durable ; Champs d’actions prioritaires du projet RSE ; Organisation du projet ; Résultats attendus ; Nos prochains rendez-vous.
Webinaire#2 – juillet 2020	Présentation des champs d’actions aux regards des organisations (plan de mobilité ; le bien-être au travail ; action envers les étudiants) ; Projet de rédaction d’une charte ; Présentation des actions responsables déjà réalisées par les structures (épicerie gratuite, coup de pouce financier, panier fruits et légumes...) ; Exemples d’actions RSE sur le marché ; Premier écogeste : éteindre son ordinateur pour une personne sur un an : 6 000 € d’économies et 2 tCO2 évitées).
Webinaire#3 – septembre 2020	Rappel des précédents webinaires ; Présentation des actions de 2021 sur périmètre réduit (baromètre de la qualité de vie au travail (QVT), QVT en résidence, étude des consommations, impacts liés au matériel, impacts liés aux déplacements, réflexion investissement responsable) ; Comprendre les émissions de gaz à effet de serre ; Écogeste « que faire avant de partir du bureau : tous les soirs, 3 gestes 1 minutes pour l’environnement ».
Webinaire#4 – décembre 2021	Retour sur les réponses du questionnaire auprès des salariés ; Rappel gaz à effet de serre et présentation de la notion de compensation carbone Présentation des actualités du projet RSE ; Moment d’échange.
Webinaire#5 – mars 2022	Présentation de l’intranet dédié à la RSE ; Comprendre l’écosystème et la biodiversité ; Actualités – sommet international sur l’océan ; Moment d’échange.
Webinaire#6 – juin 2022	Présentation des initiatives en résidence et de l’enquête QVT ; Comprendre la tonne de CO2 équivalent ; Comprendre les impacts environnementaux en résidence et aux bureaux.
Webinaire#7 – février 2023	Présentation des résultats de l’enquête QVT ; Actualités RSE les vidéos quizz écogestes ; point initiatives ; plan écoresponsable aux bureaux ; Actualités COP climat et biodiversité ; Moment d’échange.
Webinaire#8 – juillet 2023	Présentation de l’évaluation des premières années de la démarche RSE ; Introduction de la nouvelle personne responsable du projet RSE.

L'ensemble de ces webinaires ont été enregistrés et retravaillés afin d'être mis à disposition des salariés n'ayant pas pu y participer ou souhaitant les visionner. L'organisation de webinaires à destination de l'ensemble des salariés a représenté un exercice totalement nouveau pour les organisations. Cette action, novatrice donc, a été sujette à certaines difficultés techniques, certains salariés n'ayant pas le matériel informatique adéquat pour prendre part aux webinaires ne pouvant dès lors pas participer ou devant se réunir avec des collègues, ne nous permettant ainsi pas de mesurer la participation réelle des salariés. Selon les comptages que nous avons réalisés nous-mêmes, nous pouvons toutefois estimer qu'en moyenne une soixantaine de personnes participait à chaque fois. La fourchette basse étant à 45 personnes. Mais également pour les présentateurs avec un matériel et des visuels au départ inexistantes et qui se sont étoffés et professionnalisés avec le temps (achats de lumières, d'une caméra, d'un micro) jusqu'à la réflexion d'aménager un studio d'enregistrement. Projet qui, à date, n'a pas abouti.

En considérant la nouveauté de ce dispositif, le fait que les webinaires aient lieu durant les heures de travail et les différentes difficultés techniques qui nous ont été rapportées, la participation des salariés à ces webinaires atteste de l'intérêt porté à la démarche et du besoin d'information sur le sujet. Par notre présence *in situ*, nous avons notamment pu constater que les parties cherchant à présenter les notions de développement durable (les gaz à effet de serre, la biodiversité...) ont été appréciées par les participants. **Face à l'injonction de l'action, nous avons pu constater qu'il y avait un besoin de compréhension.**

2. La création d'un encart RSE dans le journal interne

À chaque trimestre, un journal interne est envoyé à l'ensemble des salariés afin de partager de l'information sur les activités, les nouveautés, les arrivées de nouveaux salariés... À partir de janvier 2021, un encart de ce journal interne a été dédié à la démarche RSE. Ce journal interne offre ainsi une tribune régulière adaptée aux actualités de la démarche dont voici les différents sujets présentés.

Tableau 29 - Présentation des encarts RSE dans le journal interne

Numéro de janvier 2021	Présentation du projet RSE.
Numéro de mars 2021	Présentation d'économies annuelles possibles grâce aux écogestes à l'échelle : - D'un étudiant (51 € / an & 27 kg CO₂eq /an) ; D'une résidence (4 000 € & 2 tCO₂eq) ; De 100 résidences (400 000 € & 200 tCO₂eq) ; De toutes les résidences étudiantes françaises (7 140 000 € & 3 800 tCO₂eq) ; Lien vers une vidéo de présentation des gaz à effet de serre.
Numéro de mai 2021	Présentation d'une rénovation globale d'une résidence étudiante et des gains réalisés par chacune des rénovations faites ; Présentation de l'impact d'un relamping LED des parties communes : - -87% d'électricité consommée sur 5 ans ; 469 kgCO₂ non émis après 1 an ; 2,3 tCO₂ après 5 ans ; 444 € économisés après 1 an ; 5 000 € économisés après 5 ans.
Numéro de juillet 2021 (Annulé)	Remerciement au personnel ayant répondu à l'état des lieux des installations RSE en résidence ; Présentation du premier guide des écogestes ; Astuce pour lutter contre les fortes chaleurs sans climatisation.
Numéro d'octobre 2021	Rappel guide des écogeste ; Présentation des projets RSE pour l'année à venir (charte RSE, intranet RSE, rapport, webinaires, communication auprès des étudiants, lancement des premières initiatives) ; Présentation d'une initiative ESS dans la région lyonnaise.
Numéro de janvier 2022	Lien vers l'intranet dédié à la RSE.
Numéro de mars 2022	Présentation des nouvelles informations sur l'intranet RSE (boîte à outil communication ; actualités ; diffusion du dernier webinaire ; semaine tous au compost).
Numéro de juin 2022	Lien vers une calculatrice bilan GES personnel ; Les écogestes en été (aération ; fermeture stores/rideaux ; ventilation/clim ; alimentation/hydratation.
Numéro d'octobre 2022	Présentation des premières inaugurations d'initiatives-projets ; Mise à disposition d'infographies « tout comprendre sur le climat ou presque » du CNRS ; Rappel possibilité de proposer une initiative.
Numéro de janvier 2023	Présentation de la première vidéo « quizz sur les écogestes » ; Lancement d'un challenge écoresponsable ; Présentation des 3 grands objectifs RSE pour 2023 (-2% conso ; 50 initiatives ; Maîtriser 5 écogestes).
Numéro de mai 2023	Mise à disposition de deux nouvelles vidéos écogestes ; Présentation d'un nouveau partenariat de la RSE ; Printemps des jardins participatifs.
Numéro de juillet 2023	Rappel de quelques écogestes permettant de se protéger des fortes chaleurs ; Présentation du dispositif et des possibilités de réparation à l'échelle nationale ; Introduction de la nouvelle personne chargée du projet RSE et mot de fin de notre intervention.

S'il n'est pas possible de mesurer précisément la lecture de l'encart dédié à la RSE ou encore le taux de « clic » sur les liens hypertextes insérés, nous savons que cet encart a été envoyé à l'ensemble des salariés et que le taux d'ouverture moyen est supérieur à 70%.

3. La création d'un intranet de la RSE

Avec le déploiement d'un outil de gestion numérique centralisé, la RSE s'est vue dotée la possibilité de créer un espace d'information sous la forme d'un site intranet dans lequel toutes les informations et outils qu'elle déploie sont regroupés et mis à disposition des salariés. On y retrouve, entre autres, les enregistrements des webinaires, les outils de communication, des fiches d'informations... Après un an de mise en place, on constate que cet espace n'est que très peu utilisé par les salariés. En cause, selon les intéressés, l'intranet n'est pas directement accessible, les personnes ne faisant ainsi pas la démarche d'aller sur la page du site.

4. L'organisation de groupes de réflexion sur la RSE

Dernière action réalisée en vue de développer une culture commune du développement durable, ces groupes de réflexion ont pour objectif de permettre à certains salariés d'échanger ensemble sur une thématique RSE afin de réfléchir sur les meilleures modalités pour mettre en œuvre le sujet abordé. À date, un seul groupe de réflexion a pu être mené durant le mois de mai 2023. Il portait sur la thématique « promouvoir les écogestes aux bureaux ». Regroupant 8 personnes issues des différentes organisations, ce moment d'échange a permis aux participants de partager leurs avis sur la sensibilisation des salariés aux écogestes et de ces échanges sont ressorties les propositions suivantes :

- La promotion du projet gagnerait à être davantage conduite par la hiérarchie directe à travers les moments d'échanges, formels ou non, qu'ils ont avec leurs équipes ;
- Pour pallier la très faible fréquentation de l'intranet RSE, réaliser un « flash info » régulier directement sur la messagerie interne du terrain ;
- Permettre à des salariés de devenir ambassadeur en interne de la démarche ;
- Créer une présentation du projet pour l'intégration de nouveaux collaborateurs ;
- Apposer des rappels sur les écogestes de bases dans certains lieux clés des bureaux, des agences et des résidences (espaces de coworking, salles de réunions, espaces de restauration, sanitaires...) ;
- Créer un jardin partagé au siège ;

- Proposer des formations sur le développement durable dans les formations professionnelles.

De ces 7 propositions, 2 seulement n'ont pas été validées par la direction générale : la création des « ambassadeurs de la RSE » et le jardin participatif au siège ; la première apparaissant comme « prématurée » et la seconde car le lieu ne s'y prêtant pas. Ce premier groupe de réflexion sur une thématique, s'il a représenté un premier exercice pour l'ensemble des salariés participants, a permis de faire émerger plusieurs nouveaux projets qui seront prochainement mis en œuvre, de faire participer des salariés, certes déjà motivés, dans la co-construction de la démarche et offre une première expérience susceptible d'être réitérée à l'avenir sur d'autres thématiques.

5. L'accompagnement des initiatives-projets

À la frontière entre l'interne et l'externe, la sensibilisation et la participation au développement durable s'est également traduite par l'accompagnement d'initiatives-projets proposés par des salariés intéressés à destination des étudiants et notamment résidents.

Sur proposition d'un salarié sur le terrain en maîtrise du contexte spécifique de son environnement et en mesure de piloter l'idée, des initiatives locales ont été étudiées et accompagnées par l'équipe en charge du projet RSE. Au cours de notre intervention, les initiatives déployés ont été :

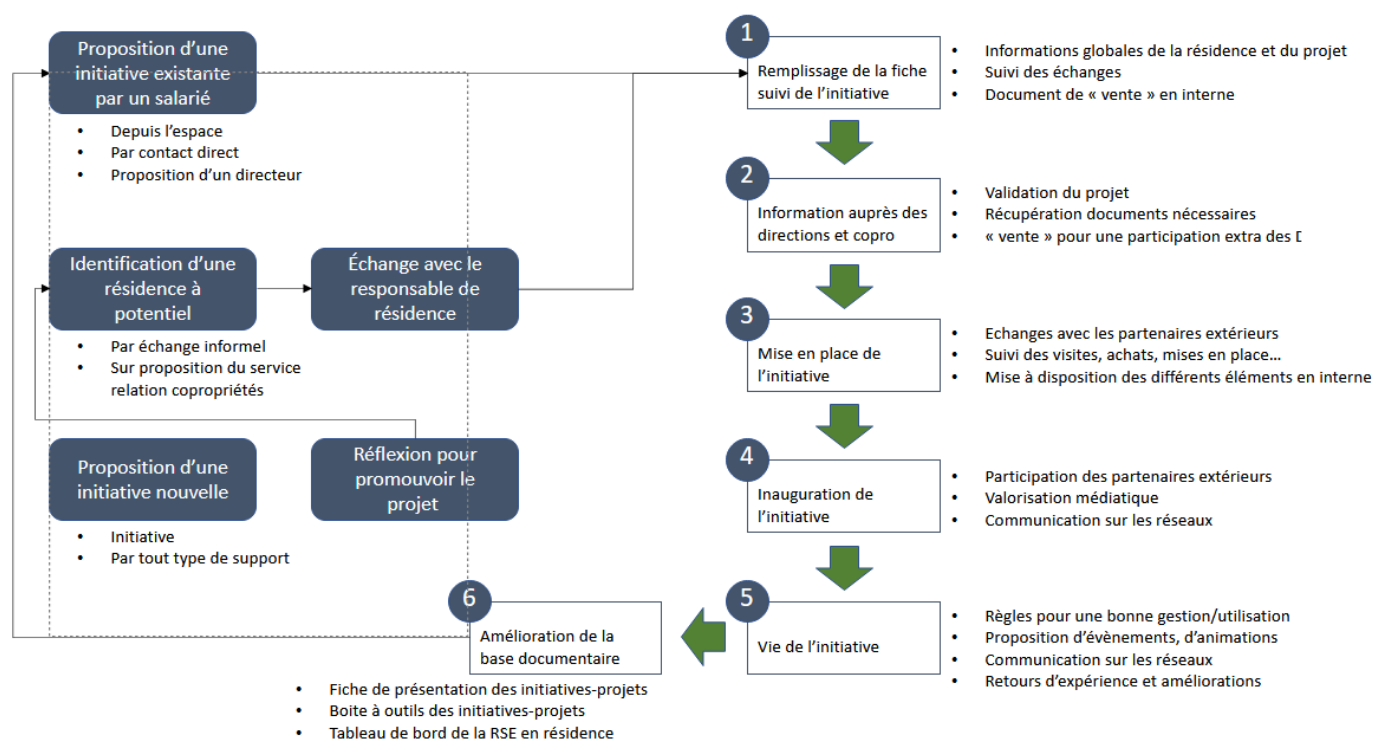
- **L'installation de composts.** Les biodéchets représentent une part conséquente des déchets générés par un ménage. L'ADEME (2020)²⁵ les évaluent à près d'un tiers des déchets globaux. En plus de réduire la quantité de déchets dans les poubelles d'ordures ménagères et de réduire les risques liés à des déchets putrescibles, l'installation de composts représentait l'occasion de revaloriser ces déchets en compost pour les espaces extérieurs et/ou plantes présentes sur place mais aussi et surtout l'occasion de sensibiliser, par la pratique, les étudiants à ce sujet.
- **L'aménagement de jardins participatifs.** Pour les endroits disposant d'un espace extérieur, ou intérieur suffisant, l'aménagement de jardins participatifs est apparu pour les initiateurs comme un moyen intéressant pour sensibiliser les étudiants à la biodiversité, proposer des animations au cours de l'année et embellir le lieu.

²⁵ ADEME (2020). Déchets chiffres-clés, Faits & chiffres, édition 2020, 80 pages

- **Le verdissement de résidence.** Certes à visée d'embellissement, le verdissement du bâti en milieu urbain présente d'autres intérêts de développement durable en matière de biodiversité, de lutte contre les ilots de chaleur urbains ou encore en cas de fortes pluies. Ces intérêts ne se mesurant pas à l'échelle d'un bâtiment seul mais d'un quartier ou d'une ville, l'apport esthétique et de sensibilisation est tout de même très intéressant.
- **La mise en place d'espace de troc de biens et de services.** Au cours de l'année universitaire, les étudiants acquièrent de nombreux produits réutilisables. Cet espace permet ainsi de mettre à disposition, de manière encadrée, différents produits afin qu'ils ne soient pas jetés (produits ménagers, livres, jeux, vêtements...). De plus cet espace permet aussi aux étudiants de proposer des services ou des moments conviviaux (covoiturage, apprentissage d'un savoir acquis, prêt de matériel, proposition d'évènements culturels...).
- **Des points de recyclage de certains déchets.** Au-delà des ordures ménagères, un étudiant peut au cours de l'année générer des déchets dangereux demandant un tri (piles, ampoules, déchets électriques ou électroniques...). Pour ce faire des points de tri permanents ou épisodiques est à leur disposition.

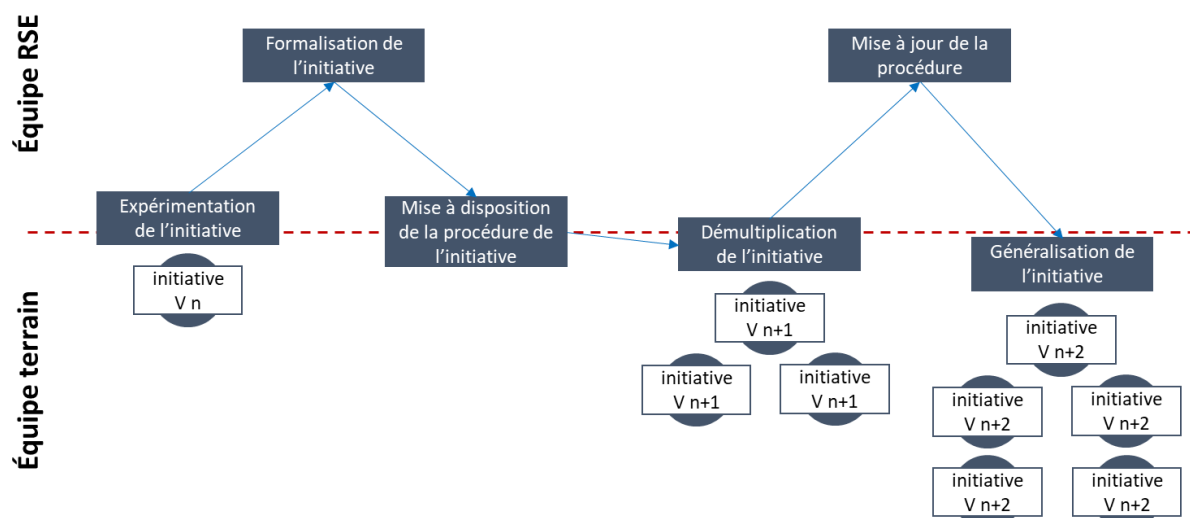
L'accompagnement par l'équipe RSE de ces initiatives a été formalisé de la manière suivante.

Figure 33 - Processus d'accompagnement à la mise en œuvre d'une initiative locale



Cette nouvelle formalisation de l'accompagnement d'initiative a pour objectif principal d'optimiser le dispositif d'accompagnement mais surtout de pouvoir l'enrichir avec les expériences terrain afin de pouvoir en stimuler de nouvelles, généraliser celles déjà mises en œuvre et d'autonomiser le déploiement par un essaimage progressif des initiatives.

Figure 34 - Logique d'essaimage des initiatives locales



Ce schéma rend ainsi compte que par itération du processus d'accompagnement, la volonté est de rendre de plus en plus autonome les équipes terrains dans la mise en œuvre d'initiatives afin de les généraliser en enrichissant la procédure des précédentes expériences. Délestant ainsi l'équipe RSE de la charge d'accompagnement et responsabilisant les équipes terrains.

À date, ce sont plus d'une dizaine d'initiatives locales qui ont été accompagnées. Il est par ailleurs à noter que le déploiement de ces initiatives, par la recherche d'expertise et d'aides des acteurs territoriaux, ont permis de tisser des contacts et relations avec des services de métropole, des élus locaux et des associations.

6. Le déploiement de la culture du développement durable en externe

La culture historique des organisations du terrain de recherche donne une grande importance à la participation dans l'éducation citoyenne des jeunes générations, c'est notamment le cas à travers les missions de prévention santé. La RSE, par la nécessité de faire évoluer les comportements de chacun, s'inscrit donc parfaitement dans ce cadre d'actions. Différentes actions ont ainsi été initiées en ce sens durant notre intervention.

La première et principale action menée a porté sur le partage d'éco-comportements. Sur plusieurs thématiques liées au développement durable (chauffage, électricité, eau, déplacements, numérique et déchets) un guide des écogestes a ainsi été rédigé et a été mis à la disposition des résidents et adhérents. Construit autour de gestes simples à réaliser, illustrés par une quantification des impacts environnementaux et financiers de ceux-ci, ce guide offre aux étudiants intéressés une cartographie des moyens d'actions qu'ils peuvent mettre en œuvre pour réduire leurs impacts environnementaux. À partir de ce document de base, des actions de communication sur les réseaux sociaux ont ainsi pu être menés tout comme la réalisation de vidéos quizz sur les écogestes présentés. Tournées avec des résidents volontaires, ces vidéos offrant un outil de communication plus ludique et impactant ayant trouvé un intérêt particulier aux yeux de la direction de marketing et de communication. En effet, ces vidéos ont fait l'objet d'un plan de communication particulier avec des résultats notables pour elle mais également stimuler son intérêt d'utiliser un tel support d'information sur d'autres sujets. Sur la fin de notre intervention, la volonté affichée de participer davantage à l'éducation citoyenne des étudiants, a abouti par l'établissement d'un partenariat pluriannuel avec une association agissant à l'échelle nationale. Ce partenariat se traduit par l'intervention de cette dernière auprès des étudiants afin de promouvoir des acteurs de l'ESS du territoire et les sensibiliser au

développement durable. Ce projet se déployant après notre intervention, nous ne pouvons ici rendre compte de sa mise en œuvre.

4.2.2-Les actions transverses et globales

Si le premier chantier a majoritairement porté sur les comportements individuels et collectifs des parties prenantes, ce deuxième chantier a une visée davantage structurelle. Sont comprises dans ce chantier les actions menées ayant pour objectif de faire évoluer les activités mêmes des organisations en y intégrant le développement durable. Elles ont ainsi davantage trait à des politiques internes s'appliquant au niveau des directions concernées et s'intégrant progressivement dans les pratiques quotidiennes des salariés impactés. Dans ce chantier, ce ne sont pas moins de 5 actions qui ont été entreprises.

1. La qualité de vie au travail

• **Élaboration du questionnaire :**

La qualité de vie au travail constitue la principale action stratégique, transverse et structurelle menée en interne. Initiée en juillet 2022 par l'envoi d'un questionnaire comprenant des questions fermées et ouvertes, visant à établir un premier état des lieux global autour de six thématiques centrales en la matière :

- **Le cadre de travail** : cette première thématique avait pour objectif d'obtenir une appréciation des salariés au regard du confort ou de l'inconfort ressenti lié à la température, aux bruits, à la lumière, aux odeurs, à la sécurité, la propreté, l'agencement, les espaces de détente/repos et le matériel, dont notamment le matériel informatique mis à leur disposition ;
- **La relation au travail** : dans cette thématique, nous cherchions à comprendre comment les salariés se positionnaient vis-à-vis de leur travail. En sont-ils satisfait ? Correspond-il à leurs compétences et leurs qualifications ? La charge de travail est-elle équilibrée ? Le travail est-il utile ? Correspond-il à leurs valeurs ? Ressentent-ils de l'ennui ? Ont-ils un souhait d'évoluer dans leurs fonctions ou changer de poste ? ;
- **Le climat de travail** : cette thématique s'est concentrée sur les relations humaines sur le lieu de travail. Ont ainsi été abordés l'ambiance générale, les rapports entre collaborateurs au sein de l'équipe, la demande d'aide, la communication interne, la collaboration avec d'autres directions, la considération équitable par la hiérarchie et les pressions psychologiques ;

- **Le management** : dans cette partie du questionnaire, nous nous sommes efforcé de mettre en lumière le ressenti des salariés vis-à-vis de l'organisation et des pratiques managériales. Ont ainsi été abordés les sujets de relations avec la hiérarchie, la clarté des objectifs fixés, l'accompagnement par le responsable ou encore la valorisation du travail ;
- **L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle** : à travers l'étude de l'adaptation des horaires de travail vis-à-vis de la vie personnelle, de l'organisation du temps de travail pour réaliser le travail en temps et en heure et de la réalisation du travail le soir ou le week-end, nous cherchions ainsi à déterminer les impacts éventuels de la vie professionnelle sur la vie personnelle des salariés ;
- **La période Covid** : problématique d'actualité à l'époque du questionnaire, cette dernière partie du questionnaire constituée d'une seule question ouverte permettait aux salariés de s'exprimer sur leur ressentis durant cette période extraordinaire ;
- **Conclusion** : ce questionnaire s'est conclu sur une évaluation globale des conditions de travail et la possibilité de soumettre des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail.

La notion de qualité de vie au travail étant une problématique d'actualité, il est très facile de trouver une myriade de matrices et d'exemple en une seule recherche internet. Institutions, cabinets de conseil ou encore blogs, la thématique du bien-être au travail et de la qualité de vie est traitée par un grand nombre d'acteurs. Étant une notion vague et pouvant tenir compte d'une variété importante d'aspects et d'indicateurs variés nous avons fait le choix de nous concentrer sur une première matrice, fondant la structure de notre questionnaire, que nous avons par la suite enrichie par des éléments spécifiques au projet RSE et au terrain avant de retravailler les intitulés des thématiques afin de le « vendre » aux directions impliquées et impactées par ce projet.

A l'instar des diagnostics présentés jusqu'à présent, la matrice fondamentale de ce questionnaire a été la « *nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements* » (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 280) que nous reprenons ci-dessous :

Tableau 30 – Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements
(Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 280)

Thèmes	Sous-thèmes	
1. Conditions de travail	Matériel et fournitures Aménagement et agencement des locaux Nuisances Charge physique de travail	Conditions physiques de travail Sécurité Horaires de travail Ambiance de travail
2. Organisation du travail	Répartition des tâches, des missions, des fonctions Intérêt du travail Charge de travail	Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme Régulation de l'absentéisme
3. Gestion du temps	Respect des délais Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	Planification, programmation des activités Tâches mal assumées
4. Communication – Coordination – Concertation (3C)	3C horizontale 3C verticale Transmission des informations Relations avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de direction	3C entre maison-mère et filiale 3C interne au service Dispositifs de 3C 3C entre les élus et fonctionnaires 3C entre réseau et siège
5. Formation intégrée	Adéquation formation-emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles	Besoins de formation Formation et changement technique
6. Mise en œuvre stratégique	Orientation stratégique Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique Système d'information	Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en œuvre stratégique

Contrairement aux autres matrices existant sur « le marché du diagnostic de la qualité de vie au travail », celle-ci repose sur des fondements théoriques et empiriques éprouvés au travers des multiples recherches-interventions entreprises ces dernières décennies (Savall & Zardet, 2021). Elle offre donc un cadre d'analyse appropriée pour des recherches sur le terrain et assure l'intentionnalité scientifique des résultats que l'on peut en recueillir. Si cette matrice ne porte pas explicitement sur la qualité de vie au travail, cette dernière est une conséquence implicite des démarches du management socio-économique dont la « **qualité intégrale** » est l'un des principes fondamentaux (Savall & Zardet, 1987 [2015]). Ce principe qui « *repose sur l'hypothèse que c'est la qualité du management qui est un levier majeur pour améliorer la qualité du fonctionnement et in fine la qualité des produits et des services délivrés* » (Ibid., p. 21) combiné à l'ensemble des autres principes clés que nous avons dépeints en présentant la théorie dans les deuxième et troisième chapitres (approche structuro-comportementale, coûts et performances cachés, potentiel humain, intelligence collective...) se traduisent par une amélioration des conditions sociales et économiques, donc de la qualité de vie au travail. Les thèmes et sous-thèmes de cette matrice sont par ailleurs largement mobilisés dans les autres matrices que l'on peut retrouver sur internet.

En confrontant la description des six thématiques centrales de notre questionnaire avec les thèmes et sous-thèmes de cette matrice, les correspondances paraissent assez claires à l'exception de la partie portant sur le Covid-19 qui est conjoncturelle. Nous avons procédé à quelques adaptations de la matrice pour diverses raisons :

- Premièrement, cette matrice représente seulement les thèmes de dysfonctionnements identifiés en entreprise et ne peut être utilisable, en l'état, en tant que questionnaire à distribuer à l'ensemble des salariés. Les thèmes et sous-thèmes ont ainsi été retravaillés sous la forme de questions ouvertes et fermées afin qu'elles puissent être lisibles, compréhensibles et adaptées au contexte des répondants. À l'image par exemple des relances réalisées par l'interviewer dans un entretien semi-directif au regard de son guide.
- Deuxièmement, des thèmes qui y sont mobilisés peuvent être hors du cadre préétabli de notre intervention comme avoir été jugés les responsables en interne comme « non-appréciables » au regard du manque de maturité et de ressources de l'organisation sur ces sujets pour traiter l'éventuel constat qui en émergerait. Ça a par exemple été le cas de la régulation de l'absentéisme ou des compétences disponibles.

- Troisièmement, cette nomenclature repose sur des thèmes et sous-thèmes socio-économiques. Ils ne prennent pas véritablement en compte leurs interconnexions avec la dimension environnementale qui est un aspect majeur du projet RSE que nous menions. L'environnement n'est certes pas l'enjeu principal de ce questionnaire, les aspects sociaux étant prédominants, nous avons toutefois cherché à les intégrer lorsque c'était possible et pertinent. N'ayant cependant, à l'époque de la création de ce questionnaire, pas connaissances des travaux de Trébucq & Husser (2022) sur l'intégration des problématiques écologiques dans les coûts cachés que nous avons présenté dans le chapitre 2, nous n'avions pas de base théorique sur laquelle nous concentrer.

Le dispositif de création du questionnaire à présent explicité, il a fait l'objet de deux autres actions avant d'avoir été distribué aux salariés. En premier lieu, il a été envoyé au directeur général ainsi qu'à la directrice des ressources humaines pour validation. Des modifications ont été alors apportées mais elles n'étaient pas substantielles et portaient surtout sur le deuxième point que nous venons d'aborder. Ensuite il a fait l'objet d'une présentation en webinaire afin de partager l'objectif recherché, les thématiques abordées et les précautions prises dans le traitement des réponses (anonymité des résultats notamment). Une fois les réponses traitées, les résultats ont été communiqués au directeur général ainsi qu'à la directrice des ressources humaines qui ont travaillé de concert avec le directeur RSE pour établir un plan d'actions. Le plan d'actions établi, il a alors été présenté pour approbation aux CSE puis un webinaire dédié a été conduit avec la participation de la directrice des ressources humaines pour présenter les résultats et le plan d'actions à l'ensemble des salariés.

Au global, ce questionnaire a fait l'objet de 106 réponses, représentant 34% des effectifs totaux dont 52% travaillent sur le secteur du logement et 43% sur celui de la mutuelle (les 5% manquants n'ayant pas pu être rattachés à un secteur spécifique).

- **Résultats notables du questionnaire**

Concernant le **cadre de travail**, les **principaux constats négatifs** apportés par les salariés portaient sur les **espaces de détente** (57%), la **température** (54%) et l'**agencement des locaux**. La sécurité, les odeurs et la propreté étant les aspects les mieux évalués. Constats que l'on retrouve dans l'expression des répondants :

« Les locaux du centre de contact sont vétustes, la chaleur l'été y est très élevée l'après-midi car le soleil donne sur la grande baie vitrée une grande partie de la journée. Les rideaux ne fonctionnent pas. L'espace de travail pour chaque agent est limité. »

« Trop de câbles trainant par terre à côté des bureaux pouvant entraîner des chutes ou autre.

Difficile de supporter les températures caniculaires sans clim et sans stores extérieurs. A l'intérieur, beaucoup sont cassés. »

« Développer des espaces de détente/repos partagés »

Autre aspect important du cadre de travail mis en exergue par ce questionnaire, la **vétusté du matériel informatique** qui, pour 46% des répondants ne permet pas de travailler efficacement.

« L'informatique, de manière générale, souffre d'un sous-investissement. On perd beaucoup de temps en attendant les chargements de l'ordinateur, à le redémarrer quand il plante... »

« Les sessions sur les terminaux se déconnectent régulièrement, les applicatifs ne fonctionnent plus, nous obligeant à redémarrer la session et à perdre toute progression en cours »

« Changement du PC portable qui a 6 ans et qui est au bout de ses possibilités. (par exemple : impossibilité de regarder en replay les formations qui sont enregistrées »

Concernant la relation au travail, **67% des répondants se disent satisfaits du poste occupé** actuellement et qu'il est en adéquation avec leurs compétences et leurs qualifications. Pour 55% des répondants, la charge de travail hebdomadaire n'est pas équilibrée. Ils sont par ailleurs 89% à considérer ne pas s'ennuyer au travail. **Concernant l'utilité du travail effectué, ce sont 88% des répondants qui partagent cela et 75% considèrent qu'il correspond à leurs valeurs.** En matière d'évolution professionnelle, 72% expriment le désir d'évoluer dans leurs fonctions et 29% à vouloir changer de poste.

Parmi les principales remarques émises concernant la relation au travail, on retrouve : la revalorisation salariale, la reconnaissance du travail, la communication interne (entre le siège et le réseau et entre directions, la clarification des postes/missions et les possibilités d'évolution et finalement l'esprit d'équipe et la cohésion.

« Je suis très épanouie dans mon poste et dans l'entreprise qui reflète des valeurs qui me correspondent. J'essaie à mon niveau de faire évoluer et déployer au maximum les opportunités de développement de la résidence, de mes tâches et compétences. Mais, j'ai le sentiment que dans un certain temps, malgré la bonne volonté, les possibilités d'évolution et de diversification seront restreintes. Je ne vois pas à ce jour d'évolution à mon poste sur le court ou moyen terme. Je pense que c'est la raison pour laquelle il y a autant de turn over à ce poste. »

« Surcharge quasi-constante... » ; « Je suis amenée à gérer trop de choses négatives en frontal au quotidien »

Sur la thématique du climat de travail, l'ambiance générale de travail est considérée comme bonne par 58% des répondants. Ils sont 85% à considérer avoir de bons rapports avec le reste de leur équipe et 83% à estimer qu'il est facile de demander de l'aide à leurs collègues. Cependant, au sujet de la communication, ils sont 67% à la considérer comme non-efficace et le même pourcentage estime que la collaboration avec d'autres directions n'est pas efficace non plus. Le constat négatif est également formulé concernant le traitement par la hiérarchie puisque 60% le considère comme non équitable. Enfin, 16% se disent avoir été victime de pressions psychologiques.

En résumé, les **principales idées clés ressortant de cette partie portent sur la communication interne, la cohésion d'équipe et le manque de partage d'une vision et d'une culture commune :**

« Le climat est tendu et la relation entre collaborateurs se dégrade, par manque d'écoute et de prise en compte réelle de leur poste. L'impression constante que le salarié est plus 'écouté' que le cadre »

« Le climat de travail redevient bon pour ma part depuis que mon ancienne collègue a quitté son poste, qui a exercé énormément de pressions psychologiques à mon encontre, et a complètement retourné la précédente équipe contre moi »

« Il y a eu des moments où j'ai fait remonter des informations ou remarques à certains responsables au siège mais le retour est froid, distant et un peu condescendant, ce qui ne pousse pas à intervenir et donner son avis dans l'évolution des process, dans la remontée de problèmes rencontrés sur le terrain... La distance géographique crée une distance de compréhension des missions de chacun »

« Communication interne plus qu'insuffisante, égocentrisme »

« L'équité ? Si vous n'êtes pas copain avec la direction vous n'avez quasiment aucune chance. On accepte l'incompétence de certains alors que d'autre se prennent des remontrances non méritées »

« Les directions restent dans leur couloir. Il y a un manque d'engagement vers un objectif commun. Chacun se cloisonne dans son périmètre sans prendre de hauteur sur les enjeux, les réponses aux besoins ou la satisfaction client qu'elle soit interne ou externe [...] ce manque de cohésion et de solidarité entre directions pèse plus particulièrement sur les équipes terrain qui sont quotidiennement au contact client qui finissent par ne pas se sentir écoutées et soutenues. Elles ne comprennent pas cette forme récurrente de latence ou d'immobilisme. C'est un réel coût caché en termes de démotivation et d'épuisement moral. »

Le management. **Une bonne relation avec la hiérarchie est partagée par 78%** des répondants et 82% estiment pouvoir lui demander de l'aide sans crainte. Les objectifs fixés sont clairs dans 67% des cas et le sentiment de se sentir accompagné par son(sa) responsable est partagé par 64% des répondants. La valorisation du travail effectué est quant à elle reconnue par 59% des répondants. Parmi les idées clés exprimées par les salariés sur la thématique du management, trois points sont mis en exergue : **le manque de liens/connexion entre les managers et leurs équipes, le manque de vision sur la réorganisation et une crainte de s'exprimer sur le management :**

« Je ne sais pas à proprement parler s'il y a un management, mais plutôt une hiérarchie »

« Mon N+1 ne connaît pas mon travail, mon N+2 moyen, donc je me réfère en cas de problème au directeur général »

« Manager à l'écoute et attentif à notre bien-être au travail. Mais le périmètre d'action des managers semble assez restreint »

« Je pense qu'un travail sur les valeurs et l'animation de ces valeurs est nécessaire pour décroïsonner les directions et renforcer le sentiment d'appartenance »

Le sujet de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Dans 79% des cas les horaires de travail paraissent adaptés à la vie personnelle, l'organisation du temps de travail permet de réaliser le travail en temps et en heure pour 66% des répondants et 78% d'entre eux n'emmènent pas de travail à faire en-dehors des heures de travail. Les deux principaux constats émis par les répondants portent sur la **surcharge de travail** due notamment à un **manque de personnel** et un **traitement des tâches en urgence** et sur le télétravail / la flexibilité des horaires :

« Ça fait 7 ans que je demande quelqu'un en appuie dans mon service [...] il est difficile de faire en une semaine le boulot qui en demande 2 »

« Lorsque la volonté de maintenir / faire progresser nos résultats se heurte à un manque d'effectifs, le rythme de travail s'intensifie et il n'est souvent pas possible de récupérer correctement. Cela impacte forcément la vie familiale »

« En l'absence d'une équipe complète, il m'est simplement impossible de finir mes tâches en temps et en heure »

« Le télétravail est vraiment un plus dans l'équilibre vie professionnelle et vie privée »

« Je serai ravi de commencer à 8h et de finir à 16h30. Cela me permettrait d'organiser beaucoup mieux ma vie privée »

La prise en compte de l'impact du covid-19 a permis de renforcer certains constats abordés dans les précédentes parties notamment sur les problématiques de télétravail, de matériel informatique, de management des équipes mais également mis en lumière les impacts ressentis du travail en présentiel à ces périodes. En conclusion à présent, les principales **propositions des répondants visant à améliorer la qualité de vie au travail** ont porté sur 4 thématiques principales :

- La vie salariale (formation, accompagnement, management...) ;
- Le changement de matériel (informatique, mobilier...) ;
- La communication interne (entre le siège et le réseau, entre les directions...) ;
- Et le développement d'une culture commune (team building, séminaires, moments conviviaux...).

Un tableau exhaustif présentant l'ensemble des propositions soumises par les participants est disponible en annexe.

L'évaluation finale apportée par les répondants étant de 6,8 / 10 ce qui constitue le premier baromètre de la qualité de vie au travail pour l'organisation. Ce score représente la moyenne des évaluations données par les répondants sur une échelle de 1 à 10. N'ayant pas été déterminée par un système de pondération des thèmes abordées et ceux-ci n'émanant pas de référentiels communs en entreprise, il nous paraît non pertinent de le comparer aux données du secteur ou nationales. Cette donnée constitue le point de départ pour un travail de fond qui sera désormais régulièrement suivi afin d'évaluer l'impact des actions entreprises en la matière et le progrès réalisé années après années à partir de ce premier constat.

Il est intéressant de mettre en relief les résultats de cette étude avec les travaux de Duverger (2023d, p. 73) qui rappelle que « *la question du travail a souvent été un 'impensé' des organisations de l'ESS (Combes-Joret et Lethielleux, 2018)* » faisant de la thématique de la qualité de vie au travail un nouveau sujet d'intérêt pour elles. D'autant plus, qu'en considérant le baromètre Chorum que cite l'auteur, « *en 2020, si la satisfaction au travail reste importante pour 74% des salariés, en raison du sentiment d'utilité de reconnaissance et d'autonomie, 47% d'entre eux estiment que leur QVT s'est dégradée au cours des dernières années, les changements d'organisations étant le plus souvent en cause (Chorum, 2020)* » (Ibid., p. 77). Cet état des lieux, le premier en la matière, a fait l'objet d'une présentation à la direction des ressources humaines, à la direction générale et finalement aux CSE et a ainsi donné lieu à deux plans d'actions à court terme. Le premier est un plan de formation au management à l'ensemble

des personnes responsables d'équipe qui s'est initié lors du premier semestre 2023. Le second plan d'actions porte sur l'amélioration des conditions de travail et a nécessité la conduite d'un nouveau questionnaire afin de préciser véritablement les conditions de travail des répondants pour apporter des actions d'amélioration les plus adaptées aux besoins réels. À cette date, ces deux actions sont en cours.

2. Le suivi et la maîtrise des consommations de fluides

Par consommation de fluides, nous entendons ici la consommation d'électricité, de gaz, d'eau et de chaleur/froid urbain liée aux activités du terrain. Il s'agit là de l'un des principaux projets au regard de la RSE puisqu'il représente un enjeu conséquent, voire très conséquent sur les trois dimensions du développement durable, quatre si l'on considère la dimension sociétale. Pour la dimension environnementale, même avec un mix énergétique peu carboné au regard de l'importance du parc à considérer, les émissions de gaz à effet de serre liées à cette consommation sont importantes et constituent l'un des principaux postes d'émissions pour le terrain. Sur le plan social, une partie encore conséquente des loyers demandés ne prennent pas en compte les consommations de fluides qui restent donc à la charge du locataire. Si nous n'avons pas de visibilité sur ces consommations dans ces logements, une diminution globale de la consommation de fluides induirait ainsi une baisse des factures qu'ils supportent. Au plan économique à présent, la consommation de fluides représente environ 30% des dépenses de gestion courante du terrain et est ainsi l'une des principales charges comptables. Son suivi, sa maîtrise et, *in fine*, sa réduction en fait donc un enjeu important d'un point de vue purement financier. Dernièrement, si l'on ajoute à ces trois dimensions, un aspect sociétal, la maîtrise et la réduction des consommations de fluides entrent dans le cadre des efforts nationaux pour la sobriété énergétique.

En dépit de tous ces éléments il s'est avéré extrêmement compliqué d'accéder à ces informations et que celles-ci soient fiables. Après plusieurs mois de travail avec les différentes directions concernées, nous en sommes arrivé au constat qu'en l'état les données que nous avons récoltées ne permettaient pas une maîtrise de cette problématique et encore moins son suivi à petite échelle. En effet, aux vues de l'importance financière, la consommation de fluide est suivie par différentes directions, dont la direction générale, mais ce suivi n'est pas appliqué au niveau local. Une opportunité s'est toutefois ouverte sur ce sujet avec la décision prise par la direction générale de centraliser tous les contrats d'énergie au sein d'un contrat cadre auprès d'un fournisseur unique. Cette opération se réalisant au gré de la vie des anciens contrats,

l'année 2023 constitue la première année où un suivi fiable de la consommation d'énergie sera possible. La problématique demeure cependant pour la consommation d'eau. Pour les contrats de chaleur/froid urbains, ces derniers étant très peu nombreux, un suivi au cas par cas est tout à fait faisable, mais pas encore réalisé car minime par rapports aux autres fluides.

4.2.3-Les actions spécifiques aux organisations du terrain

1. La rénovation et l'évolution technique et matérielle en résidence

La gestion de résidences est un enjeu considérable au regard du prisme de la RSE car elle représente la principale source d'impacts environnementaux, un facteur conséquent sur le bien-être des étudiants résidents mais également une charge financière conséquente pour les organisations. Faire évoluer les installations techniques et matériel représente donc un levier central puisque capable d'agir conjointement sur ces trois aspects. Ce chantier est donc très rapidement apparu comme l'un des enjeux primordiaux pour le déploiement de la démarche mais également l'un des plus complexes à mettre en œuvre. Et cela pour quatre raisons. La première raison est d'ordre technique et opérationnelle, même si les résidences sont architecturalement « simples », elles ont chacune leurs particularités. Système de chauffage collectif ou individuel, la variété de type d'énergie consommée, de matériaux de construction, la localisation géographique, la période de construction, le suivi des actions d'amélioration déjà réalisés... sont autant de facteurs individualisant les actions de rénovation et de changement de matériel à opérer nécessitant ainsi d'agir au cas par cas ou par petit groupe.

La deuxième raison est liée au rôle de gestionnaire de bâtiment qu'est celui des organisations de notre terrain de recherche. En effet, mis à part dans quelques rares cas, les organisations ne sont pas propriétaires des bâtiments qu'elles gèrent. Ainsi, entreprendre des actions de rénovation et de changement de matériel ou d'installations techniques nécessite d'impliquer le propriétaire bailleur ou la copropriété dans le processus de prise de décision. Ce qui peut avoir pour conséquence d'allonger le processus ou de le bloquer.

La troisième raison est économique et politique. En effet, la rénovation et le changement d'équipement ou de matériel représente un coût important, notamment en prenant en compte des critères RSE tels que la performance environnementale, « l'intelligence artificielle » des équipements ou encore le processus de fabrication. Des coûts qui se démultiplient au regard de l'importance du parc résidentiel en question et dont le retour sur investissement n'est pas nécessairement garanti à court terme. La question du financement de telles opérations implique donc de déterminer si l'investissement est porté par les organisations du terrain, dans quel cas

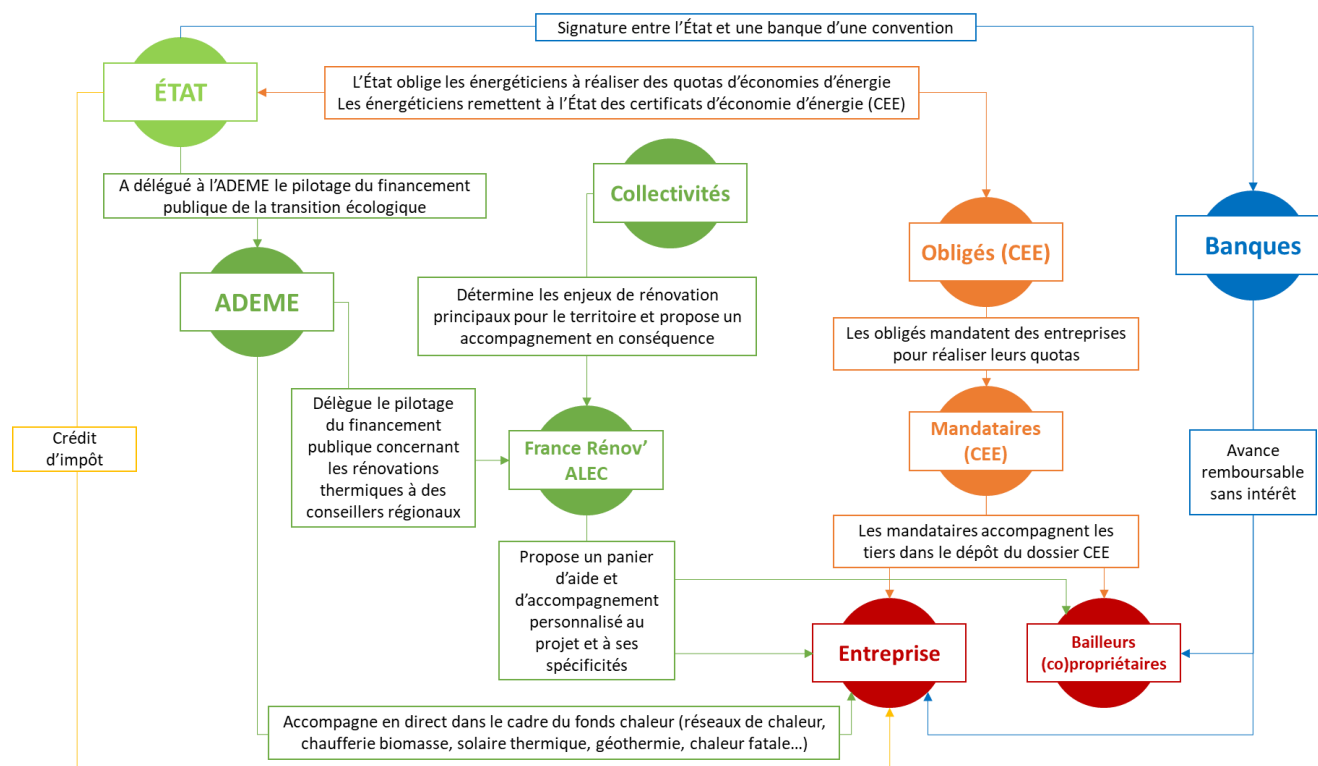
une réévaluation des loyers des logements est à prévoir, s'il doit être porté par les propriétaires et donc possiblement sujet à un blocage ces derniers souhaitant maximiser leur investissement ou encore s'il est fait appel à des dispositifs d'aides et d'accompagnements publics. Ce qui nous amène à la quatrième raison.

Face à l'enjeu national que constitue la rénovation des logements, les pouvoirs publics ont déployés divers dispositifs d'aides et d'accompagnements permettant de stimuler la rénovation afin de réduire l'impact considérable du secteur du logement sur l'environnement et d'améliorer les conditions de vie dans ces derniers. Cette voie, qui théoriquement apparaît comme une voie de résolution vis-à-vis des précédentes raisons, n'en ai pas pour autant exempt de complexification. C'est en effet une voie qui a été étudiée lors de notre intervention et notamment à travers le principal dispositif d'aide existant : les certificats d'économies d'énergies. Ce dispositif, reposant sur une « *obligation triennale de réalisation d'économies d'énergie en CEE imposée par les pouvoirs publics aux fournisseurs d'énergie* » les incitant ainsi à « *promouvoir activement l'efficacité énergétique auprès des consommateurs* » (selon le site internet du Ministère de la transition écologique et de la Cohésion des territoires – Ministère de la transition énergétique²⁶) permet ainsi d'obtenir une aide financière pour réduire l'action de rénovation engagée. Cependant, de notre expérience et des expériences passées réalisées par d'autres acteurs du terrain il s'agit là d'un dispositif très contraignant et complexe à mettre en place.

Pour illustrer cela, voici un schéma des différents dispositifs d'aides et d'accompagnements que nous avons recensés :

²⁶ <https://www.ecologie.gouv.fr/dispositif-des-certificats-deconomies-denergie>

Figure 35 – Schéma de synthèse des dispositifs d'aides et d'accompagnement à la rénovation des logements

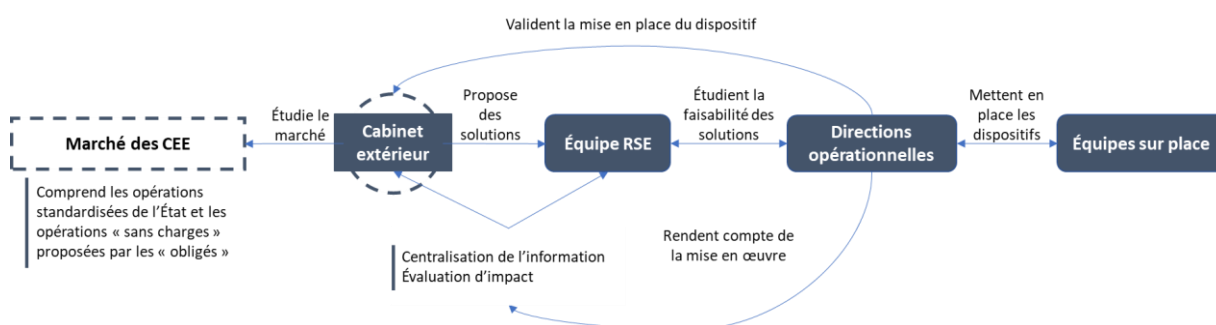


De nombreux équipements, services et pratiques de rénovation permettent à un consommateur final de bénéficier du dispositif CEE. On en dénombre plus de 70 dans le secteur résidentiel et plus de 60 pour le tertiaire, auxquels il faut ajouter les opérations de livraison d'équipements « sans frais » proposées par les « obligés ». Lors de notre intervention, c'est notamment un de ces dispositifs que nous avons suivis qui nous a permis d'appréhender la complexité organisationnelle d'une telle action et de définir un *modus operandi* pour les prochaines opérations à venir. Ayant eu des échos d'une première opération d'installation de dispositifs économes dysfonctionnelle car sans maîtrise de l'effectivité de l'installation réelle de ceux-ci, l'équipe RSE a alors pris en charge le dossier. C'est donc à travers ce dispositif spécifique des CEE que nous avons pu réellement comprendre à la fois la complexité qu'il constitue d'un point de vue administratif mais aussi et surtout la complexité organisationnelle interne entre la livraison des équipements, leur installation et le retour d'information de la part des équipes sur place.

À cette occasion, nous nous sommes alors rapprochés du cabinet de conseil qui mène depuis plusieurs années déjà ces opérations pour une organisation de notre terrain de recherche. Ce cabinet de conseil avait ainsi déjà mené, avant le lancement de la démarche RSE et en parallèle

de nos actions, mais sans concertation entre lui et l'équipe RSE, des changements d'équipements et des rénovations dans le cadre du dispositif des CEE. En avril 2023, en concertation avec les directions concernées, le cabinet et conseil et l'équipe RSE, un *modus operandi* a finalement été décidé et est désormais à l'œuvre. Ce nouveau processus doit ainsi permettre de profiter de la maîtrise de ce sujet complexe par le cabinet, de reposer sur une base de données tenue par l'équipe RSE regroupant l'ensemble des informations nécessaires pour identifier les lieux pouvant être concernés et actualisée par les retours d'informations et finalement d'assurer la mise en place effective de ces dispositifs par les directions directement en lien avec les équipes terrain. La RSE est ainsi au centre de ce nouveau processus lui assurant un certain contrôle tout en bénéficiant des compétences et responsabilités des autres acteurs concernés.

Figure 36 – Schématisation du nouveau processus de gestion des rénovation et changements d'équipements techniques



Au moment de la rédaction de la présente thèse, ce processus est encore en mise en œuvre, nous ne pouvons donc pas encore rendre compte de sa pertinence et de son effectivité réelle.

2. La promotion des enjeux de développement durable auprès des bailleurs et (co-) propriétaires

Dans l'activité de logement, les propriétaires, bailleurs et copropriétés sont des acteurs centraux dans les actions RSE en résidence et notamment concernant l'évolution du bâti en vue de l'amélioration du cadre de vie des résidents et les installations techniques. C'est au cours de la deuxième moitié de notre intervention sur le terrain que nous sommes approché de la direction en lien direct avec ces parties prenantes puis avons pu prendre part à une assemblée générale en mai dernier afin de présenter un projet RSE sur la résidence concernée. Cette partie du projet n'est donc pas suffisamment aboutie pour en retirer des enseignements pertinents. Premièrement, nous n'avons pu échanger qu'auprès d'une seule copropriété, donc notre observation est biaisée par cette source unique et ne peut donc pas être généralisable.

Secondement, le positionnement vis-à-vis du développement durable entre des (co-)propriétaires privés cherchant à maximiser le rendement de leur investissement immobilier et des bailleurs sociaux ayant une vocation sociale et environnementale plus forte et plus contrainte renforce le constat précédent sur l'impossible généralisation de nos observations. Toutefois, nous tenons à noter ici qu'au cours de notre intervention, et notamment durant la dernière année, ce sujet a graduellement pris de l'importance. En effet, des bailleurs sociaux et des sociétés d'investissement propriétaires, ainsi que certaines copropriétés ont notifié un intérêt grandissant sur cette question par la demande de renseignement de tableaux de reporting développement durable ou encore la prise en compte de critères développement durable dans des actions de rénovation. Dans le second cas on peut notamment citer le cas d'une rénovation globale de l'un des résidences ainsi que le changement de l'ensemble des luminaires des parties communes en LED. Il s'agit là d'un sujet d'avenir pour le projet RSE et on peut également raisonnablement penser que l'évolution réglementaire en la matière a eu un impact, certes encore minoré, mais qui devrait sensiblement croître dans les années à venir.

3. L'exposition aux risques liés au changement climatique de la politique financière

Cette action a été initiée suite à la réflexion émise par l'un des administrateurs de la mutuelle lors d'un conseil d'administration en 2020 concernant la possession d'un actif mobilier d'une entreprise ayant récemment fait l'objet d'un scandale environnemental. Sur demande de la direction générale et en lien direct avec la direction financière de l'organisation, une analyse de la politique interne ainsi que du portefeuille d'investissement a été menée. Cette analyse a ainsi permis de confirmer une politique d'investissement raisonnable au regard des critères économiques définis par le conseil d'administration notamment concernant la notation de l'actif, sa destination et le recours à l'endettement. Avec un recours très important à l'investissement immobilier d'exploitation (+ 75%), autrement dit à destination des activités des organisations, les risques financiers sont davantage sous contrôle. En effet, la bonne conduite des activités est assurée par des organisations partenaires. Cependant, cette prépondérance implique un risque important en cas d'évènement climatique (inondation, submersion, sécheresse...) sur le portefeuille d'investissement. Les actifs mobiliers représentent eux une part moindre du portefeuille d'investissement global, est-elle gérée majoritairement par des sociétés de gestion. Nous avons toutefois relevé certains titres, représentant une part infime de l'investissement total, dans des secteurs d'activités à risque de dévaluation financière (pétrochimie, cigarette ou encore l'industrie).

Au-delà de cette cartographie établissant une gestion prudente du portefeuille d'investissement par la prédominance d'actifs immobilier servant aux activités du terrain ainsi que la très faible proportion, voire quasi-inexistence d'actifs « non-responsables ». Ce premier état des lieux ainsi que le renforcement des obligations réglementaires a permis une première sensibilisation à la RSE en matière financière qui s'est traduite, sur la fin de notre intervention par la validation par le conseil d'administration d'une première intégration de la dimension environnementale dans différents travaux et rapports de solvabilité. Et notamment dans l'établissement des stress-tests établis dans le cadre de l'ORSA. Cette demande réglementaire impose à l'organisation de tester la solvabilité projetée à moyen terme en la choquant, la stressant, par des événements exceptionnels. Ces travaux sont programmés à partir de l'année 2024.

4.3-L'évaluation de la démarche

S'agissant ici d'un projet stratégique pour l'organisation et comme nous l'avons précisé en début de partie, la démarche ne s'est pas arrêtée avec nous mais a perduré par l'accueil d'une personne occupant désormais notre fonction. Ce changement a ainsi permis de faire un état des lieux, une évaluation, sur l'avancement de la démarche depuis son initiation que nous allons aborder dans cette partie.

La conclusion de notre intervention sur le terrain s'est traduite par l'organisation d'un séminaire avec notre responsable de terrain, la nouvelle collaboratrice prenant en charge la mission et l'intervention du directeur général. L'objectif étant de revenir sur l'ensemble de la démarche menée jusqu'à présent afin de projeter son évolution pour les mois et années à venir. Pour se faire nous avons construit le tableau suivant.

Tableau 31 – Plan d’actions stratégiques de la démarche RSE

RAISON D'ÊTRE

Agir sur la santé et la qualité de vie des lycéens, alternants, apprentis, universitaires, jeunes & adultes en formation et des acteurs de l'Éducation, à travers des offres d'assurance, de complémentaires santé et des offres de logements, afin de les accompagner dans leur réussite personnelle et professionnelle

Engagements	Chantiers	Actions	État ²⁷	Résultats	Limites	Indicateurs
Environnementaux						
Réduire la consommation de fluides	Maîtriser et suivre les données de consommation	Centralisation de l'ensemble des données de consommation	▲	Première estimation des consommations Identification des besoins pour maîtriser et suivre la consommation	Éclatement et manque de fiabilité des données recueillies	Consommations totales Variation annuelle des consommations Émissions de GES liées aux consommations
		Élaboration d'un processus de reporting interne	□			Évolution de la consommation totale Utilisation à des fins de sensibilisation Priorisation des actions de rénovation
		Déclaration de performance énergétique	□			
	Faire évoluer les installations techniques des bâtiments	Identification des besoins et opportunités d'amélioration technique	▲	Cartographie RSE des résidences Formalisation de l'organisation des rénovations techniques	Actions non pilotées par la RSE, pas de contrôle sur l'avancée	Nombre de rénovations techniques menées Économies potentielles et réelles liées aux rénovations
		Accompagnement et suivi des rénovations	▲			Améliorations vécues/ressenties par les utilisateurs finaux
	Rénover et développer le parc immobilier vers plus de sobriété	Mise à jour des préconisations pour le développement immobilier	▲	Validation d'un certain nombre de préconisations RSE	Pas de retours suite aux préconisations émises	
		Sensibilisation et promotion de la RSE auprès des (co)propriétaires	▲	Création d'un support de sensibilisation	Une seule expérience non concluante	Nombre de (co)propriétés sensibilisées Nombre de projets de rénovations validées Balance globale des rénovations validés
Réduire la génération de déchets	Généraliser le tri et la revalorisation des déchets	Solutions de tri et de revalorisation des déchets sur les lieux de travail	▲	Composts et espaces de troc en résidence Création de supports de sensibilisation au tri		Qualité et évolution de la pratique du tri et de la revalorisation des déchets
	Inciter au tri et à la revalorisation des déchets	Proposition d'événements et d'animations sur la thématique des déchets	▲	Première réflexion sur les déchets numériques et d'équipements électriques et électroniques	Organisation et participation des personnes	Nombre d'événements proposés Taux de participation Calcul d'impact de l'évènement mené

²⁷ Légende : □ « A faire » ; ▲ « En cours » ; ■ « en place »

Engagements	Chantiers	Actions	État ²⁷	Résultats	Limites	Indicateurs
Diminuer les impacts liés aux déplacements	Élaborer un plan de mobilité durable pour les salariés	Diagnostic des pratiques et besoins de mobilité des salariés	□			
		Proposition d'un plan de mobilité durable adapté	□			
	Promouvoir et inciter la mobilité active	Mise à disposition d'équipements favorisant la mobilité active	▲	Réflexion sur les vélos cargos		
Citoyens						
Informier et sensibiliser nos parties prenantes	Déployer une culture commune de la RSE en interne	Organisation de webinaires de la RSE	■	Moment institutionnalisé	Pas de métriques fiables d'audience	Nombre de participants Nombre de webinaires organisés Variété et continuité des sujets abordés
		Encart RSE dans le journal interne	■	Espace défini	Lecture sporadique	Nombre d'ouverture du journal
		Tenue d'un espace intranet	■	Espace peu consulté et trop faiblement tenu à jour	Trop de barrières à l'accès à l'espace	Nombre de visites Impact des visites suite à une publication
		Informier et sensibiliser les instances de gouvernance et de représentation du personnel	□			Nombre de présentations réalisées Retours des membres des instances
	Sensibiliser et éduquer les étudiants au développement durable	Mise en place d'un plan de communication au cours de l'année universitaire	▲	Plan de communication Premiers supports		Nombre de communication faite Nombre de communication récurrente Diversité des communications
		Sensibilisation aux écogestes	▲	Création d'un kit RSE en résidence		Pourcentage de résidences où est déployé le kit
		Proposition d'événements et d'animations autour du développement durable	▲	Nombre d'étudiants des résidences avec initiatives		Nombre de concernés Variétés des événements proposés Ressenti et expériences des résidents
Faire évoluer la qualité de vie au travail et intégrer les salariés dans le projet RSE	Agir en faveur du bien-être au travail	Etablissement d'un baromètre QVT Conduite des premières actions	■	Conduite de plusieurs réflexions et actions d'amélioration		Évolution du baromètre suite aux actions Nombre et diversité des actions menées
	Développer les compétences en matière de développement durable des salariés	Organisation de groupes de réflexion	▲	Entrain et participation active des participants	Les participants sont des "convaincus du projet"	Nombre de groupes menés Variété des sujets abordés Mise en œuvre participative des réflexions
		Création d'un kit de présentation du projet aux nouveaux salariés	□			
		Formations salariales	□			Variété des formations proposées Impacts sur la participation des salariés
	Accompagner, suivre et démultiplier les projets locaux	Formalisation de la procédure "initiatives-projets"	■	Accompagnement d'une dizaine d'initiatives	Temps d'accompagnement	Nombre d'initiatives Variété des initiatives Retours d'expérience
Territoriaux						
Renforcer et approfondir les actions éducatives et solidaires externes	Tisser des relations avec des acteurs institutionnels	Déployer des actions en partenariat avec des acteurs institutionnels Participer à des rencontres	▲	Premières relations tissées		Nombre et typologie des partenariats créés Impacts de ces partenariats pour le déploiement de nouveaux projets

Engagements	Chantiers	Actions	État ²⁷	Résultats	Limites	Indicateurs
Construire des relations partenariales responsables	Responsabiliser le processus d'achat	Élaborer une politique d'achats responsables	□			
Approfondir notre rôle d'acteur institutionnel du territoire	Introduire les risques liés au changement climatique dans les réflexions stratégiques et financières	Cartographier l'exposition aux risques du changement climatique		Exposition raisonnable aux risques liés au changement climatique		
		Rendre compte de l'exposition de la politique d'investissement face au changement climatique	□			
Formaliser la démarche RSE dans l'organisation structurelle	Développer une structure organisationnelle du projet RSE	Positionner et clarifier la DIT-RSE dans l'organigramme de la structure	■	Inscription de l'équipe RSE dans l'organigramme organisationnel Reconnaissance de la démarche en interne		
		Mise en place d'instances de pilotage de la RSE	■	Formalisation de l'organisation de la démarche sur plusieurs thématiques	Manque d'automatisme dans l'échange a priori avec l'équipe RSE	Tenue des instances Impact de ses instances sur la mise en place d'actions RSE
	Inscrire le projet RSE dans les instances de direction	Participation de la DIT-RSE aux instances de direction et opérationnelles des structures	■	Participation active de la démarche RSE dans les instances de direction		Instances dans lesquelles participe la RSE
	Rendre-compte de l'avancement du projet	Rédaction d'un rapport annuel du projet RSE	■	Rédaction du premier rapport RSE		Évolution des indicateurs pris en compte dans le rapport
	Certifier la bonne conduite des activités	Appel à un OTI	□			
		Comparer aux cadres normatifs	□			

Ce tableau permet de rendre compte de l'état d'avancement des actions RSE engagées lors des trois premières années, leur évolution sur les années à venir et les nouvelles actions qui verront le jour au regard de la raison d'être des organisations du terrain et des engagements fixés par la charte écoresponsable en 2021. À cela, s'ajoute la dimension propre à la démarche RSE de s'inscrire formellement dans l'organisation structurelle des organisations. On y retrouve les différentes actions engagées que nous avons décrites précédemment, leur état d'avancement, les principaux résultats observables, les limites constatées et les indicateurs actuellement suivis.

Ce tableau a permis, pendant ce séminaire, de constater l'avancement des actions engagées en identifiant les différents résultats obtenus et freins constatés afin d'optimiser leur opérationnalisation dans la suite des événements. Différents constats ont ainsi pu émerger. Dans la première partie du tableau, correspondant aux projets en vue de répondre aux engagements de la charte écoresponsable, les actions entreprises ont atteint des résultats intermédiaires intéressants mais ne sont pas encore pleinement intégrés dans l'organisation. Cela est notamment dû aux raisons suivantes. Premièrement, la démarche étant nouvelle, une grande partie du travail a consisté à sensibiliser les salariés à la démarche et à la promouvoir aux différentes directions. Par ailleurs, le déploiement des actions a été confronté à de nombreuses complexités d'accès à des données, de participation des salariés et par la culture organisationnelle. Finalement, le contexte traversé par les organisations durant les années et notamment les périodes de confinement et le processus de restructuration a également impacté l'avancement du projet. Cependant, et comme l'a constaté le directeur général à l'occasion de ce séminaire, **le projet s'est immiscé dans toute l'organisation**. La RSE est notamment le seul projet à avoir une tribune dans le journal interne, le seul projet à proposer des webinaires réguliers et qui est présent dans les différentes instances de direction, de gouvernance et de représentation du personnel. Au regard du directeur général et du directeur de l'équipe RSE, **cette première étape de la démarche représente un certain succès**. Succès d'autant plus important si l'on prend en considération les complexités inhérentes à une telle démarche de changement, les particularités organisationnelles et l'équivalence temps qui lui était dédiée.

Rappelons, que la démarche ayant été conduite « chemin faisant », peu d'objectifs, et notamment chiffrés avaient été établis dès le commencement. Mais l'équipe RSE a tout de même atteint certains paliers :

- L'ensemble des salariés ont eu accès, régulièrement, à de l'information et de la formation sur le développement durable ;
- Des milliers d'étudiants ont été sensibilisés ou ont pu profiter des premières actions RSE mis à leur disposition ;
- La RSE est un projet présent et promu à l'ensemble des instances de l'organisation ;
- L'ensemble des directions ont été sensibilisées à la RSE dans leurs activités et la majorité ont commencé à l'intégrer ;
- Des partenariats avec des acteurs externes ont commencé à être tissés et offrent des opportunités à plus long terme.

A l'instar de l'importance des enseignements que nous avons retiré de notre revue bibliographique, cette intervention sur le terrain d'observation scientifique a été extrêmement riche sur de nombreux aspects. Que ce soit à l'échelle de l'organisation, du secteur de l'ESS, de la théorie en la matière et même personnellement, cette recherche-intervention a permis de mettre en exergue différents résultats que nous allons aborder dans le chapitre qui suit.

Chapitre 5 – Résultats de la recherche : implications théoriques et managériales

Afin de présenter les différents résultats de notre recherche, revenons rapidement sur notre hypothèse centrale nous permettant ainsi de donner davantage de relief à ceux-ci. En introduction nous avons émis l'hypothèse suivante :

Nous considérons le déploiement de démarches de responsabilité sociétale comme facteur de structuration et d'intégration de la performance globale pour une organisation de l'économie sociale et solidaire car celles-ci consistent en un approfondissement de leur raison d'être sociétale et d'amélioration de leur performance socio-économique.

Cette hypothèse reposant sur des assomptions descriptive, explicative et prescriptive que nous avons décrites ainsi : les organisations de l'ESS sont caractérisées par une forte dualité entre l'objet sociétal qu'elles promeuvent et les exigences de performance économiques auxquelles elles sont assujetties. Or, les exigences de performance économiques ont commencé à devenir de plus en plus prépondérantes, éclipsant ainsi progressivement de l'appréciation de la performance sociétale que ces acteurs apportent. Or, sous condition de les mesurer dans leur globalité par des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers et de les intégrer dans les structures et comportements de l'organisation, le déploiement de démarches RSE peut présenter un facteur de conceptualisation et de mesure de la performance globale réelle des acteurs de l'ESS rendant ainsi pleinement compte de leur valeur ajoutée pour la société.

Au regard de cette hypothèse centrale et de nos assomptions, quels sont les différents résultats que nous avons obtenus qui nous permettront d'affirmer ou infirmer ceux-ci. Nous avons ainsi identifié et cherché à distinguer nos résultats entre ceux observables au niveau de l'organisation avant de les étendre au secteur de l'ESS puis d'en tirer les apports vis-à-vis des travaux académiques sur les objets de recherche observés et finalement ceux que nous constatons à notre échelle personnelle.

.

5.1-Enseignements expérimentaux de l'étude longitudinale du terrain d'observation scientifique

Notre intervention, par le rôle central qu'elle occupe dans notre méthodologie de recherche, représente la source de résultats premiers à partir desquels nous pourrions successivement présenter les autres. Pour chercher à comprendre si et comment une démarche RSE peut être facteur de structuration et d'intégration de la performance globale pour une organisation défendant une raison d'être, nous nous devons de distinguer différents niveaux de résultats terrains. En premier lieu, savoir quels ont été les facteurs de performances identifiés dans la méthodologie de déploiement de la démarche suivie en rendant notamment compte de son degré d'intégration dans les structures et comportements de l'organisation. Cette performance mise en exergue nous permettra alors de nous demander comment cette démarche s'intègre dans les activités courantes de l'organisation et, finalement, l'approfondir en l'appréciant à travers la notion de performance globale.

Précisons avant tout que ce processus de déploiement et d'intégration pérenne de la démarche RSE dans les structures et comportements du terrain d'observation s'inspire grandement du « *processus de dynamisation globale de l'entreprise* » (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 233) qui est suivi dans l'ensemble des interventions menées par les intervenants-chercheurs de l'ISEOR depuis un demi-siècle (Savall, 1975). Initialement conceptualisé sous la forme d'un « *processus en tache d'huile* », le processus a rapidement évolué par analyse critique pour devenir « *la démarche Horivert* » (horizontale et verticale). Pour présenter ce processus nous reprendrons l'explication proposée par Savall et Zardet (1987 [2015], pp. 245-250). Les auteurs expliquent que ce processus repose sur « *trois principes directeurs* » :

- 1) une double action horizontale, avec les directeurs, et verticale auprès d'un échantillon des directions de l'organisation favorisant l'articulation de l'intervention avec l'orientation stratégique tout en agissant sur les dysfonctionnements opérationnels et en y intégrant les cadres intermédiaires ;
- 2) chercher à rendre rapidement les acteurs autonomes vis-à-vis de l'intervenant par leur outillage et leur formation afin de déléguer progressivement les actions à des « *intervenants internes* » ;
- 3) « *impliquer plus d'acteurs dans des délais plus rapides* » afin de réduire des risques « *d'entropie et de lenteur* » dus au processus d'intervention

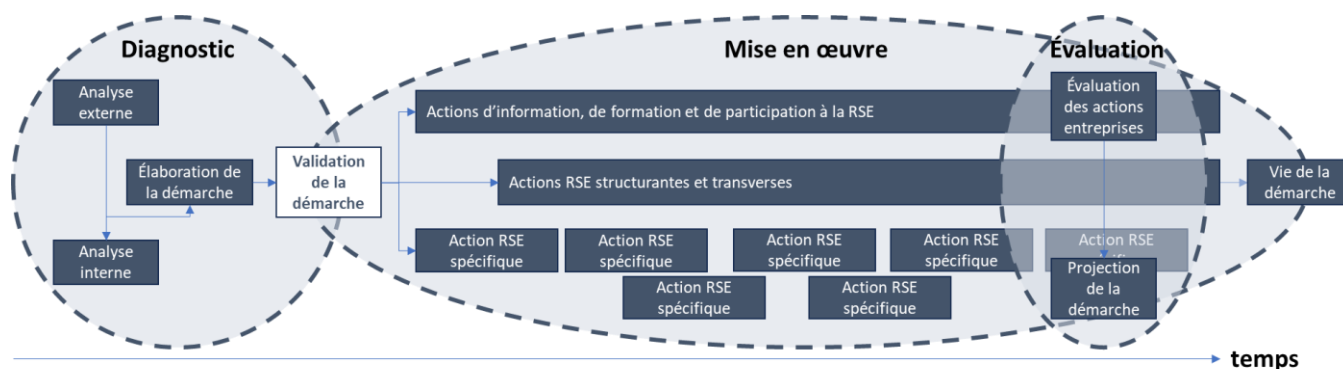
Nous retrouvons bien ces trois principes dans notre méthodologie d'intervention, au gré des adaptations réalisées et que nous avons déjà présentés. Au regard des résultats communiqués depuis plusieurs décennies par les intervenants-chercheurs ayant adopté cette procédure de conduite du changement ainsi qu'en considérant sa validité théorique, ce modèle nous est apparu pertinent comme base de réflexion à notre travail avec le terrain. Nous allons ainsi chercher à rendre compte dans cette section des différentes sources de performance que nous avons pu relever dans le cas d'un déploiement expérimental d'une démarche RSE dans le secteur de l'ESS basé sur la démarche Horivert.

5.1.1-Les facteurs de performances identifiés par la méthodologie de déploiement de la démarche RSE adoptée

En se basant sur l'expression du responsable de la démarche ainsi que celle du directeur général pour qui **le lancement de la démarche a présenté un certain succès**, quelles ont été les particularités de notre démarche qui peuvent l'expliquer ?

Pour répondre à cette question reprenons la démarche méthodologique globale que nous avons suivie :

Figure 37 - Schématisation de la méthodologie de déploiement de la démarche RSE



L'intervention ainsi schématisée traduit de manière plus générique la méthodologie d'intervention que nous avons détaillé dans le précédent chapitre. On y retrouve les 4 phases principales : Diagnostic – Validation – Mise en œuvre – Évaluation ; auxquelles nous avons ajouté une dernière étape, celle de la vie du projet post-intervention, ainsi que les différents projets qui ont été entrepris au cours du temps. Au regard des retours d'expériences fournis par le directeur général ainsi que le directeur RSE, la méthodologie a présenté un certain degré de succès sur le terrain. A notre sens cela provient en grande partie de quatre facteurs clés intrinsèquement liés à celle-ci.

1. Élaboration d'une démarche globale à l'issue d'un diagnostic externe-interne permettant d'identifier les chantiers prioritaires au regard des pressions externes auxquelles sont assujetties les organisations et les priorités exprimées ou constatées en interne.

La méthodologie de déploiement de la démarche que nous avons adoptée n'est pas parti d'un seul plan d'action indépendant des spécificités du terrain, comme cela peut être le cas dans la mise en œuvre de démarches RSE, selon les référentiels ISO ou GRI par exemple, ni en vue d'un seul reporting extra-financier (qu'il soit imposé par la loi ou répondant aux critères ESG des marchés financiers). **Le diagnostic interne** que nous avons mené est **venu alimenter les chantiers importants que nous avons identifiés lors de l'analyse externe par des connaissances propres au terrain : que ce soit par l'identification (a) de dysfonctionnements internes, (b) de prédispositions sur certains aspects de la RSE ou encore (c) des connaissances sur le fonctionnement organisationnel**. Par cette confrontation, les chantiers qui ont émergés comme prioritaires répondaient, du mieux possible, aux pressions externes et aux attentes internes. Si nous nous devons de reconnaître que notre récolte de données présentait certaines lacunes méthodologiques, il s'agissait néanmoins là d'une étape importante qui a conditionné le reste de la démarche en lui apportant un certain gage de pertinence et de recevabilité en interne favorisant ainsi la suite des événements.

De plus, les méthodes utilisées pour recueillir la donnée ont fait participer les salariés, qu'ils soient directeurs, cadres ou non. Or c'était une première pour les membres du terrain d'observation. Par des échanges informels avec certains salariés, on a ainsi pu constater que ce projet portait une dimension novatrice à leur yeux, facteur éventuel de changement. Couplés avec les phrases témoins et idées clés que nous avons traité, les participants ont effectivement profité de cette nouvelle tribune anonyme pour faire part de constats et non-dits qui leurs étés importants et qui n'entraient pas nécessairement dans le cadre négocié de notre intervention.

3. Validation de la démarche par les instances de gouvernance, de direction et de représentation du personnel.

La présentation de la démarche projetée aux différentes instances de gouvernance, de direction et de représentation du personnel a renforcé ici la dimension stratégique donnée à la démarche RSE. N'étant pas un projet imposé à l'organisation par une évolution réglementaire ou légale mais bien une volonté proactive de la direction, **l'inscrire à l'ordre du jour de ces instances scelle et formalise pleinement sa légitimité dans les structures organisationnelles.** À partir de cet instant, la RSE a été reconnue comme projet stratégique par l'ensemble des membres de ces instances et est devenu, **théoriquement, intégrée dans le pilotage de l'organisation.**

4. La mise en œuvre d'actions stimulantes de différentes natures.

Dans le cas présenté ici, l'agencement des actions menées avait pour objectif d'impacter autant les structures que les comportements des organisations du terrain. Comprenant le degré de variabilité d'un projet « chemin faisant » dans un contexte de restructuration, un cadencement a tout de même été projeté selon un objectif clair, celui de la pérennisation de la démarche. En conformité avec la projection établie lors du diagnostic et, dans la logique de répondre à cet objectif central, la mise en œuvre s'est traduite en projets et actions de différentes natures. Ceux visant à sensibiliser, informer, former et faire participer les parties prenantes, ceux ayant un caractère structurant ou transverse et finalement les actions spécifiques. Cette distinction entre **les différentes natures de projets entrepris** nous paraît importante car, dans ce cas précis du moins, elles **ont créé un certain cercle vertueux.** Face à la complexité de la notion de développement durable, la première typologie d'actions a permis de la préciser, de l'expliquer et de la pratiquer de manière concrète. Les personnes sensibilisées ont ainsi été **plus à même de prendre part à la démarche et de l'appliquer dans leur quotidien.** En parallèle, les actions spécifiques offrent, sur un périmètre certes plus restreint, des résultats à plus court terme permettant soit de rendre compte de l'avancement de la démarche, soit de mettre à jour des dysfonctionnements non-dits nécessitant un travail de fond. De notre expérience, il s'est avéré à plusieurs reprises que **le lancement de projets spécifiques a permis de mettre en exergue des dysfonctionnements organisationnels profonds.** Ça a été notamment le cas pour les projets « maîtrise de la consommation des flux » et « rénovation des équipements techniques » que nous avons présentés précédemment et pour lesquels nous n'avions pas identifié de freins spécifiques lors du diagnostic. Certains dysfonctionnements apparaissant lors de la mise en œuvre des projets. Finalement, les actions structurantes et/ou transverses constituent des

chantiers de fonds à long terme et mobilisant l'ensemble de l'organisation. Si leurs résultats ne sont pas encore ou très peu perceptibles sur la durée de notre intervention, ce sont les projets qui, à terme, rendront véritablement compte du changement opéré par la démarche. Le cercle vertueux entre ces trois natures de projets, que nous avons introduit ci-dessus, réside dans **les différentes stimulations au changement que peuvent générer ces projets**, du moins celles que nous avons recherchées à déployer au gré de nos recherches académiques et de nos observations sur le terrain.

Tableau 32 – les effets stimulants recherchés selon les diverses actions menées

Nature des actions mises en œuvre	Effets stimulants recherchés
Sensibilisation, information, formation et participation des parties prenantes	➤ Développement du capital immatériel des parties prenantes ➤ Revitalisation de la culture et des valeurs de l'économie sociale et solidaire
Actions structurantes et/ou transverses	➤ Inscription de la démarche sur le long terme ➤ Actions de changement sur les principaux dysfonctionnements ou pistes de progrès repérés lors du diagnostic
Actions spécifiques	➤ Résultats à court terme ➤ Identification de dysfonctionnements ou pistes de progrès non-identifiés lors du diagnostic

Apportons quelques précisions sur ces effets stimulants recherchés.

- **Le développement du capital immatériel** : lors de notre revue de littérature sur la performance globale et notamment lors de la section portant sur le management socio-économique, nous avons mis en exergue le facteur clé de performance que constitue le capital immatériel à travers la notion de potentiel humain Savall & Zardet (1987 [2015] : 2021). Pour les auteurs de cette théorie, il s'agit même du levier de performance le plus fondamental. La sensibilisation, l'information, la formation et la participation sont ainsi des moyens de développer ce capital immatériel et donc de renforcer le potentiel d'action et d'innovation que chacun des acteurs peut apporter à la démarche et à l'organisation.

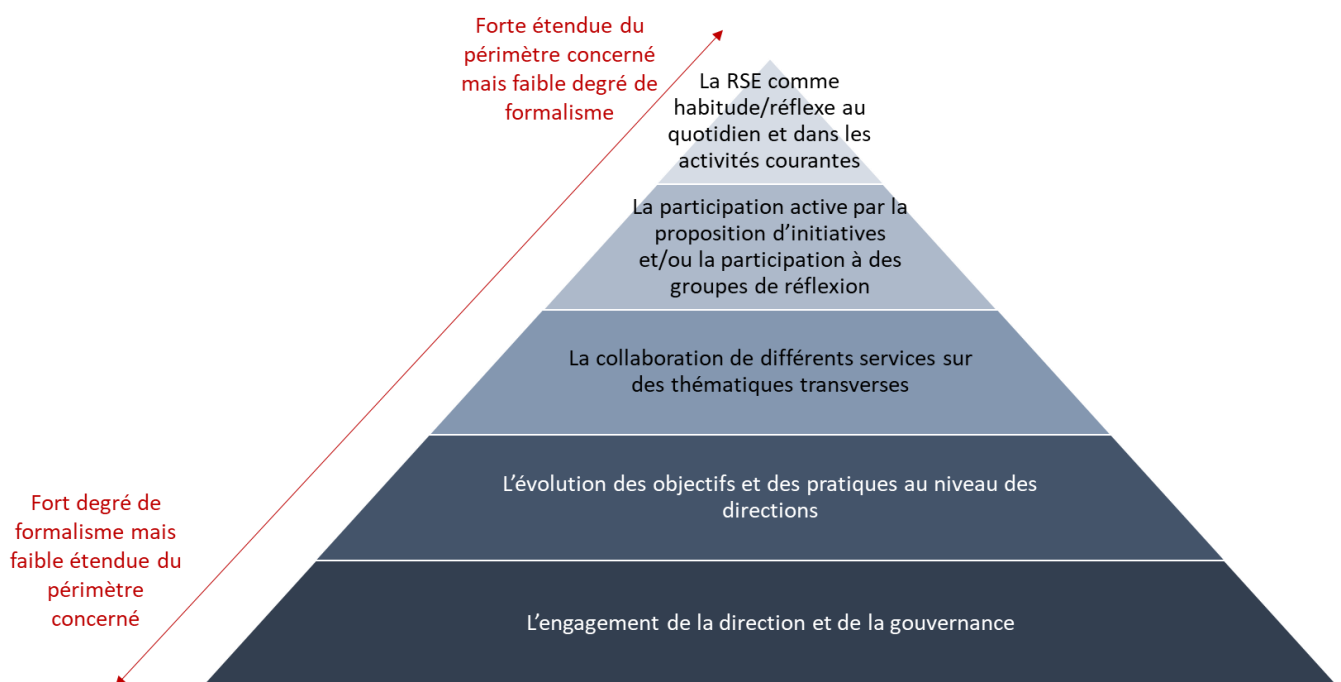
- **La revitalisation de la culture et des valeurs de l'ESS** : Il s'agit là d'un levier de stimulation partagé à la fois par les auteurs que nous avons recensés en première partie à travers les études menées sur le secteur de l'ESS (Blanc, 2008 ; Bidet et al., 2019 ; Cuénoud et al., 2018...) que lors de notre diagnostic sur le terrain. La culture et les valeurs sociales et solidaires sont un facteur essentiel de la résilience du secteur et de la motivation des salariés. Or, par la forte proximité entre la RSE et l'ESS, les actions entreprises par la première ont un pouvoir d'influence sur la seconde (et inversement). Ainsi, le partage des valeurs et principes de la RSE a une résonnance probablement plus accrue auprès des acteurs de l'ESS et paraît aussi plus naturelle.
- **L'inscription de la démarche sur le long terme** : Déployer une démarche RSE marque une volonté de changement de l'organisation et dans l'organisation. Le changement est une logique de long terme, ce qui est d'autant plus vrai dans le cadre d'un changement intégrant les dimensions sociales et environnementales. La stimulation ici provient de la projection de chantiers conséquents comme l'amélioration de la qualité de vie au travail ou encore de la gestion de résidences à zéro émission de gaz à effet de serre.
- **Les actions de changement sur les principaux dysfonctionnements ou pistes de progrès identifiés lors du diagnostic** : Rendre compte de l'intégration dans la démarche des dysfonctionnements ou pistes d'amélioration présentés lors de la phase de diagnostic est essentiel. En premier lieu, car s'ils ont été exprimés c'est qu'ils paraissent importants et ce d'autant en les croisant en fonction d'éventuelles redondances ou spécificités. Deuxièmement, car en demandant aux personnes de prendre part au diagnostic, un espoir d'évolution est proposé, d'amélioration qui peut être moteur si on le prend en compte ou freins s'il est perçu comme ayant été délaissé.
- **Les résultats à court terme** : Dans une démarche de long terme, complexe et comprenant des aspects difficilement réalisables, des actions « coup de poings », ou des « sprints », présentent l'intérêt majeur de partager des premiers résultats marquant l'avancement de la démarche. Ils jouent en plus de leur impact réel, mais restreint, un rôle de communication et de sensibilisation auprès des parties prenantes et réduit le risque que la démarche passe au second plan car considérée comme trop éloignée de leur quotidien.
- **L'identification des dysfonctionnements ou pistes de progrès non identifiés lors du diagnostic** : La théorie du management socio-économique accorde une grande importance aux non-dits pouvant provenir des « dados-tabous-contentieux » existants dans l'organisation. Constat que nous avons également identifié dans notre cas comme

nous avons pu en parler plus tôt. Or, ces non-dits cachent des dysfonctionnements profonds voire en lien avec d'autres dysfonctionnements identifiés qui ne peuvent être résolus qu'en les mettant à jour.

5. Évaluation des premières années de la démarche dans une volonté de continuation et d'approfondissement de celle-ci.

La vision long terme imposée par la démarche de changement, que demande le déploiement d'une démarche RSE, ne peut être considérée comme aboutie en une intervention de 3 ans. Si cette première étape a permis de poser les fondations de la démarche, son évaluation n'a pas pour objectif de présenter des résultats définitifs mais de présenter un degré d'intégration de celle-ci dans l'organisation. Afin d'apprécier le degré d'intégration de la démarche RSE dans l'organisation, nous distinguerons, à partir de l'étude de notre cas d'intervention, différentes échelles.

Figure 38 – Les différentes échelles d'intégration de la RSE dans l'organisation



Il ne s'agit pas ici d'une hiérarchisation entre ces différentes échelles de l'intégration, mais d'une présentation du degré d'intégration selon l'étendue du périmètre concerné et du degré de formalisme. À la base de la pyramide, l'engagement (hautement formel) de la direction et de la gouvernance est évidemment vital pour le déploiement d'une démarche RSE mais bien loin d'être suffisant en soi pour considérer la démarche comme intégrée. En constate les nombreuses

études menées sur les organisations affichant des engagements en matière de développement durable et les écarts conséquents entre les discours, les actions et les résultats. Le sommet de la pyramide, la RSE comme habitude/reflexe, ne traduit pas non plus une intégration plus forte, simplement qu'elle peut être considérée comme intégrée dans les comportements et donc de manière très informelle. Cela ne veut pas pour autant dire que les structures aient évoluées. **Une intégration que l'on pourrait qualifier de complète serait, d'après l'identification des différentes échelles propres à notre intervention, une intégration forte à chacune d'entre elles.** Si nous avons sélectionné ces éléments comme différentes échelles d'intégration c'est que nous avons observé durant notre intervention qu'ils représentaient des **enjeux d'intégration distincts mais complémentaires.**

L'engagement de la direction et de la gouvernance est un élément d'intégration fort en marquant, formellement, la volonté de l'organisation dans son ensemble de déployer la démarche, de rendre compte de son avancement et de faire évoluer les structures en conséquent. Cependant, son influence s'exerce sur un périmètre limité au niveau des instances de direction et de gouvernance ainsi qu'à certaines parties prenantes externes, notamment institutionnelles et les partenaires commerciaux. L'évolution des objectifs et des pratiques au niveau des directions représente une deuxième échelle en traduisant à la fois stratégiquement et opérationnellement la mise en œuvre des engagements fixés à l'échelle au-dessus. Cela peut se faire par la connaissance métier des directeurs et cadres voyant dans les engagements RSE un intérêt ou par l'apport de préconisations d'évolution par l'équipe RSE. Ici, l'influence comporte un premier degré de variabilité par rapport aux engagements fixés reposant sur les directeurs et les cadres. Leur sensibilité, leurs connaissances, leurs objectifs pré-RSE, les urgences à traiter... Cependant cette échelle est essentielle pour l'intégration de la RSE car elle est la première traduction opérationnelle. À partir de là, la RSE peut effectivement s'intégrer dans les objectifs, les procédures, des actions... La troisième échelle reprend ces mêmes ressorts mais dans une logique différente puisqu'elle s'applique sur des sujets transverses impliquant un travail collaboratif. Le périmètre d'intégration s'agrandit donc tout comme le degré de variabilité que nous venons d'aborder. L'avant-dernière échelle d'appréciation de l'intégration s'applique sur un périmètre très aléatoire car dépendant de la volonté des personnes d'être actif dans la démarche en proposant des initiatives ou en participant à des groupes de réflexions. La spécificité de cette échelle réside dans le potentiel d'innovation que peuvent apporter chaque partie prenante volontaire en-dehors ou en plus de ses activités classiques. Finalement, la

dernière échelle d'intégration porte sur le périmètre le plus large mais aussi le moins formalisé et le moins structuré car propre à chaque personne.

Nos échelles d'appréciation du degré d'intégration de la RSE à présent définies, nous pouvons désormais à les qualifier pour notre terrain d'observation en se basant sur notre retour d'expérience post-intervention terrain.

Tableau 33 – Analyse de l’appréciation du degré d’intégration de la démarche RSE sur le terrain

Échelles d’intégration	Dispositifs déployés et observations terrain	Appréciation du degré d’intégration
L’engagement de la direction et de la gouvernance	- Validation de la démarche globale ; - Rédaction d’une charte écoresponsable ; - Participation aux comités de direction ; - Promotion de la démarche auprès d’acteurs institutionnels ou partenaires ; - Démarche occasionnellement abordée en instances de gouvernance.	Intégration forte : La démarche RSE est particulièrement présente au niveau de la gouvernance et de la direction pour un projet nouveau et a été formalisée comme un engagement stratégique.
L’évolution des objectifs et des pratiques au niveau des directions	- Rédaction de préconisations à l’ensemble des directions de l’organisation ; - Intégration progressive d’objectifs et de pratiques RSE dans différentes directions ; - Appel à l’équipe RSE pour un accompagnement sur certains sujets par quelques directions à renforcer ; - Rôle encore central de l’équipe RSE pour intégrer la démarche au sein des directions.	Intégration raisonnable : Prise en compte croissante d’objectifs et pratiques dans plusieurs directions sur l’impulsion du directeur général et de l’équipe RSE.
La collaboration de différents services sur des thématiques transverses	- Travail avec quelques directions sur des thématiques transverses ; - Difficultés à faire avancer le projet sans l’implication centrale de l’équipe RSE	Intégration faible : Faible nombre de projets transversaux entrepris et un rôle de pilote encore trop porté par l’équipe RSE
La participation active par la proposition d’initiatives et/ou la participation à des groupes de réflexion	- Expression d’une volonté de prendre part de manière active à la démarche, mais un écart assez conséquent entre la volonté et la pratique ; - Accompagnement de plusieurs initiatives portées par des salariés ; - Conduite d’un premier groupe de réflexion ; - Formalisation d’une procédure d’accompagnement des initiatives pour généraliser.	Intégration forte : Existence d’un nombre important de volontaire et a marqué une évolution importante pour l’organisation notamment par la création du premier groupe de réflexion
La RSE comme habitude/réflexe au quotidien et dans les activités courantes	- Webinaires, encart dans le journal interne présentant des écogestes du quotidien ; - Organisation d’un évènement en interne ; - Création de supports d’informations sur les écogestes au travail.	Intégration faible : Pas d’évolution sensibles du comportement des parties prenantes

À la lecture de ce tableau on constate donc qu'à date, l'intégration de la démarche RSE n'est certes pas complète mais présente **un certain degré d'intégration à toutes les échelles** et des mesures sont en place pour la renforcer par la suite. On remarque que deux échelles ont une intégration que l'on peut qualifier de forte : l'engagement de la direction et de la gouvernance et la participation active par la proposition d'initiative et/ou de groupes de réflexion. Nous pouvons ainsi confirmer la portée stratégique de la démarche comme la volonté des salariés d'y prendre part et de le mettre en œuvre. L'engagement RSE de ces deux parties prenantes de notre étude de cas d'organisation défendant une raison d'être est fort mais leur extension à l'échelle des directions pour la direction générale et des comportements quotidiens pour les salariés n'en est pas pour autant assurée. Un certain paradoxe semble donc persister entre les valeurs dans lesquelles les acteurs s'engagent et leur traduction en action concrète à l'échelle de responsabilité inférieure. Nous rencontrons là une limite liée au temps long nécessaire à une démarche de changement structuro-comportementale dont nous ne disposons pas encore de données suffisantes.

On peut ainsi retirer de notre étude de cas deux principaux facteurs de performance dans le déploiement d'une démarche RSE :

- La spécification des enjeux de développement durable par la confrontation des attentes externes et internes ;
- Le déploiement d'actions structuro-comportementales à différents niveaux de stimulation et l'inscription de la démarche sur le long terme par l'évaluation de son degré d'intégration dans l'organisation.

Cette première couche de résultats sur le déploiement même de la démarche RSE au sein de l'organisation désormais présentée, nous pouvons nous intéresser à son intégration dans les activités courantes.

5.1.2-L'intégration d'une démarche RSE dans la conduite des activités courantes d'une organisation défendant une raison d'être

Nous venons de mettre en exergue les différents résultats issus de la méthodologie de déploiement de la démarche que nous avons suivie. Voyons maintenant, comme le suggère Bataillard (2020), comment la démarche RSE implantée adapte les activités en les complétant, voire en s'intégrant dans une organisation de l'ESS, ou défendant une raison

d'être. Pour ce faire, nous distinguerons les activités classiques d'une organisation et les activités spécifiques que nous avons observées sur notre terrain.

- L'intégration de la RSE dans les activités classiques d'une organisation

Si comme nous le verrons par la suite, les organisations de l'ESS mènent des activités spécifiques, la professionnalisation de ses acteurs qui s'est opérée au tournant du XX^e siècle et du XXI^e siècle les a enjointes à s'organiser de manière similaire aux entreprises capitalistes. À l'instar de toute organisation actuelle, on retrouve ainsi dans notre terrain des directions métiers et des directions supports qui assurent la bonne conduite des activités. Dans notre cas, l'ensemble de ces directions ont été impliquées et impactées à divers degrés par la RSE. Que ce soit à travers des démarches entreprises de manière « horizontale », en travaillant directement avec les directeurs, « verticale » en accompagnant des initiatives avec des salariés ou de manière hybride dans une approche « horivert » (Savall & Zardet, 1987 [2015]) sur divers sujets comme le déploiement d'une culture interne et externe de la RSE.

Tableau 34 – Implication des différentes directions dans les démarches RSE initiées

Démarches RSE	Approche	Directions métiers							Directions supports				
		PS	DC	REI	L	RP	DI	FC	RH	MC	SI	A	GT
Suivi et maîtrise de la consommation de flux	Horizontale				X	X	X	X		X		X	X
Rénovation des équipements techniques	Horivert				X	X		X		X		X	X
Développement immobilier vertueux	Horizontale						X						
Réduction de la génération de déchets	Horivert				X	X				X		X	
Déploiement d'une culture commune du développement durable en interne	Horivert	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Déploiement d'une culture commune du développement durable en externe	Horivert				X					X			
Baromètre de la qualité de vie au travail	Horizontale								X		X		X
Accompagnement des initiatives projets	Verticale			X	X	X				X			
Reporting de contrôle interne	Horizontale			X				X					

Légende :

- Acronymes : **PS** (protection sociale) – **DC** (développement commercial) – **REI** (relation élus et institutions) – **L** (logement) – **GT** (gestion technique) – **RP** (relations propriétaires) – **DI** (développement immobilier) – **FC** (finance et comptabilité) – **RH** (ressources humaines) – **MC** (marketing et communication) – **SI** (systèmes d'information) – **A** (achats)
- **X** : directions centrales pilotant ou co-pilotant le chantier
- **X** : directions participantes

Dans le tableau, apparaissent en rouge les directions centrales dans les différentes démarches entreprises. On s'aperçoit en le lisant que **la totalité des directions ont été concernées par les**

démarches entreprises, bien que certaines très faiblement. C'est le cas notamment des directions de la mutuelle avec la protection sociale (PS), le développement commerciale (DC) et les relations élus & institutions (REI). En effet, contrairement aux activités de logement où les actions sont plus aisément perceptibles et compréhensibles, l'action RSE en matière d'assurance paraissait encore trop abstraite et donc non prioritaire pour un premier déploiement. À l'opposé les directions métiers du logement (L) et de la gestion technique (GT) sont celles avec lesquelles nous avons le plus travaillé tout comme la direction support marketing et communication (MC). Finalement, la démarche de culture commune en interne a été la plus transverse de celles que nous avons entreprises.

Nous retirons de ce tableau **la dimension éminemment transverse de la RSE lorsque celle-ci est portée comme projet stratégique** (Porter & Kramer, 2006). Une « RSS », pour reprendre le terme de ces deux auteurs, trouve ainsi non seulement une application potentielle quelle que soit la direction mais implique également une collaboration entre différentes directions, un décloisonnement entre les silos organisationnels. Les différentes démarches qui ont été entreprises sur le terrain, ont mobilisées à chaque fois plusieurs directions entre lesquelles l'équipe RSE était l'intermédiaire. Cela étant, les différentes directions impliquées par un projet ne collaborent pas nécessairement à chaque fois et sur chaque sujet. Mais elles sont amenées à collaborer car l'objectif et les bénéfices sont communs et leurs atteintes nécessitent leurs ressources et compétences métiers spécifiques. Une illustration typique de cette transversalité dans notre cas a été le projet de l'établissement du baromètre de la qualité de vie au travail. Conçu en collaboration avec la direction des ressources humaines, dont le projet entrait pleinement dans ses responsabilités, le traitement des résultats a rapidement nécessité l'implication des directions « gestion technique » et « systèmes d'information » afin de définir les besoins d'amélioration et de conduire les actions d'amélioration.

Au regard de l'état d'avancement des différentes démarches, nous ne sommes pas en capacité d'émettre une observation concernant l'impact d'une approche par rapport à l'autre. Il faudrait pour cela également prendre en compte d'autres variables comme la criticité et la nouveauté des démarches pour la direction, l'accessibilité à l'information ou encore les ressources et compétences à disposition. Malgré cela, les démarches entreprises selon une approche horivert (horizontales et verticales) sont parmi les démarches initiées qui sont les plus avancées dans leur intégration aux activités des organisations. Selon les principes de la démarche Horivert (Savall & Zardet, 1987 [2015]) qui fonde scientifiquement cette approche, ce facteur de performance peut notamment s'expliquer par :

- Une meilleure connaissance du fonctionnement de l'organisation par la remontée d'informations ;
- La démultiplication des actions entreprises et une meilleure maîtrise du projet par l'ensemble des salariés
- L'intégration des changements à l'échelle de la direction dans un court laps de temps.

Il faudra alors étudier plus en détail le degré d'intégration de ces différentes démarches afin que notre étude de cas puisse apporter une nouvelle contribution fiable au facteur de performance d'une telle approche.

À présent que nous avons une vision plus claire de l'implication des différentes directions, cherchons à comprendre dans quelle mesure les démarches RSE les ont impactées. Cette liste étant conséquente, nous allons ici présenter trois illustrations qui sont, à notre sens les plus marquantes et offrent des synergies.

Tableau 35 – Illustrations des impacts de trois projets RSE pour les activités classiques des organisations du terrain

	Logement	Finance & comptabilité	Marketing & Communication
Suivi et maîtrise de la consommation des fluides	Pouvoir d’inflexion à la baisse du prix du loyer	Maîtrise de l’un des principaux postes de dépenses	Élément de communication et de promotion

	Logement	Gestion technique	Relation propriétaires	Finance & comptabilité	Marketing & communication
Rénovation des équipements techniques	Amélioration du cadre de vie des utilisateurs	Amélioration de la qualité du matériel réduisant les risques de dysfonctionnement	Valorisation des actifs des propriétaires	Réduction des dépenses liées à la consommation de fluides	Élément de communication et de promotion

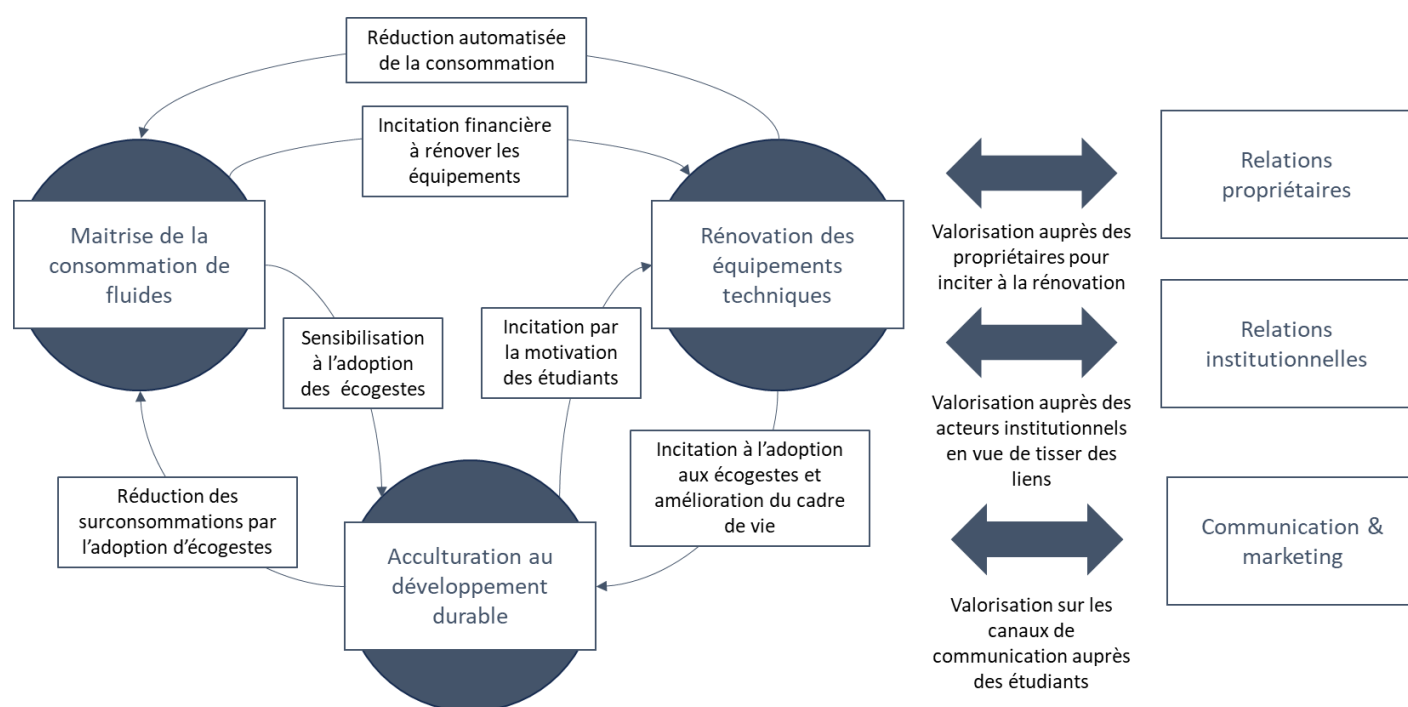
	Protection sociale	Logement	Relation propriétaires	Finance & comptabilité	Marketing & communication
Déploiement d’une culture commune du développement durable en externe	Développement du lien social par l’organisation d’évènements Sensibilisation à long terme sur les comportements citoyens	Développement du lien social par l’organisation d’évènements Amélioration du cadre de vie des résidences Réduction des consommations de fluides par l’adoption des écogestes	Sensibilisation des propriétaires à engager des actions de rénovation	Réduction des dépenses liées à la consommation de fluides	Élément de communication et de promotion

Ces trois illustrations viennent préciser le précédent tableau en mettant en exergue les impacts respectifs pour chacune des directions impliquées dans un projet RSE particulier. Dans le cas du suivi et de la maîtrise de la consommation de fluides, les trois directions se retrouvant concernées car impactées par le projet sont « logement », « finance & comptabilité » et

« marketing & communication ». La consommation de fluides, comprenant l'électricité, l'eau, le gaz et les réseaux de chaleur urbains, représente environ 30% des charges supportées par les organisations. Elle est l'un des principaux postes de dépenses dont la maîtrise et la réduction paraît assez naturellement être un sujet d'intérêt majeur pour la direction financière et comptable. Au regard de la direction « Logement », rappelons que la majorité des logements mis en location comprennent dans leur loyer une estimation historique de la consommation de fluides. Ainsi, réduire la consommation de fluides revient à diminuer le prix de location proposé aux étudiants qui peut être particulièrement intéressant sur ce secteur d'activité, notamment sur celui du logement social. Finalement, la capacité de rendre compte des réductions de consommation est un sujet d'intérêt pour la communication auprès d'une population particulièrement sensible sur les sujets de développement durable (Koschmieder et al., 2019). Comme le montrent les trois exemples listés ci-dessus, en fonction des projets et des directions concernées, **les impacts peuvent être de trois ordres : qualitatifs, quantitatifs et financiers**. On retrouve ici la variété des indicateurs promue par l'approche qualimétrique (Savall & Zardet, 1987 [2015]).

Par ailleurs, la constatation précédente de la coopération entre les directions par la mise en œuvre de ces nouvelles actions se traduit également par une **synergie des impacts entre ces actions et entre directions**. Autrement dit, la mise en œuvre d'une action bénéficie certes aux directions concernées mais a également des répercussions sur d'autres actions et donc d'autres directions. À partir de ces trois exemples d'actions (maîtrise et réduction de la consommation de fluides – rénovation technique - l'acculturation au développement durable) nous pouvons réaliser une cartographie des synergies les reliant et les connectant avec d'autres directions et actions RSE.

Figure 39 – Exemple de synergies existantes entre les projets RSE et les activités classiques



En reprenant notre illustration ci-dessus, le déploiement de ces trois actions RSE a généré les impacts suivants :

- À la direction comptable et financière de maîtriser et réduire un poste important de charges ;
- À la direction logement d'améliorer la qualité de vie des étudiants résidents par l'organisation d'événements et par l'amélioration des installations techniques ;
- À la direction gestion technique de réduire les risques de dysfonctionnement des équipements et installations ;
- À la direction en charge des relations avec les propriétaires de réduire les dépenses dues à des problèmes techniques et de revaloriser leurs actifs immobiliers ;
- À la direction en charge des relations institutionnelles de tisser de nouveaux liens avec des acteurs institutionnels du territoire ;
- Ou encore à la direction marketing et communication d'enrichir sa communication auprès d'étudiants prospects ou non en valorisant des actions menées qui leur sont chères.

Par la variété qualimétrique des impacts que cette démarche porte, la mise en relation de différentes directions autour de projets communs, les effets de synergie qu'elle peut développer et l'émergence d'initiatives locales et personnelles, la **démarche RSE initiée a présenté un**

certain degré d'innovation et de changement dont l'ensemble des activités peut bénéficier.

C'est ce que nous constatons avec les différents exemples que nous avons relevés dans cette partie mais il en est de même pour l'ensemble des activités avec lesquelles nous avons travaillées. Le potentiel d'innovation d'une démarche RSE n'est pas particulièrement une observation nouvelle ou atypique. C'est un constat particulièrement établi chez les académiciens, les spécialistes de la RSE ainsi que par les acteurs des organisations avec lesquels nous avons échangé. Cependant, **la co-construction de la démarche et la participation de différentes parties prenantes à différentes échelles aux projets a permis de révéler les pistes de progrès spécifiques au terrain, de les qualifier et de les mettre en œuvre.** Ce n'est en effet qu'au bout d'une immersion de longue durée, d'une meilleure connaissance des rouages organisationnels et par la participation active des personnes, fortes de leurs compétences et connaissances métiers, que nous avons pu recenser et cartographier ces impacts et synergies et les traduire dans différents cas en actions concrètes.

C'est une observation qu'il nous faut toutefois mettre en regard des activités présentant déjà un certain degré de responsabilité sociétale exercées de longue date par les organisations de notre terrain et pouvant ainsi avoir un pouvoir d'influence sur les sensibilités et appétences des acteurs en matière de RSE.

- Les activités spécifiques à fort caractère de responsabilité sociétale

En tant qu'organisations relevant ou s'inscrivant dans l'ESS, les organisations de notre terrain conduisent conjointement à leurs activités métiers présentant déjà des caractéristiques sociales et solidaires, des activités spécifiques ou annexes approfondissant leur raison d'être sociale. La prévention santé et la fondation d'entreprise sont, pour notre terrain, les deux principales activités mises en place par les organisations afin d'approfondir la réponse sociale apportée par leurs activités métiers. En considérant la RSE au sens large du terme et dans la pratique, ces deux activités peuvent tout à fait être considérées comme faisant partie d'une telle démarche. On remarque par ailleurs que ce sont des activités mises en place par de nombreuses entreprises capitalistes dans le cadre de leur démarche RSE ou qui sont valorisées dans des rapports de déclaration extra financière de mutuelles. Dans notre cas, ces démarches ont été déployées bien avant notre intervention, elles fonctionnent de manière autonome à celle-ci et ne sont pas entrées dans le cadre de la démarche RSE initiée. Concernant la solvabilité financière, il ne s'agit certes pas d'une activité caractéristique de l'ESS mais c'est désormais une activité que la majorité des mutuelles doivent mettre en œuvre depuis la mise en application en 2016 du cadre réglementaire européen *Solvabilité II*. Cette troisième activité présente un caractère sociétal fort

car elle est apparue en réponse aux dérives des institutions financières des années 2000 afin de minimiser les risques de récurrence de la crise des *subprimes* par l'instauration de ratio de solvabilité et d'un dispositif de contrôle interne (Cappelletti, 2006). Par la suite, ce cadre réglementaire a été étoffé en intégrant des obligations de reporting en matière de pratique commerciale et de protection de la clientèle, de fraude, de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ou encore la prise en considération des risques liés au changement climatique (ACPR, 2016 : 2022). Pour ces activités spécifiques, les synergies et interactions avec la démarche RSE que nous avons déployée apparaissent assez clairement tant d'un point de vue théorique que dans la pratique.

- **La prévention santé :**

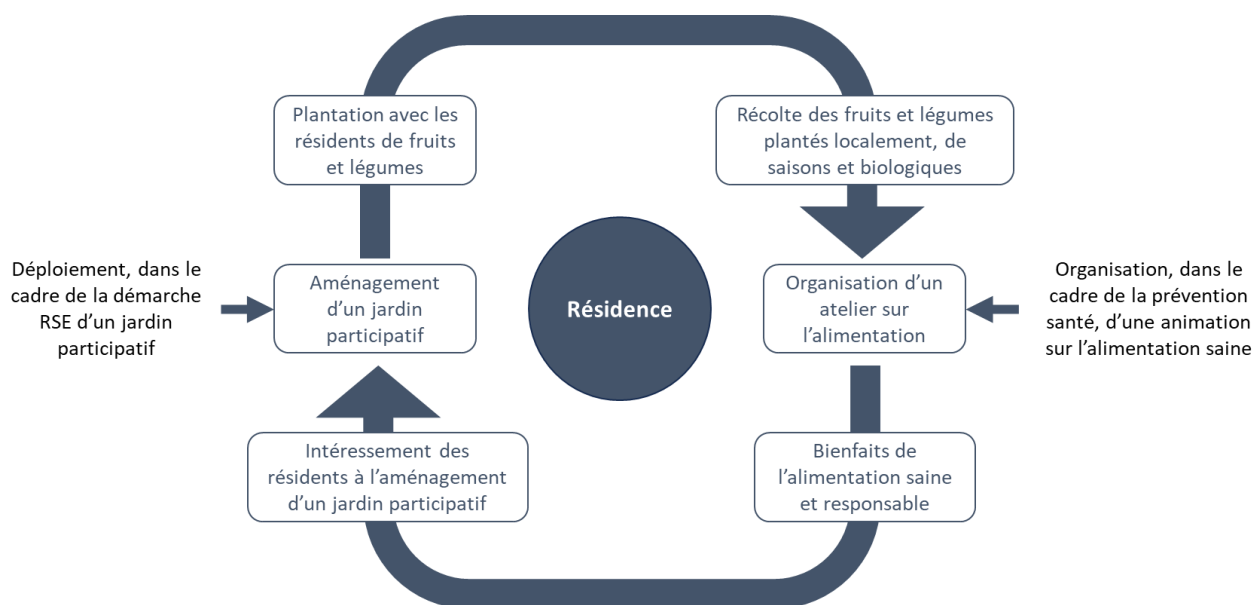
Activité historique de la mutuelle visant à améliorer la santé et les conditions de vie des étudiants, l'activité de prévention santé s'exerce sur l'ensemble du territoire français par l'intermédiaire d'une grande variété d'actions : animations/interventions dans les établissements du secondaire, distributions de matériel et d'équipements auprès des associations étudiantes et lors d'événements festifs, ateliers de sensibilisation sur diverses thématiques, challenges santé, formation du personnel...

Au même moment et en parallèle du déploiement de la démarche RSE, la mutuelle a initié un nouveau plan pluriannuel de prévention santé dans lequel la notion de santé comprend entre autres une dimension environnementale : la **santé environnementale**. En reprenant la définition de l'organisation mondiale de la santé (OMS), « *la santé environnementale comprend les aspects de la santé humaine, y compris la qualité de la vie, déterminés par les facteurs physiques, chimiques, biologiques, sociaux, psychosociaux et esthétiques de notre environnement. Elle concerne également la politique et les pratiques de gestion, de résorption, de contrôle et de prévention des facteurs environnementaux susceptibles d'affecter la santé des générations actuelles et futures* »²⁸. Par cette définition, les synergies entre la prévention santé et la démarche RSE sont saillantes. Dans les deux cas, les actions entreprises visent à améliorer le bien-être des étudiants et celles-ci sont de natures similaires : par la sensibilisation, l'information, la formation, la participation, la mise à disposition et l'évolution des équipements permettant ou facilitant cette évolution comportementale. Par ailleurs, la finalité environnementale de réduire les impacts environnementaux liés aux activités des organisations

²⁸ <https://www.santepubliquefrance.fr/presse/2022/sante-environnementale-une-priorite-de-sante-publique>

est un facteur déterminant sur la santé et le bien-être des étudiants. Nous illustrons cette forte synergie entre ces deux activités par la figure suivante.

Figure 40 – Illustration des synergies entre la démarche RSE et l'activité de prévention santé



L'ensemble des synergies possibles entre les deux démarches, que nous venons d'illustrer par un cas concret a très rapidement été constaté lors de différents échanges menés entre les deux équipes au point qu'une **éventuelle « cannibalisation » d'une démarche sur l'autre** a émergée. En effet, lors d'une rencontre des responsables respectifs de ces deux démarches en 2020, des projections d'actions étaient similaires voire identiques en particulier au sujet du bien-être des résidents. **Le soulèvement de cette proximité a mis en exergue une problématique de priorisation des visions et objectifs respectifs aux deux démarches.** Pour le pôle prévention santé, la RSE apparaissait principalement comme un moyen d'agir en faveur de la santé des étudiants, alors que selon le spectre de l'équipe RSE, la prévention santé était une démarche parmi les autres dans le processus de responsabilisation globale des organisations. Ces démarches étant sous la responsabilité de deux directeurs différents (innovation et transformation & marketing et communication) et étant toutes les deux en phase de lancement, aucune action commune n'a véritablement été déployé. Les quelques cas existants avant notre départ ont été les activités prévention santé menées à partir de la plateforme qu'ont offert les initiatives-projets comme le schématise la figure précédente. Toutefois, l'année 2023 a marqué un point d'étape important pour les deux projets qui ont prévus un rapprochement dans l'année afin d'initier de véritables actions communes.

- **La fondation d'entreprise :**

La fondation d'entreprise initiée par la mutuelle plusieurs années avant notre arrivée, et à laquelle les autres organisations de notre terrain se sont associées, a pour objectif de « *favoriser le développement d'initiatives à vocation sociétales ou professionnelles présentant un intérêt pour l'amélioration de la santé et des conditions de vie étudiantes* ». Pour ce faire elle entreprend différentes activités dont notamment un concours d'initiatives permettant aux initiatives lauréates d'obtenir une dotation financière et des partenariats avec des acteurs de l'ESS locaux. Par ailleurs, lors de la période du Covid, la fondation a proposé une aide financière à des étudiants en situation délicate. Cette démarche sociétale forte entre à part entière dans le spectre de la RSE. Cependant, en reprenant les dires de la personne en charge de cette fondation, pour l'instant elle n'est pas véritablement valorisée et gagnerait à l'être. Au cours de notre intervention nous n'avons pas véritablement travaillé sur cette activité considérée comme non-prioritaire vis-à-vis des autres projets à déployer. La seule interaction que nous avons eu a été une réunion afin de récupérer des données nous permettant de valoriser cette activité dans une appréciation globale de la performance que nous présenterons plus tard. Action répondant par ailleurs au besoin exprimé de valoriser la fondation d'entreprise.

- **Le reporting *Solvabilité II* et le contrôle interne :**

Dernier aspect de ces activités à fort caractère sociétale, propre à la mutuelle de notre terrain de recherche, le reporting *Solvabilité II* et le contrôle interne. Après publication d'un règlement européen en 2016 et sous contrôle de l'autorité de contrôle prudentielle et de résolution (ACPR), les institutions financières, dont font partie les mutuelles, ont désormais pour obligation de réaliser un reporting et un contrôle interne sur de nombreuses dimensions dont notamment de solvabilité mais pas uniquement. Nous regroupons dans le tableau ci-dessous les principaux reporting et/ou actions de contrôle interne ayant un caractère sociétal important qui ont pu être observées durant notre intervention.

Tableau 36 – Les principaux dispositifs de reporting et de contrôle internes sous *Solvabilité II* à caractère sociétal

Reporting	Objectifs	Liens avec la RSE
Rapports généraux de solvabilité, de gouvernance et de contrôle interne public (SFCR ²⁹) & privé (RSR ³⁰)	Rendre compte au rapporteur et au public du système de gouvernance ainsi que de la solvabilité de l'organisation	Communication sur la santé financière de l'organisation et la vie des instances de gouvernance
Le rapport d'évaluation des risques de solvabilité (ORSA ³¹)	Choc du plan prévisionnel de l'organisation par des scénarii catastrophes	Mesure de l'impact financier de chocs environnementaux, sociaux...
Le reporting de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme	Présentation du dispositif mis en œuvre et quantification des actions menées	Suivi d'un risque sociétal majeur et évolution des pratiques vers plus de responsabilités
Le reporting sur les pratiques commerciales et la protection de la clientèle	Présentation du dispositif mis en œuvre et quantification des actions menées	Suivi d'un risque sociétal majeur et évolution des pratiques vers plus de responsabilité
Les politiques écrites	Traduction stratégique d'engagements fixés par les instances de gouvernance	Inscription formelle d'engagements sociétaux dans le fonctionnement de l'organisation
La cartographie des risques	Recensement et quantification des risques opérationnels et stratégiques de l'organisation	Identification de projets d'importance pour la RSE Importation de risques identifiés par la démarche RSE

Dans le cadre de notre intervention sur le terrain, cette activité spécifique a dès la première année été rapprochée du projet RSE par leurs similitudes. Ces similitudes avaient par ailleurs fait l'objet d'une présentation au directeur générale lors des premiers travaux de la pré-conceptualisation de l'intervention en février 2020. Cependant, au regard d'un principe de proportionnalité vis-à-vis de la faible exposition de l'organisation à ces enjeux et de sa petitesse,

²⁹ SFCR : Solvency and Financial Conditions Report (Rapport sur la solvabilité et la situation financière)

³⁰ RSR : Regular Supervisory Report (Rapport régulier au contrôleur)

³¹ ORSA : Own Risk and Solvency Assessment Report (Rapport d'évaluation propre des risques et de la solvabilité)

des actions conjointes n'ont commencé qu'à la fin de notre intervention et n'ont pas encore abouties. Ces actions portaient notamment sur le reporting ORSA et les politiques écrites visant à introduire l'exposition aux risques climatiques dans ces activités sur décision du conseil d'administration. En considérant ces liens forts avec la RSE, on constate que cette activité de reporting imposé présente un **apport conséquent en imposant la mobilisation des instances de gouvernance et de direction qui engagent leur responsabilité civile et pénale**. Ces reporting peuvent ainsi être appréciée par la RSE comme une **source d'informations de grande qualité et structurante pour différentes démarches opérationnelles**. Nous pouvons illustrer cela à travers l'exemple du rapport ORSA qui a fait l'objet d'un travail plus important au regard de l'évolution réglementaire entrant en vigueur pour la mutuelle en 2024. Ce rapport a pour objectif de contraindre l'organisation à se projeter dans l'avenir en scénarisant l'activité prévue pour les années à venir et de choquer ce scénario à travers des stress-tests pouvant mettre à mal la bonne conduite des activités afin qu'elle ait les capacités de se prémunir d'une éventuelle catastrophe conjoncturelle ou structurelle. Ce travail de scénarisation se construit à partir de données financières et est traitée par des modèles d'évaluation actuarielle. Si les scénarii traditionnels sont principalement d'ordres financiers (chute des cotisations, crise bancaires...), l'intronisation de scénarii socio-économiques (concentration des populations, pouvoirs d'achat...), sanitaires (pandémie) ou environnementaux devient de plus en plus généralisée et est préconisée, voire imposée, par l'ACPR. On peut par exemple reprendre le travail conduit par cette dernière en collaboration avec XX sur l'évaluation de l'impact de la pollution de l'air, des maladies à transmissions vectorielles pour les activités d'assurance santé ou encore les impacts sur l'assurance de biens dus aux événements climatiques extrêmes. La quantification de ces risques sur la viabilité et la solvabilité financière peut donc être un facteur de sensibilisation important des instances de gouvernance et de direction pouvant se traduire par l'élaboration de plans d'actions ou d'audits interne afin de prévenir le risque et de s'y prémunir. À partir d'un travail actuariel, dans notre cas, extérieur à l'organisation, fournissant des données hautement spécialisées, ce reporting peut en effet permettre de conduire des actions RSE d'ordre stratégique. Dans ce cadre, nous avons commencé à la fin de notre intervention à cartographier l'exposition aux risques liés au changement climatique (sécheresse, inondation, retrait et gonflement des argiles) des actifs immobiliers en vue du Conseil d'administration de janvier 2024 devant approuver les scénarii à adopter pour le prochain rapport ORSA.

Dans le cas des activités classiques des organisations tout autant que pour les activités sociales et solidaires, la RSE semble s'y inscrire, les impacter et s'y intégrer pleinement. Si nous

pouvons le confirmer dans les premières, nous ne disposons pas suffisamment de données terrain nous permettant de l'affirmer dans le second cas. Nous pouvons toutefois constater d'importantes similitudes bénéfiques à terme, qu'elles semblent contribuer de fait à la performance globale des organisations et qu'elles gagneraient à être davantage valorisées. Telle est la dernière contribution de notre travail à l'échelle du terrain d'observation.

5.1.3-La globalisation de l'appréciation de la performance à la lumière de la démarche RSE

À la lecture des rapports de gestion des organisations de notre terrain de recherche et comme nous avons pu le relever de nos recherches théoriques, les indicateurs financiers, propres aux deux secteurs, tiennent une place importante, si ce n'est prépondérante. Des indicateurs extra-financiers apparaissent certes mais n'ont pas le même traitement ou, sont traités à la marge. À titre d'exemple, dans le rapport de gestion de la mutuelle, les activités de la fondation d'entreprise ou de la prévention santé ne figurent pas et dans celui du logement, les rénovations de matériel réalisées n'évoquent ni l'amélioration de la qualité de vie ni la réduction des consommations d'énergie. Elles ne sont traitées que sous l'aspect de dépense. Quant à la démarche RSE initiée elle est mentionnée comme nouvelle démarche en cours de déploiement.

En reprenant notre développement précédent sur l'intégration en cours de la démarche RSE dans l'organisation et les activités, nous chercherons à voir comment cette dernière ainsi que les activités sociales et solidaires que nous venons d'explicitier peuvent être intégrées dans une nouvelle approche conceptuelle d'appréciation et de mesure de la performance des organisations. Pour cela il nous faut repartir des constats que nous avons établit en première partie et notamment le fait que l'objet social d'une organisation de l'ESS, sa raison d'être, est la condition *sine qua non* de son existence. Nous pouvons ainsi considérer que **la raison d'être est un point de référence intéressant à partir duquel apprécier et mesurer la performance globale d'une organisation de l'ESS**. Pour cause, c'est en effet le point vers lequel convergent les attentes exprimées par les parties prenantes que ce soit :

- Les pouvoirs publics et les associations représentatives du secteur qui évaluent ces organisations à travers les notions d'impacts et de solvabilité ;
- Les adhérents et clients qui partagent les valeurs sociales portées par cette raison d'être ;
- Les salariés qui ont souhaité s'engager dans une organisation défendant des valeurs ;
- Les partenaires qui partagent la vision...

Et le point de repère à partir duquel émergent les missions et activités entreprises par l'organisation en vue d'y répondre. Ce faisant, la raison d'être constitue une **interface idéale entre ce qui est attendue de ce type d'organisation et le travail entrepris pour y répondre**. Par ailleurs, elle oblige à intégrer dans l'évaluation de la performance la dimension sociétale de l'organisation. En considérant la raison d'être comme point de repère central, les indicateurs comptables et financiers demeurent pertinents mais insuffisant pour rendre compte de cette dimension sociale. En ce sens, l'extension avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettront d'apporter un degré supplémentaire de mesure subjective et objective de la performance.

Finalement, la raison d'être étant très régulièrement formulée comme un idéal-type (KPMG, 2023) pour lequel une organisation dit « contribuer », « participer », « agir », il paraît pertinent de **retranscrire et de rendre compte d'une dynamique d'action** puisqu'un idéal-type est une notion inatteignable, du moins à l'échelle d'une simple organisation. On retrouve ici le principe de la « *théorie pragmatiste de la valuation proposée par J. Dewey (1939 [2011])* » selon laquelle les valeurs « *ne sont pas des 'fins en soi' mais un processus social, situé, émergent et continu de formation des valeurs observables dans les comportements et se produisant dans le cours de situations managériales changeantes, incertaines et parfois disruptives.* » (Deville & Mourey, 2018, p. 80).

En ce sens, la performance globale d'une organisation défendant une raison d'être peut-être modélisée en intégrant :

- La **raison d'être** qui est le point de référence commun à partir duquel s'apprécie la performance) ;
- Les **missions et activités entreprises** qui rendent compte de la dynamique d'action actuelle ;
- Les **parties prenantes** concernées, impliquées ou impactées par l'activité ;
- Les **indicateurs qualitatifs, quantitatifs notable ainsi qu'une balance financière** qui offrent des repères subjectifs et objectifs représentatifs ;
- Et les **évolutions projetées** traduisant une dynamique d'action à venir et une projection à long terme de l'organisation.

Afin de présenter notre proposition de modélisation de reporting de la performance globale dans le secteur de l'ESS, nous allons en préciser les principaux points.

1. L'explicitation de la raison d'être et l'inscription des missions et activités entreprises en vue d'y répondre

La raison d'être d'une organisation relevant ou s'inscrivant dans le secteur de l'ESS est *a priori* formalisée et institutionnalisée. Dans notre cas, la raison d'être que nous retenons est celle qui a été formulée dans la charte éco-responsable adoptée par les instances de gouvernance des organisations partenaires de notre terrain de recherche à l'aboutissement de la restructuration. Elle présente l'avantage de regrouper les raisons d'être historiques de chaque acteur et d'expliciter la vision commune qu'ils partagent dorénavant :

Agir sur la santé et la qualité de vie des lycéens, alternants, apprentis, universitaires, jeunes & adultes en formation et des acteurs de l'Éducation, à travers des offres d'assurance, de complémentaires santé et des offres de logements, afin de les accompagner dans leur réussite personnelle et professionnelle

Face à cette raison d'être nous pouvons désormais présenter les missions mises en œuvre afin d'y répondre.

Tableau 37 – Mise en relief des activités menées pour répondre à la raison d'être fixée par les organisations

Raison d'être déterminée par les organisations	Missions conduites pour répondre à la raison d'être
Agir sur la santé et la qualité de vie des lycéens, alternants, apprentis, universitaires, jeunes & adultes en formation et des acteurs de l'Éducation, à travers des offres d'assurance, de complémentaires santé et des offres de logements, afin de les accompagner dans leur réussite personnelle et professionnelle	Offre de services de protection sociale
	Offre de logements et services annexes
	Conduite d'activités sociales et solidaires
	Conduite des activités de manière saine et responsable

Le rappel de la raison d’être permet de recontextualiser les missions conduites en leur accordant une importance égale pour y répondre. Chacune des missions participe à la différenciation des organisations sur leur marché et les synergies recherchées lors de leur rapprochement et l’établissement de leur partenariat. L’offre de logement social gagne en valeur car elle est enrichie par l’offre d’une assurance mutualiste adaptée aux attentes et spécificités des étudiants, l’organisation d’activités sociales et solidaires ainsi que d’autres prestations qui cherchent à améliorer la qualité de vie et contribuer à leur épanouissement. Pour la mutuelle, la protection sociale bénéficie d’une nouvelle vitrine commerciale et de nouveaux cadres facilitant l’accompagnement et la sensibilisation aux enjeux de santé. Le tout dans un système de gouvernance et de gestion responsable. Dans l’atteinte de la raison d’être, les missions déployées ont chacune leur importance et se complètent, s’enrichissent en plus de valoriser un premier degré de responsabilité sociétale à travers les activités historiques propres au secteur de l’ESS. La démarche RSE qui a été menée vient enrichir une première fois l’analyse en s’incrémentant dans les missions entreprises et venant ainsi les préciser et les compléter.

Tableau 38 – Incrémentation des projets RSE dans les missions entreprises en vue de répondre à la raison d’être

Missions pour répondre à la raison d’être	Activités entreprises
Offre de services de protection sociale	Offre de produits d’assurance et de complémentaire santé.
	Gestion de la qualité de la relation avec les adhérents.
Offre de logements et services annexes	Offre de logement et de services annexes.
	Entretien et rénovation des logements et des résidences pour la qualité de vie des résidents et réduire la consommation de fluides. (Renforcée par la RSE)
	Développement du parc par la prise en gestion de résidences plus responsables. (Renforcée par la RSE)
Conduite d’activités sociales et solidaires	Éducation citoyenne à la santé par des actions de prévention santé.
	Accompagnement et mécénat auprès des étudiants par la fondation d’entreprise.
	Développement d’une culture externe du développement durable par la sensibilisation et la participation des étudiants. (Initiée par la RSE)
	Mise en relation avec des acteurs engagés pour le développement durable. (Initiée par la RSE)
Conduite des activités de manière saine et responsable	Reporting et contrôle interne sur les engagements attendus de ces acteurs.
	Amélioration continue de la qualité de vie au travail. (Initiée par la RSE)
	Maîtrise et réduction de la consommation de fluides. (Initiée par la RSE)
	Développement d’une culture interne du développement durable par la formation et la participation des salariés. (Initiée par la RSE)

Nous avons mis en évidence les activités dans lesquelles la RSE est intervenue soit en l’initiant soit en la renforçant (cases en vert). On voit bien qu’à l’exception de la mission « protection sociale » dont des propositions d’activités ont été faites mais mises en attente, la démarche RSE s’intègre dans l’ensemble des missions entreprises visant à répondre à la raison sociale et contribue ainsi de fait à la réalisation de celle-ci. Au-delà de son intégration que nous avons déjà discutée, le tableau ainsi présenté, offre une vision plus claire, détaillée et fidèle de l’ensemble des actions déployées par les organisations dans le cadre de leur raison d’être.

2. La spécification des parties prenantes et des indicateurs qualimétriques, dont la balance financière

Les missions et activités à présent valorisées, nous pouvons identifier les parties prenantes à qui ces activités sont adressées. Cela permet de préciser l’orientation, la visée et donc l’objectif poursuivi. Les activités peuvent ainsi se concentrer en interne si elle vise à agir sur le fonctionnement de l’organisation (qualité de vie au travail), être à destination des étudiants (offre d’une protection sociale), d’un panier de parties prenantes (Rénovation des logements) voire s’adresser à des organismes institutionnels et au territoire dans certains cas (partenariats). Par ailleurs, l’identification des parties prenantes permet également de prioriser les indicateurs à mettre en exergue. Comme nous l’avons vu plus haut et toujours dans le cadre théorico-pratique de l’approche du management socio-économique (Savall & Zardet, 1987 [2015], 2004), les informations recueillies sur le terrain sont qualitatives, quantitatives et financières. Il a en effet été constaté une « *césure* » qui « *entraîne des difficultés importantes dans le pilotage de l’entreprise* » entre la direction générale qui mobilise principalement des données financières et des équipes qui pilotent davantage des données quantitatives (Savall et Zardet, 1987 [2015], p. 99). Or les trois types de données sont présentes, se complètent et s’enrichissent. Les données qualitatives, qui sont les plus abondantes, sont notamment souvent délaissées alors qu’elles présentent une information d’importance car facilement récoltables et pouvant mettre la lumière sur des dysfonctionnements à l’origine de coûts cachés, donc quantitatives et ou financières. De plus, le déploiement de la démarche RSE a permis de relever une certaine quantité d’informations qualimétriques permettant d’apporter de nouveaux indicateurs pertinents au regard des parties prenantes ciblées.

Parmi ces indicateurs, ceux de nature financière demeurent d’importance stratégique notamment aux yeux des donneurs d’ordres. Dès que cela est possible, donner une échelle financière à une activité est très intéressant. Une précaution est toutefois à garder à l’esprit.

Dans la logique d’agir en faveur de la raison d’être, la rentabilité d’une activité n’est pas une exigence. Des activités non rentables peuvent avoir des impacts importants dans la mesure où l’on peut en rendre compte qualitativement ou quantitativement. C’est un constat que l’on partage avec Voyant et al. (2016) qui ont entrepris une recherche similaire sur la performance globale d’un hôpital au Liban. **Des activités peuvent être déficitaires tant qu’elles contribuent à juste valeur à la raison d’être et que la balance globale est bénéficiaire.**

3. La destination du reporting et la présentation des évolutions projetées

La dernière partie est celle de l’évolution, de la projection dans le temps. Cette partie peut être considérée comme adaptable en fonction des destinataires auxquels le reporting est destiné. Dans l’exemple issu de notre terrain de recherche que nous allons présenter ci-dessous, les évolutions qui y sont décrites l’ont été relativement aux destinataires qui étaient l’équipe RSE assurant la continuité de la démarche. Elles s’adressent à des personnes qui maîtrisent le sujet, qui ont participé à sa mise en œuvre et qui l’approfondiront. Cependant, il est tout à fait envisageable de l’adapter à un autre public pour : rendre compte auprès des instances de gouvernance de direction et de représentation du personnel ; en interne auprès des salariés ; dans un rapport à destination d’une autorité, d’un organisme spécialisé ou d’un tiers indépendant ; voire servir de patron pour rédiger une communication publique.

La logique de construction du tableau de reporting à présent détaillée, notons que la forme de la matrice, ainsi que le contenu certes adapté à notre étude de cas, s’est basée sur la matrice déployée par Voyant et al. (2016) que nous venons de citer. Cette matrice est fondée par la combinaison de deux outils de la théorie du management socio-économique, la « balance globale » « le plan d’actions stratégique interne-externe » qui tous les deux des outils de management permanent de la théorie (Savall & Zardet, 1987 [2015]). Le tableau final se présente comme suit. Ce choix a notamment été motivé par la combinaison d’une approche long terme et la valorisation de la praxis, de l’action, par cet outil.

Tableau 39 – Matrice d'évaluation de la performance globale du terrain

Raison d'être	Missions	Activités	Parties prenantes	Indicateurs / partie prenante		Balance financière		Évolution
				Qualitatifs	Quantitatifs	Produits	Charges	
Agir sur la santé et la qualité de vie des lycéens, alternants, apprentis, universitaires, jeunes & adultes en formation et des acteurs de l'Éducation, à travers des offres d'assurance, de complémentaires santé et des offres de logements, afin de les accompagner dans leur réussite personnelle et professionnelle	Offre de services de protection sociale	Offre de produits d'assurance et de complémentaire santé	Adhérents	Remboursement de frais de soin et de sinistres habitation	40 000 adhérents Ratio P/C : 83% Ratio FG/C : 42%	1 900 000 €	1 100 000 €	Travail possible sur l'évolution des produits d'assurance intégrant une dimension de développement durable
			Environnement	Impact des agences (10)	N.E.	/	N.E.	Évaluation à fiabiliser
		Gestion de la qualité de la relation avec les adhérents	Adhérents	Fidélisation adhérents Réduction du risque de litige Image commerciale	N.E.	N.E.	N.E.	Travail en cours de fiabilisation du processus et de reporting des données Enquête de satisfaction des adhérents en cours de révision
	Offre de logements et services annexes	Offre de logements et de services annexes	Résidents	N.E.	+ 17 000 logements + 120 000 demandes Taux d'occupation moyen de 98% Reste à charge mensuel moyen de 270€	2 200 000 €	N.E.	
			Environnement	Impact des résidences (140)	144 tCO2e	/	14 000 €	Évaluation à fiabiliser
		Gestion de la qualité de la relation avec les résidents	Résidents	Fidélisation résidents Réduction du risque de litige Image commerciale	N.E.	N.E.	N.E.	Enquête de satisfaction des résidents en cours de révision
		Entretien et rénovation des logements et des résidences pour la qualité de vie des résidents et réduire la consommation de fluides	Résidents Propriétaires Maitre d'ouvrage	Changements d'équipements techniques en résidence Remise en peinture de logements	+ 400 remises en peinture ; + 175 réfrigérateurs ; + 244 plaques électriques ; + 60 cumulus ; + 26 convecteurs électriques	N.E.	465 000 €	

Raison d'être	Missions	Activités	Parties prenantes	Indicateurs / partie prenante		Balance financière		Évolution
				Qualitatifs	Quantitatifs	Produits	Charges	
			Environnement	Réduction des consommations dues aux rénovations		115 000 €	N.E.	Évaluation à fiabiliser
		Développement du parc résidentiel par la prise en gestion de nouvelles résidences plus responsables	Propriétaires Territoires	Prise en gestion de résidences bâties dans des normes plus exigeantes	Mise en service de + 200 logements + 60 projets de développement du parc	N.E.	N.E.	Réflexion sur la prise en gestion de biens basse consommation, 0 émissions...
			Environnement	Impact des nouvelles résidences	N.E.	N.E.	N.E.	Évaluation à réaliser
	Conduite d'activités sociales et solidaires	Éducation citoyenne à la santé par des actions de prévention santé	Étudiants Territoires Résidents Adhérents	Sensibilisation des étudiants et futurs étudiants à la santé		N.E.	N.E.	
		Accompagnement et mécénat auprès des étudiants par la fondation d'entreprise	Territoires Étudiants	Organisation de tables rondes avec les étudiants Accompagnement de projets étudiants	+ 40 projets accompagnés Aide financière de + 10 000 étudiants lors du COVID	N.E.	50 000 €	
		Développement d'une culture externe du développement durable par la sensibilisation et la participation des étudiants	Étudiants Territoires Résidents Adhérents	Éducation sur les écogestes et application par les étudiants	100% des résidents informés +700 résidents peuvent profiter d'initiatives RSE	/	5 000 €	
		Présentation et mise en relation des étudiants avec des acteurs engagés pour le développement durable des territoires	Territoires Résidents Adhérents	Mise en relation et échange avec des métropoles, des universités et autres institutions sur la démarche RSE	+ 3 500 résidents rencontreront des acteurs engagés	/	30 000 €	

Raison d'être	Missions	Activités	Parties prenantes	Indicateurs / partie prenante		Balance financière		Évolution
				Qualitatifs	Quantitatifs	Produits	Charges	
	Conduite des activités de manière saine et responsable	Reporting et contrôle interne sur les engagements attendus de ces acteurs	Adhérents Élus	Formation des élus étudiants à la gouvernance Réduction des risques de litige Amélioration de la qualité des processus	SCR : 313% MCR : 432% 0 alertes LCB-FT 0 situation de GA	/	/	Travail à venir sur l'intégration des risques liés au changement climatique
			Environnement	Impact éventuel des risques liés au changement climatique		N.E.	N.E.	Évaluation à réaliser
		Amélioration continue de la qualité de vie au travail	Salariés	Formation interne des managers sur la gestion d'équipes Etat des lieux des besoins d'amélioration des conditions de travail	Baromètre de la qualité de vie au travail : 6,9/10	N.E.	N.E.	
		Maîtrise et réduction de la consommation de fluides	Salariés Résidents Propriétaires	Suivi et maîtrise de l'un des principaux postes de charge	30% du chiffre d'affaires global	N.E.	N.E.	Fiabilisation en cours du suivi des consommations de fluides
			Environnement	Impact des activités en bureau		N.E.	N.E.	Évaluation à fiabiliser
		Développement d'une culture interne du développement durable par la formation et la participation des salariés	Salariés	Sensibilisation, appétence, compétences	8 webinaires RSE 10 encarts dans le journal interne 5 thématiques clés du développement durable 10 initiatives-projets 1 groupe de réflexion	N.E.	N.E.	A continuer et approfondir
						Sous-totaux €	4 215 000 1 664 000 €	
						Balance globale	2 551 000 €	

Nous retrouvons dans ce tableau l'ensemble des éléments présentés ultérieurement nous permettant d'avoir une vision globale et synthétique de la performance globale des organisations de notre terrain de recherche et aboutissant sur une balance globale des activités et de leurs évaluations. Quelques précisions sont à noter :

- L'environnement a mis en valeur comme partie prenante puisqu'elle a été considérée comme un sujet d'importance stratégique par le terrain et que des actions sont entreprises en ce sens. Le préciser permet ainsi de valoriser des indicateurs comme la « tonne de CO₂ » (tCO₂). Or, avec la généralisation en cours des bilans carbone, nous mettons ainsi en place un indicateur d'intérêt futur tout en important une base de calcul pour financiariser l'impact environnemental des activités avec le prix carbone. En parallèle des **coûts cachés d'origine sociale**, cette ligne permet ainsi de valoriser également les coûts et performance cachés d'origine sociale et **d'en constater les impacts socio-économiques**. Nous pouvons par exemple prendre le cas de la réduction des consommations dues aux rénovations qui constituent une surcharge avec des répercussions sur la qualité de vie par une amélioration du cadre de vie.
- Une grande partie des balances par activités n'ont pas été mesurées. Cela provient soit du fait qu'elles ont été estimées comme « non mesurables » (/) soit car nous n'avons pas pu les mesurer au cours de notre intervention (N.E.). Dans le premier cas on peut notamment reprendre les activités d'information, formation et sensibilisation menées à destination des élus et des étudiants et pour lesquels les métriques seraient impossibles à mesurer ou du moins trop peu pertinents, rejoignant les constats émis par Michaud & Sylla (2018) et Chaniel et al. (2018). Dans le second cas, l'évaluation financière présente un intérêt mais nous sommes, à date, incapables de le faire de manière fiable. Cela est notamment dû à deux facteurs : 1) le temps imparti de notre recherche sur une intervention expérimentale avec la majorité des actions encore en cours de déploiement et donc sans recul suffisant ; 2) le manque d'informations dans les bases de données terrain pour évaluer convenablement. Une illustration symbolique est celle de la maîtrise et la réduction de la consommation de fluides. D'un côté les actions de rénovation techniques sont longues à mettre en œuvre et les changements de comportement des utilisateurs difficilement mesurables, de l'autre la base de données permettant de suivre la consommation souffre de nombreuses lacunes biaisant une éventuelle évaluation. La balance globale qui est présenté ici n'est donc pas encore fiable ne nous permettant pas, à date, de conclure sur un impact financièrement positif

ou négatif des actions RSE entreprise. Toutefois, nos premières estimations bien que largement incomplètes tendent à montrer une balance plutôt positive.

- Dans notre cas, la conceptualisation de cet outil a été réalisée par l'intermédiaire de la démarche RSE et de notre recherche. Mais, comme pour l'exemple de la recherche-intervention menée par Voyant et al. (2016), il n'est pas dépendant d'une telle démarche. La RSE ici est un ensemble de nouvelles activités et indicateurs venant donner plus de profondeur à l'analyse et plus précision aux résultats.

Cet outil de reporting constitue l'aboutissement de notre intervention auprès du terrain d'observation scientifique. Il n'a ainsi pas pu bénéficier d'une analyse quant à sa mobilisation par les acteurs de l'organisation, et notamment les directeurs, à des fins de pilotage et de reporting. Sa présentation à quelques acteurs clés dont notamment le directeur général, le directeur RSE et la nouvelle responsable RSE a tout de même permis de recenser un intérêt partagé sur l'outil lorsqu'il sera plus abouti.

En somme, les enseignements que nous avons recensés de notre approche expérimentale avec notre terrain d'observation permet d'apporter une première réponse empirique à la problématique que nous avons posée en introduction :

Comment et dans quelle mesure le déploiement de démarches RSE peut représenter un potentiel de structuration et d'intégration de la performance globale pour les acteurs défendant une raison d'être sociétale ?

Dans la mesure où elles sont déployées dans une volonté stratégique forte et selon une méthodologie immersive, participative et reposant sur les leviers suivants :

- La spécification des chantiers organisationnels aux enjeux propres à l'organisation par l'expression et la validation de l'ensemble des parties prenantes ;
- La mise en œuvre d'actions à divers effets de stimulation du potentiel humain au changement ;
- La revitalisation et la redynamisation de la raison d'être historique et des activités entreprises en ce sens ;
- La mobilisation, la mise en exergue et la valorisation des données et indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Les démarches RSE peuvent être facteurs de structuration de la performance globale pour une organisations défendant une raison d'être. Cette structuration pouvant se traduisant dans

les structures, les comportements, les activités et le reporting existants *a minima* par une sensibilisation, une stimulation de l'organisation et *a maxima*, par une intégration totale.

Ces résultats empiriques à l'échelle de notre étude de cas présentent un premier degré de réponse à notre problématique de recherche. Cependant, l'intentionnalité scientifique de notre démarche ainsi que notre volonté de réaliser une thèse à impact social, implique de les discuter vis-à-vis des principaux cadres théoriques mobilisés afin d'en constater les éventuels apports.

5.2-Enseignements de l'expérimentation vis-à-vis des principaux cadres théoriques mobilisés

En première partie de la thèse nous avons présenté les principaux cadres méthodologiques en en deux chapitres. Le premier analysant les convergences et spécificités entre l'économie sociale et solidaire et la responsabilité sociétale des entreprises, et le deuxième portant sur la notion de performance globale. Nous allons donc confronter les enseignements que nous relevons de notre terrain de recherche selon ces deux chapitres et y ajouter une troisième partie concernant la théorie du management socio-économique et de la recherche-intervention qui sont des éléments centraux de la présente recherche.

La relation entre l'ESS et la RSE à l'aune de nos résultats terrains

Premièrement, notre revue de littérature en la matière a permis de mettre en exergue que le modèle organisationnel hybride de l'ESS présenterait une caractéristique de résilience face à des événements perturbateurs comme dans un contexte de développement durable en faisant coïncider, par une gouvernance démocratique, les valeurs sociales avec le besoin de performance financière. Ce facteur différenciant pour les acteurs de l'ESS (Bidet, 2020, Blanc, 2008, Swaton, 2015...) apparaît, à la lueur de nos résultats terrains, trop peu valorisé alors qu'il est constaté. **Le processus de professionnalisation a certes facilité la survie des organisations de l'ESS à une époque de mise en concurrence croissante, mais s'est également traduit par un appauvrissement de la perception de la valeur ajoutée des acteurs de ce secteur et donc de l'appréciation de leur performance.** Nous avons pu constater par notre recherche, qu'au regard de la raison d'être, les activités sociales et solidaires étaient d'intérêt notable dans le modèle d'affaires en enrichissant justement les activités métiers. **Nous nous inscrivons donc dans le même courant que les nombreux auteurs que**

nous avons cités qui statuent sur le facteur performateur des valeurs sociales, tout en partageant également leur constat concernant la difficulté, l'impossibilité, voire l'inintérêt dans certains cas, de les mesurer et de les valoriser (Codello, 2018 ; Chanial et al., 2018 ; Eynaud & Mourey, 2015 ; Lacan & Silva, 2020...). Rappelons également que cette hybridité organisationnelle a par ailleurs été pris comme modèle par les entreprises capitalistes lors des premières phases de responsabilisation de leurs activités dans les années 1990-2000 qui y voyaient-elles aussi un intérêt performateur.

Nous avons également pu constater sur notre terrain de recherche la forte proximité entre les valeurs et principes de l'ESS et ceux de la RSE, pouvant aller jusqu'à une certaine forme de cannibalisation. Ces deux notions proches comme le révèle le tableau des convergences et spécificités (p.86) demeurent tout de même distinctes. Blanc (2008, p. 25) avait par exemple émis ce constat en concluant son article ainsi : *« la dynamique des démarches de responsabilité sociale des entreprises lucratives est [donc] un stimulant ambigu pour l'économie sociale et solidaire : elle sert à la fois sa régénération, via une réflexion sur son sens et sa légitimité qu'ont renouvelées les travaux sur l'utilité sociale et une évaluation interne comme le Bilan sociétal, et son hybridation par le modèle anglo-saxon »*. En se concentrant sur l'étude des ONG et des fondations, l'hybridation par le modèle anglo-saxon traduit pour l'auteur un phénomène dans lequel les acteurs de l'ESS se transforment progressivement en *« catalyseur aux démarches RSE des entreprises lucratives »*. Or, notre recherche, qui se concentre elle sur une mutuelle, des associations et des entreprises défendant une raison d'être sociale, ne nous a pas conduit à établir ce même constat. **Au contraire, la démarche RSE que nous avons menée a permis de revitaliser les valeurs ESS des organisations par une analyse et un travail novateur dans une logique de changement, d'innovation organisationnelle interne et non pas dans une logique utilitariste auprès d'entreprises lucratives.** En ce sens nous nous rapprochons davantage des travaux de Bidet et al. (2019), Artis et al. (2019) ou encore Cuénoud et al. (2018). Cette discussion sur la relation entre RSE et ESS a également été soulevée par d'autres auteurs (Duverger, 2023e ; Goujon Belghit, 2023 ; Richez-Battesti, 2010) et permet ainsi de mettre en évidence que **la forte disparité entre les acteurs de l'ESS ne permet pas si facilement de généraliser un constat observé dans un cas spécifique** et que par conséquent, **même si un acteur de l'ESS dispose d'un modèle organisationnel *a priori* plus susceptible à être responsable, cela n'est un fait ni établi ni généralisé.** Ainsi, comme nous l'avons relevé à différentes reprises à travers différents projets conduits avec le terrain, **la RSE peut parfaitement représenter un projet d'innovation pertinent dans ce secteur.**

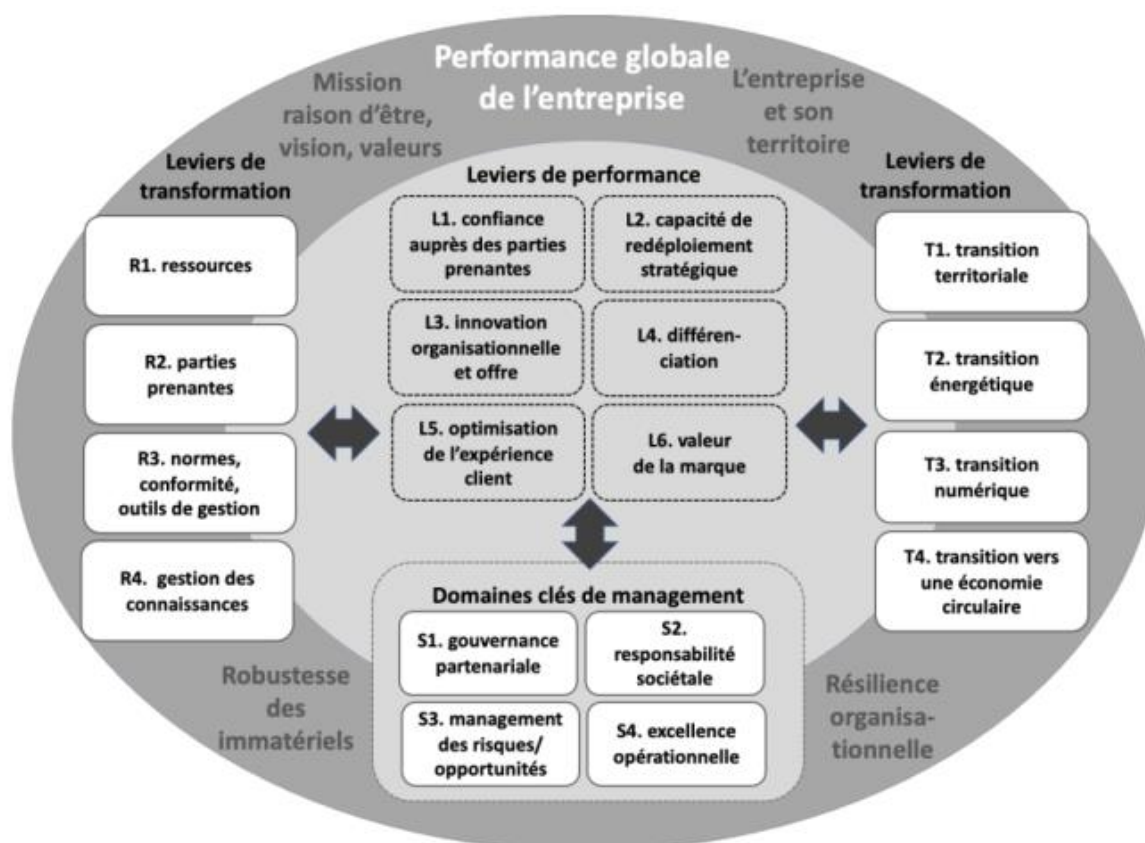
Par ailleurs, le phénomène de responsabilisation des entreprises s'est désormais démocratisé et l'effet de mode éphémère que considéraient certains auteurs au début des années 2000 (Capron, 2000 ; Duval et Nahapietian, 2005) peut dorénavant être considéré comme obsolète. Les spécificités historiques de l'ESS comme l'ancrage territorial, la gouvernance partenariale, la raison d'être sont autant de principes que l'on retrouve dans le lexique de la RSE sous les notions de responsabilité sociétale stratégique (RSS) (Porter & Kramer, 2006) et de parties prenantes (Freeman, 1984). **Finalement, entreprises de l'ESS et entreprises capitalistes se retrouvent confrontées à la même problématique : la mesure et l'évaluation de leur performance globale.**

Les apports de l'expérimentation dans la mesure de la performance globale

Notre chapitre sur la performance globale a permis de rendre compte de la richesse des travaux réalisés pour développer des méthodes et outils afin de rendre compte de la performance globale des entreprises (TBL, BSCs, GRI, ESG...). Ce concept considéré par Pesqueux en 2004 comme un « *attrape tout* » a effectivement fait émerger une grande variété d'approches se concentrant sur certains aspects, ayant des finalités différentes et étant par conséquent plus ou moins approfondies.

L'intégration de la RSE au sein de l'organisation, qui est la traduction pratique de la performance globale, peut notamment être scindée différents grands ensembles. Bataillard (2020) en relève deux avec d'un côté, les pratiques de tableau de bord comme le préconisent le Tripple bottom line ou le Balanced scorecard et de l'autre, par « *l'adéquation des actions RSE de l'entreprise avec ses propres activités dites 'cœur de métiers'* » (Ibid, p. 42). Nous ajouterions à ces deux grands ensembles, les approches de 'reporting' qui cherchent à rendre compte en adaptant le diagnostic de l'organisation à un référentiel commun, dont les écarts constituent les actions d'améliorations à entreprendre (ESG, ISO, IIRC...). Or, comme nous l'avons constaté lors de notre recherche, **ces trois sous-ensembles doivent être combinés pour rendre compte de la performance globale.** Pour mieux illustrer cela, reprenons la modélisation de la notion proposée par Trébucq et al. (2020).

Figure 41 – Modélisation de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 319)



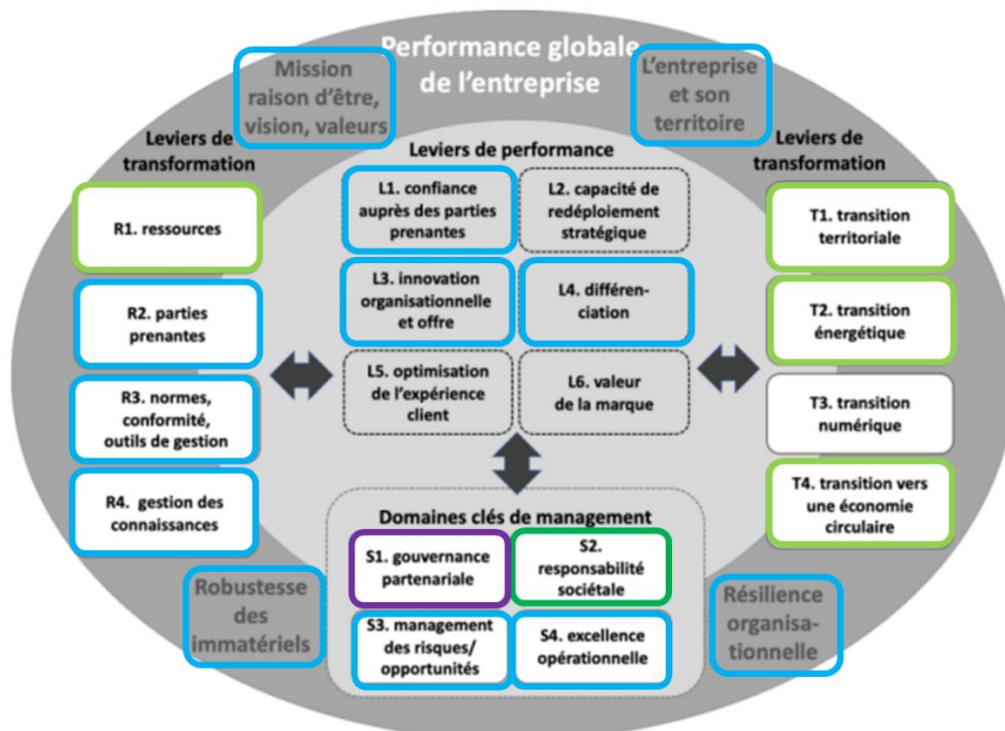
Comme nous l'avons constaté dans le chapitre correspondant, les différentes approches abordées présentent différents aspects de la performance globale de manière plus ou moins approfondies avec leurs avantages et limites. **Ce modèle les dépasse en offrant une représentation plus complète de la performance globale en les intégrant en son sein. À l'aune de nos résultats expérimentaux on constate que notre intervention s'intègre elle aussi dans ce modèle** tout en présentant certaines spécificités. On retrouve dans ce modèle des caractéristiques de l'ESS comme la raison d'être, les territoires, la résilience organisationnelle ainsi que la robustesse des immatériels que nous pouvons rapprocher de celle de « potentiel humain » qui est une notion centrale de la méthodologie de recherche-intervention que nous avons adopté. Les leviers de transformation, de performance et les domaines clés de management présentent des dimensions qui ont également été traitées, bien qu'à des degrés variés. Les exceptions étant : la transition numérique pour les leviers de transformation, la capacité de redéploiement stratégique, la valeur de la marque, l'optimisation de l'expérience client pour les leviers de performance et la gouvernance partenariale pour les domaines clés de gestion.

Au regard de la relation entre l'ESS et la RSE que nous avons abordé ci-dessus ainsi que de nos résultats expérimentaux, **cette modélisation nous permet également de mettre en valeur le degré de performance globale des acteurs de l'ESS ainsi que le potentiel de structuration d'une démarche RSE vers la performance globale.** Pour ce faire, nous reprenons ce modèle sur lequel nous mettons en évidence :

- Par un encadré vert foncé, la démarche RSE ;
- Par un encadré vert clair, les domaines et leviers initiés par la démarche RSE ;
- Par un encadré bleu clair, les domaines et leviers historiquement propre à l'organisation mais abordés et approfondis par la RSE ;
- Par un encadré violet la gouvernance partenariale qui est une spécificité organisationnelle propre à l'ESS mais sur lequel la RSE n'est pas intervenue

A noter que les sujets qui n'ont pas été mis en valeur dans la figure sont des sujets que nous savons être pris en compte par les organisations de notre terrain mais qui ne présentent une spécificité de l'ESS, ni un sujet abordé par la démarche RSE initiée.

Figure 42 – Représentation du degré de performance global historique de l'ESS et du potentiel de structuration de la RSE à partir de la modélisation de la performance globale de Trébucq et al., 2020



En prenant ce modèle théorique de la performance globale comme base, nous pouvons effectivement constater que l'ESS, à travers l'exemple du terrain d'observation scientifique ainsi que les éléments de connaissances théoriques mobilisées en première partie, met en pratique une grande partie des éléments constitutifs de la performance globale. Éléments qui peuvent être repris et enrichis par une démarche RSE qui vient la compléter et permettant ainsi d'intégrer tous les éléments constitutifs. En notant par ailleurs que les éléments non encadrés peuvent tout à fait intégrer la pratique d'une organisation de l'ESS comme dans une démarche RSE, mais ça n'a pas été le cas dans notre recherche.

Cette modélisation, forte des connaissances dégagées par notre travail de thèse donne une nouvelle légitimité théorique aux constats d'avance historique de l'ESS au regard de l'appréciation de la performance globale, ainsi que du potentiel structurant de l'ESS en la matière.

La dernière section du chapitre traitant de la performance globale a porté sur l'approche théorique centrale de cette thèse : la théorie du management socio-économique. Ce cadre théorique met en valeur depuis plus d'un demi-siècle la notion de performance durable des organisations et a développé des méthodes et outils en vue d'agir sur la performance socio-économique des organisations. Par notre intervention terrain nous avons notamment **pu observer que les méthodes et outils préconisés par ce cadre théorique permettent d'identifier des marges de manœuvre qui ne l'aurait très probablement pas été avec les autres grâce notamment aux dispositifs de recueil de l'informations.** Couplé avec les pratiques et outils de projet et d'évaluation, nous considérons également qu'elle s'inscrit comme une « **ingénierie du changement** », dont la démarche horivert, le PASINTEX, la balance globale et les coûts cachés en sont les illustrations dans notre cas. La théorie du management socio-économique apparaît ainsi comme un **cadre théorico-pratique pertinent pour l'étude des objets tels que la responsabilité sociétale et la performance globale, même au sujet de l'ESS.**

Il y a toutefois un concept clé que nous n'avons pas véritablement pu observer lors de notre recherche-intervention alors que nous l'avons mis en exergue lors de la présentation de cette théorie, celui de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2004). En effet, le déploiement de la démarche RSE a été conduit avant que le cadre réglementaire et normatif ne soit trop imposant et contraignant. Le seul cadre réglementaire majeur qui a véritablement eu un impact sur la mise en œuvre a été celui de *Solvabilité II* dans lequel nous en avons davantage observé un

facteur de performance qu'une source de coûts cachés. Il paraît ainsi intéressant de **s'interroger si avec l'abaissement des seuils à prévoir dans les années à venir, l'accroissement des cadres réglementaires et normatifs auront un impact sur les organisations et la démarche RSE et d'observer si déploiement proactif permet d'en atténuer les impacts négatifs.**

Par ailleurs, notons que cette thèse vient s'ajouter aux travaux de Trébucq et Husser (2022) afin d'ouvrir ce cadre théorique à la dimension environnementale de la RSE. En effet il existe à notre connaissance très peu de travail mobilisant ce cadre théorique pour traiter cet aspect important de la RSE et de la performance globale. Dans la continuité des enseignements du travail de Trébucq et Husser, cette thèse partage l'hypothèse selon laquelle **cette théorie semble très bien s'adapter et s'étendre à la problématique environnementale des organisations.** Ce travail permettrait alors de « toiletter » les principes et outils en y intégrant cet aspect désormais incontournable qui a, comme nous l'avons démontré lors de notre intervention ces **interconnexions fortes avec la performance socio-économique.** Par ailleurs, ce travail permettrait également **d'initier une nouvelle base de données afin de généraliser les connaissances spécifiques et contextuelles acquises lors des recherches-interventions entreprises.**

Un autre élément qui a grandement structuré notre thèse et pour lequel nous cherchons à apporter une contribution est la méthodologie de la recherche-intervention.

Au cœur de l'action pour analyser la performance globale

Dans notre troisième chapitre portant sur l'épistémologie et la méthodologie, nous avons expliciter les raisons de notre choix d'inscrire cette thèse dans le cadre méthodologique de la recherche-intervention. Cette méthodologie nous a effectivement permis d'apprécier la complexité de notre terrain d'observation en nous immergeant dedans afin d'avoir une compréhension plus fiable des rouages organisationnels ainsi que des jeux de pouvoirs. Ainsi, une grande partie des résultats a été permise par cette intervention et nous seraient rester invisibles à la simple conduite d'un questionnaire. La question des consommations de fluides n'était pas apparue comme un enjeu central lors de notre diagnostic, mais s'est révélé l'être lors de nos échanges avec les personnes concernées. **Nous partageons ainsi les constats émis par Naro & Noguera (2008) de l'intérêt et de la pertinence d'une telle méthodologie au regard des objets de recherche que sont la RSE et la performance globale** tout en considérant les spécificités du secteur dans lequel cette recherche a été menée, celui de l'ESS.

Concernant la recherche d'un impact sociétale de notre thèse, nous constatons effectivement, à travers nos différents résultats, que **cette méthodologie a un impact transformateur sur le terrain d'observation**. Transformation qui a particulièrement enrichi nos résultats de recherche (Bonnet et al., 2022 ; Goujon Belghit & Husser, 2021).

Finalement, nous ne partageons pas la critique émise à l'encontre de cette méthodologie la réduisant à une simple activité de conseil. Il s'agit d'une méthodologie complexe à mettre en place et à contrôler pouvant mener à certaines faiblesses théoriques comme nous l'avons constaté lors de notre diagnostic. Mais ces faiblesses résultent davantage du chercheur que de la méthodologie en elle-même. **Les piliers épistémologiques, la démarche de distanciation et l'utilisation d'outils éprouvés assurent l'intention scientifique recherchée et accordent un certain degré de scientificité par sa reproductibilité**. La valeur ajoutée scientifique de cette recherche pourra se confirmer dans le temps par la multiplication des études de cas suivant un schéma similaire.

Des apports pour la mise en œuvre pratique des enjeux de développement durable

En introduction de l'ouvrage intitulé « Recherches sur la Sustainability » (2023), Chevalier rappelle que la « sustainability », traduite par développement durable en français, est une notion vaste dans lesquelles les entreprises, donc les sciences de gestion, ont un rôle important. En promouvant « son tryptique 'People, Planet, Profit' » la sustainability s'inscrit « *au cœur des problématiques actuelles de transformation de la société et des entreprises* » (Ibid., p. 17) et implique toutes les strates de la société, des individus aux instances internationales, en passant par les académiciens et les entreprises et se traduit par des évolutions normatives, réglementaires importantes.

Depuis près d'un demi-siècle d'existence, suite aux travaux fondateurs de Clark et Munn (1986) (Chevalier, 2023) et sa démocratisation par le rapport Bruntland (1987), la sustainability bénéficie désormais d'un cadre institutionnel international à travers 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Subdivisés en 169 cibles devant être atteintes d'ici 2030 (Agenda 2030), ces objectifs définissent le cadre d'actions générique auquel États et entreprises doivent se conformer. Les ODD sont ainsi couramment mobilisés comme références dans les déclarations de performance extra-financière ou la communication RSE des grandes et très grandes entreprises. En considérant ce spectre plus élargi, notre étude permet de pointer deux résultats, dont un demeurant encore hypothétique, intéressants.

Tout d'abord, **une organisation défendant une raison d'être sociale et engagée dans une démarche RSE présente un modèle organisationnel plus complet, plus global, au regard des objectifs de développement durable.** En reprenant la matrice des 17 ODD, on relève effectivement que par la défense d'une raison d'être, fluctuante en fonction de chaque organisation, d'une gouvernance démocratique et territorialement ancrée ainsi que par différents projets de responsabilisation de ses activités, ce modèle organisationnel permet de couvrir un large panel d'objectifs et de cibles. Dans l'extrait ci-dessous (le tableau entier étant disponible en annexe), nous distinguons différents objectifs de développement durable ainsi que les cibles qui les composent et qui :

- Rentrent dans le cadre des activités historiques des organisations de notre terrain de recherche ;
- Celles qui ont été renforcées ou initiées par le déploiement de différents projets de la démarche RSE ;
- Ainsi que celles qui paraissent raisonnables, du fait de notre connaissance du terrain, à être traitées prochainement par approfondissement des projets ou le déploiement de nouveaux.

Nous avons également relevé la proportion de cibles concernées par rapport au total des cibles par objectifs afin de connaître le « ratio de réponse des organisations au ODD ». **Au global, nous avons relevé que sur les 169 cibles des objectifs de développement durable, les organisations de notre terrain de recherche contribuent à 38 d'entre elles, soit 22% (Δ ODD). On pourrait raisonnablement augmenter ce ratio à 28% (Δ' ODD) dans les années à venir en répondant à 9 nouvelles cibles.**

Notons tout de même que les objectifs et les cibles de développement durable sont rédigées de manière très vague et généraliste car traitant d'enjeux internationaux et sont applicable certes à l'échelle d'une organisation mais aussi et surtout à celle d'un État voire d'une coopération internationale. Les « réponses » apportées par les organisations ne permettent donc pas de résoudre l'enjeu, mais davantage de rendre compte de son implication. **Il nous paraît donc peu pertinent d'évaluer la performance globale d'une organisation à l'aide de cette seule matrice. Cependant celle-ci propose une visualisation complémentaire dans notre travail en rendant compte d'un modèle organisationnel viable dans le cadre d'un capitalisme socialement responsable** (Savall et al., 2015).

Tableau 40 – Extrait de l'inscription du terrain d'observation dans la réalisation des ODD

ODD	Nb cibles	Activités historiques agissant dans le cadre des ODD	Activités émergentes ou renforcées par la RSE agissant dans le cadre des ODD	Δ ODD	Activités futures pouvant agir dans le cadre des ODD	Δ' ODD
Pas de pauvreté	7	- (1.3) participation dans le système et les mesures de protection sociale à destination des personnes vulnérables (étudiants et jeunes actifs)	- (1.5) Renforcer la résilience des personnes vulnérables aux risques liés au changement climatique par une cartographie des résidences et le déploiement d'actions préventives d'adaptation du bâti	29%		
Faim "zéro"	8		- (2.2) Répondre aux besoins nutritionnels des jeunes par la distribution de paniers alimentaires et la sensibilisation à travers des actions de prévention santé et les potagers participatifs en résidence	13%		
Bonne santé et bien-être	13	Par les activités de la mutuelle : - (3.3) Mettre fin à l'épidémie de sida - (3.4) Réduire par la prévention le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien être - (3.5) Renforcer la prévention de l'abus de substances psychoactives - (3.8) Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle - (3.a) Renforcer l'application de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte anti-tabac	- (3.9) Réduire le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses, à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol par la réduction des impacts environnementaux dus aux activités	46%	- (3.6) Diminuer le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route par de nouvelles actions de prévention santé	54%
Éducation de qualité	10	- (4.3) Faire en sorte que tous aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement de qualité et à un coût abordable	- (4.7) Faire en sorte que tous les élèves acquièrent des connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable	20%		
Égalité entre les sexes	9	- (5.5) Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision - (5.6) Assurer l'accès à tous aux soins de santé sexuelle et de procréative		22%	- (5.1) Mettre fin à toutes formes de discrimination à l'égard des femmes - (5.c) Adopter des politiques en faveur de la promotion de l'égalité des sexes	44%
Eau propre et assainissement	8		-(6.4) Augmenter l'utilisation rationnelle des ressources en eau - (6.5) Mettre en œuvre une gestion intégrée de l'eau	25%	- (6.3) Améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution et en augmentant le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau - (6.6) Restaurer les écosystèmes liés à l'eau	50%
Énergie propre et d'un coût abordable	5		- (7.1) Accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à coût abordable - (7.2) Accroître la part de l'énergie renouvelable - (7.3) Amélioration de l'efficacité énergétique	60%		

Si nous avons là un extrait représentatif, l'analyse globale de ce tableau met en exergue une répartition quasi-équitable entre la participation aux cibles d'objectifs de développement durables par les activités historiques des organisations du terrain (~47%), contre ~53% pour la démarche RSE initiée. **Cette dernière est une composante essentielle de l'inscription des organisations dans la sustainability.** S'il paraît évident que cela s'explique notamment par le fait que la RSE est abordée comme une réponse des entreprises aux enjeux de développement durable (en se référant à la définition de la Commission Européenne), **nous émettons également l'hypothèse que la raison réside dans le cadre méthodologique que nous avons adopté pour conduire la démarche et apprécier la performance globale.**

En effet, la recherche-intervention qualimétrique que nous avons conduite s'est **construite sur une décision proactive de la direction générale** vis-à-vis d'un intérêt au regard de la raison d'être et de la multiplication des pressions exogènes qui, non seulement vont continuer de s'intensifier, mais également devenir de plus en plus contraignantes et complexes. Au regard des enseignements de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005), cette intensification et prolifération normative et réglementaire est à l'origine d'une nécessaire gestion d'injonctions paradoxales (Brunsson, 2003) source d'importants coûts et performances cachés. Or comme nous n'avons pas véritablement constaté cet impact lors de notre intervention car le terrain n'est pas encore soumis à ces pressions contraignantes et parfois contradictoires. De plus, notre démarche s'est aussi grandement **concentrée sur le concept de potentiel humain comme source d'identification de dysfonctionnements socio-économiques et de pistes de progrès pour les chantiers en lien avec le développement durable.** La conduite d'entretiens, de questionnaires, de supports d'information et de formation, l'accompagnement d'initiatives-projets ou encore le déploiement de groupes de réflexion, tout au long de la démarche nous avons cherché à sensibiliser et impliquer les acteurs terrains dans une logique de co-construction de la démarche pour faire évoluer les structures et comportements des organisations de manière plus durable. Finalement, par **la mobilisation d'indicateurs qualimétriques, nous proposons une première évaluation plus approfondie et plus globale de la performance des organisations du terrain.** Cette mesure, bien qu'encore incomplète, permettra à terme d'identifier et d'évaluer davantage des coûts et performances cachés internalisés et externalisés qui impactent la balance globale de ces organisations.

La participation à l'atteinte des objectifs de développement durable étant un cadre de référence pour apprécier la performance globale d'une organisation, nous pouvons émettre **l'hypothèse de la pertinence et des apports de la théorie du management socio-économique et de la**

démarche de recherche-intervention qualimétrique dans l'atteinte des objectifs de développement durable. Il faudrait pour cela conduire des études complémentaires permettant d'affirmer la corrélation entre la recherche-intervention qualimétrique et la sustainability.

5.4-Résultats personnels

Les derniers résultats que nous présenterons ici sont d'ordres plus personnels. En effet, ce travail de thèse nous a été particulièrement bénéfique à plusieurs égards et notamment pour notre vie future.

En premier lieu, notre hypothèse de départ, comme nous avons pu l'indiquer en introduction, reposait grandement sur des convictions personnelles et des *a priori*. Nous avons ainsi pu par ce travail de thèse, les tester à travers l'application d'une méthodologie d'intention scientifique mais aussi les confronter à la réalité du terrain. La combinaison d'une intervention au cœur d'entreprises et la distanciation permise par le travail en laboratoire nous a permis d'accéder à des informations riches et diversifiées éclairant ainsi notre réflexion et les connaissances acquises au cours de ce long voyage.

Ce travail théorico-pratique nous a également permis de développer différentes compétences qualifiantes d'ordres académiques, professionnels et personnels se trouvant enrichis par la recherche-intervention. Nous partageons en effet le constat émis par l'ANRT, différents intervenants lors des formations dispensées par l'école doctorale ainsi que par nos échanges avec les membres de l'équipe de recherche en management socio-économique, selon lequel il existe une synergie forte entre ces trois domaines de compétences. En nous basant sur la matrice de la grille de compétences (Savall & Zardet, 1987 [2015]) que nous avons adaptée au contexte de notre recherche, on constate effectivement que les compétences mobilisées lors de notre travail doctoral ont des traductions, des impacts ou intérêts dans une vision holistique de nos différents aspects de notre vie (le nous académique, le nous professionnel, le nous personnel).

Tableau 41– Grille des compétences développées lors de notre recherche-intervention (Savall & Zardet, 1987 [2015])

	Opérations														
	Organisation méthodologique	Répartition des temps de travail	Recherche active	Veille informationnelle	Rédaction	Synthèse	Communication	Vulgarisation	Recueil de données par intervention	Gestion de projets	Spécificités de l'ESS	Indicateurs de performance globale	Reporting institutionnel	Négociation d'une démarche scientifique en entreprise	Gestion d'intérêts divergents
Académique	○	○	●	●	●	●	●		○	○	●	●		●	○
Professionnel	○	○	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	○
Personnel	○	○	●	●		●		●							○

Par rapport à la matrice initiale quelques modifications ont été apportées dont notamment la distinction entre les opérations « *de gestion-sécurité* », « *de développement* » et les savoir-faire particuliers. Nous avons en effet considéré que les opérations entreprises dans le cadre d'un travail doctoral présentent chacune ces caractéristiques dépendamment de l'interlocuteur. Cependant, si nous les appliquant à nous-mêmes, ces opérations combinent toutes une dimension de gestion quotidienne, nouvelle et quelque peu particulière au regard de la spécificité de notre démarche. De plus, contrairement à la nomenclature initiale, le remplissage des indicateurs ne distingue pas les opérations pour lesquelles nous avons seulement des connaissances théoriques (demi-cercle) et celles où nous avons la pratique en plus des connaissances théoriques (cercle entier). L'intérêt d'une recherche-intervention étant de combiner théorie et pratique, la distinction des cercles dans le cas présent a été réalisé en tenant compte de notre interprétation personnelle sur notre maîtrise globale des différentes opérations. L'organisation méthodologique, par exemple, ne nous paraît pas pleinement maîtrisée en tenant compte des différentes difficultés rencontrées durant notre intervention traduisant ainsi une maîtrise à parfaire de la méthodologie de recherche-intervention. Pour la répartition des temps de travail, nous avons constaté à diverses reprises avec notre directeur de thèse une répartition entre le temps en entreprise et celui en laboratoire à rééquilibrer. Et ainsi de suite. Par ailleurs, un cercle plein n'induit pas une maîtrise parfaite de l'opération mais plutôt satisfaisante.

Chacune de ses opérations continuerons d'être améliorées, mais nous pouvons désormais identifier les pistes d'amélioration prioritaires. Cette grille permet toutefois de valoriser l'apport important du travail de thèse à notre échelle, sur les trois principaux aspects de notre vie et de leurs synergies.

Finalement, nous aimerions également souligner qu'au cours de ces dernières années, nous avons pu ouvrir nos horizons culturels par des lectures d'intérêt portant sur des thématiques périphériques à notre recherche, la participation à des événements professionnels ou académiques nous ayant permis d'avoir des échanges particulièrement constructifs et enrichissants.

Nous considérons ainsi que cette thèse est un **succès aboutissant notre apprentissage universitaire** par une meilleure compréhension d'une partie des mécanismes théorico-pratiques qui régissent la vie en société et qui sont les sujets de recherche en sciences humaines et sociales.

Conclusion

Cette thèse permet de retracer un travail réalisé pendant plus de trois ans en partenariat avec une organisation et un groupe de recherche volontaires et engagés sur les objets que nous avons cherché à traiter, à savoir la responsabilité sociétale des entreprises et la performance globale intégrée dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous avons ainsi réussi à mettre en exergue différents résultats théoriques, méthodologiques et pratiques sur lesquels nous pouvons désormais conclure. L'intentionnalité scientifique que nous avons observé tout au long de ce travail, notamment au regard de la méthodologie de recherche que nous avons adoptée et notamment le fait qu'elle ait été conduite dans le cadre d'une étude de cas unique, implique aussi de prendre en considération différentes limites sur la portée théorique et pratique des conclusions que nous retirons de nos résultats. Par ailleurs, il s'agit là, selon nous, d'objets centraux pour les académiciens et les praticiens et dont l'importance continuera sans doute de croître dans les années à venir. Les enseignements que nous retirons de cette recherche offrent ainsi différentes perspectives et prospectives d'intérêts pour de futurs travaux.

Rappel des principaux résultats de la thèse

Nous pouvons retenir des résultats clés dans chacun des chapitres de notre thèse : d'ordre théorique pour les deux premiers chapitres, méthodologique pour le troisième et le quatrième, et pratique pour le quatrième ainsi que le cinquième.

Dans le premier chapitre, nous avons mis en perspective la notion de RSE avec celle d'ESS. En étudiant leur développement historique et les spécificités organisationnelles qu'elles promeuvent, nous avons pu observer que ces notions s'enrichissent mutuellement lorsqu'elles sont liées. **Par leurs convergences et spécificités ces deux logiques organisationnelles ne sont pas identiques, ni antinomiques mais bien complémentaires.** Elles représentent effectivement deux logiques de responsabilisation des organisations dont les origines et la portée sont différentes mais qui peuvent être bénéfiques lorsqu'elles sont associées dans une approche hybride. L'ESS est un modèle organisationnel dont l'existence même est liée à une raison d'être sociale. *A contrario*, la RSE est un projet organisationnel visant à intégrer dans une organisation différents aspects sociétaux selon leur importance et à divers degrés. L'alignement concurrentiel par l'effacement progressif des marqueurs différenciateurs entre les

acteurs de l'ESS et les entreprises marchandes positionne la RSE comme une démarche source d'innovation de la raison d'être sociale des acteurs de l'ESS. **En les poussant à se réinterroger et à mettre à jour leurs activités au regard des objectifs de développement durable, la RSE apparaît comme un « second souffle » pour ces acteurs historiquement engagés** mais dont le processus de professionnalisation a continuellement mis à l'écart cette spécificité organisationnelle forte. De son côté, **l'ESS présente une modalité organisationnelle et de gouvernance résiliente favorable pour aboutir une démarche RSE stratégique**, comme en constatent les premiers développements d'entreprises à mission.

La notion de performance, donc son appréciation, sa mesure et sa valorisation, sont des enjeux centraux pour tout type d'organisation et par conséquent pour les sciences de gestion. En considérant la performance comme un construit social tenant compte des différents aspects du développement durable comme facteurs de performance, la notion de performance globale s'est hissée comme sujet d'intérêt et fait l'objet d'une multitude de travaux académiques, professionnels et normatifs. Il existe une grande diversité de cadres de références mobilisables par les acteurs avec leurs intérêts et inconvénients spécifiques venant ainsi renforcer le flou conceptuel de cette notion. Le cadre que nous avons choisi de mobiliser s'est révélé particulièrement pertinent au regard de nos résultats pour apprécier la performance globale, la mesurer mais aussi et surtout l'intégrer dans les structures et comportements du terrain. **La contingence générique des modèles, concepts, outils et méthodologies développés par la théorie du management socio-économique paraît offrir une approche appropriée et adaptée à l'étude de la performance globale intégrée.** En effet, un « effet de tenaille » semble s'opérer entre une appréciation de la performance et des actions de changement construites avec et à partir du terrain et leur mesure et valorisation à travers des méthodes et outils génériquement développées à partir de la connaissance générée par la multitude d'études de cas conduites. Par ailleurs, contrairement à d'autres approches, celle-ci repose sur des principes épistémologiques et méthodologiques donnant une certaine scientificité aux résultats pouvant dès lors être retestés ou réitérés dans d'autres situations contingentes.

Dans la continuité de ces enseignements, la méthodologie de recherche est abordée dans le troisième chapitre puis la présentation de l'intervention entreprise dans le chapitre suivant et les résultats que nous en dégageons dans le dernier chapitre. Ce travail doctoral permet également d'apporter de nouvelles conclusions sur la méthodologie de la recherche-intervention qualimétrique.

Centrée sur la transformation des objets et du sujet de recherche, la recherche-intervention qualimétrique est une méthodologie qui nous apparaît plus que pertinente si l'on souhaite étudier des notions socialement construites, donc extrêmement contingentes, telles que la performance globale et la RSE. Au vu de l'importance de la participation active des parties prenantes internes aux résultats finaux de notre recherche, il est plus que probable que nous ne serions pas arrivé à de telles conclusions sans immersion au sein du terrain et sans l'intelligence collective que nous avons pu mobiliser. En plus de la pertinence méthodologique pour l'étude de nos objets de recherche, nous avons constaté un **impact véritablement concret pour le terrain d'observation scientifique relatant le potentiel d'impact sociétal d'une recherche en sciences de gestions tout en conservant une intentionnalité scientifique des résultats par un canevas épistémologique et méthodologique fort.**

Cette conclusion d'ordre méthodologique nous permet ainsi d'aborder la conclusion d'ordre pratique qui transparait des deux derniers chapitres. Comme nous l'avions relevé, aux yeux des principaux concernés sur le terrain, l'intervention entreprise représente un certain succès pour une expérimentation. **La méthodologie de déploiement de la démarche, du diagnostic, à l'évaluation en passant par sa mise en œuvre, que nous avons expérimenté apparaît être efficace pour des organisations socialement engagées.** Nos modélisations du degré d'intégration et d'appréciation de la performance globale offrent ainsi des matrices pertinentes pour ce genre d'organisations et pour véritablement rendre compte de leur valeur ajoutée sociétale dans une logique d'action permanente en vue de réaliser leur mission sociale.

Ces différentes conclusions à présent établies nous pouvons désormais poser un regard nouveau sur **notre hypothèse centrale.** Nous sommes désormais en mesure de considérer, toute précaution gardée, que notre travail de recherche a permis de l'affirmer et de la préciser en considérant effectivement que :

Dans un contexte de professionnalisation des acteurs de l'ESS, ces derniers ont pu délaisser leur raison d'être comme un facteur de performance se concentrant principalement sur les aspects financiers alors qu'elle est justement un facteur différenciant majeur pour eux et donc source de leur performance sociétale. En ce sens, le déploiement d'une démarche RSE socio-économique et qualimétrique apparaît être un facteur de structuration permettant d'intégrer, de conceptualiser et de mesurer la performance globale d'une organisation défendant une raison d'être. En effet, une démarche RSE socio-économique et qualimétrique peut permettre

de développer la valeur sociale, d'identifier des chantiers innovants et cela permet aussi de mesurer la performance globale par la mobilisation du potentiel humain dans une logique d'intégration de long terme dans les structures et comportements de l'organisation.

Limites de nos résultats

Les conclusions émanant de notre recherche-intervention qualimétrique apportent certes des **éléments de connaissances nouveaux** pour les recherches portant sur les problématiques de RSE et de performance globale dans le secteur de l'ESS, mais il est nécessaire de les tester à nouveau dans différents contextes de l'ESS.

Une des premières limites que nous avons partiellement relevée dans nos résultats est la forte disparité des organisations de l'ESS qui ne nous permet pas encore d'étendre nos conclusions à l'échelle de ce secteur. En reprenant notre discussion sur la conclusion de Blanc (2008) et les constats apportés par Duverger (2023e), Goujon Belghit (2023) ou encore Richez-Battesti (2010), le regroupement au sein d'un même secteur de différentes organisations tant au regard de leur modèle de gouvernance, de leurs modalités d'actions et des objectifs recherchés ne permet pas de conclure que les résultats que nous avons obtenus puissent s'appliquer de façon identique à tous les acteurs de l'ESS. Pour autant, nos résultats étant le fruit d'un travail mené au sein d'une mutuelle, d'associations et d'entreprises défendant une raison d'être, nous pouvons raisonnablement penser qu'ils puissent être répliquables dans d'autres organisations de ce type, comme le montrent aussi les bases de données de l'ISEOR. De notre côté, nous devons poursuivre nos recherches pour tester notre hypothèse à chacune des autres formes organisationnelles qui composent l'ESS. L'importante contextualisation de notre recherche se traduit également par le choix d'avoir mené une étude de cas longitudinale unique et expérimentale dans le prolongement de l'approche qualimétrique appliquée sur de nombreux autres cas. Il s'agit là de résultats expérimentaux qu'il nous faudra enrichir également par de futurs travaux dans une logique de contingence générique (Savall & Zardet, 2004).

Une autre limite que nous pouvons considérer est celle du caractère quelque peu atypique du contexte durant lequel notre recherche a été conduite. Nous avons en effet évoqué à différentes reprises des éléments perturbateurs que nous avons dû prendre en considération et qui ont pu avoir un certain impact sur notre thèse, il s'agit en particulier de la restructuration et la pandémie de covid-19 en sont les principaux. Si une restructuration organisationnelle n'est pas un

événement exceptionnel dans la vie d'une entreprise, il demeure très impactant même s'il est rare et transitoire. Bien que notre recherche se soit déroulée sur une temporalité plutôt longue, **la représentation de la réalité à laquelle nous avons pu accéder pourra évoluer au fil des ans**. Le processus de restructuration observé peut également mener à penser que **nos résultats sont influencés par celle-ci et ainsi paraître moins appropriés dans une organisation similaire sans restructuration en cours**. Finalement, ce processus a également engendré des **répercussions sur notre intervention terrain tant pour la récolte de données que pour la mise en œuvre des projets**. Ces différents constats peuvent également être appuyés par l'évènement, exceptionnel qu'a été le Covid-19.

Les différentes limites mentionnées sont des éléments importants à prendre en compte pour discuter nos résultats. Il n'en demeure pas moins que ces derniers conservent une intentionnalité scientifique et que ce sont des constatations observables sur le terrain. Notre recherche-intervention a en effet permis d'approfondir différents résultats théoriques, de confirmer l'intérêt de l'approche méthodologique que nous avons adopté et de proposer des analyses et outils expérimentaux concernant la problématique de l'intégration de la performance globale dans le secteur de l'ESS et du rôle que peut jouer le déploiement d'une démarche RSE en la matière. Si nous avons pu démontrer la présence historique des notions de RSE et de performance globale comme objets de recherche et dans les préoccupations des praticiens, notre perspective nous permet de considérer que ce seront également des objets à fort intérêt dans l'avenir.

Projection des résultats et ouverture

La projection de nos résultats de recherche repose sur une approche prospective que nous avons développée tout au long de notre recherche à travers l'ensemble des méthodes de recueil de l'information que nous avons mobilisé (revue littéraire, veille informationnelle, échanges académiques et professionnels, lectures annexes, observation...).

À la suite des premiers travaux portant sur des problématiques spécifiques dans la seconde moitié du siècle dernier (Trébucq, 2006 ; Savall, 1974 : 2021 ; André & Marteau, 2022), les notions de RSE et de performance globale n'ont cessé de prendre de l'envergure au gré des contributions suivantes :

- Des travaux scientifiques permettant de mieux comprendre les enjeux et conséquences (Rapport Meadows, 1972, IPCC, 1990 : 2023 ; Stoermer & Crutzen, 2000 ; Lussault, 2015 ; Quenet, 2017 ; Steffen et al., 2015...) ;
- Des évaluations des engagements nationaux et internationaux ainsi des études publiques (Bruntland, 1987 ; PNUD, 2022 ; Adélaïde et al., 2021...) ;
- Des déclarations et communications d'entreprises, d'associations et de groupement professionnels à l'instar de la déclaration de l'ancien PDG d'AXA en 2015, des communications de l'ACPR et de l'association France Assurance sur les conséquences du réchauffement climatique pour l'activité de l'assurance ;
- Ou encore des enquêtes de sondages menés auprès de la population, dont nous avons relevés ceux conduits par l'ADEME (2023), l'UNEDIC (2023) et celui du CREDOC (2023).

Les problématiques spécifiques sont devenues interconnectées, d'autres se sont ajoutées et le développement durable est désormais un enjeu sociétal complexe et incontestable. L'injonction à l'action et au changement qui en résulte pour les entreprises (Charmettant et al., 2022 ; Bosvieux-Onyetwelu & Boussard, 2022 ; Rouquet, 2023) s'intensifie. Étant donné les modalités d'action et de reporting en la matière, la RSE et la performance globale intégrée se voient ainsi attribuées une perspective d'enjeu central pour les organisations pour les années à venir. Cet enjeu sera amplifié par les évolutions technologiques telles que l'intelligence artificielle qui peut ouvrir des opportunités, pour l'optimisation des consommations par exemple, mais aussi des risques sur la gestion du potentiel humain notamment. A court terme, le suivi de l'expérimentation que nous avons menée et son essaimage dans d'autres organisations de même nature permettrait d'enrichir nos résultats et ainsi de proposer une méthodologie plus robuste, tant scientifiquement qu'opérationnellement, pour l'ensemble des acteurs défendant une raison d'être sociale ainsi qu'aux entreprises souhaitant s'engager dans une telle démarche. À terme, cette méthodologie pourrait s'inscrire comme une alternative pertinente et robuste dans un contexte de prolifération normative (Savall & Zardet, 2005) des cadres de référence en la matière et qui ne sont pas véritablement appropriées, voire néfastes, à ce genre d'organisations.

De cette première projection en découle une seconde portant sur les liens unissant le monde académique et celui des entreprises. Ces dernières sont en attente de connaissances, de méthodes d'actions et d'évaluation pour agir sur les objectifs de développement durable, dans

ce contexte la RSE et la performance globale apparaissent comme des ponts reliant ces deux univers et renforçant ainsi l'impact sociétal et territorial visée par la recherche.

Par ailleurs le processus de responsabilisation induit par les démarches RSE et la performance globale peuvent apporter à l'ESS une nouvelle envergure comme modèle organisationnel adapté aux enjeux de développement durable. Un effet de mode se propage de plus en plus au niveau des entreprises pour adopter dans leurs statut une raison d'être sociale. Or comme nous l'avons vu, un simple discours idéologique ne permet pas de défendre une raison d'être et une organisation défendant une raison d'être n'est pas nécessairement responsable. La raison d'être doit en effet être mise en œuvre, traduite en actions et évaluée selon une approche méthodologique structurée venant crédibiliser cette valeur sociétale forte. **Un renforcement de l'enseignement sur l'ESS dans les écoles de management** peut aussi permettre d'allier sensibilisation des nouveaux cadres en entreprises sur la raison d'être sociale avec une meilleure compréhension des spécificités de ce secteur pour ceux qui souhaiteraient s'y engager. Sur un aspect plus académique, ces nouveaux enjeux viennent apporter un nouveau degré de complexité à l'étude des organisations. Par l'intégration de nouvelles dimensions et indicateurs de performance, la croissance de l'appréciation de l'immatérialité et l'importance des jeux de pouvoirs, des non-dits et freins et leviers propres à chaque réalité organisationnelle, étudier une organisation avec « objectivité » sans agir ou intervenir sur celle-ci semble perdre en pertinence. Nous défendons en effet que les méthodologies à dominante post-constructivistes sont pertinentes pour recueillir des données terrains et proposer des résultats expérimentaux ou très contextualisés permettant de fournir des bases de données que des recherches plus positivistes pourront par la suite analyser afin d'en retirer des connaissances génériques.

En fin de compte, dans une volonté de tendre vers un capitalisme socialement responsable, nous pourrions considérer que les adjectifs qualificatifs de responsabilité sociétale et de performance globale intégrée pourraient rentrer dans les mœurs et dans les normes. En effet, en marquant une évolution nécessaire des pratiques en entreprise. Leur normalisation et leur généralisation impliquerait donc leur disparition lexicale. La question de la faisabilité d'un tel constat se pose. Nous devons pour cela progresser pour crédibiliser des modèles organisationnels financièrement, socialement et environnementalement responsables. Mais aussi continuer d'identifier les dimensions encore inconnues qui viendront à l'avenir remettre en question la responsabilité et la performance d'une organisation.

L'importance croissante de notre sujet de recherche dans l'ensemble des sphères de la société laisse entrevoir un avenir captivant et dans lequel nous souhaitons poursuivre nos recherches, tant par conviction personnelle, qu'intellectuelle, et pour contribuer à des impacter positivement la société.

Bibliographie

- Abjean, A., Bonnet, M., Rochat, J. & Salmeron, J. (2017). Évaluer la performance cachée des structures d'insertion en tant qu'investissement en prévention de l'exclusion, communication au Colloque Academy of management/ODC/ISEOR de juin 2017, 18 pages.
- ACPR (2022). Suivi et évaluation des engagements climatiques des acteurs de la Place, *Troisième rapport commun ACPR/AMF*, Octobre 2022, 129 pages.
- Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, 253, 387-413. <https://doi.org/10.3166/RFG.180.131-157>.
- Acquier, A., Girard, B. & De Montréal, L. (2013). 5 - Une approche critique de la théorie des parties prenantes. Dans : éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal* (pp. 107-122). Paris : Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0107>
- Adélaïde, L., Chanel, O. & Pascal, M. (2021). Évaluation monétaire des effets sanitaires des canicules en France métropolitaine entre 2015 et 2020. *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, 12, 215-223.
- Albrecht, G. (2020). *Les émotions de la Terre, des nouveaux mots pour un monde nouveau*, Édition les liens qui lièrent.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability : A Literature Review, *Business and Management Studies*, 2, 6-10. DOI:[10.11114/bms.v1i2.752](https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752).
- Ali Gull, A., Hussain, N., Akbar Khan, S., Khan, Z. & Saeed, A. (2022). Governing corporate social responsibility decoupling : the effect of the governnace committee on corporate social responsibility decoupling, *Springer Nature*, juin 2022, 349-374. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05181-3>.
- Allais, R., Roucoules, L. & Reyes, T. (2017). Governance maturity grid : a transition method for integrating sustainability into companies ?, *Journal of cleaner production*, 140, 213-226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.069>.
- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>.

- Alphonse-Tilloy, I., Scoyez-Van Poppel, S., Lacroux, A., Dupont, C. & Ferrauge, P. (2020). Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : une approche par les microfondations. *Association de gestion des ressources humaines*, 34, 9-36. <https://doi.org/10.3917/grh1.201.0009>.
- André, G. & Marteau, R. (2022). Changement climatique & assurance : quelles conséquences sur la sinistralité à horizon 2050 ? *Livre blanc Covéa*, janvier 2022, 44 pages.
- André, J.-M., Husser, J., Barbat, G. & Lespinet-Najib, V. (2011). Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ?, *Management & Avenir*, 48, 37-56. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0037>.
- André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales, le cas du social business Grameen Veolia Water, *Revue Française de Gestion*, 247, 71-83. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-71.htm>.
- Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. État de lieux, état de l'art. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19, 9-34. <https://doi.org/10.3917/cca.193.0009>.
- Argibay, C. (2013). De la transgression acceptée à la réprobation généralisée, *Terrains & Travaux*, 22, 41-58. <https://doi.org/10.3917/tt.022.0041>.
- Arjaliès, D-L., Hobeika, S., Ponssard, J-P. & Poret S. (2013). Le rôle de la labellisation dans la construction d'un marché, le cas de l'ISR en France. *Revue française de gestion*, 236, 93-107. DOI:[10.3166/rfg.236.93-107](https://doi.org/10.3166/rfg.236.93-107).
- Artis, A., Roger, B. & Rousselière, D. (2020). Facteurs d'implantation de l'ESS dans les territoires : proposition pour une nouvelle modélisation. *RECMA*, 4, 53-71. <https://doi.org/10.3917/recma.358.0053>.
- Aubry, N., Torre, A., Bioteau, E., Vigroux, P. & Vérité, O. (2022). Les trajectoires de développement des territoires : les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé, *Géographie, économie, société*, 24, 239-260. <https://doi.org/10.3166/ges.2022.0015>.
- Azam, G. (2003). Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ? *Revue du MAUSS*, 1, 151-161. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0151>.
- Bensebaa, F. & Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises, *Management & Avenir*, 3, 171-198. <https://doi.org/10.3917/mav.003.0171>.

- Barbat, G., Boigey, P. & Jehan, I. (2011). Tripple-loop learning : theoretical framework, methodology & illustration (an example from the railway sector), *Projectifs / Proyética / Projectique*, 8-9, 129-141. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0129>.
- Barbier, J.-M. (2021). Le retour des ‘valeurs’ : un empêchement de penser ?, *De Boeck*, 28, 21-33. <https://doi.org/10.3917/proj.028.0021>.
- Barel, Y. (2023). Les pratiques RH dans l’ESS. Le cas d’une coopérative en pleine croissance. *Management & Avenir*, 133, 103-124. <https://doi.org/10.3917/mav.133.0103>.
- Bartoli, A. & Trébucq, S. (2021a). Le territoire, entre dynamiques locales, processus organisationnels et logiques d’acteurs, *Gestion et management public*, 2, 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.092.0006>.
- Bartoli, A. & Trébucq, S. (2021b). Management des paradoxes et de la complexité dans les systèmes publics, *Gestion et management public*, 3, 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.093.0006>.
- Bataillard, C. (2020). Intégration de la RSE : une exploration du « comment ». *Management & Avenir*, 119, 39-60. <https://doi.org/10.3917/mav.119.0039>.
- Beaudet, T. (2020). Une assurance maladie à 100% : Faut-il vraiment se passer des complémentaires santé ?. *Les tribunes de la santé*, 65, 95-102. <https://doi.org/10.3917/seve1.065.0095>.
- Béji-Bécheur, A. & Codello-Guijarro, P. (2015). L’hybridité de l’entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ?. *Revue française de gestion*, 247, 69-70. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-69.htm>.
- Bellis, G., Léger, J.-F. & Parant, A. (2022). La guerre 1914-1918 : un cataclysme démographique. Effets immédiats et conséquences à long terme de la guerre 1914-1918 sur la démographie française, *Espace population sociétés*, 2-3, 42 pages. <https://doi.org/10.4000/eps.13244>.
- Bennis, G. et Thenet, G. (2021). Une étude exploratoire du système de management de la performance immatérielle : entre perceptions et pratiques, *Management & Avenir*, 124, 107-127. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0107>.
- Bensebaa, F. & Béji-Bécheur, A. (2007). Pragmatisme et responsabilité sociale de l’entreprise, *Revue Française de Gestion*, 180, 177-198. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.177-198>.
- Berg, F., Koelbel, J. F. & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion : the divergence of ESG ratings. *Review of finance*, 26(6), 1315-1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>.

- Berger-Douce (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française, *Management & Avenir*, 15, 9-29. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0009>.
- Berger-Douce (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ?, *Humanisme et entreprise*, 303, 9-24. <https://doi.org/10.3917/hume.303.0009>.
- Berger-Douce, S. (2023). RSE et PME. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 38-50). Éditions Dunod.
- Berkowitz, H. (2015). Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 121, 41-50. <https://doi.org/10.3917/geco1.121.0041>.
- Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A. & Mercuri Chapuis, S. (2020). Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Aspects analytiques et empiriques. *Innovations*, 2, 221-247. <https://doi.org/10.3917/inno.062.0221>.
- Bidet, E. (2020). L'après COVID-19 : vers un regain d'intérêt pour le modèle de la mutuelle d'assurance ?, *RECMA*, 357, 121-126. <https://doi.org/10.3917/recma.357.0121>.
- Bidet, E. (2021). Questionner le concept d'économie sociale et l'entreprise de l'ESS, *RECMA*, 361, 133-140. <https://doi.org/10.3917/recma.361.0133>.
- Bidet ; E., Filippi, M. & Richez-Bettesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi PACTE. *RECMA*, 353, 124-137. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0124>.
- Bioteau, E. & Fleuret, S. (2014). Quelques jalons pour une géographie de l'économie sociale et solidaire. *Annales de géographie*, 3, 890-911. <https://doi.org/10.3917/ag.697.0890>.
- Blanc, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes. *Économies et Sociétés XLII*, 1, 55-82. <https://shs.hal.science/halshs-00345374>.
- Blin-Franchomme, M.-P.. (2023). RSE et normes. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 66-80). Éditions Dunod.
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P., Van Der Yeught, C. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherche en Sciences de Gestion*, 96, 179-197. <https://doi.org/10.3917/resg.096.0179>.

- Bon, V. & Taccola, S. (2015). De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explication, *APORS Éditions « Prospective et Stratégie »*, 6, 97-113. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0097>.
- Bonnet, M., Noguera, F., Husser J. & Goter, F. (2022). La recherche à forts impacts sociaux : enjeux scientifiques et utilité sociétale. In Deville, A., Dupuis, J., Lebraty, J., Nègre, E., Riché, C. & Sattin, J. (Eds.), *La disputatio au cœur du management : débats et controverses*. Aix en Provence, France, Presses universitaires de Provenances (125-130).
- Bosvieux-Onyekwelu, C. & Boussard, V. (2022). Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ?, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 241, 4-15. <https://doi.org/10.3917/arss.241.0004>.
- Bouchard, M. J. & Michaud, V. (2015). La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement, *Revue Française de Gestion*, 246, 143-158. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-143.htm>.
- Bouchet, V. (2021). Les objectifs de développement durable, nouveau référentiel pour mesurer l'impact de l'investissement responsable ?. *Revue Française de Gestion*, 300, 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00574>.
- Bourbon, S. (2023). Chapitre 9. L'influence du développement durable sur la stratégie des agents immobiliers. Dans : Françoise Chevalier éd., *Recherches sur la Sustainability* (pp. 172-189). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2023.01.0172>
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.
- Boyer, R. (1997). Évolution des modèles productifs et hybridation : géographie histoire et théorie. CEPREMAP, Paris.
- Boyer, R. & Fressenet, M. (2000). *Les modèles productif*. La Découverte, Paris.
- Brasseur, M. & Trébucq, S. (2018). Dépasser les paradoxes de l'Homme-ressource pour une entreprise plus humaine, *RHIME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32, 2. <https://doi.org/10.3917/rimhe.032.0002>.
- Brunsson, N. (2003). "The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations", Copenhagen Business School.

- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, XXIV, 401-439. <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>.
- Cadet, I. (2014). La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification, *Question(s) de management*, 5, 11-32. <https://doi.org/10.3917/qdm.141.0011>.
- Capelle-Blancard, G., Desroziers, A., Garel, A. et Petit-Romec, A.. (2021). L'investissement socialement responsable, Changement structurel et faux semblant. *Revue Française de Gestion*, 300, 61-99. <https://dx.doi.org/10.3166/rfg.2021.00576>.
- Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12, 27-43. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0027>.
- Cappelletti, L. & Voyant, O. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés, *Association Francophone de Comptabilité*, 2, 71-91. <https://doi.org/10.3917/accra.002.0071>.
- Capron, M. & Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte.
- Carenews (2023) Top 50 de l'entrepreneuriat à impact 2022, 3^{ème} édition, 132 pages.
- Carré, F., Gardon, J., Dévès, M., Giamberini, L., Mougin, C., Eckert, N. & Grandjean, G. (2021). La santé environnementale : l'opportunité d'instaurer une gouvernance des risques multidimensionnelle et intégrée, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 104, 65-68. <https://doi.org/10.3917/re1.104.0065>.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility, *Business & Society*, 38, 268-295.
- Catellani, A. & Errecart, A. (2021). Les « banques éthiques » au prisme des discours sur soi : une identité discursive et narrative hybride, *Communication & Langage*, 2017, 129-147. <https://doi.org/10.3917/comla1.207.0129>.
- Chanial, P., Cova, B., Caillé, A., Gaglio, G. & Weber, J. (2018). IV. Gérer par la valeur sociale : un pari impossible pour les mutuelles ?. Dans : Amina Béji-Bécheur éd., *GESS : Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp. 78-99). <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0077>
- Charmettant, H., Boissin, O., Deschamps, B., Juban, J-Y. & Magne, N. (2022). *Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle se transforme en SCOP, cinq études de cas de transformation coopérative*. Editions Campus Ouvert.

- Charreire Petit, S. & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>.
- Château-Terrisse, P. (2018). I. Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion. Dans : Amina Béji-Bécheur éd., *GESS: Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp. 19-34). <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0019>.
- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougoux, M., Chevrier, S. & Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention, *La Revue des Sciences de Gestion*, 277, 45-56. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>.
- Chevalier, F. (2023). Introduction. Dans : Françoise Chevalier éd., *Recherches sur la Sustainability* (pp. 16-26). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2023.01>
- Chochoy, N. (2015). Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société, *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 153-173. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0153>.
- Choffel, D. & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard, *Comptabilité, Contrôle Audit*, 11, 61-81. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>.
- Codello, P. (2018). II. Regard sur le contrôle organisationnel de l'innovation sociale : réflexion contre-intuitive. Dans : Amina Béji-Bécheur éd., *GESS : Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp.35-60). <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0035>
- Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, 247, 103-109. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-103.htm>.
- Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (2014). *The SAGE encyclopedia of action research*, Sage Publication Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446294406>
- Cretté, O. (2015). Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne. *Prospective et stratégie*, 1(1), 57-79. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0057>.
- Crifo, P. & Mottis, N. (2013). L'ISR à la recherche de nouveaux élans ?. *Revue française de gestion*, 236, 69-77. <https://doi.org/10.3166/RFG.236.69-77>.

- Cuénoud, T., Dang, R., Houanti, L'H. & Sahut, J.-M. (2019a). La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelée au sein des mutuelles françaises ?, *Revue d'économie financière*, 134, 247-264. <https://doi.org/10.3917/ecofi.134.0247>.
- Cuénoud, T., Houanti, L'H., Dang, R. & Clément, A. (2019b). L'intégration de la RSE dans les processus d'innovation au sein d'une entreprise industrielle : le cas du groupe Poujoulat, *Gestion 2000*, 36, 67-84. <https://doi.org/10.3917/g2000.365.0067>.
- Cuénoud, T., Helfrich, V. & Ramonjy, D. (2018). La MACIF, une tentative d'hybridation entre économie sociale et solidaire et RSE, *De Boeck Supérieur*, 39, 84-96. <https://doi.org/10.3917/entin.039.0084>.
- Delattre, M. (2023). RSE, RSO, RSU, RSN, RSM... Un concept multifacette. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 51-65). Éditions Dunod.
- Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau, *ARIMHE*, 8, 105-123. <https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0105>.
- Denos, G., Maurel, C. & Pantin, F. (2021). Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides, *Innovations*, 65, 189-218. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0108>.
- Denys, S. & Barouki, R. (2021). Impacts des pressions environnementales et des changements climatiques sur la propagation des maladies infectieuses et sur la vulnérabilité des populations, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 104, 32-35. <https://doi.org/10.3917/re1.104.0032>.
- Desreumaux, A. (2015a). Chapitre 1. Notion d'organisation. Dans : A. Desreumaux, *Théorie des organisations* (pp. 41-79). Caen: EMS Editions.
- Desreumaux, A. (2015b). Chapitre 3. La variété des courants en théorie des organisations. Dans : A. Desreumaux, *Théorie des organisations* (pp. 117-188). Caen: EMS Editions.
- Desveaux, J.-B. (2020). La crainte de l'effondrement climatique, angoisses écologiques et incidences sur la psyché individuelle. *Erès*, 242, 108-115. <https://doi.org/10.3917/cohe.242.0108>.
- Deville, A. & Mourey, D. (2018). Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives, *Revue Française de Gestion*, 276, 63-83. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00284>.

- Dhaouadi, I. (2021). La RSE comme un acte politique : quels liens entre les activités RSE et les stratégies politiques des entreprises ?, *Revue de l'organisation responsable*, 16, 41-50. <https://www.cairn.info/revue--2021-3-page-41.htm>. .
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in the organisational field, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dohou, A. & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises, *Actes du 28^{ème} congrès de l'AFC*, Poitiers, mai.
- Drees (2022). Rapport 2022 sur la situation financière des organismes complémentaires assurant une couverture santé
- Dreyfus M. (2011). L'histoire de la Mutualité : quatre grands défis, *La tribune de la santé*, 31, 49-54. <https://doi.org/10.3917/seve.031.0049>.
- Dubois, T. (2019). La transmission de la mémoire organisationnelle dans le cadre de restructuration et ses enjeux, cas d'expérimentation sur l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail au sein d'une union de mutuelles [Mémoire de master, Université Jean Moulin Lyon 3]
- Dumas, C. & Anastasiadis, S. (2021). Mécanismes calculatifs et discursifs dans les notations ESG, effets sur la légitimité auprès des parties prenantes. *Revue Française de Gestion*, 300, 101-113. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00581>.
- Duport, M. (2020). Chapitre 13. L'étude de cas. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 153-164). Caen: EMS Editions. <http://dx.doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0153>
- Duverger, T. (2014). La réinvention de l'économie sociale : une histoire du Cnlamca. *RECMA*, 334, 30-43. <https://doi.org/10.7202/1027274ar>.
- Duverger, T. (2023a). I / Une histoire en trois cycles. Dans : Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire* (pp. 7-24). Paris: La Découverte.
- Duverger, T. (2023b). II / Cadres et perspectives. Dans : Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire* (pp. 25-46). Paris: La Découverte.
- Duverger, T. (2023c). III / Jeux d'échelle : du local au global. Dans : Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire* (pp. 47-66). Paris: La Découverte.

- Duverger, T. (2023d). IV / Au défi de l'identité. Dans : Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire* (pp. 67-85). Paris: La Découverte.
- Duverger, T. (2023e). V / Les tendances. Dans : Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire* (pp. 86-104). Paris: La Découverte.
- El Hadj, S. M., Chédotel, F. & Pujol, L. (2015). Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire, quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence interorganisationnelle ?, *Revue Française de Gestion*, 246, 159-173. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-159.htm>. .
- El Hila, R. & Amaazoul, H. (2013). Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96, 199-216. <https://doi.org/10.3917/resg.096.0199>.
- Errami, Y. et Guehair, N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : le cas du balanced scorecard, *Management & Prospective*, 35, 45 – 70. <https://doi.org/10.3917/g2000.353.0045>.
- Eynaud, P. & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale, *Revue Française de Gestion*, 247, 85-100. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-85.htm>.
- Forest, V. & Le Bas, C. (2009). 14. Responsabilité sociale des entreprises et régulation économique. Dans : Bernard Baudry éd., *Analyses et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire* (pp. 299-318). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.baudr.2009.01.0299>.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs ? Quels dispositifs de gestion, *Revue Française de Gestion*, 246, 137-142. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-127.htm>. .
- Garreau, L. (2022). IV / La mission de l'entreprise et son influence sur le sens au travail. Dans : Dauphine Recherches en Management éd., *L'état du management 2022* (pp. 42-51). Paris: La Découverte.
- Gautier, A. & Berger-Douce, S. (2013). Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale et de développement du capital humain. Etude exploratoire d'un groupe industriel français, *Revue de l'entrepreneuriat*, 12, 59-83. <https://doi.org/10.3917/entre.123.0059>.
- Germain, C. & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.

https://www.researchgate.net/publication/242093159_La_performance_globale_de_l'entreprise_et_son_pilotage_quelques_reflexions .

- Gibassier, D. (2016). Le développement du contrôle de gestion environnemental en France : institutionnalisation, adoption et pratiques, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 201, 113-131. <https://doi.org/10.3917/vse.201.0113> .
- Giordano, F., Le Goff, J. & Malherbe, D. (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management ? Le cas d'une union régionale de la Mutualité, *Revue Française de Gestion*, 247, 119-135. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-119.htm>.
- Girin, P. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion ?, *Revue Economie et Société*, tome XV, Série Sciences de gestion n°2, décembre.
- Glémain, P. (2020). L'entreprise sociale et son (r)apport au territoire : l'apport de la géographie humaniste à la théorie de l'acteur-réseau, *Annales de géographie*, 731, 62-82. <https://doi.org/10.3917/ag.731.0062> .
- Godard, O. (2003). Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002), Laboratoire d'économétrie, Cahier 2003-017, Paris, École polytechnique.
- Gond, J., Girard, B. & De Montréal, L. (2013). 8 - La responsabilité sociale de l'entreprise comme praxis performative. Dans : Corinne Gendron éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal* (pp. 149-164). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0149> .
- Gond, J.-P., Acquier, A. & Igalens, J. (2012). La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise, les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, *L'innovation politique*, 617-643. <https://doi.org/10.3917/puf.fond.2012.01.0617> .
- Goter, F. & Khenniche, S. (2022). Évaluation des politiques publiques : vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique, *Gestion et management public*, 3, 35-56. <https://doi.org/10.3917/gmp.103.0035> .
- Goujon Belghit, A. (2019). Temps, ressources et confiance, les éléments moteurs de l'innovation sociale, *Entreprendre & Innover*, 41, 51-61. <https://doi.org/10.3917/entin.041.0051> .
- Goujon Belghit, A. (2020). La gestion du capital humain : maîtriser les risques en EHPAD, *Management & Avenir*, 117, 17-39. <https://doi.org/10.3917/mav.117.0017> .

- Goujon Belghit, A. (2023). La RSE et l'ESS. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 236-250). Éditions Dunod.
- Goujon Belghit, A. (2023). From CSR to territorial social responsibility in the social solidarity economy sector: the case of the John Bost Foundation. *Management & Prospective*, 40, 123-138. <https://www.cairn.info/revue--2023-1-page-123.htm>.
- Goujon Belghit, A. & Belghit Ismaël (2013). Les apports du traitement du signal en théorie des organisations, *Management & Avenir*, 62, 153-170. <https://doi.org/10.3917/mav.062.0153>.
- Goujon Belghit, A., Cuénoud, T., Bretonès, D. & Cherrad, O. (2021). Le management du capital humain dans le cadre d'une approche de développement organisationnel : étude de cas dans le secteur médico-social, *Recherches en Sciences de Gestion*, 143, 233-265. <https://doi.org/10.3917/resg.143.0233>.
- Goujon Belghit, A. & Husser, J. (2021). Quels critères d'évaluation de la responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management ?, *Management & Sciences sociales*, 30, 38-50. <https://doi.org/10.3917/mss.030.0038>.
- Goujon Belghit, A., Husser, J., Cuénoud, T. & Sefiani, S. (2023). Expérimentation d'une matrice RST (Responsabilité Sociale des Territoires) auprès d'une association utilisant la boîte comme support de lien social, *La Revue des Sciences de Gestion*, 321, 69-79. <https://www.cairn.info/revue--2023-3-page-69.htm>.
- Goujon Belghit, A., Husser, J. & Sefiani, S. (2022). Management du capital humain ou des talents ? Proposition d'un modèle intégrateur, *Marché et organisations*, 44, 145-168. <https://doi.org/10.3917/maorg.044.0145>.
- Grenier, C. & Martin, V. (2013). Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ?, *Management & Avenir*, 61, 129-145. <https://doi.org/10.3917/mav.061.0129>.
- Hatchuel, A. (2005). 3. Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. Dans : Philippe Lorino éd., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 72-92). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0072>.
- Hatchuel, A., Levillain, K. & Segrestin, B. (2021). Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance, *Entreprises et histoire*, 104, 184-197. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0184>.

- Heimann, M. et Lobre-Lebraty, K (2021). Pilotage stratégique de la taxe carbone par les entreprises : les enjeux de la performance globale, *Management & Avenir*, 124, 151-169. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0151>.
- Holian, R. & Coghlan, D. (2013). Ethical and rôle duality in insider action research : challenges for action research degree programmes, *Systemic practice and action research*, 26, 399-415. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9256-6>.
- IPCC (2023). Synthesis report of the IPCC sixth assessment report (AR6), summary for policymakers, 36 pages.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, *De Boeck Supérieur*, 17, 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.
- Itçaina, X. & Richez-Battesti, N. (2022). Introduction au dossier - Les polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire : travail politique, institutionnalisation, régimes territoriaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 7-14. <https://doi.org/10.3917/reru.221.0007>.
- Joffre, O. (2023). RSE et stratégie. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 83-100). Éditions Dunod.
- Jourdain, F. & Paty, M.-C. (2019). Impact des changements climatiques sur les vecteurs et les maladies à transmission vectorielle en France. *Les tribunes de la Santé*, 61, 41-51. <https://doi.org/10.3917/seve1.061.0041>.
- Kastler, F. (2019). OMS et changement climatique : vers une urgence de santé publique de portée internationale ?. *Les tribunes de la santé*, 61, 53-64. <https://doi.org/10.3917/seve1.061.0053>.
- Kessari, M., Joly, C., Jaeck, M. & Jaouen, A. (2016). Comment concilier durablement performance économique et performance sociétale : Exploration d'un réseau de magasins de producteurs, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 63-78. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0063>.
- Khenniche, S. et Henriot, J. (2021). Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue, *Management & Avenir*, 124, 129-150. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0129>.
- Ko, S-H., Kim, J-Y. & Choi, Y. (2023). Consumers' corporate social responsibility perception and anti-consumer awarness : roles of compassion and corporate social responsibility authenticity in South Korea, *behavioral sciences*, 13, 622. <https://doi.org/10.3390%2Fbs13080622>.

- KPMG (2023). Sociétés à mission, bilan sur les pratiques des entreprises pionnières et recommandations, Mai 2023, 52 pages.
- Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une « intersubjectivité contradictoire » en audit social, 23^{ème} Université d'été de l'Audit Social, Lille, 12 p.
- Lacan, A. (2020). Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 38, 94-101. <https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>.
- Lacan, A. & Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne, *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 317-337. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0317>.
- Lallemand-Stempak, N. (2015). Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales, le cas d'une mutuelle d'assurance, *Revue Française de Gestion*, 247, 101-117. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-101.htm>.
- Lapostolle, D. & Roy, A. (2022a). Agir sous contrainte écologique forte. Enquête sur le processus de maillage en Bourgogne-Franche-Comté, *Noroi*, 264-265, 103-121. DOI:[10.4000/noroi.12812](https://doi.org/10.4000/noroi.12812).
- Lapostolle, D. & Roy, A. (2022b). L'essaimage : une pratique au service d'une transition écologique par le bas, *Développement durable et territoires*, 13, 21 pages. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.20598>.
- Laville, J-L. (1997). Le renouveau de la sociologie économique, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CIII, PUF, Paris.
- Le Bayon, D. & Pougheon, J. (2020). Protection universelle maladie : bilan d'étape de la réforme de 2016, *Les tribunes de la santé*, 65, 69-77. <https://doi.org/10.3917/seve1.065.0069>.
- Le Foll, S. (2017). Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne. [Thèse de doctorat, Université de Bretagne occidentale de Brest].
- Lobre-Lebraty, K. (2014). Groupes bancaires coopératifs français : Quel contrôle ?, *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 121-145. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0121>.

- Lobre-Lebraty, K. (2017). L'organisation hybride et son contrôle. *Mémoire en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, soutenu publiquement le 7 novembre 2017 à l'université d'Aix-Marseille.*
- Lorino, P. (2005). 2. Théories des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. Dans : Philippe Lorino éd., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 54-71). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0054>.
- Lucas, E., Guo, M. & Guillén-Gosálbez (2023). Low-carbon diets can reduce global ecological and health costs, *nature food*, 4, 394-412. <https://doi.org/10.1038/s43016-023-00749-2>.
- Lussault, M. (2015). Bienvenue dans l'anthropocène, *Tous urbains*, 12, 12-13. <https://doi.org/10.3917/tu.012.0012>.
- Lyonnet, B. (2015), *Lean Manamgent*, Dunod, Paris.
- Mackey, M. (2016). Making sens of participatory action research. Reflections on the action research planner : doing critical participatory action research, *International Practice Development Journal*, 6, 3 pages. <http://dx.doi.org/10.19043/ipdj.62.013>.
- Makhouf, T., Meziani, M., Houanti, L'H., Cuénoud, T., Dang, R. & Hikkerova, L. (2021). Une nouvelle typologie des logiques d'actions responsables, la RSE pour les dirigeants de PME de wilaya en Algérie. *Gestion 2000*, 38, 59-84. <https://doi.org/10.3917/g2000.384.0059>.
- Malas, Z., Tahri, N. & Fournier, C. (2023). Chapitre 2. Derrière la multiplication des concepts liés à la *sustainability*, des évolutions de priorités sociétales. Dans : Françoise Chevalier éd., *Recherches sur la Sustainability* (pp. 54-69). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2023.01.0054>.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ?, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 2, mars, 81-95.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. Dans : Maria Bonnaïfous-Boucher éd., *Décider avec les parties prenantes* (pp. 157-172). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>.
- Mercuri-Chapuis, S. & Le Bas, C. (2018). Une vision « managériale de l'entreprise et de la société. La responsabilité sociale stratégique de Porter et Kramer, *Entreprise & Société*, 3, 97-118. https://www.researchgate.net/publication/327446176_Une_vision_managériale_des_rapports

- Meyssonnier, F. & Rasolfo-Distler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Association francophone de comptabilité*, Comptabilité – Contrôle – Audit, 14, 107-124. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0107>.
- Michaud, V. & Sylla, M. (2018). XI. Lever le tabou sur l'évaluation de la performance à l'appréciation de la contribution de la DG dans les entreprises sociales et solidaires, Dans : Amina Béji-Bécheur éd., *GESS : Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp. 216-233). <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0216>.
- Mignon, D. & Sarant, J-R. (2016). La Responsabilité sociale des entreprises, *Regards croisés sur l'économie*, 19, 173-177. <https://doi.org/10.3917/rce.019.0173>.
- Morand, S. (2021). Environnement, écosystèmes et impacts sur la santé humaine, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 104, 14-18. <https://doi.org/10.3917/re1.104.0014>.
- Moskolaï, D., D. (2021). L'apprentissage organisationnel : un conducteur clé de la performance globale des entreprises, *Recherches en Sciences de Gestion*, 146, 267-294. <https://doi.org/10.3917/resg.146.0267>.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>.
- Naro, G. & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », *Revue de l'Organisation Responsable*, 3, 24-38. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0024>.
- Naro, G. & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience, de l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego », *Revue française de gestion*, 211, 65-80. <https://www.cairn.info/revue--2011-2-page-65.htm>.
- Naro, G. & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un balanced scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question(s), *Association Francophone de Comptabilité*, 25, 13-54. <https://doi.org/10.3917/cca.251.0013>.

- Noguera, F. & Plane, J.-M. (2020). Chapitre 4. La recherche-intervention : éléments d'épistémologie, de méthode et principes d'actions. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 53-61). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0053>.
- Pascal, M., Laaidi, K. & Verrier, A. (2019). L'évolution des canicules : un défi pour la santé publique, *Les tribunes de la santé*, 61, 23-29. <https://doi.org/10.3917/seve1.061.0023>.
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale, *halshs-00004006*, 13 pages.
- Pesqueux, Y. (2023). Chapitre 3. Des métrologies disparates du développement durable. Dans : Françoise Chevalier éd., *Recherches sur la Sustainability* (pp. 70-90). Caen: EMS Editions.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations*, 5^{ème} édition, Dunod.
- Pluchart, J.-J. (2023). L'approche inclusive des mutuelles d'assurance. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 141-158). Éditions Dunod.
- Point, S. & Trébucq, S. (2015). « Accountability » ou rendre des « contes » : l'exemple des dirigeants du SBF 100. *Revue Française de Gestion*, 247, 27-44. <https://www.cairn.info/revue--2015-2-page-27.htm>
- Polanyi, K (1983). *La Grande Transformation*, Galimard, avril 2019.
- Popescu, C. A. (2022). Entretenir l'espoir entre écoanxiété et solastalgie. *Rhizome*, 82, 11-12. <https://doi.org/10.3917/rhiz.082.0011>.
- Postaire, M., Alcouffe, S. & Boitier, M. (2021). L'influence de la variété des usages des dispositifs de contrôle dans le pilotage de la performance globale : le cas d'un incubateur de startups, *Management & Avenir*, 124, 2021, 84-105. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0081>.
- Pouponneau, C., Belghorzi, M., Roy, A. & Kellenberger, S. (2022). Apprentissages socio-éducatifs et transition écologique : Expériences pratiques et pédagogiques au sein des écoles du travail social en Bourgogne Franche-Comté, *Articulations*, 3, 16 pages. [https://www.researchgate.net/publication/366559157 Apprentissages socio-educatifs et transition socio-ecologique_Expériences pratiques et pédagogiques au sein des ecoles du travail social en Bourgogne Franche-Comte](https://www.researchgate.net/publication/366559157_Apprentissages_socio-educatifs_et_transition_socio-ecologique_Expériences_pratiques_et_pédagogiques_au_sein_des_ecoles_du_travail_social_en_Bourgogne_Franche-Comte)
- Primeau, M., Champagne-Caron, C. & Romero-Torres, A. (2023). Chapitre 21. Développement durable et acceptabilité sociale : quels facteurs prendre en compte pour favoriser des projets

durables ?. Dans : Françoise Chevalier éd., *Recherches sur la Sustainability* (pp. 386-403). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2023.01.0386>

Programme des Nations Unies pour le développement (2022). Rapport 2022 sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière de réduction des émissions. Une fenêtre d'opportunité se referme - la crise climatique exige une transformation rapide des sociétés. *Résumé exécutif*, 16 pages

Quairel, F. & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites, *Revue française de gestion*, 11, 125-144. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>.

Quenet, G. (2017). L'anthropocène et le temps des historiens. *Annales Histories, Sciences Sociales*, 2, 267-299. <https://www.cairn.info/revue--2017-2-page-267.htm>.

Rambaud, A. (2020). Propositions pour une « déclaration de performance intégrée » (DPI), Notes de proposition accompagnant une tribune, *Le Monde*, 17 septembre 2020, 6 pages.

Rambaud, A. (2022). CARE : repenser la comptabilité sur des bases écologiques, *L'économie politique*, 93, 34-49. <https://www.cairn.info/revue--2022-1-page-34.htm>.

Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable : origines, débats et perspectives, *Revue française de gestion*, 236, 79-92. <https://doi.org/10.3166/RFG.236.79-92>.

Roquebert, C.-I. (2020). La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise : l'ambivalence des démarches RSE dans des entreprises en biodynamie, *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 209, 57-75. <https://doi.org/10.3917/vse.209.0057>.

Ros, E., Bouadi, L. & Brunet, C. (2021). Vers de nouvelles formes d'ancrage de l'économie sociale et solidaire au sein des universités françaises, *RECMA*, 360, 26-41. <https://doi.org/10.3917/recma.360.0026>.

Rouquet, A. (2023). La revue française de gestion reçue à l'Élysée. *Revue française de gestion*, 311, 9-12. <https://doi.org/10.3166/rfg.311.09-12>.

Salameh Bchara, N., Dubruc, N., Boerger-Douce, S. (2016). L'émergence de la RSE dans une association de l'économie sociale et solidaire. *Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 23, 47-67. <https://doi.org/10.3917/rimhe.023.0047>.

- Sato, M., Gostlow, G., Higham, C., Setzer, J. & Venmans, F. (2023). Impacts of climate litigation on firm value, *Center for Climate Change Economics and Policy Working 421 / Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment Working Paper 397*, London School of Economics and Political Science, 38 pages.
- Sauvage, E. (2023). La RSE : un concept culturellement décontextualisé et universel ?. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 17-37). Éditions Dunod.
- Savall H. (1973, 1975). *L'hétérodoxie en science économique*, coll. « Les grands économistes », Dalloz, Paris.
- Savall, H. (1974, 1975, 1981). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Dunod.
- Savall H. (1979). *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux. Dunod, Paris.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V. & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Editions EMS, Management & Sociétés.
- Savall, H., Zardet, V. (1987, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Prix Harvard-L'Expansion de management stratégique ; Paris: Economica.
- Savall, H. ; Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de la connaissance par interactivité cognitive, *Revue internationale de systémique*, 10(1-2), 157-189.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique*, Economica, 432 pages.
- Savall, H., Zardet, V. (2005-2013). *Tétranormalisation: Défis et dynamiques* [Competitive challenges and dynamics of tetra-normalization]. Paris: Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique, *Management & Sciences sociales*, 14, 4-17.
- Savall, H. & Zardet, V. (2021). Chapitre 1. Synthèse actuelle de la théorie et du management socio-économiques. Dans : Henri Savall éd., *Traité du management socio-économique: Théorie et pratiques* (pp. 33-96). Caen: EMS Editions.
- Segrestin, B. (2018). La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise, *Esprit*, 3, 90-101. <https://doi.org/10.3917/espri.1803.0090>.

- Séran, H. (2021). L'impact de la directive européenne solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles françaises. *Recma*, 359, 92-110. <https://doi.org/10.3917/recma.359.0092>
- Serret, V. et Loher-Delalune, C.-A. (2021). Quelles sont les incitations à l'engagement actionnarial ? Une étude exploratoire des acteurs de l'écosystème français. *Revue Française de Gestion*, 300, 131-151. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00572>.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability, *Journal of cleaner production*, 162, 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>.
- Swaton, S. (2015). Chapitre 10. La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS. Dans : Robert Holcman éd., *Économie sociale et solidaire* (pp. 277-303). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0277>.
- Tahar, C. (2018). Des recettes marchandes pour un service public, une stratégie paradoxale ? Une recherche intervention au sein d'un Crous, *Revue française de gestion*, 274, 77-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00223>.
- Thietart, R.-A. (2014). Introduction. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 1-11). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>.
- Toucas-Truyen, P. & Boned, O. (2015). Chapitre 2. Mutualité et entreprises mutualistes. Dans : Robert Holcman éd., *Économie sociale et solidaire* (pp. 39-68). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0039>.
- Toutut-Picard, E. (2022). Une seule santé : prendre en compte les liens entre la santé humaine, la santé animale et les écosystèmes. *Annales des Mines*, 108, 119-121. <https://doi.org/10.3917/re1.108.0119>.
- Tran, S & Arreola, F. (2019). Soutien des incubateurs à l'innovation sociale sur les territoires : le cas d'I-Engage. *De Boeck Supérieur*, 41, 19-31. <https://doi.org/10.3917/entin.041.0019>.
- Travaillé, D., Dupuy, Y. & Naro, D. (2022). Le contrôle de gestion comme spécialité paradoxale, *Recherches en Sciences de Gestion*, 148, 205-217. <https://doi.org/10.3917/resg.148.0205>.

- Trébucq, S. (2006). Gestion du capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120, *Comptabilité Contrôle Audit*, 12, 103-124. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0103>.
- Trébucq, S. (2015). Le « balanced scorecard » comme outil d'exploration textuelle d'une organisation : le cas de la mairie de Pessac, *Communication & Organisation*, 48, 197-210. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5143>.
- Trébucq, S. (2015a). De l'« IR » à l'« Integrated Risk Scorecard » ? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas. *Management & Avenir*, 7, 165-183. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0165>.
- Trébucq, S. (2015b). La mesure du capital humain : nouvelles perspectives ouvertes par la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux, *Vie & Sciences de l'entreprise*, 200, 26-48. <https://doi.org/10.3917/vse.200.0026>.
- Trébucq, S. (2017). Mise en place d'une comptabilité carbone à l'échelle des produits : le cas d'une PME de la filière bois. *Recherches en Sciences de Gestion*, 118, 65-96. <https://doi.org/10.3917/resg.118.0065>.
- Trébucq, S. (2018). Vers une comptabilité intégrée ?. Dans : Yves Levant éd., *Théorie comptable et sciences économiques du XVe au XXIe siècle* (pp. 309-323). Paris: L'Harmattan. <https://doi.org/10.3917/har.levan.2018.01.0309>.
- Trébucq, S. (2023). Les outils de contrôle et de la comptabilité au défi de la RSE. Dans Trébucq, S. & Demersseman, R. (Dir.), *Le Grand Livre de la RSE* (p. 114-128). Éditions Dunod.
- Trébucq, S. & Husser, J. (2022). Vers un modèle des coûts cachés intégrant les problématiques écologiques : études de cas et nouvelles perspectives. *Recherches en Sciences de Gestion*, 150, 143-167. <https://doi.org/10.3917/resg.150.0143>.
- Trébucq, S. & Nefti, M. (2020). Quand la comptabilité rencontre le capital humain : cinquante ans d'un rendez-vous manqué, *Recherches en Sciences de Gestion*, 140, 123-150. <https://doi.org/10.3917/resg.140.0123>.
- Trébucq, S., Pinault, L.-R. & Kourda, H. (2020). Auditer la « performance globale » : retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle définition, 22ème Université de printemps de l'Audit Social « Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur », 28-29 mai 2020, 301-320.

- Vandangeon-Derumez, I. & Garreau, L. (2014). Chapitre 12. Analyses longitudinales. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 388-417). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0388>.
- Vinot, D. (2011). L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en science de gestion. *Projectics / Proyetica / Projectique*, 8-9 185-197. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0185>.
- Vo, L-C., Delchet-Cochet, K. et Akeb, H. (2022). Quand les pratiques individuelles des managers de la RSE éclairent la nature symbolique ou substantielle de la RSE et ses microfondations. *Management & Avenir*, 128, 83-103. <https://doi.org/10.3917/mav.128.0083>.
- Voyant, O & Bonnet, M. (2016). Mobilisation des acteurs internes et prospective stratégique : cas d'expérimentation dans une PME d'ingénierie, *Management & Avenir*, 89, 15-34. <https://doi.org/10.3917/mav.089.0015>.
- Voyant, O., Bonnet, M., Tabchoury, P. & Datry, F. (2016). Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance, *Society and Business Review*, 12, 216-234. <https://doi.org/10.1108/SBR-11-2016-0067>.
- Walas, A., Reynaud, E. & Husser, J. (2022). Le processus de légitimation par la RSE : une analyse multiméthodes du noyau stratégique des Caisses d'épargne, *Recherches en Sciences de Gestion*, 151, 193-219. <https://doi.org/10.3917/resg.151.0193>.
- Webb, K. (2013). 2 - Entreprises, de la déresponsabilisation à la re-responsabilisation. Dans : Corinne Gendron éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal* (pp. 63-76). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0063>.
- Wood, D.A. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L. & Freund, J. (2018). Organizing in the anthropocene, *Organization*, 25, 455-471. <https://doi.org/10.1177/1350508418779649>.
- Zardet, V. (1981). Analyse socio-économique du fonctionnement d'une société nationale de télévision : conditions de travail, organisation et qualité, *Rapport ISEOR*, août 1981, 164 p.
- Zardet, V. (2016). Préface. Vers un nouveau paradigme de la RSE ?. Dans : F. Lépineux, J. Rosé, C. Bonanni & S. Hudson (Dir), *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques* (pp. V-IX). Paris: Dunod.

Zmirou-Navier, D. (2021). Effets bénéfiques de l'environnement sur la santé en site urbain, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 104, 19-22. <https://doi.org/10.3917/re1.104.0019>

Tables de lecture

Table des figures

<u>Figure 1</u> – Présentation schématique du plan de la thèse.....	p. 22
<u>Figure 2</u> – Frise chronologique du développement de l’ESS contemporaine.....	p. 47
<u>Figure 3</u> - Triptyque organisationnel de l’ESS.....	p. 48
<u>Figure 4</u> – Trajectoires institutionnelles et modèles d’entreprises sociales (Denos et al., 2021, p. 193).....	p. 52
<u>Figure 5</u> – Cartographie de l’ancrage territorial de l’ESS à travers l’étude du nombre et de la part de l’emploi salarié de l’ESS dans les régions (ess France, 2022).....	p. 56
<u>Figure 6</u> - Les approches cartographiques de la RSE.....	p. 66
<u>Figure 7</u> – Comparaison des évolutions historiques des notions d’ESS et de RSE.....	p. 85
<u>Figure 8</u> – Progression des publications anglo-saxonnes et française sur la thématique de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 303).....	p. 97
<u>Figure 9</u> – Bilan de la traduction d’une raison d’être pour les entreprises à mission (KPMG, 2023, p.19).....	p. 101
<u>Figure 10</u> - Architecture comptable du modèle CARE (Rambaud, 2022, p. 44).....	p. 120
<u>Figure 11a</u> – Illustration du BSC à travers une étude de cas (Naro & Travaillé, 2019, p. 39).....	p. 121
<u>Figure 11b</u> – Illustration du BSC à travers une étude de cas (Naro & Travaillé, 2019, p. 39).....	p. 122
<u>Figure 12</u> - Le rôle du BSC dans les processus d’apprentissage organisationnel (Naro & Travaillé, 2019, p.20).....	p. 124
<u>Figure 13</u> - Modélisation de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 319).....	p. 134
<u>Figure 14</u> - La tétranormalisation, source de destruction ou de création de valeur ajoutée.....	p. 145
<u>Figure 15</u> – Le noyau dur et la périphérie adaptable de la norme.....	p. 145
<u>Figure 16</u> - Trièdre de la mise en œuvre de la performance socio-économique (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 232).....	p. 147
<u>Figure 17</u> – Les liens d’influence entre l’ESS, la RSE et la performance globale.....	p. 153

<u>Figure 18</u> – Synthèse des approches épistémologiques en sciences de gestion au regard de la connaissance et de la réalité (Allard-Poesi & Perret, 2014).....	p. 159
<u>Figure 19</u> - Schéma présentant l'opposition entre la méthodologie déductive et inductive.....	
<u>Figure 20</u> - Présentation schématique de la méthodologie abductive.....	p. 163
<u>Figure 21</u> – L'évolution des grandes approches théoriques de l'organisation selon Lorino (2005, pp. 58-69).....	p. 164
<u>Figure 22</u> – Approche cyclique de la performance (Kessari et al., 2016, p. 74).....	p. 166
<u>Figure 23</u> - Schématisation du dispositif CIFRE.....	p. 171
<u>Figure 24</u> - Approfondissement distinctif de la recherche-intervention par rapport à la recherche-action (Savall & Zardet, 2004, p. 120).....	p. 173
<u>Figure 25</u> - Les cinq points de criticité dans la qualité de la base d'informations d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004).....	p. 178
<u>Figure 26</u> - Schéma de la méthodologie de distanciation du terrain d'observation suivie dans le cadre de cette thèse.....	p. 180
<u>Figure 27</u> - Présentation globale de l'intervention sur le terrain avant et pendant la convention CIFRE.....	p. 183
<u>Figure 28</u> - Synthèse de présentation du terrain de recherche.....	p. 190
<u>Figure 29</u> - Agencement de l'intervention terrain au cours de notre intervention.....	p. 193
<u>Figure 30</u> - Présentation de la méthodologie adoptée pour déployer la démarche RSE.	p. 196
<u>Figure 31</u> - Extrait de la présentation des grands chantiers de la RSE à l'issue de l'analyse externe.....	p. 198
<u>Figure 32</u> - Les principales attentes exprimées par les salariés vis-à-vis du déploiement de la démarche RSE.....	p. 202
<u>Figure 33</u> - Processus d'accompagnement à la mise en œuvre d'une initiative locale.	p. 216
<u>Figure 34</u> - Logique d'essaimage des initiatives locales.....	p. 230
<u>Figure 35</u> – Schéma de synthèse des dispositifs d'aides et d'accompagnement à la rénovation des logements.....	p. 230
<u>Figure 36</u> – Schématisation du nouveau processus de gestion des rénovation et changements d'équipements techniques.....	p. 244
<u>Figure 37</u> - Schématisation de la méthodologie de déploiement de la démarche RSE...	p. 245
<u>Figure 38</u> – Les différentes échelles d'intégration de la RSE dans l'organisation.....	p. 255
	p. 260

<u>Figure 39</u> – Exemple de synergies existantes entre les projets RSE et les activités classiques.....	p. 270
<u>Figure 40</u> – Illustration des synergies entre la démarche RSE et l’activité de prévention santé.....	
<u>Figure 41</u> – Modélisation de la performance globale (Trébucq et al., 2020, p. 319).....	p. 273
<u>Figure 42</u> – Représentation du degré de performance global historique de l’ESS et du potentiel de structuration de la RSE à partir de la modélisation de la performance globale de Trébucq et al., 2020.....	p. 291
	p. 292

Table des tableaux

<u>Tableau 1</u> – Les différentes approches théoriques de la prospective territoriale et leur application au secteur de l’ESS (Adapté de Glémain, 2020, p.66).....	p. 59
<u>Tableau 2</u> – Panorama des différentes définitions des parties prenantes.....	p. 75
<u>Tableau 3</u> – Convergences et spécificités de l’ESS et de la RSE.....	p. 86
<u>Tableau 4</u> - Apports du chapitre sur les hypothèses de recherche préalables au travail doctoral.....	p. 92
<u>Tableau 5</u> – Présentation des différents outils d’évaluation et de représentation de la performance globale (Dohou & Berland, 2007, p. 13).....	p. 105
<u>Tableau 6</u> – Les différents types de comptabilité sociale (Capron (2000), cité par Tébuscq, 2006, p. 107).....	p. 112
<u>Tableau 7</u> - recommandations pouvant permettre de faire progresser la mesure du capital humain (Trébucq, 2015, p. 37).....	p. 114
<u>Tableau 8</u> – Synthèse des pratiques managériales selon l’échelle, le degré de rareté du capital humain et sa valeur d’acquisition (Goujon Belghit et al., 2022, pp. 157-160).....	p. 115
<u>Tableau – 9 :</u> Les trois idéaux-types du balanced scorecard (Choffel & Meyssionnier, 2005, p.74).....	p. 127
<u>Tableau 10</u> – Les composantes et capitaux mobilisés pour le reporting intégré (Cretté, 2015).....	p. 132
<u>Tableau 11</u> – Synthèse des avantages et limites des différents outils.....	p. 136
<u>Tableau 12</u> – Les six catégories de dysfonctionnements de la théorie socio-économique.....	p. 141

<u>Tableau 13</u> – Relations <i>a priori</i> entre une série de thématiques environnementales et écologiques et la liste des dysfonctionnements de l'ISEOR (Trébucq & Husser, 2022, p. 156).....	p. 149
<u>Tableau 14</u> – Synthèse des postures épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion.....	p. 161
<u>Tableau 15</u> – Présentation des grands courants théoriques de l'organisation selon Desreumaux (2015b).....	p. 167
<u>Tableau 16</u> – Définitions des différentes notions de temps mobilisables dans une recherche longitudinale.....	p. 175
<u>Tableau 17</u> – Synthèse des intérêts et limites de la recherche-intervention selon la littérature.....	p. 180
<u>Tableau 18</u> – Présentation du modèle d'évaluation quantitatif, qualitatif et financier de l'approche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004, p. 150).....	p. 181
<u>Tableau 19</u> – Table de renvoi aux annexes des informations complémentaires ou d'illustration aux dispositifs de distanciation mobilisés.....	p. 188
<u>Tableau 20</u> – Synthèse des dispositifs de distanciation du terrain d'observation tout au long du travail doctoral.....	p. 189
<u>Tableau 21</u> – Présentation synthétisée du terrain de recherche par secteur d'activité....	p. 194
<u>Tableau 22</u> - Raisons expliquant le rôle central des secteurs de la protection sociale et du logement pour la transition vers un développement durable.....	p. 201
<u>Tableau 23</u> – Protocole général du diagnostic interne.....	p. 204
<u>Tableau 24</u> – Synthèse en idées clés des réponses des membres du comité de direction suite au questionnaire.....	p. 206
<u>Tableau 25</u> – Présentation de l'adaptation réalisée concernant la population ciblée pour les entretiens.....	p. 209
<u>Tableau 26</u> – Guide des entretiens semi-directif pour le diagnostic interne (adapté de Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 274).....	p. 211
<u>Tableau 27</u> – Idées clés exprimées lors des entretiens menés auprès de membres de la direction et de cadres.....	p. 212
<u>Tableau 28</u> – Résumé des sujets abordés lors de chaque webinaire d'information sur le projet RSE.....	p. 224
<u>Tableau 29</u> - Présentation des encarts RSE dans le journal interne.....	p. 226

<u>Tableau 30</u> – Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements (Savall & Zardet, 1987 [2015], p. 280).....	p. 234
<u>Tableau 31</u> – Plan d’actions stratégiques de la démarche RSE.....	p. 248
<u>Tableau 32</u> – les effets stimulants recherchés selon les diverses actions menées.....	p. 258
<u>Tableau 33</u> – Analyse de l’appréciation du degré d’intégration de la démarche RSE sur le terrain.....	p. 263
<u>Tableau 34</u> – Implication des différentes directions dans les démarches RSE initiées...	p. 265
<u>Tableau 35</u> – Illustrations des impacts de trois projets RSE pour les activités classiques des organisations du terrain.....	p. 268
<u>Tableau 36</u> – Les principaux dispositifs de reporting et de contrôle internes sous <i>Solvabilité II</i> à caractère sociétal.....	p. 275
<u>Tableau 37</u> – Mise en relief des activités menées pour répondre à la raison d’être fixée par les organisations.....	p. 279
<u>Tableau 38</u> – Incrémentation des projets RSE dans les missions entreprises en vue de répondre à la raison d’être.....	p. 280
<u>Tableau 39</u> – Matrice d’évaluation de la performance globale du terrain.....	p. 283
<u>Tableau 40</u> – Extrait de l’inscription du terrain d’observation dans la réalisation des objectifs de développement durable (Tableau entier disponible en annexe).....	p. 297
<u>Tableau 41</u> – Grille des compétences développées lors de notre recherche-intervention (Savall & Zardet, 1987 [2015]).....	p. 300

Glossaire

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Rattaché à la Banque de France, cet organisme a été déployé sur dans chaque pays de l'Union Européenne en vue de traduire et d'appliquer la législation européenne *Solvabilité II*. L'ACPR a également autorité de sanctionner, le cas échéant, les institutions financières (banques et assurance) françaises.

ANRT : Association nationale de la recherche et de la technologie. Il s'agit d'une association rattachée au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche établie en vue de promouvoir la collaboration entre les acteurs de la recherche et de la technologie. C'est notamment cette association qui est en charge du dispositif CIFRE.

Loi PACTE : Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. C'est un plan d'actions présentant différentes évolutions fortes pour les entreprises dont l'établissement des entreprises à missions.

Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) : Convention quadripartite entre le doctorant, l'université, l'ANRT et une entreprise en vue de financer un projet de recherche ayant une application pratique.

Développement durable : « *développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Rapport Brundtland, 1987).

Économie sociale et solidaire (ESS) : secteur économique français regroupant diverses structures organisationnelles établies selon un système de gouvernance démocratique et visant à agir selon une raison d'être sociale fondamentale. Il comprend notamment : les mutuelles, les associations, les coopératives, les fondations, les entreprises à mission...

Hybridité organisationnelle : cadre théorique traitant de la prise en considération croissante d'éléments *a priori* opposés générateurs de paradoxes et de tensions organisationnelles par les entreprises en vue de répondre à de nouvelles attentes socio-économiques.

Loi ESS : Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire visant à renforcer la visibilité et la sécurité juridique du secteur.

Logement libre : logement dont le prix du loyer est fixé librement en fonction du marché

Logement conventionné : ou « logement social » dont l'offre sur le marché est assujettie à une convention établie avec l'État plafonnant ainsi le montant du loyer en contrepartie d'une allocation.

Mutuelle santé : Branche complémentaire de la protection sociale.

Parties prenantes : Ensemble des personnes (physiques ou morales) impactant ou pouvant être impacté par la conduite des activités d'une organisation (Freeman, 1984).

Performance globale : « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006) » ou, pour reprendre la définition de M. Lepetit « *'comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens'* » (Issor, 2017, pp. 98-99 ; Kessari et al., 2016 ; Trébucq et al., 2020).

Potentiel humain : Réinterprétation de la notion de capital humain par le potentiel de valeur ajoutée des acteurs d'une organisation du fait de leurs potentiel d'innovation, leur énergie, leurs compétences et leurs comportements (Savall & Zardet, 2021 ; Zardet, 2016 ; Savall et al., 2019).

Professionnalisation du secteur de l'ESS : Appropriation par les organisations de l'ESS de pratiques gestionnaires en vue de répondre aux évolutions conjoncturelles et structurelles auxquelles elles ont été exposées. Ce processus a principalement émergé à partir des années 1980 avec l'évolution du cadre réglementaire par une ouverture à la concurrence et une évolution des règles de financement.

Raison d'être sociale : mission sociale qui « *engendre l'action collective qui a ensuite besoin d'être organisée [...] (qui) est vectrice de cohérence* » (Garreau, 2022, p. 43). Il s'agit de l'explication originelle, le pourquoi, de l'existence de l'entreprise et des missions entreprises en vue d'y répondre.

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : notion polysémique institutionnalisée dans la seconde moitié du XX^e siècle aux États-Unis et s'étant généralisée suite à la définition de la notion de développement durable. La commission européenne la définit comme : « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (COM(2001) 366)* ». Elle « *concerne les actions de celles-ci qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement.* » (COM(2011) 681).

RSE Stratégique (Porter & Kramer, 2006) : Volonté proactive de l'entreprise de créer « *un cercle vertueux qui se traduit par le développement d'innovations, notamment responsables* » (Cuénoud et al. 2019a, p. 251) par la recherche d'un positionnement stratégique différentiel et d'un développement de ses actifs immatériels (Barney, 1991 cité par Bertrand et al., 2020).

Sustainability : Souvent représenté par le tryptique « *People, Planet, Profit* », la sustainability a été traduit en français par le développement durable. Chevalier (2023) rappelle que ce « *concept valise* » regroupe une grande diversité de travaux politiques, académiques et en entreprise visant, par la conduite du changement, à maintenir la viabilité de notre société qui « *appelle des déploiements locaux prenant en compte les spécificités du terrain* » (p. 20).

Territoire : « *un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé. [...] construire du territoire consiste d'abord à désigner les contours d'un problème, à commencer par ceux du territoire, et à envisager des scénarios de résolution (Pecqueur et Itçaina, 2012)* » Duverger (2023c, p. 48).

Table des annexes

<u>Annexe 1</u> – Négociation des missions	p. 346
<u>Annexe 2</u> – Rapport d’activité à destination de l’ANRT	p. 348
<u>Annexe 3</u> – Attestation des formations suivies avec l’école doctorale	p. 351
<u>Annexe 4</u> – Exemples de fiches de résolution tenues lors des réunions avec le directeur de thèse	p. 353
<u>Annexe 5</u> – Attestation de participation au colloque ISEOR-AOM juin 2022	p. 355
<u>Annexe 6</u> – Livret du comité de suivi individuel de la 3 ^{ème} année de thèse	p. 356
<u>Annexe 7</u> – Extrait des observations renseignées dans le journal de bord	p. 368
<u>Annexe 8</u> – Support de présentation d’un des webinaires	p. 369
<u>Annexe 9</u> – Exemple d’un encart RSE dans le journal interne	p. 379
<u>Annexe 10</u> – Analyse globale du baromètre QVT	p. 380
<u>Annexe 11</u> – Modèle de fiche d’accompagnement des initiatives-projets	p. 435
<u>Annexe 12</u> – Taux de participation des organisations aux ODD	p. 439

FICHE MISSIONS

I. Missions de contrôle interne

Assurer la continuité des actions et missions portant sur la mise en place d'un dispositif permanent de contrôle interne (Article R211-28 Cd. Mutualité).

Exemples de missions :

- Participation à la rédaction du rapport sur le contrôle interne (ACPR)
- Participation à la conformité continue vis-à-vis de la RGPD
- Veille réglementaire et normative

Etre un agent de liaison entre les différentes contraintes réglementaires et le besoin de fonctionnalité de ce cadre réglementaire avec les activités du groupe.

Exemples de missions :

- Communiquer et impliquer les collaborateurs dans le processus pour qu'ils intériorisent les normes et assurer une meilleure qualité dans la pratique.
- Récupérer des remarques/observations des collaborateurs pour faire évoluer le processus
- Proposer des actions afin de rester proactif par rapport au contexte réglementaire.

II. Missions de déploiement d'une démarche RSE externe

Une mutuelle est traditionnellement très proche avec les principes de l'économie sociale et solidaire (ESS) et notamment celle de développement durable des territoires et de bien-être de ses habitants.

Ainsi, à travers ses différentes activités, et notamment à destination des étudiants, la mise en place d'une démarche RSE orientée vers l'extérieur s'inscrit dans le cadre des activités traditionnelles et la promotion de nouvelles activités pour faire de cette démarche RSE un centre de profit.

Exemples de missions :

- Prévention des risques liés à la dégradation des conditions climatiques, sociales, sociétales et économiques
- Proposition d'outils d'accompagnement vers un « comportement responsable » (ex : tableaux de bord, balances RSE financières, application...)

- Promotion à travers la fondation, des salons, rencontres...
- Développer un système d'informations pour récupérer les avis extérieurs

III. Missions de développement d'une politique RSE interne

Avec une volonté de développer une politique RSE globalement performante d'ici 2 à 3 ans, les missions de développement d'une politique RSE interne représentent les principales missions du poste.

La promotion de la RSE vers l'extérieur implique que le groupe soit « exemplaire » (sur la durée) en la matière. Non seulement c'est une condition nécessaire pour le déploiement d'une démarche RSE externe, mais sa mise en œuvre devrait également permettre de :

- Réduire des charges « inutiles » / « superflues »
- De proposer de nouveaux produits
- De stimuler la cohésion sociale autour d'un projet commun et nouveau et notamment en période de restructuration où le climat social a été fortement ébranlé
- D'apporter des éléments de réponses aux exigences légales et de reporting en matière de RSE qui croissent de plus en plus.

Exemples de missions :

- Faire un diagnostic des émissions de gaz à effet de serre produit par les activités du groupe et proposer un plan d'actions pour les réduire
- Impliquer directement les collaborateurs dans le processus d'identification d'actions RSE, de conduite de projets et d'évaluation et les accompagner tout du long
- Proposer l'élaboration d'un document de référence RSE présentant, par une approche risque, des indicateurs, des moyens d'actions et des résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers afin de rendre compte aux autorités, partenaires, concurrence...
- Tisser des partenariats avec des acteurs territoriaux publics/privés/associatifs engagés en la matière
- Faire de la veille informative pour connaître les avancées, nouveaux produits/services, nouvelles pratiques...

Annexe 2 – Rapport d'activité à destination de l'ANRT à l'issue de la première année



RAPPORT D'ACTIVITES ANNUEL : 1ERE / 2EME ANNEE DE THESE

CONVENTION CIFRE¹ N° 2020-0017

ENTREPRISE : groupe UITSEM

DOCTORANT : Andréas Maître-Ferri

Si ce n'est déjà fait, pensez à joindre la dernière attestation d'inscription en doctorat (2^{ème} ou 3^{ème} année)

Merci de présenter succinctement les travaux réalisés au cours de l'année écoulée. Préciser l'avancement des recherches par rapport au planning initial, l'évolution par rapport au projet initial et les éventuels problèmes rencontrés (intégration à l'équipe de recherche, adaptation aux contraintes du milieu industriel, ...).

Cette première année m'a permis d'avancer convenablement dans le planning que nous nous étions fixés. La revue bibliographique est assez fournie, +70 fiches de lectures académiques et de nombreuses synthèses de rapports et documents professionnels et d'instituts. Sur le terrain, le Covid a eu un impact non négligeable sur la conduite des actions, mais ces dernières reprennent pour la deuxième année avec un nouvel élan.

Les éléments cités ci-dessus ont fait évoluer le projet de thèse initial, mais pas de manière radicale. L'évolution tient surtout de la connaissance acquise et d'une meilleure compréhension des éléments de contexte.

Je n'ai pas rencontré de problèmes majeurs. Mon intégration dans l'entreprise comme au sein du groupe de recherche, s'est faite dans de très bonne condition. La seule difficulté rencontrée a été les périodes de confinement qui ont eu un impact conséquent sur mes travaux mais le soutien du groupe de recherche et des collaborateurs de l'entreprise m'a permis de ne pas trop en souffrir.

Merci de préciser la répartition du temps passé en entreprise et au laboratoire.

Cette répartition vous convient-elle ? Va-t-elle évoluer ?

Rappeler les interruptions longues de travail (ex : congé maternité, accident, ...)

Au cours de cette première année la répartition du temps a été de 4 jours en entreprise et 1 jour de recherche pendant la majorité de l'année puis mon temps alloué à la recherche est passé à 1,5 jours. Cette répartition pour une première année a été idéale pour véritablement m'intégrer dans l'entreprise et lancer le projet, tout en me permettant d'avancer sur mes recherches. Avec le nouveau planning à concevoir, la répartition du temps va être reconfigurée pour cette deuxième année afin d'intégrer l'allongement de la durée du contrat

Avez-vous bénéficié de formation(s) au cours de l'année écoulée ? Merci d'en préciser le thème et l'organisateur.

¹ Rappeler le numéro de convention (année de la demande / numéro de dossier)

Au cours de l'année j'ai suivi 3 formations dispensées par l'école doctorale 486 SEG de l'Université de Lyon :

- Éthique du chercheur (L. Garreau)
- Economics and management of organizations (B. Corgnet & P. Jacquart)
- Recherche qualitative (E. Josserant)

En plus de ces formations doctorales, j'ai également suivi plusieurs webinaires et MOOCs organisés par « Bâtiments durables », la Fnim...

Vos travaux ont-ils donné lieu à publication, présentation à un congrès, poster ou encore à dépôt de brevet au cours de l'année écoulée ? Merci de préciser les auteurs, le titre, les références complètes du journal, des actes (...), la date, les pages et notamment le caractère international des communications.

Au cours de ma première année, j'ai réalisé une communication au 11^{ème} colloque et séminaire doctoral organisé par le centre de recherche « ISEOR », l'Université Jean Moulin, la division « Management Consulting » de l'Academy of Management, ISODC et le CNAM.

Cette communication portait sur : « La RSO, un projet structurant pour les organisations en voie d'hybridation organisationnelle »

Quelles sont vos perspectives pour l'année à venir ?

Pour cette deuxième année, les perspectives sont les suivantes :

- Soumettre une communication au 18^{ème} congrès de l'ADERSE (31/03 – 01/04 2022)
- Soumettre une proposition d'article pour une revue
- Soumettre une communication 11^{ème} colloque et séminaire doctoral organisé par le centre de recherche « ISEOR », l'Université Jean Moulin, la division « Management Consulting » de l'Academy of Management, ISODC et le CNAM
- Terminer mes 6 formations obligatoires proposées par l'École doctorale
- Valider la structure globale de la thèse (Problématique, corps d'hypothèse, plan détaillé, ressources bibliographiques, matériaux terrains...)

Dans l'état actuel d'avancement de vos travaux, envisagez-vous de soutenir votre thèse dans les délais impartis ?

En l'état actuel, oui ma thèse pourra être soutenue à temps puisque le délai sur lequel je m'étais fixé a changé et s'est rallongé

Commentaires et appréciations du responsable scientifique dans l'entreprise

Ce champ doit nécessairement être renseigné.

Sur les deux domaines d'activités sur lesquels agit M. Andréas Maitre-Ferri au sein de l'entreprise, le travail réalisé est de bonne qualité. L'alternance dans le cadre d'une CIFRE était une nouveauté pour nous, tant sur l'organisation et nécessite encore quelques ajustements.

Toutefois, cette double mission nous apporte une approche scientifique sur les champs analysés et travaillés et une mise en œuvre du projet plus précise.

M. Andréas Maitre-Ferri s'est parfaitement intégré dans l'entreprise et a su déployer et partager le projet qu'il mène avec les parties prenantes de ce dernier.

Il doit maintenant s'aguerrir aux différents modes de fonctionnement spécifique à l'entreprise et se détacher d'un fonctionnement purement académique

Commentaires et appréciations du directeur de thèse

Ce champ doit nécessairement être renseigné.

Dans le cadre de sa thèse, Andréas avance dans de bonnes conditions et ce malgré l'année particulière que nous venons de passer notamment au regard des conditions de l'encadrement scientifique de ses travaux. Malgré la fermeture de l'université, la conduite des séminaires doctoraux ainsi que de différents colloques à distance, Andréas a tout de même avancé dans son projet, l'a fait évoluer en fonction des travaux académiques et des réalités du terrain de sa recherche.

La séparation entre ses activités dans l'entreprise et ses travaux de recherches reste à améliorer, mais le retour de meilleures conditions d'encadrement lui permettront de véritablement mettre une distance entre les deux, au bénéfice des deux.

Nom du doctorant	Nom et fonction du responsable scientifique en entreprise	Nom et titre du directeur de thèse
Andréas Maitre-Ferri	Jean-Luc Verguet	Marc Bonnet
E-mail :	E-mail :	E-mail :
<u>andreas.maitre73@gmail.com</u>	<u>jean-luc.verguet@uitsem.com</u>	<u>marc.bonnet@univ-lyon3.fr</u>
19/11/2021	24/11/2021	22/11/2021
		

Document à retourner à : ANRT – Service CIFRE, 33 rue Rennequin, 75017 Paris.

Annexe 3 – Attestation des formations suivies avec l'école doctorale



ATTESTATION DE VALIDATION DU PROGRAMME DE FORMATION DE L'ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

Je soussignée, Isabelle ROYER, directrice de l'ED SEG, atteste par la présente que **MAITRE-FERRI Andréas** a validé la formation doctorale pré-requise à la thèse.

Les formations obligatoires sont les suivantes :

U1 Formation interdisciplinaire	1 séminaire
U2 Formation à l'éthique et l'intégrité scientifique	1 séminaire
U3 Formation internationale	2 séminaires
U4a Formation de spécialité ou transversale	2 séminaires
U4b Professionnalisation	2 séminaires ou Equivalence activités
Workshop de l'Ecole Doctorale	Présentation d'un article et discutant

Soit 8 séminaires totalisant plus de 105 heures et un workshop pour un total de 60 crédits.

Pour faire valoir ce que de droit,

Lyon, le 17 juillet 2023

Isabelle Royer

Directrice de l'ED 486 SEG



*École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion
6, cours Albert Thomas - Manufacture des Tabacs
Aile D - Mezzanine- 69008 LYON
Tél. 04.78.78.76.67 / sandrine.brunet@univ-lyon3.fr / edseg@univ-lyon3.fr
<http://edseg.universite-lyon.fr>*

*Adresse postale : Université Jean Moulin Lyon 3
ED SEG
1C, Avenue des Frères Lumière /CS 78242/ 69373 LYON cedex 08*

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
ATTESTATION DES FORMATIONS SUIVIES

MAITRE-FERRI Andréas

Sciences économiques et de gestion

A suivi les formations suivantes

Année Universitaire	Type de formation	Catégorie	Nom de la formation	Compétences visées	Volume horaire
2022/2023	Ecole doctorale	Générale	Qualitative Research Methodology in Organization and Management Analyses	voir syllabus en ligne	12
2022/2023	Ecole doctorale	Générale	WORKSHOP DE L'ED SEG 2023		12
2021/2022	Externe	Scientifique	de la recherche-intervention à la publication	- Maitrise des cadres épistémologique et	28
2021/2022	Transverse	Développement professionnel	ISIDOC'T, documentation et gestion de l'information en SHS - en visio (session 7 : 5 au 8 juillet 2022)		14
2021/2022	Externe	Scientifique	Intégrité scientifique dans les métiers de la recherche	- Comprendre les enjeux liés à	15
2020/2021	Ecole doctorale	Générale	Ethics for Researchers in Economics and Management		12
2020/2021	Ecole doctorale	Générale	Economics and Management of Organizations : An Experimental Emphasis		21
2020/2021	Ecole doctorale	Générale	Qualitative Research Design		12

Attestation établie le : 17/07/2023

Annexe 4 – Exemples de fiches de résolution (ISEOR ©) des réunions suivies avec le directeur de thèse

<u>ENTREPRISE OU AFFAIRE :</u> Thien Andriana MASTRE-FERRI	<u>REUNION :</u> Synclero	<u>DATE :</u> 9/4/2022	<u>HEURE :</u>
		<u>LIEU :</u>	
<u>PARTICIPANTS :</u> Andriana + MB.			
<u>DOCUMENTS</u> <u>DISTRIBUES :</u>			
<u>POINTS EN SUSPENS :</u> • Explorer Revue des Cas		<u>A SUIVRE :</u> RV avec M. Jean - Luc Vergant : lui demander ses dates	
<u>A CREUSER :</u>			
<u>RESOLUTIONS :</u> - Faire un message à V. Zardet au sujet du bureau Hagellan et Iseor. - Ouvrir un tableau de bord de pilotage du docteurant : • Doc A et doc B à jour • Fiches de résolution • Temps passé par semaine sur chaque activité ; Ce hebdomadaire à envoyer en fin de semaine au directeur • PAP jusqu'à fin déc (sur 9 mois) • Liste des fiches de lecture classée par thèmes de la pérennité thématique • Liste des matériaux terrain sur le reporting global : • Diagnostic de la situation initiale de la performance globale (état des lieux des indicateurs) • Description du terrain : entuprés (histoire), sa stratégie, sa politique RSE. Structures - Comportements - Syst... (Triple). • Description du parcours sur le terrain au cours de l'intervention. • Etat des lieux de, indicateurs de performance globale à date de ~~mai~~ juin 2022 et analyse de l'écart par rapport à août 2020. Impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers. • Projet d'impact d'un reporting global.			

Annexe 5 – Attestation de participation au colloque ISEOR-AOM juin 2022



L'ISEOR certifie que **MAÎTRE-FERRI Andréas** a participé au **22^{ème} Colloque et séminaire doctoral international**

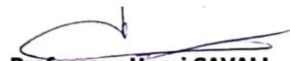
organisé par le centre de recherche international **ISEOR** en partenariat avec le centre Magellan, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, la Division Management Consulting de l'Academy of Management (États-Unis), ISODC (The International Society for Organizational Development and Change), Le CNAM, EADA Business School (Espagne) ainsi que Benedictine University (États-Unis),

les 8 et 9 juin 2022, avec la **communication intitulée :**

- ***Conceptualisation et mesure de la performance globale intégrée dans l'économie sociale et solidaire à travers le déploiement de démarches RSE Cas d'un projet de partenariat inter-organisationnel dans le domaine de la protection sociale et du logement de l***

POUR FAIRE VALOIR CE QUE DE DROIT

Lyon, France, le 9 juin 2022


Professeur Henri SAVALL
Président-fondateur de l'ISEOR

ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.28.29.04.83

www.iseor.com

Livret de comité de suivi

Comment utiliser ce livret

Ce livret permet aux membres des comités de suivi individuels des doctorants et des doctorantes de suivre, d'une année sur l'autre, la progression de leurs travaux et réalisations et de retrouver lors d'une réunion, les conclusions et recommandations de la réunion précédente.

C'est aussi un outil permettant aux doctorants et aux doctorantes de faire le point, non seulement sur leurs travaux, mais aussi sur leurs compétences et les conditions de leur formation doctorale en amont des réunions de leurs comités de suivi.

Les doctorants et les doctorantes sont invités à compléter le livret, et en particulier, le portfolio, au fil du temps, dès qu'ils ont une action ou réalisation notable à y faire figurer ou qu'ils ont suivi une formation.

En amont d'une réunion du comité de suivi, ils ou elles rédigent également une synthèse de leurs travaux et transmettent le livret mis à jour aux membres du comité de suivi individuel, au format .docx, une semaine avant la tenue du CSI. Ils ou elles devront également joindre leur convention de formation et leur relevé de formations SIGED/ADUM

Les membres du comité de suivi pourront alors ajouter leurs conclusions, avis et recommandations dans le document au format .docx, puis :

- le transmettent au format PDF, daté et signé à l'école doctorale,
- le transmettent au format .docx au doctorant ou à la doctorante (non signé), afin que celui-ci ou celle-ci puisse continuer de le compléter en vue de la prochaine réunion.
- A noter que le livret pourra être demandé juste avant la soutenance pour faire le point sur le portfolio et vérifier si les critères pour engager la soutenance sont réunis.

Fiche signalétique du doctorant ou de la doctorante

NOM et Prénom :	MAITRE-FERRI Andréas
Email personnel	andreas.maitre73@gmail.com
Doctorat préparé (<i>Sc. Economiques / Sc de gestion</i>)	Sciences de Gestion
Titre de la thèse	Conceptualisation et mesure de la performance globale intégrée dans l'économie sociale et solidaire à travers le déploiement de démarches RSE
Etablissement d'inscription en doctorat	laelyon, Université Jean Moulin Lyon 3
Date de 1 ^{ère} inscription en doctorat	2020
Souhaitez-vous faire connaître une situation particulière (<i>FTLV, situation de handicap, sportif de haut niveau, affection longue durée ...</i>)	☒ NON ☐ OUI ¹ Si oui, bénéficiez-vous d'une RQTH ? ☐ OUI ☐ NON

Nature du financement (<i>préciser si contrat doctoral, CIFRE, salarié...</i>)	CIFRE
Si salarié, (préciser si l'activité est en lien ou non avec la thèse préparée)	Activité en lien avec la thèse préparée (Chargé de mission RSE et de contrôle interne)
Nom de l'employeur	
Durée (en mois) du financement	36 mois
Thèse préparée à temps partiel ? (% de temps consacré à la thèse)	46%

Unité de recherche d'accueil :	
NOM-Prénom du directeur ou de la directrice de thèse	BONNET Marc
Email du directeur ou de la directrice de thèse	marc.bonnet@univ-lyon3.fr
NOM-Prénom-mail du codirecteur ou de la co-directrice de thèse, des co-encadrants ou des co-encadrantes :	

¹ Si vous souhaitez des aménagements, veuillez prendre contact avec le secrétariat de l'ED.

Etablissement du codirecteur ou de la co-directrice de thèse, des co-encadrants ou des co-encadrantes :	
Préciser si co-tutelle (si oui, préciser établissement/laboratoire/ Pays)	

Composition du comité de suivi

	Prénom, Nom, Titre	Adresse mail	Unité de recherche, affiliation ²
Membre spécialiste du domaine de la thèse	Véronique ZARDET, Professeure des Universités	veronique.zardet@univ-lyon3.fr	Centre Magellan, iaelyon
Membre spécialiste du domaine de la thèse (facultatif)	Laurent Cappelletti, Professeur des Universités	laurent.cappelletti@lecnam.net	Le Cnam
Membre non spécialiste externe au domaine de la thèse, référent pour l'école doctorale			

La composition du comité est à priori stable. Sa composition pourra néanmoins évoluer en cas de modification de la situation d'un des membres du CSI ou à la demande du doctorant ou de la doctorante.

- **Date de modification :**

Ancien membre : prénom, nom (préciser spécialiste/non spécialiste)	Nouveau membre : Prénom, Nom, Titre	Adresse mail	Unité de recherche, affiliation³

² Université ou établissement d'enseignement supérieur où sont habituellement inscrits les doctorants et les doctorantes que le membre du comité de suivi dirige, co-dirige ou co-encadre. NA si non applicable

³ Université ou établissement d'enseignement supérieur où sont habituellement inscrits les doctorants et les doctorantes que le membre du comité de suivi dirige, co-dirige ou co-encadre. NA si non applicable

Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : *Andréas MAITRE-FERRI*

Le portfolio

Pour mémoire, le référentiel des compétences attendues des titulaires du diplôme de doctorat est défini par [l'arrêté du 22 février 2019](#). Il est composé de 6 blocs de compétences. **Les doctorantes et les doctorants doivent noter, au fil de l'année (avec une indication de date)**, les formations suivies, leurs réalisations, leurs publications et communications, les actions entreprises, les techniques qu'ils et elles ont apprises et plus généralement tout ce qui atteste ou est en lien avec les compétences citées ci-dessous ou y prépare pour une future activité.

Une formation doctorale complète et équilibrée doit permettre de lister des activités, formations ou réalisations dans chacun des 5 premiers blocs (mais pas nécessairement dans chaque ligne d'un bloc).

Bloc 1 Conception et élaboration d'une démarche de recherche et développement, d'études et prospective

<i>disposer d'une expertise scientifique tant générale que spécifique d'un domaine de recherche et de travail déterminé ;</i>	<i>Rédaction de rapports de synthèse à l'attention de décideurs ; conceptualisation d'outils de suivi de projet ; conceptualisation d'un outil de reporting</i>
<i>faire le point sur l'état et les limites des savoirs au sein d'un secteur d'activité déterminé, aux échelles locale, nationale et internationale ;</i>	<i>Réalisation d'une revue bibliographique des principales thématiques de la thèse (ESS ; RSE ; Performance globale)</i>
<i>identifier et résoudre des problèmes complexes et nouveaux impliquant une pluralité de domaines, en mobilisant les connaissances et les savoir-faire les plus avancés ;</i>	<i>Mobilisation de travaux en matière de santé, de solvabilité financière, sur la théorie de la complexité, la théorie du chaos</i>
<i>identifier les possibilités de ruptures conceptuelles et concevoir des axes d'innovation pour un secteur professionnel ;</i>	<i>Outils de pilotage de la performance globale ; démarche expérimentale de déploiement d'une démarche RSE dans le secteur de l'ESS</i>
<i>apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux ;</i>	<i>Présentation des résultats de recherche auprès de différentes parties prenantes du terrain de recherche (directions, acteurs institutionnels...) Présentation des résultats de recherche en colloque (à prévoir)</i>
<i>s'adapter en permanence aux nécessités de recherche et d'innovation au sein d'un secteur professionnel.</i>	<i>Veille sur la thématique du développement durable Echange avec des acteurs spécialisés sur les thématiques de développement durable</i>

Bloc 2 Mise en œuvre d'une démarche de recherche et développement, d'études et prospective

<i>mettre en œuvre les méthodes et les outils de la recherche en lien avec l'innovation</i>	<i>Application sur le terrain d'une démarche et d'outils issus de la théorie du management socio-économique</i>
<i>mettre en œuvre les principes, outils et démarches d'évaluation des coûts et de financement d'une démarche d'innovation ou de R&D</i>	<i>Conduite sur le terrain d'un projet d'innovation organisationnelle disposant d'un budget</i>

Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : *Andréas MAITRE-FERRI*

<i>garantir la validité des travaux ainsi que leur déontologie et leur confidentialité en mettant en œuvre les dispositifs de contrôle adaptés</i>	Suivi d'une formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique Entretiens réguliers avec le directeur de thèse Participation mensuelle à des séminaires doctoraux
<i>gérer les contraintes temporelles des activités d'études, d'innovation ou de R&D</i>	Suivi sur terrain d'un projet d'innovation organisationnelle
<i>mettre en œuvre les facteurs d'engagement, de gestion des risques et d'autonomie nécessaire à la finalisation d'un projet R&D, d'études ou d'innovation</i>	Réalisation d'outils de suivi et de pilotage du projet d'innovation organisationnelle

Bloc 3 Valorisation et transfert des résultats d'une démarche R&D, d'études et prospective

<i>mettre en œuvre les problématiques de transfert à des fins d'exploitation et valorisation des résultats ou des produits dans des secteurs économiques ou sociaux</i>	Réalisation d'outils de suivi et de pilotage du projet d'innovation organisationnelle
<i>respecter les règles de propriété intellectuelle ou industrielle liées à un secteur</i>	Validation de l'exploitation des données terrain dans la thèse Formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique
<i>respecter les principes de déontologie et d'éthique en relation avec l'intégrité des travaux et les impacts potentiels</i>	formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique
<i>mettre en œuvre l'ensemble des dispositifs de publication à l'échelle internationale permettant de valoriser les savoirs et connaissances nouvelles</i>	Référencement de l'ensemble des travaux mobilisés dans la thèse
<i>mobiliser les techniques de communication de données en « open data » pour valoriser des démarches et résultats.</i>	Formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique

Bloc 4 Veille scientifique et technologique à l'échelle internationale

<i>acquérir, synthétiser et analyser les données et informations scientifiques et technologiques d'avant-garde à l'échelle internationale</i>	Veille scientifique Réalisation d'une revue bibliographique des principales thématiques de la thèse
<i>disposer d'une compréhension, d'un recul et d'un regard critique sur l'ensemble des informations de pointe disponibles</i>	Entretiens réguliers avec le directeur de thèse Participation mensuelle à des séminaires doctoraux Échanges informels avec des doctorants
<i>dépasser les frontières des données et du savoir disponibles par croisement avec différents champs de la connaissance ou autres secteurs professionnels</i>	Croisement des données terrains avec les données scientifiques
<i>développer des réseaux de coopération scientifiques et professionnels à l'échelle internationale</i>	/

Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : *Andréas MAITRE-FERRI*

<i>disposer de la curiosité, de l'adaptabilité et de l'ouverture nécessaire pour se former et entretenir une culture générale et internationale de haut niveau</i>	<i>Suivi d'un dispositif de veille sur le terrain, scientifique et personnel</i>

Bloc 5 Formation et diffusion de la culture scientifique et technique

<i>rendre compte et communiquer en plusieurs langues des travaux à caractère scientifique et technologique en direction de publics ou publications différents, à l'écrit comme à l'oral</i>	/
<i>enseigner et former des publics diversifiés à des concepts, outils et méthodes avancés</i>	<i>Participation à des projets d'information, de sensibilisation et de formation sur le sujet de la thèse sur le terrain</i>
<i>s'adapter à un public varié pour communiquer et promouvoir des concepts et démarches d'avant-garde</i>	/

Bloc 6 Encadrement d'équipes dédiées à des activités de recherche et développement, d'études et prospective

<i>animer et coordonner une équipe dans le cadre de tâches complexes ou interdisciplinaires</i>	/
<i>repérer les compétences manquantes au sein d'une équipe et participer au recrutement ou à la sollicitation de prestataires</i>	/
<i>construire les démarches nécessaires pour impulser l'esprit d'entrepreneuriat au sein d'une équipe</i>	/
<i>identifier les ressources clés pour une équipe et préparer les évolutions en termes de formation et de développement personnel</i>	/
<i>évaluer le travail des personnes et de l'équipe vis à vis des projets et objectifs</i>	/

Rapport d'avancement de 3ème année de thèse et au-delà

Si les pré-rapports de soutenance de thèse parviennent à l'ED avant le 1^{er} octobre qui suit la troisième année d'inscription et au-delà, la réunion du comité de suivi n'est pas nécessaire. Dans tous les autres cas, le comité de suivi doit se réunir avant chaque réinscription et/ou de demande de prolongation.

1- Présenter succinctement vos travaux (cadre théorique ET travail empirique en une page)

La présente thèse s'intéresse à la problématique de la conceptualisation et de la mesure de la performance globale intégrée dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) à travers le déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

L'ESS est un secteur économique à part entière dans la société française et dont le développement des deux derniers siècles accentués par son institutionnalisation au cours de la dernière décennie est la preuve d'une résilience forte. La raison est organisationnelle : les importantes mutations du secteur ont poussé ses acteurs à adopter une organisation hybride entre leurs valeurs sociales historiques et les besoins de performance économique qu'ils ont dû intégrer. En parallèle, et notamment depuis l'impulsion donnée par les enjeux de développement durable, l'ensemble des entreprises en-dehors de l'ESS, ont progressivement déployé des démarches de RSE pouvant mener dans une certaine mesure à une hybridation de leur organisation.

Ce faisant, la notion de performance – centrale en sciences de gestion – a elle aussi évolué. Elle s'est élargie pour prendre en considération de nouvelles dimensions. Elle est devenue globale. De nombreux auteurs et institutions ont développé des méthodologies et outils pour évaluer et représenter cette performance globale. Au gré de nos lectures, nous nous sommes rendu compte que cette palette d'outils ne permettait pas véritablement d'intégrer la performance globale dans le fonctionnement des organisations. Une approche nous est apparue : facteur d'intégration de la performance globale, la théorie du management socio-économique, qui constitue alors notre principal cadre théorique.

Cette thèse a été réalisée dans le cadre d'un dispositif CIFRE au sein d'une organisation relevant de l'ESS et souhaitant déployer une démarche RSE, projet sur lequel nous sommes intervenu en inscrivant ainsi notre recherche dans la méthodologie de la recherche-intervention.

Par notre intervention longitudinale sur le terrain nous avons ainsi pu constater comment déployer une démarche RSE dans une structure a priori responsable et comment celle-ci peut contribuer à conceptualiser et mesurer une performance globale. Du moins un reporting le permettant dans les années à venir.

2-Conditions de la formation doctorale (facultatif en préparation du deuxième temps de l'entretien) : *Intégration dans le laboratoire, moyens matériels dans le laboratoire, qualité des relations avec le(s) directeur(s) de thèse, situation de handicap ou détresse psychologique ...*

Durant cette dernière année doctorale, nous avons pu finaliser les formations demandées par l'école doctorale ainsi que renforcer notre présence au sein du laboratoire en faveur de la nouvelle répartition entre le temps en entreprise et celui en laboratoire. Malgré quelques difficultés

Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : Andréas MAITRE-FERRI

personnelles, nos relations avec le directeur de thèse ainsi qu'en ce dernier et l'entreprise ont permis d'assurer un suivi et un soutien constant nous ayant offert de bonnes conditions de travail.

Réunion du comité de suivi au-delà de la 3ème année

Compte rendu synthétique des échanges

État d'avancement des travaux de recherche (maîtrise du sujet, principaux résultats, respect du calendrier prévisionnel, qualité de la présentation, réponse aux questions) (1/2 page maximum)

La thèse est rédigée à moitié au 13 juillet, la remise complète de la première version est prévue pour fin juillet.

Dans l'objectif de déposer une version finale à l'université au début de l'automne 2023 pour soutenance en fin d'année 2023. Attention la composition du jury n'est pas encore validée et il n'y a pas de date envisagée de soutenance à ce jour.

Productions scientifiques, valorisation, expérience internationale ?

☐ article(s),	☐ dont co-publication(s) internationale(s)
☐ communication(s) lors de congrès, conférence(s) , colloque(s)	☐ dont communication(s) internationale(s)
☐ brevet(s), transfert	☐ mobilité internationale courte (< à 3 mois)
☐ autre(s) production(s) scientifique(s)	☐ mobilité internationale longue (> à 3 mois)

Conditions de la formation doctorale, *Intégration dans l'unité de recherche, satisfaction vis-à-vis de l'encadrement, opportunité de développer sa culture scientifique et son ouverture internationale, développement de ses compétences, préparation du devenir professionnel, point particulier éventuel soumis au CSI.*

Satisfaisantes, bonne intégration dans l'équipe

Évaluations et recommandations du comité de suivi individuel

Bref avis sur l'avancement des travaux de recherche :	<i>Avancement conforme compte tenu d'une thèse CIFRE</i>
Bref avis sur les conditions de sa formation :	<i>Quelques difficultés de la part du doctorant à gérer le temps en entreprise / le temps consacré à la préparation de sa thèse</i>
Points forts : <i>Vous pouvez vous appuyer sur le portfolio pour identifier des compétences acquises et des méthodes, concepts etc. maîtrisés</i>	-..... -..... -.....
Points d'amélioration : <i>Vous pouvez vous appuyer sur le portfolio pour préciser les plans sur lesquels des compétences sont à développer ou des insuffisances sont constatées.</i>	-..... -..... -.....
Recommandations : Les membres du comité formulent les recommandations suivantes pour la suite du doctorat.	-..... -..... -.....
Le comité de suivi signale des points de vigilance particuliers	☒ oui : <i>la composition du jury à faire très vite compte tenu des délais de soutenance envisagés</i> ☐ non
Le comité de suivi alerte l'école doctorale et/ou fait un signalement ⁶	☐ oui ☒ non

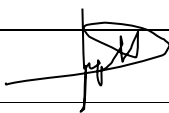
Avis du comité de suivi individuel en vue de la réinscription

Avis du comité de suivi sur la réinscription en doctorat :	<i>Avis favorable</i>
Si pertinent : avis du comité de suivi sur une demande de prolongation de la durée de la thèse :	Avis favorable selon la date de soutenance de la thèse pour une inscription en 4^{ème} année

⁶ Le référent doit envoyer une note explicite et détaillée à l'ED dans les cinq jours ouvrés suivant le comité. Le rapport ne mentionne ni la nature et le détail de ces dysfonctionnements, ni par qui il en a eu connaissance
Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : Andréas MAITRE-FERRI

Date :13 juillet 2023

Noms, Prénoms, et signatures des membres du comité de suivi dont le doctorant ou la doctorante

Nom, Prénom	Signature
Zardet Véronique	
Cappelletti Laurent	
Maitre-Ferri Andréas	

Nom et prénom du doctorant ou de la doctorante : Andréas MAITRE-FERRI

Annexe 7 – Extrait des observations terrains renseignées dans le journal de bord

Observations	Carnet de bord doctorant & notes
Obs. 1	DD : les activités d'assurance et de logement à destination des jeunes offrent un large éventail de synergies commerciales.
Obs. 2	DG : la labélisation 'entreprise à mission' des structures commerciales représente une usine à gaz
Obs. 3	Prédécesseur CI : <i>"S'habituer à aller à la pêche aux infos. Il n'y a pas de boucle d'information formelle"</i>
Obs. 4	Dir RSE : Les valeurs de l'ESS chapotent, la RSE en est une déclinaison opérationnelle Valeurs mutualisme : entraide, proximité, solidarité
Obs. 5	DG (2020) : A l'aube de lancer la RSE, comment la présenter et quels en seront les impacts sur les personnes. Doit-on / peut-on aller jusqu'à la certification ?
Obs. 6	Dir RSE : Il n'y a pas de tradition de procédure dans l'entreprise
Obs. 7	DG : La réunion du rapport de gestion avec les rapports prudentiels est complexe car ces rapports ne s'adressent pas aux mêmes personnes. Par contre il y aurait un intérêt à les réunir sur les notions de risques et de RSE Dir RSE : Obj RSE 2020 => Développer une culture de la RSE : Quels impacts sur le quotidien (personnes, organisation, volontés cachées, indicateurs) Déploiement par expérimentation/projet (tâche d'huile)
Obs. 8	Prendre de l'avance sur la réglementation, comme ça, le jour où on sera obligé de le faire, on sera prêt => conjuguer engagement vertueux ET obligations réglementaires Il ne faut pas que le projet RSE soit chronophage pour les salariés : "il faut laisser les gens à leur niveaux d'implication demandé et ne pas en demander plus"
Obs. 9	Dir RSE : une charte / code déontologique est la clé de voute du déploiement d'une démarche RSE. C'est le vecteur qui va rassembler, formaliser et faire vivre en profondeur la démarche
Obs. 10	CI : Les pouvoirs publics portent une grande partie des actions de prévention de fraude
Obs. 11	DD : une grande partie des projets conduits pour structurer la RSE ou le CI proviennent d'exigences court terme ou de demandes particulières (ex : ISR)
Obs. 12	Dir RSE : il y a un risque que la RSE s'immisce de partout, les actions de la RSE ne doivent pas empiéter sur celles des autres directions
Obs. 13	DG : Pas 'friand' des aides et accompagnements qui représentent souvent un chemin de croix et demandent de rendre compte
Obs. 14	DD : La responsabilité véritable serait de mettre en œuvre les actions sans aides financières
Obs. 15	CI : Il n'y a pas de suivi, aucune idée sur le volume de réclamation des adhérents
Obs. 16	Dir RSE : la RSE ne détient rien, elle n'existe pas en tant que tel, on veut que chacun puisse se l'approprier. La RSE vient aider les directeurs pour qu'ils la mettent en œuvre
Obs. 17	intendant : il y a un compost, mais qui ressemble à une poubelle
Obs. 18	DD : Raison (sens) => Connaissance => Action
Obs. 19	Service comm : Il n'y a pas d'informations transverses dans l'entreprise, ça n'existe pas
Obs. 20	DG au CA : RSE projet structurant dans le contexte des structures => + 16 000 logements, + 200 collaborateurs, + de régions, une demande de logements à + 100 000 voir + 150 000 par an
Obs. 21	AG : Adoption projet RSE (1 abstention)
Obs. 22	Dir RSE : il faut que la RSE devienne le fil rouge de tout projet, un sous-axe généralisé.
Obs. 23	DD : une des demandes les plus récurrentes est d'être concret, mais le concret c'est aussi et surtout ce que les collaborateurs vont faire, mettre en place



Le projet RSE

Webinaire#4

Ce que nous allons voir ensemble

1

RETOURS QUESTIONNAIRE

2

DÉVELOPPONS NOS CONNAISSANCES

3

LES ACTUALITÉS

4

ECHANGES & DISCUSSIONS



Synthèse du questionnaire RSE

À CE STADE, LE PROJET RSE 360 VOUS PARAÎT :

70% → CONCRET

ABSTRAIT → 30%

AIMERIEZ-VOUS VOUS IMPLIQUER DANS LE PROJET ?

50% → ACTIONS PONCTUELLES

40 % → GROUPES DE RÉFLEXION

10% → DAVANTAGE

APPLIQUEZ-VOUS DES ÉCOGESTES AU QUOTIDIEN ?

+80% → OUI

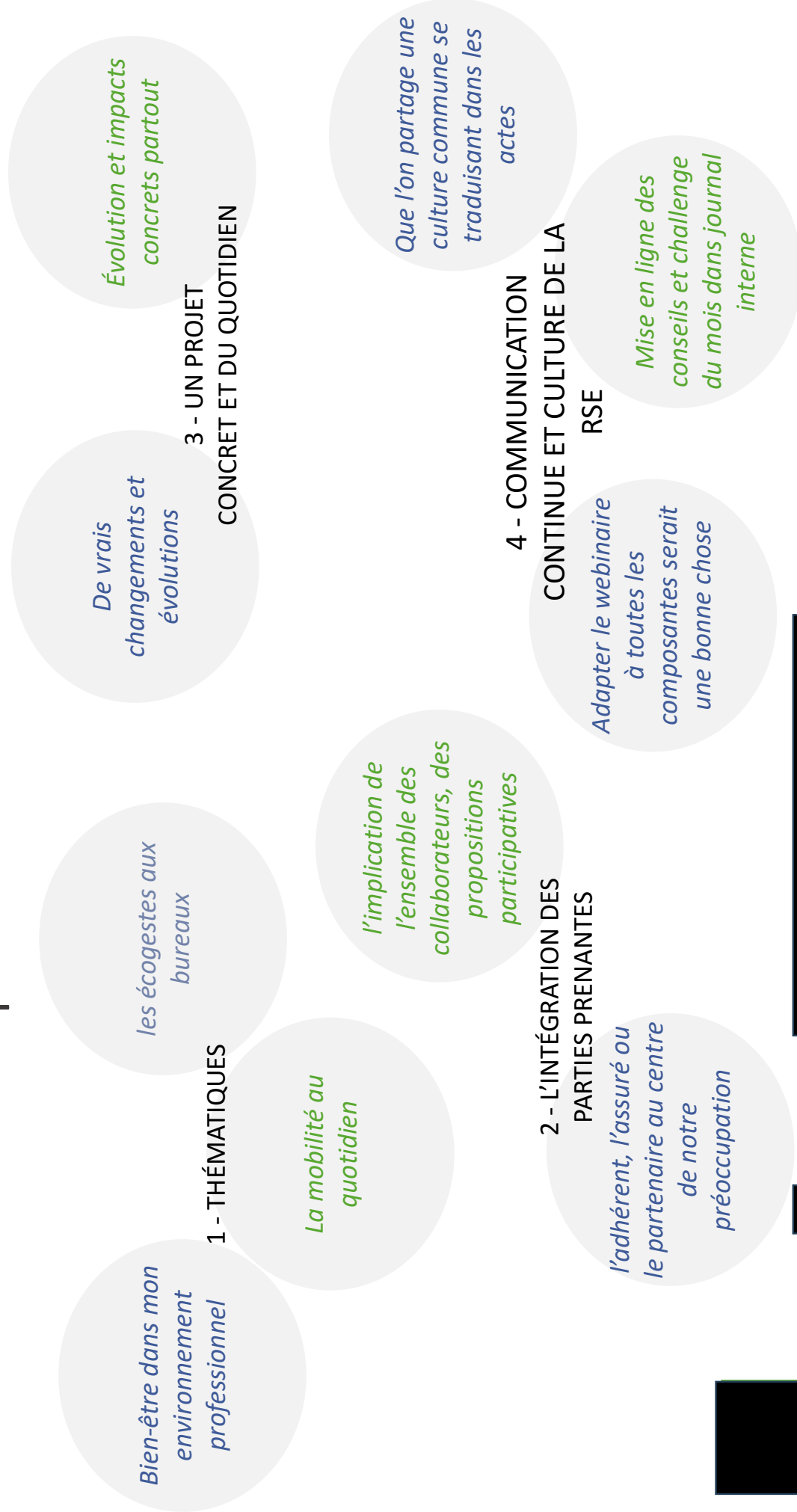
14% → S'IMPLIQUER DAVANTAGE

POUR VOUS, LE PROJET EST :

90% → IMPORTANT voire
TRÈS IMPORTANT



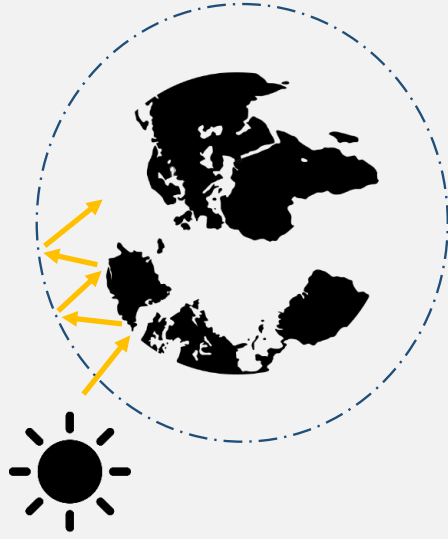
Les idées forces du questionnaire RSE – Vos attentes



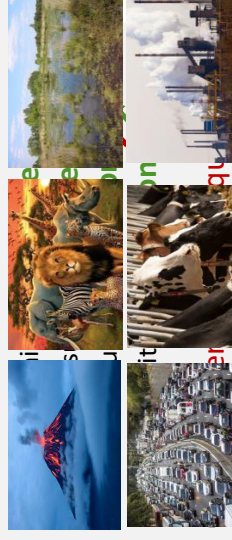
Développons nos connaissances

Rappels

Effet de serre :



- **Température** (de -18° à +15°C)
- Permis par les **gaz à effet de serre**
 - émis **naturellement**



Augmenter les puits d'absorption

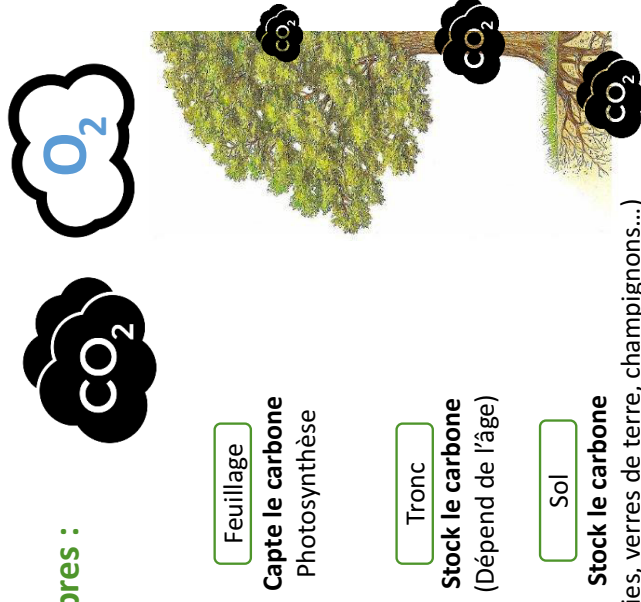
=
Compenser les émissions des gaz à effet de
serre

=
Agir contre le changement climatique

Compensation carbone :

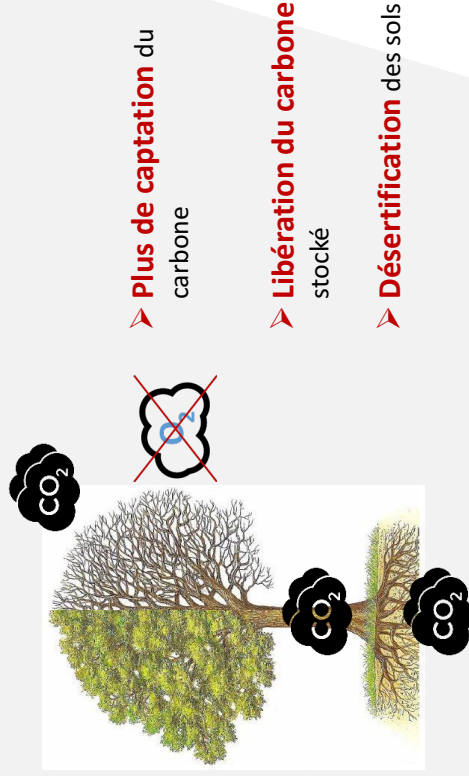
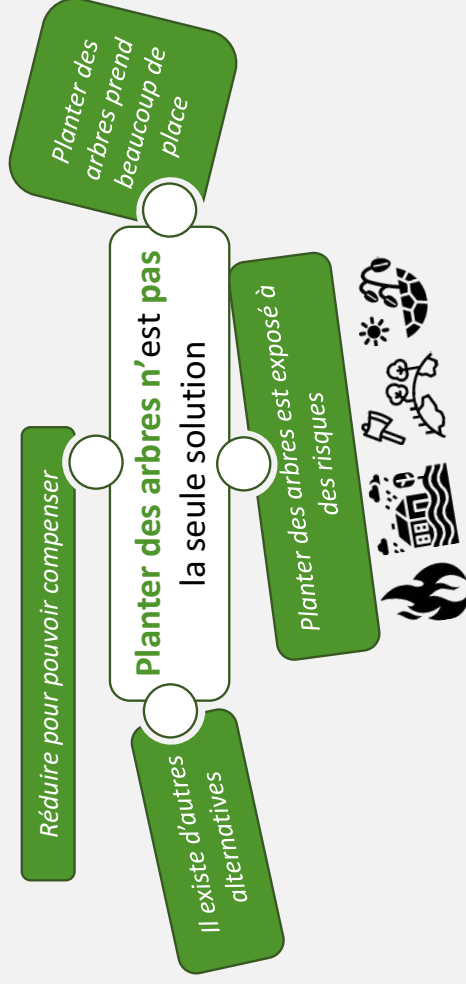
- Nouvelles technologies
- Marché du carbone

Planter des arbres :



Séquestre le carbone
(minéralisation, sédimentation)

Développons nos connaissances



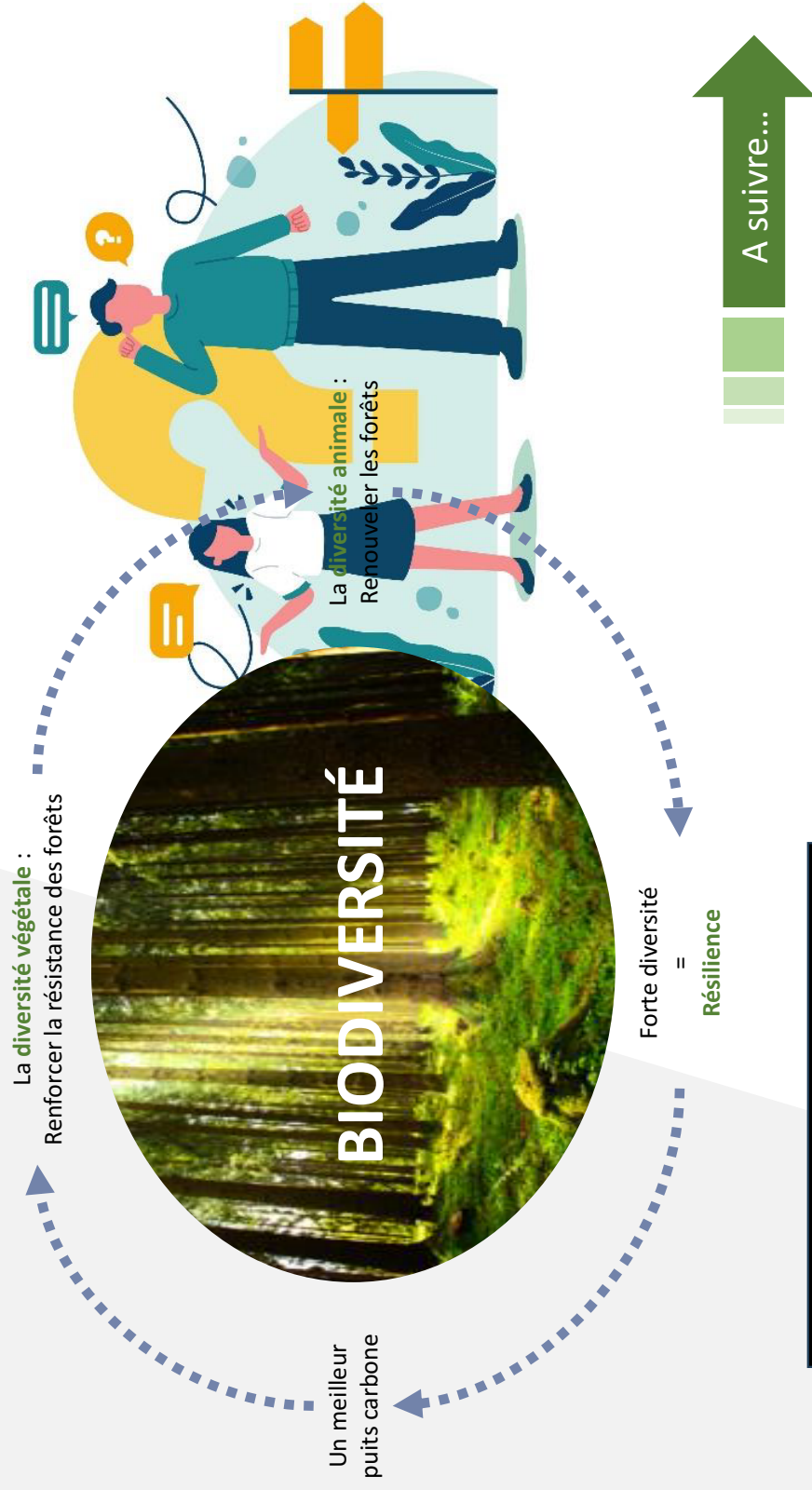
Les **forêts** françaises absorbent **20 à 25%** des émissions de **gaz à effet de serre** du territoire

Projet en cours

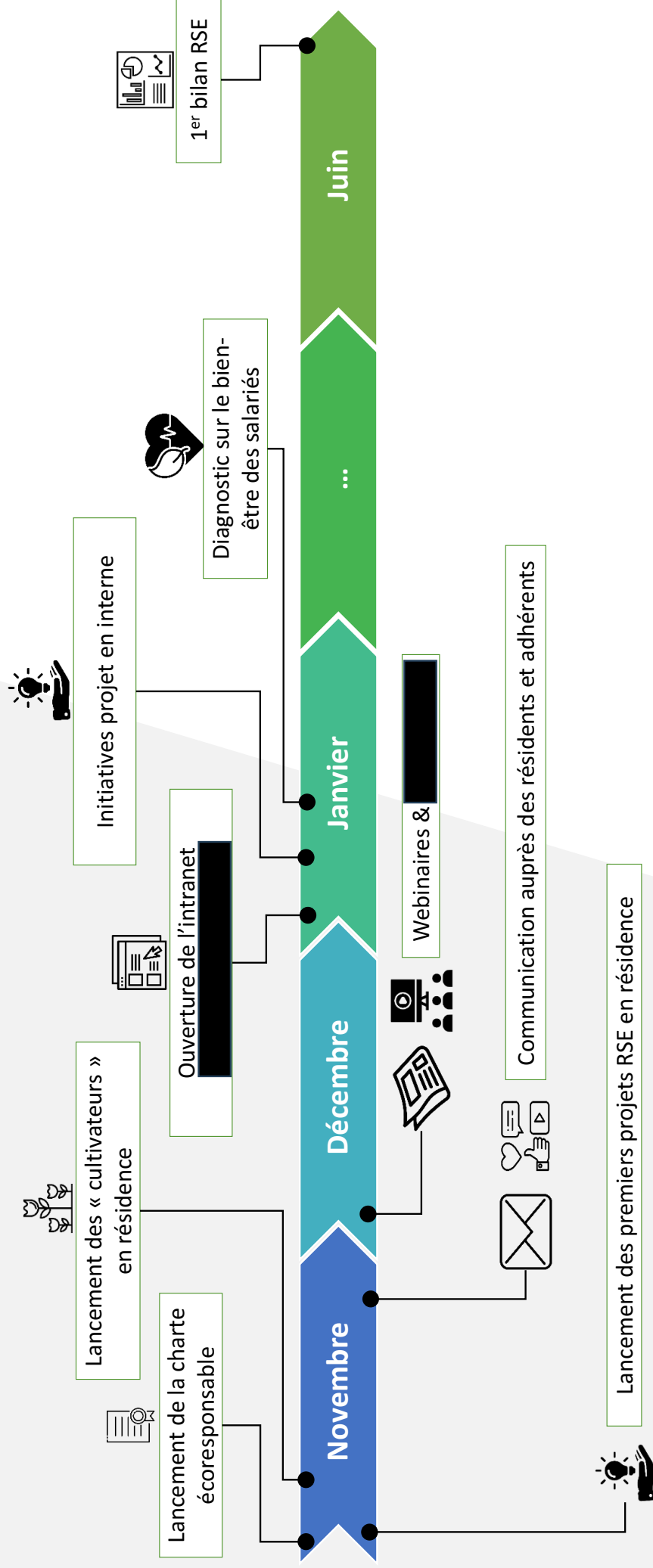
Réflexion sur la reforestation, la gestion responsable de forêts et la promotion de la biodiversité urbaine

Développons nos connaissances

Biodiversité : Ensemble des **êtres vivants** et des **écosystèmes** dans lesquels ils vivent



Actualités du projet RSE 360



Échanges & Discussions



Merci de votre attention !

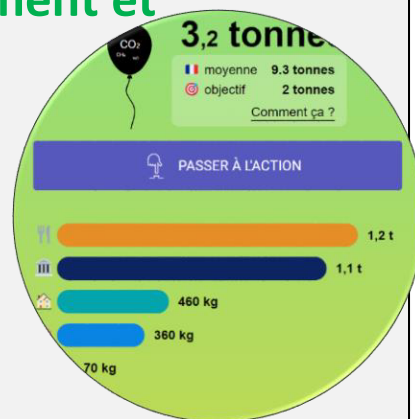
Partageons et construisons ensemble la RSE

Evaluez votre impact sur l'environnement et savoir comment le réduire ?

Nous vous proposons un test* rapide (< 10 min) vous permettant de mesurer votre impact sur l'environnement et en vous donnant des idées d'actions personnalisées pour le réduire.

[Cliquez sur l'image pour passer le test](#)

**Test proposé par ADEME (l'agence pour la transition écologique)*



Les gestes en été pour faire face à la chaleur

Réduire au minimum le recours à la climatisation :



Ouvrir les fenêtres en arrivant le matin pour aérer le bureau et profiter de l'air frais



Fermer les stores/rideaux pour réduire au maximum le réchauffement des rayons de soleil



Si vous avez des ventilateurs, ouvrez les portes pour faire circuler l'air et mettez des bouteilles congelées à côté ou sous les ventilateurs pour refroidir l'air



Si vous mettez la climatisation :

- Fermez les portes pour concentrer l'air frais
- Ne pas mettre la température trop froide afin d'éviter le choc de température

Agissez sur la température de votre corps avant d'agir sur celle de la pièce :



S'hydrater régulièrement



Boire des boissons chaudes mais éviter de boire trop de café car il augmente le rythme cardiaque et donc la chaleur du corps



Ne pas manger/boire « trop gras, trop salé, trop sucré » pour réduire la chaleur due à la digestion



Contact : [redacted]



Baromètre 2022 du bien-être au travail

Première synthèse

Préconisations de lecture proposée par la

- Si le % de réponses positives est **supérieur à 80%**, nous considérons que la thématique a un impact positif et généralisé sur le bien-être de tous les salariés
- Si le % de réponses positives est **inférieur à 65%**, nous considérons que la thématique est très insatisfaisante et donc qu'un travail d'amélioration est nécessaire
- Les slides **idées clés**, regroupent l'expression des salariés (questions ouvertes) autour de thèmes communs partagés par plusieurs personnes.
- Les **verbatim** permettent d'étayer la construction de la mise en œuvre des actions d'amélioration et de proposer une image du ressenti et vécu des personnes
- Les résultats n'ont **pas été analysés par structure**, par direction, poste...
- La création de ce **baromètre** doit permettre de suivre l'évolution du bien-être au travail dans les prochaines années. Un plan sur plusieurs années est envisageable
- **Document unique de synthèse sera** produit afin de présenter les résultats et les actions d'amélioration au CSE et aux collaborateurs.

Baromètre 2022 du bien-être au travail – [REDACTED] – 11/07/2022_V.2

p.381

Préconisations d'actions RSE

- Agir rapidement sur des thématiques énoncées par les salariés
- Faire participer les salariés par des groupes de travail sur certaines thématiques
- Mener une analyse plus approfondie sur les thématiques 'critiques'.
- **A voir un objectif de 80 % de réponses positives**



0 – QUESTIONS GÉNÉRALES

Réponses questionnaire

Taux de participation env. 30%

(34% / 310 CDI ou 28% / 396 envois)

60%

Femme

40%

Homme

6%

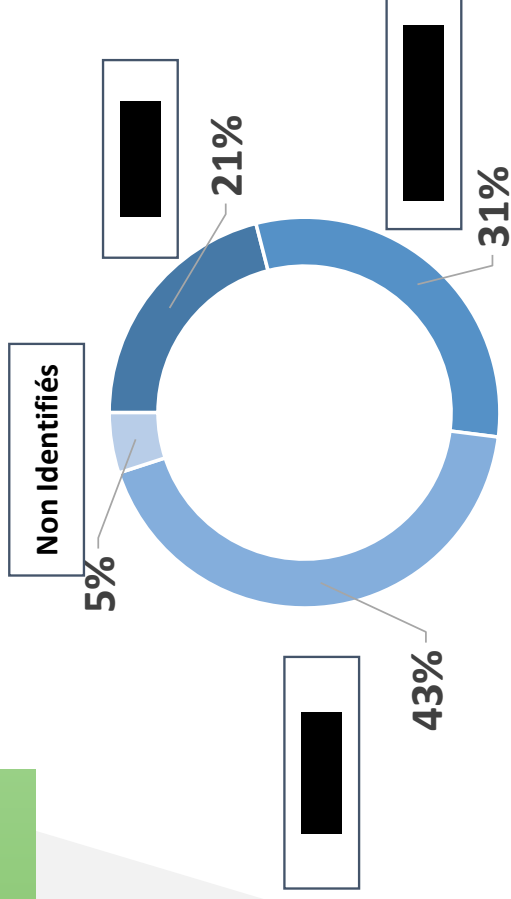
Non-répondu

18%

Moins d'un an

82%

Plus d'un an



Répartition des réponses par structure

	Effectif	Nbe réponses	Taux de réponse	Répartition
[Black Box]	85	22	26%	21%
[Black Box]	155	33	21%	31%
[Black Box]	70	46	66%	43%
Non identifié		5		5%
Total	310	106		



I – VOTRE CADRE DE TRAVAIL



Appréciation du cadre de travail

Les aspects les moins bien notés



Espace

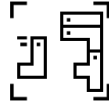
détente/repas

57%
Mauvaises
appréciations



Température

54%
Mauvaises
appréciations



Agencement

36%



Propreté



Odeurs



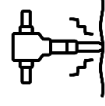
Sécurité du
bâtiment



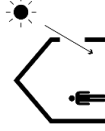
Bruits
intérieurs



Lumière
artificielle



Bruits
extérieurs



Lumière
naturelle

Remarques concernant le cadre de travail

37 réponses
(34%)

IDÉES CLÉS

VÉTUSTÉ DES LOCAUX

AMÉNAGEMENTS DES BUREAUX

EXPOSITION A LA CHALEUR

AUTRES

(Télétravail, pantalon l'été, formation,
esprit d'équipe, fontaine d'eau,
remboursement des frais...)

Remarques concernant le cadre de travail

Vétusté des locaux
Nette amélioration grâce aux travaux du 1er étage au siège
Le bureau [REDACTED] est 9m2 et 45 degrés l'été (une baie vitré qui ne s'ouvre pas) Les meubles sont vetustes.
Tant qu'on a la clim
Grande chaleur au centre de contact.
Les locaux du centre de contact sont vétustes, la chaleur l'été y est très élevée l'après-midi car le soleil donne sur la grande baie-vitrée une grande partie de la journée. Les rideaux ne fonctionnent pas. L'espace de travail pour chaque agent est limité.
Les locaux sont vieux et ont vraiment besoin d'une réfection.
Besoin rénovation locaux (moins grand et plus chaleureux)
Non satisfaite
Je suis gênée par la climatisation, surtout par le bruit. Cela ne tiendrait qu'à moi, je ne la ferais pas fonctionner, mais mes autres collègues souhaitent la mettre. L'inconvénient d'être à 6 dans le bureau.
Optimisation des locaux: meilleure répartition géographique agence/résidence, mise à disposition des postes informatiques et des locaux vacants en agence pour permanences des associations étudiantes qui n'ont pas de siège: permet le passage en agence des étudiants et une relation de proximité avec les associations.
Sécurisation par porte grillagée sur la devanture de l'agence.
Je trouve que le site [REDACTED] n'est vraiment pas optimal. En effet, sur de nombreux points la prise en main n'est pas logique et ralentit fortement les opérations pour analyser et traiter les dossiers.
Rangements professionnels insuffisants
BATIMENT VIEUX, sol composé de bouts de moquettes
Petite pièce style "placard à balais" conçue dès la construction du bâtiment comme "bureau"!
Je trouve qu'il y a une bonne communication au sein de notre service et j'ai été très bien accueillie, surtout par [REDACTED]
Le cadre de travail est bon, pour être excellent, la réfection des peintures et moquettes serait nécessaire
Installer une climatisation car pas de fenetre pour aer l'ete chaleur insupportable
Rénovation du bâtiment: remise en l'état de peintures et et rénovation des sols des parties communes
Formation au poste insuffisante (outil et tache) pas de plan de formation.
Manque de matérielles adeptes, multiple tache redondante.
Gestion des taches et planification parasité par des demande urgent au dernier moment.
Déplacements réguliers sur deus site non organisé (véhicule personnelle utilisé).
Non remboursement des frais engager pour aller a une formation sur paris (rer, metro, repas...)

Baromètre 2022 du bien-être au travail [REDACTED] H – 11/07/2022_V.2

p.387

Outre le fait que notre bureau soit sombre, agencé en couloir, bruyant (sans véritables murs), sans climatisation...je trouve (à titre très personnel) que nous manquons de cohésion d'équipe, de team building et d'esprit collectif de culture de notre société.
Trop de câbles trainant par terre à côté des bureaux pouvant entrainer des chutes, ou autre. Difficile de supporter les températures caniculaires sans clim et sans stores extérieur. A l'intérieur, beaucoup sont cassés.
Les permanences ne sont plus utile de mon point de vue
Mettre du télétravail
Mettre à disposition une fontaine d'eau
Agence vieillissante, bureaux mal agencés et non ergonomiques. Matériels informatiques obsolètes.
Développer des lieux de détente/repors et partage
Mettre un coup de peinture pour rafraîchir nos murs.
Il faudrait aménager les entrées du bureau pour empêcher le SDF de s'installer, de laisser tous ses détritus et de faire ses besoins contre notre porte.
L'agence est très vétusté, un rafraichissement est plus que nécessaire. L'agence n'est pas représentative du public que nous recevons et ne donne pas envie aux jeunes d'y entrer.
Bureaux vieillissants, lumière du jour très faible, besoin d'aménagement salle de pause confortable
Monochrome
Très agréables sur [REDACTED] à rafraichir
Pantalonn obligatoire sans réel climatisation lorsqu'il fait plus de 35 ?
Certaines de mes équipes actuelles et futures travaillent dans un cadre vieillissant et des espaces peu accueillant (exemple : Centre de contacts)
Changer la serrure de l'agence car elle est collée au montant de la porte .
Compliqué de travaillé en bord de fenêtre à partir de 16h l'été sans rideau en plein soleil

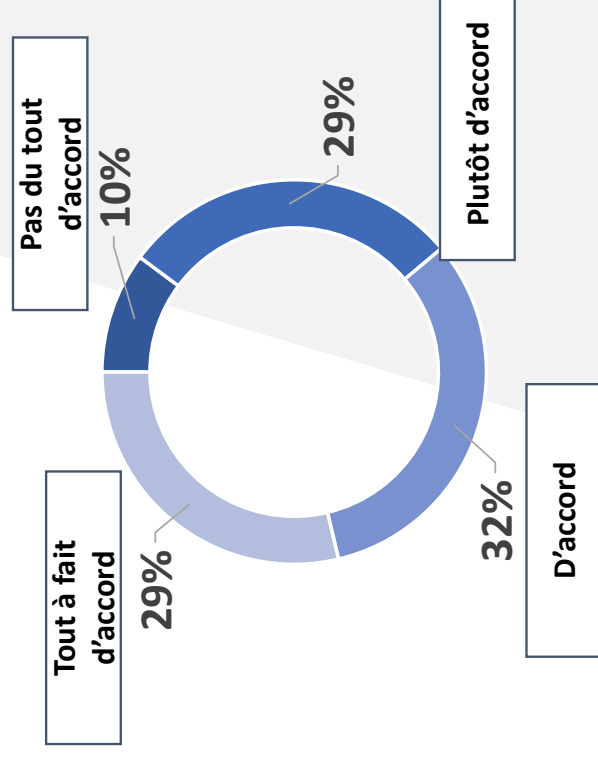
Q. – Avoir le matériel suffisant pour travailler efficacement

D'accord à tout à fait d'accord

61%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

39%



Thématiques d'amélioration :

- Identification des besoins de matériel
- Cartographie du matériel à disposition en fonction des postes

Besoins particuliers

47 réponses
(44%)

IDÉES CLÉS

MATÉRIEL INFORMATIQUE

Vétusté – inadapté – insuffisant

EXPOSITION A LA CHALEUR

AMÉNAGEMENT
D'ESPACES DÉTENTE (salle
de sport, espace repas)

MATÉRIEL DE TRAVAIL
(ergonomique, rangement, sanitaire...)

EXPOSITION A DIVERS POLLUTIONS
(pluie, lumière, odeurs)

Besoins particuliers

L'informatique, de manière générale souffre d'un sous-investissement. On perd beaucoup de temps en attendant les chargements de l'ordinateur, à le redémarrer quand il plante...
Isoler les murs / plafond pour réduire le bruit
Un scanner, un téléphone fixe avec un numéro de téléphone adéquate
Wifi au bureau pour la bonne utilisation des tablettes pour les états des lieux de sortie
Une fontaine à eau, une machine à café et plus d'espace pour l'espace repas
CHANGEMENT DU PC PORTABLE QUI A 6 ANS ET QUI EST AU BOUT DE SES POSSIBILITES (par exemple : impossibilité de regarder en replay les formations qui sont enregistrées) - INSTALLATION DE LA CLIMATISATION DANS LE BUREAU (pas de possibilité d'avoir un appareil portable).
Nous avons une grande baie vitrée avec des stores non adaptés. L'idéal serait d'avoir des stores qui empêchent la luminosité de passer sachant qu'il y a un poste d'une collaboratrice juste devant et du coup nous sommes obligés de fermer les stores toute la journée. Du coup aucune lumière extérieure.
Une imprimante couleur et des ordi qui permettent de faire des réunions.
Un ordinateur portable en remplacement d'un TE. Les TE ne permettent pas les réunions teams.
Les sessions sur TE se déconnectent régulièrement, les applicatifs ne fonctionnent plus, nous obligeant à redémarrer la session et à perdre toute progression en cours non sauvegardée.
Pouvoir utiliser Teams avec les ordinateurs de bureau
Ordinateur portable extrêmement lent
Mise à disposition de mobilier pour le rangement des dossiers
Téléphone non fonctionnel
Manque pc portable
Rafraîchissement du parc informatique, notamment des PC fixes qui mettent longtemps à s'allumer et buguent, et des imprimantes qui mettent parfois 5 minutes à effectuer leurs tâches.
Passage à la fibre pour éviter l'engorgement de la capacité actuelle.
Fourniture d'un panier de fruits frais mensuel pour l'équipe ou d'un panier de boissons (thé, café, chocolat chaud).
De meilleurs ordinateurs et de meilleurs plateformes de travail
La chaleur l'été est très inconfortable même avec les petites clim.
Pas de rangement sous clef pour ranger sac, et autres objets personnels. Je ne peux laisser ces derniers à mon poste. L'obligée de tout emporter pour aller déjeuner à la cuisine...
1 Téléphone portable de service
2 Imprimer en couleur
3 outillage et pièces de rechange : ampoules, néons, joints etc...
Casque audio pour le téléphone
Meuble de rangement
Matériel nomade complet et efficace pour vendre nos garanties et remettre les justificatifs correspondants en simultané lors de nos permanences et stands dans les établissements

Le matériel informatique est à changer, l'ordinateur beugue beaucoup, quand je fais trop de prospection en même temps le serveur plante, je dois donc le faire avec mon téléphone perso. Je pense qu'il est temps de moderniser la partie téléphone fixe et ordinateur.
J'ai un écran de PC relié à un PC portable. Installation hors normes qu'il faudrait revoir. Pas de possibilité de visio sur le PC (maintenant possible avec le nouveau portable mais pas pratique). Son de mauvaise qualité pour écouter les réunions etc ...
Importance d'être seule dans un bureau, besoin de calme pour travailler efficacement
Sécurisation des accès
Bureaux vétustes
Manque un système d'alerte pour les personnes travaillant seules (accident, malaise, intrusion tiers....)
Climatisation dans le bureau et salle de sport autolaveuse pour parking
Climatisation des bureaux et salle de sport
Matériels de sécurité et outils de nettoyage appropriés
Un repose pied bureau.
Une climatisation
Hergo ball
Je souhaiterai des vêtements de travail
Isolation concernant les fenêtres. En cas de pluie, l'eau s'infiltré
Un ordinateur plus efficace
Scanner individuel dans un domaine à fort flux documentaire
Cadre de travail très agréable seul bémol la climatisation
Revoir nos connexions internet
Avoir une réelle salle de repas afin de couper le temps de la pause
Mauvaise connexion qui parfois nous empêche de travailler.
Boitier fibre reçu depuis 2 smn mais non installé
Odeur désagréable
Casque pour les visios / double écran pour domicile / lampe bureau
Nous avons besoin de casques pour nos ordinateurs de bureau pour suivre les réunions Teams (absence de haut-parleur)
Tablette (Stand), Télécommande (Déroulement PPT lors d'intervention), souris sans fil
Il faudrait installer une clim
Siège vraiment ergonomique
Les outils de travail s'améliorent pour les équipes terrain. Cependant nos outils orientés sont parfois obsolètes ! Il est primordial de digitaliser nos process !!
Changement éponge plus régulier
changement bombe désodorisante dans les toilettes quand vide

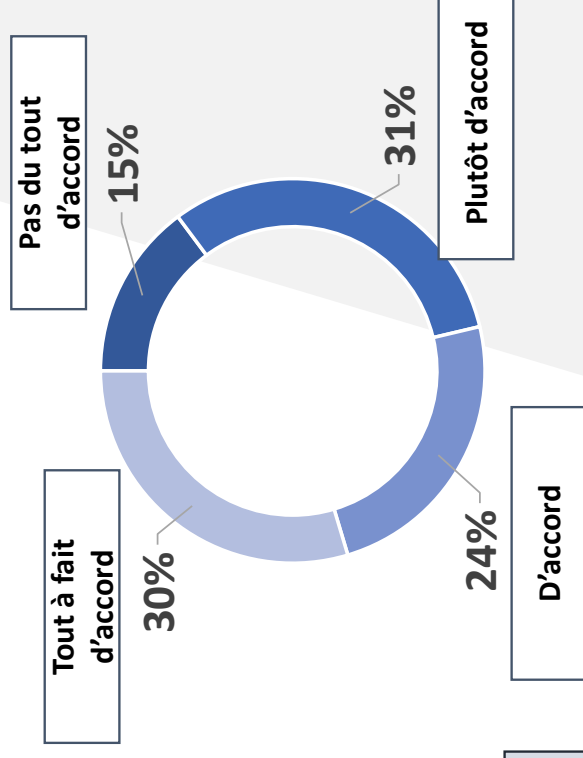
Q. – Le matériel informatique à disposition semble efficace

D'accord à tout à fait d'accord

54%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

46%



Thématiques d'amélioration :

- Identification des besoins de matériel
- Cartographie du matériel à disposition en fonction des postes



II – VOTRE RELATION AU TRAVAIL

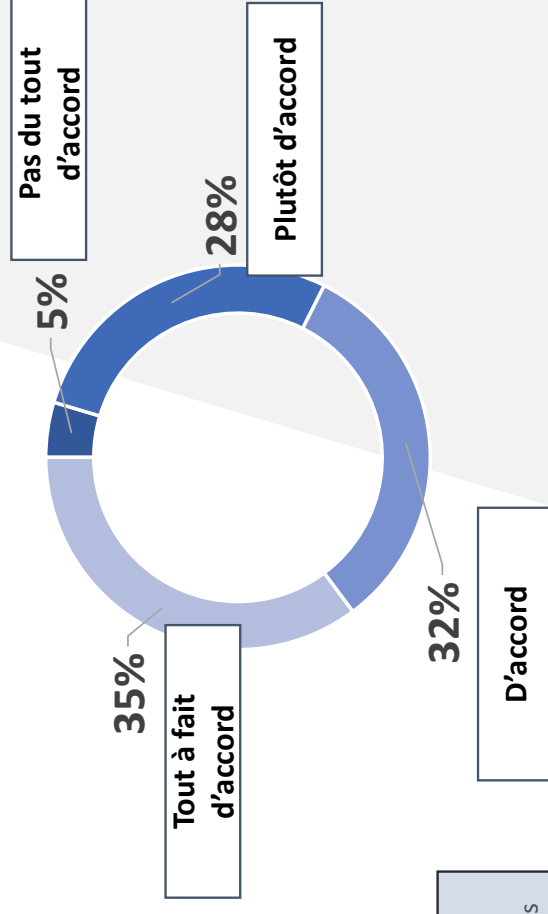
Q. – Satisfaction du poste occupé actuellement

D'accord à tout à fait d'accord

67%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

33%



Thématiques d'amélioration :
- Amélioration par action sur les autres thématiques du questionnaire

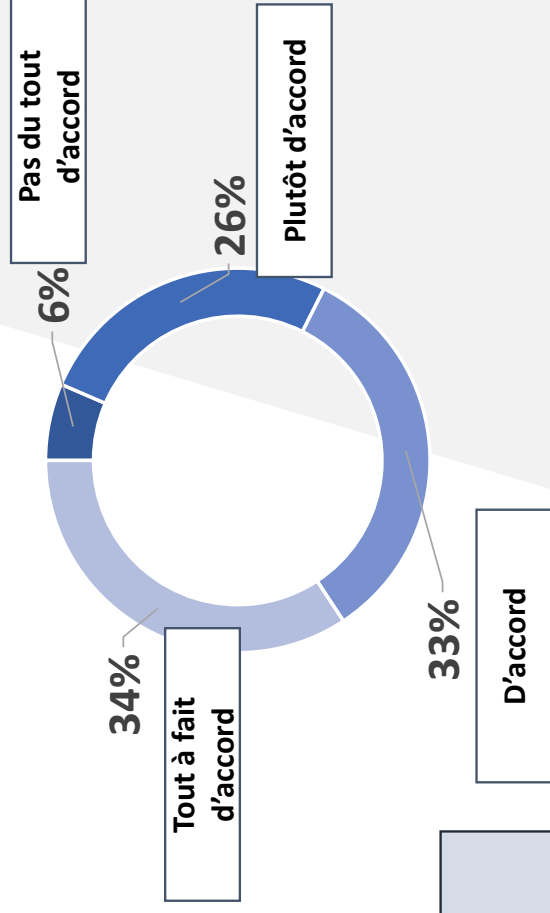
Q. – Adéquation de l'emploi aux compétences/qualifications

D'accord à tout à fait d'accord

67%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

33%



Thématiques d'amélioration :

- Cartographie par les managers de l'adéquation emploi-compétences
- Proposition de formation en conséquence

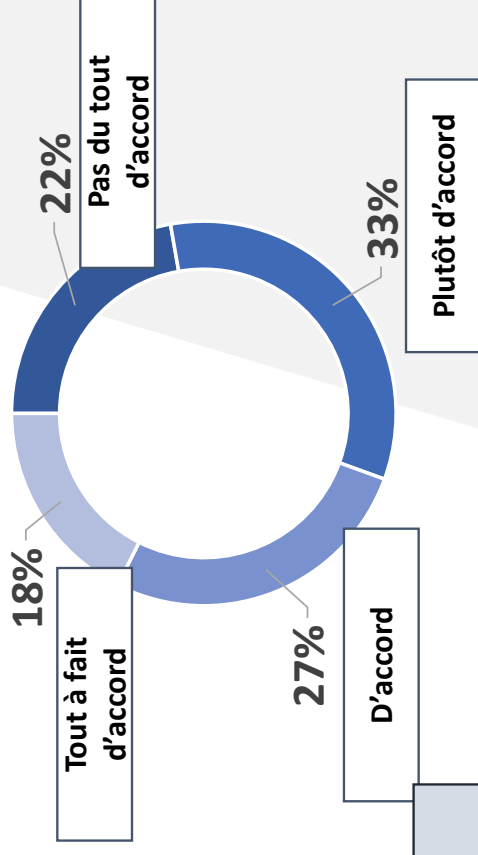
Q. – Équilibre de la charge de travail hebdomadaire

D'accord à tout à fait d'accord

45%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

55%



Thématiques d'amélioration :

- Autogestion du temps
- Pratiques de management

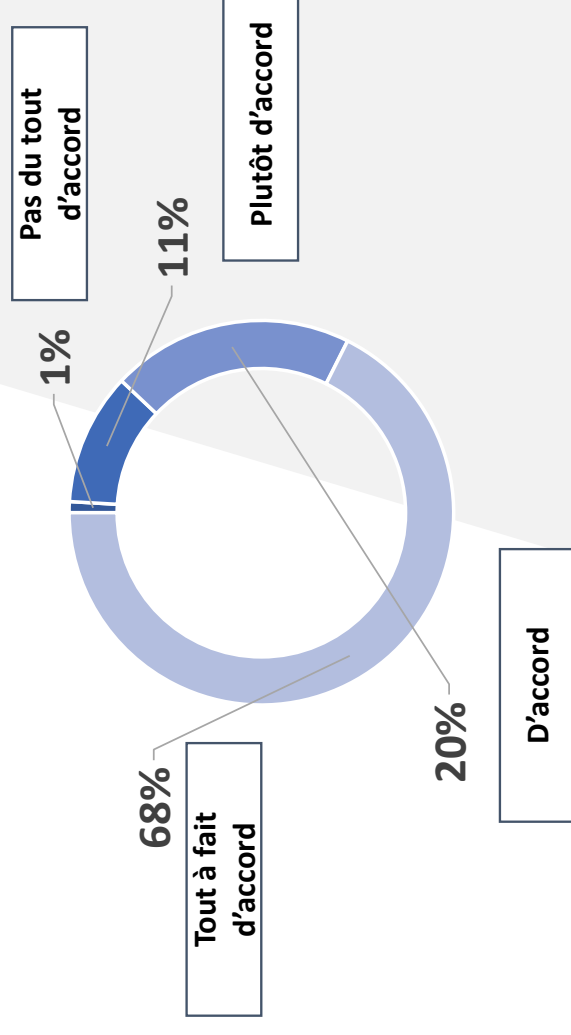
Q. – Le travail effectué est considéré comme **utile**

D'accord à tout à fait d'accord

88%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

12%



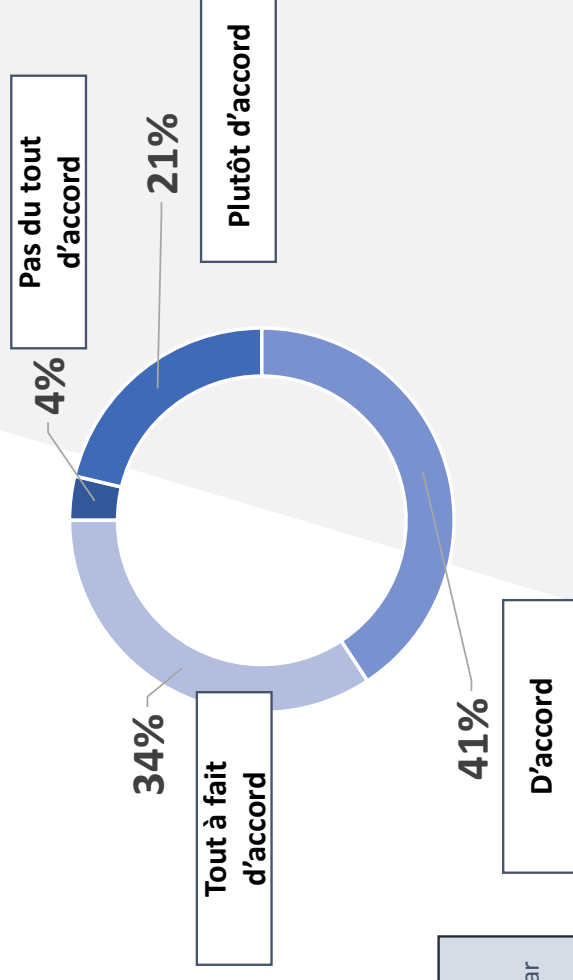
Q. – Le travail effectué correspond aux valeurs

D'accord à tout à fait d'accord

75%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

25%



Thématiques d'amélioration :
- Connaissance des valeurs défendues par les salariés

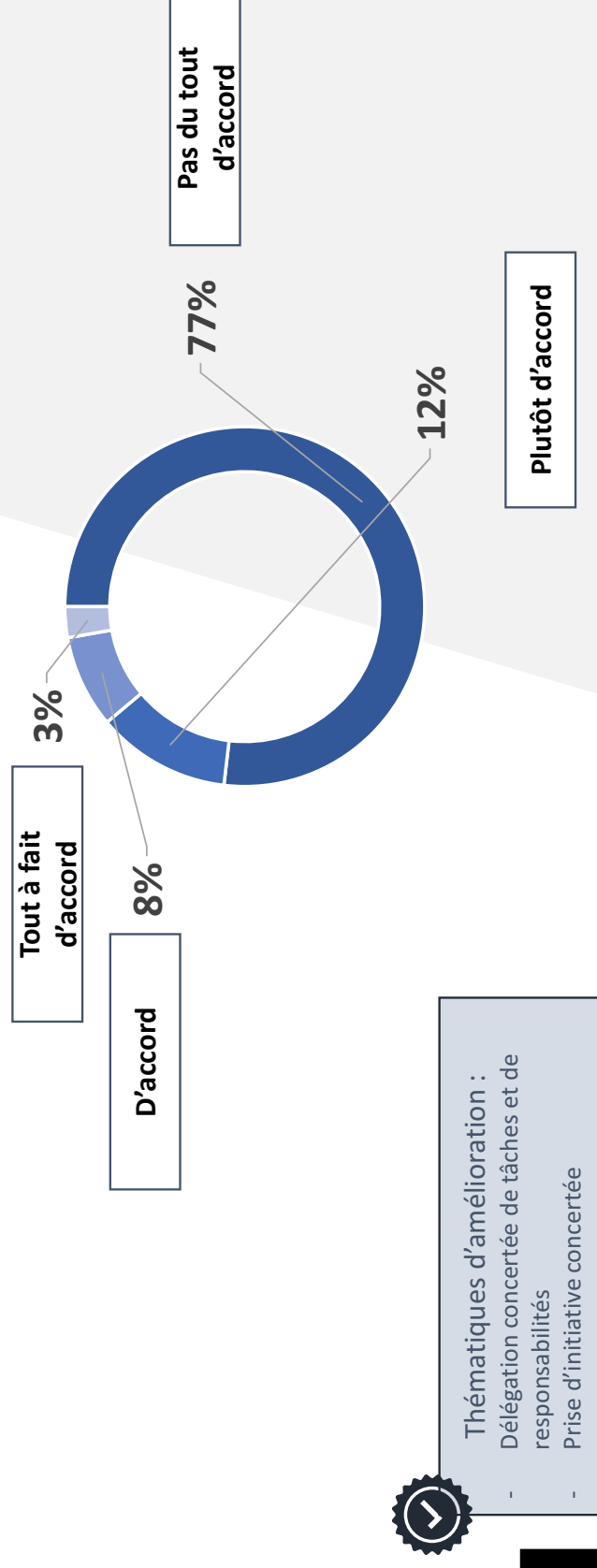
Q. – Parfois on s’ennuie au travail

D'accord à tout à fait d'accord

11%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

89%



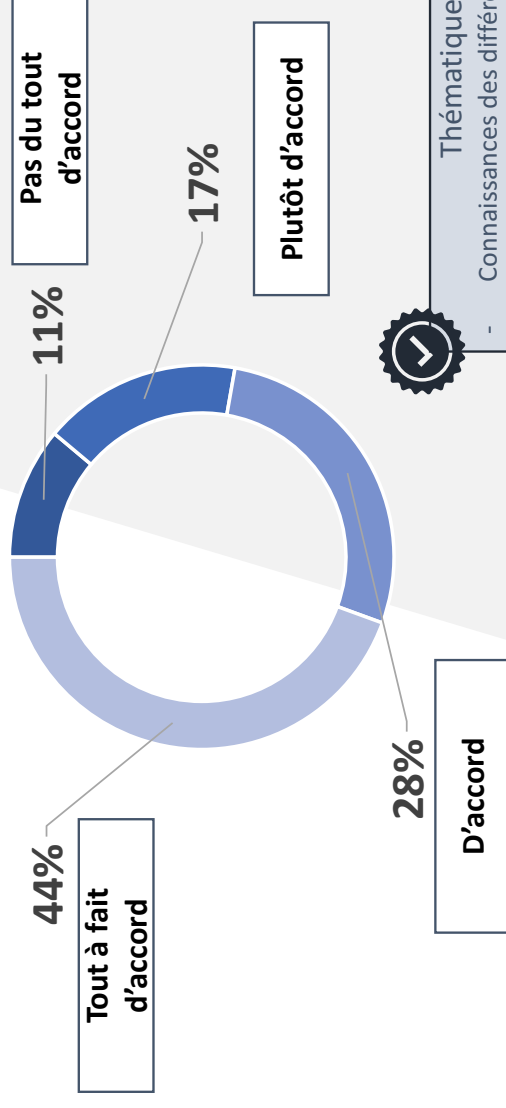
Q. – Volonté d'évoluer dans ses fonctions

D'accord à tout à fait d'accord

72%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

28%



Thématiques d'amélioration :

- Connaissances des différentes compétences des collaborateurs pour éclairer sur les possibilités d'évolution
- Évolution de l'entretien annuel avec la formalisation de nouveaux objectifs plus personnels

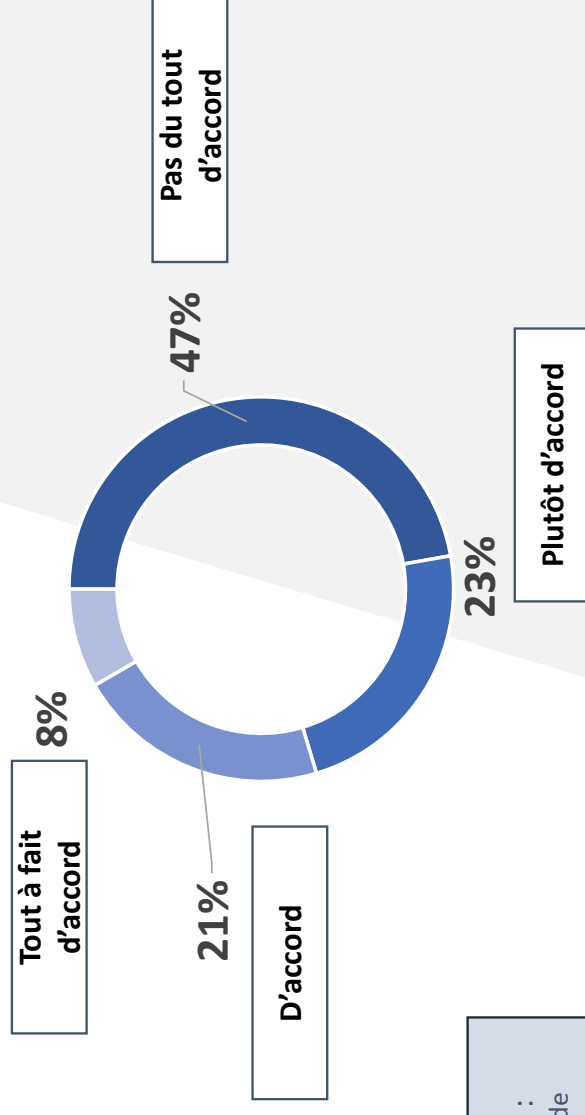
Q. – Volonté de changer de poste

D'accord à tout à fait d'accord

29%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

70%



Thématiques d'amélioration :
- Raisons de la volonté de changer de poste

Remarques concernant la relation au travail

29 réponses
(27%)

IDÉES CLÉS

REVALORISATION SALARIALE
RECONNAISSANCE DU TRAVAIL
COMMUNICATION, COORDINATION,
CONCERTATION INTERNE
(Siège – réseau, entre directions...)

CLARIFICATION DES
POSTES/MISSIONS ET POSSIBILITÉS
D'ÉVOLUTION

ESPRIT D'ÉQUIPE, COHÉSION

Remarques concernant la relation au travail

Voilà 6 ans que je suis dans la structure, diplômé d'une licence de droit je pense pouvoir prendre davantage de responsabilités.
Mon poste aujourd'hui me plaît mais j'aimerais également pouvoir évoluer.
Ma relation avec mon travail est plutôt bonne. Manque parfois d'écoute de la part des collaborateurs.
Malgré pour l'instant ma courte période au sein de l'entreprise, j'ai des objectifs assez précis au niveau de ma carrière professionnelle et le poste que j'occupe actuellement me convient, mais je m'attendais à beaucoup plus au niveau compétences.
Sachant que je veux évoluer dans un poste à responsabilité, je crains que le poste que j'occupe, ne me donne pas accès à l'évolution que j'attends sur le long terme au sein de l'entreprise, si je devais me projeter sur un an ou deux.
COMPLIQUE PARFOIS AVEC CERTAINS SERVICES DU SIEGE
gros problème de relation avec le service gestion, qui est plus là pour mettre des bâtons dans les roues que d'aider
J'ai envie de renouveau et de changement.
Manque de communication interne
il faut valoriser le travail pas une touche 3fois le smic qui ne faute pas grand chose est autre qui travail dur se déplace de part tout des les résidence touche le smic il faut arrêter de prendre les gens pour des déboiles
Renforcer la cohésion d'équipe par des activités Team Building
Délimiter clairement les spécificités ou la complète polyvalence de chacun par rapport au contrat initial.
Bien délimiter les périmètres d'action des uns et des autres, peut-être former les chargés de développement également sur la prévention pour pallier au manque de ressources qui peut être frustrant si on ne peut pas monter de projets.
Proposer des formations essentielles dans chaque agence ()
Favoriser le recours aux alternants et aux stagiaires: permet d'entretenir de bonnes relations avec les établissements, de limiter les coûts de personnel et de former et évaluer sur poste une personne avant embauche définitive.
Evaluer le coût du recours à un poste supplémentaire: avec les périodes de creux saisonniers, n'est-il pas judicieux d'avoir recours à l'innovation frugale, par exemple en augmentant un peu le salaire de la personne en place et réorganiser son poste de façon à fusionner les deux postes animateurs d'agence et chargé de développement en un seul, et recruter sur les hautes périodes une personne en CDD? Les stagiaires ou alternants peuvent également apporter une main d'oeuvre supplémentaire si besoin.

Je pense que mon poste et mon salaire sont sous évalués par rapport au travail effectué et aux missions exécutées
manque de sens sur la vision de l'entreprise
Pas stressant!
Bonne relation avec tout le monde, il y a une bonne ambiance de manière générale.
Mes réponses aux questions 17 et 18 ne signifient pas que je ne suis pas bien dans mon poste (voir réponse question 11) mais que je reste ouverte à d'éventuelles évolutions
RAS mais une augmentation de salaire ne serait pas de refus car effectivement nous sommes vraiment multi-tâches et au final nous proposons plusieurs corps de métier en1
Je suis très épanouie dans mon poste et dans l'entreprise qui reflète des valeurs qui me correspondent. J'essaie à mon niveau de faire évoluer et déployer au maximum les opportunités de développement de la résidence, de mes tâches et compétences mais, j'ai le sentiment que dans un certain temps malgré la bonne volonté, les possibilités d'évolution et de diversification seront restreintes. Je ne vois pas à ce jour d'évolution à mon poste sur le court ou moyen terme. Je pense que c'est la raison pour laquelle il y a autant de turn over a ce poste.
Je suis amenée à gérer trop de choses négatives en frontal au quotidien
mes relation depends des auters relation
mitigé
Comme cité ci dessus, je trouve que nous manquons de cohésion entre les différents services... trop de sectorisation.
je préfère ne rien dire pour éviter de ne pas avoir ma prime de fin d année
comme certaine personne nous le font bien comprendre
Mes réponses correspondent à mon poste actuel
Revoir le management des nouveaux responsables
Favoriser l'intégration des collègues afin de ne former qu'une seule et même équipe
Favoriser la cohésion d'équipe , ensemble on est plus fort !
.....
Le poste d'animateur d'agence ne me semble pas cohérent par rapport au peu de passage en agence qu'il y a en ce moment ce qui entraîne un poste peu intéressant de manière globale.
Les idées/prises d'initiative sont entendues par mon manager, encourageant.
Manque de visibilité sur la direction à prendre à long terme : stratégie de positionnement qui évolue souvent et change la perspective des projets.
Je regrette le management à "distance" qui pour moi n'est pas source d'efficacité ;)
Celle ci ce sont dégradées ces dernières années.
Surcharge quasi constante...
La mise en place de directions déléguées opérationnelles induit de nouveaux rôles, missions et responsabilités qui ne sont pas mes appétences premières. Je suis parfois éloigné de mon métier de cœur.



III - LE CLIMAT DE TRAVAIL DANS LEQUEL VOUS ÉVOLUEZ



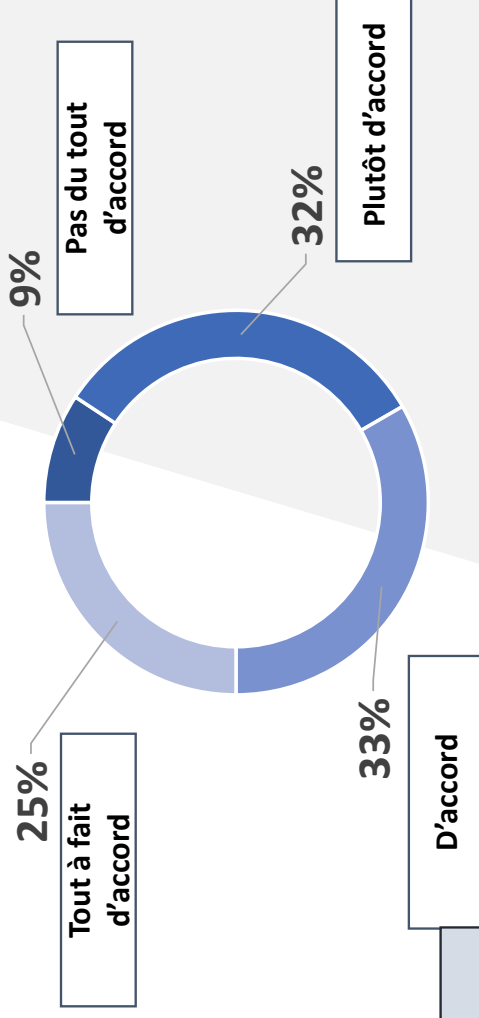
Q. – L’ambiance générale au sein de l’entreprise est bonne

D’accord à tout à fait d’accord

58%

Pas du tout d’accord à plutôt d’accord

41%



Thématiques d'amélioration :
Facteurs contribuant à la bonne
ambiance

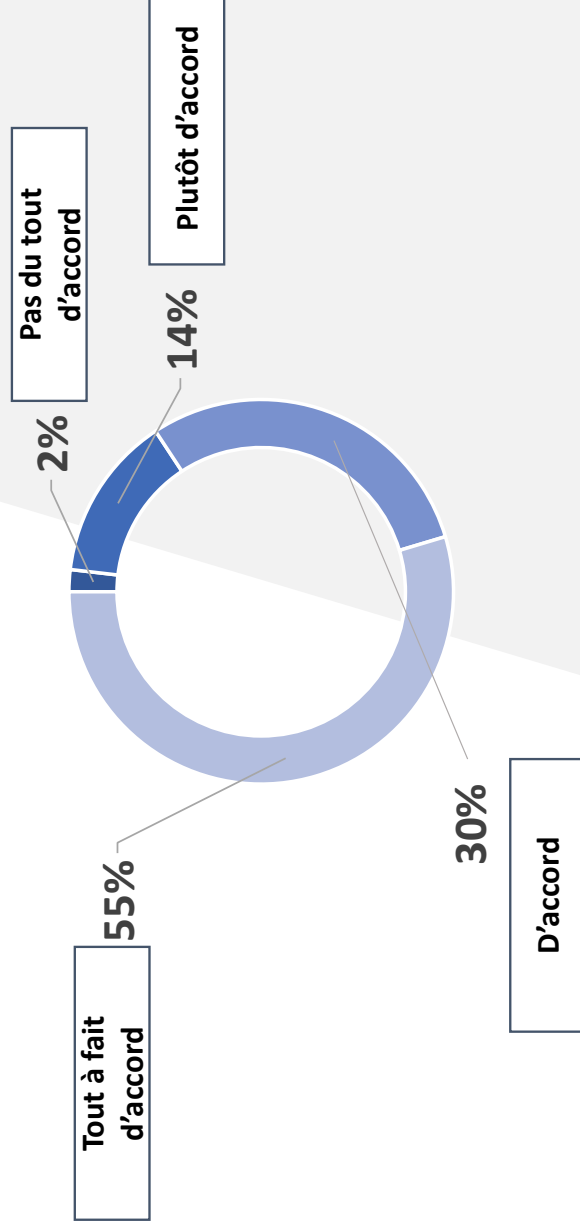
Q. – Avoir de **bons rapports** avec le reste de son équipe

D'accord à tout à fait d'accord

85%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

16%



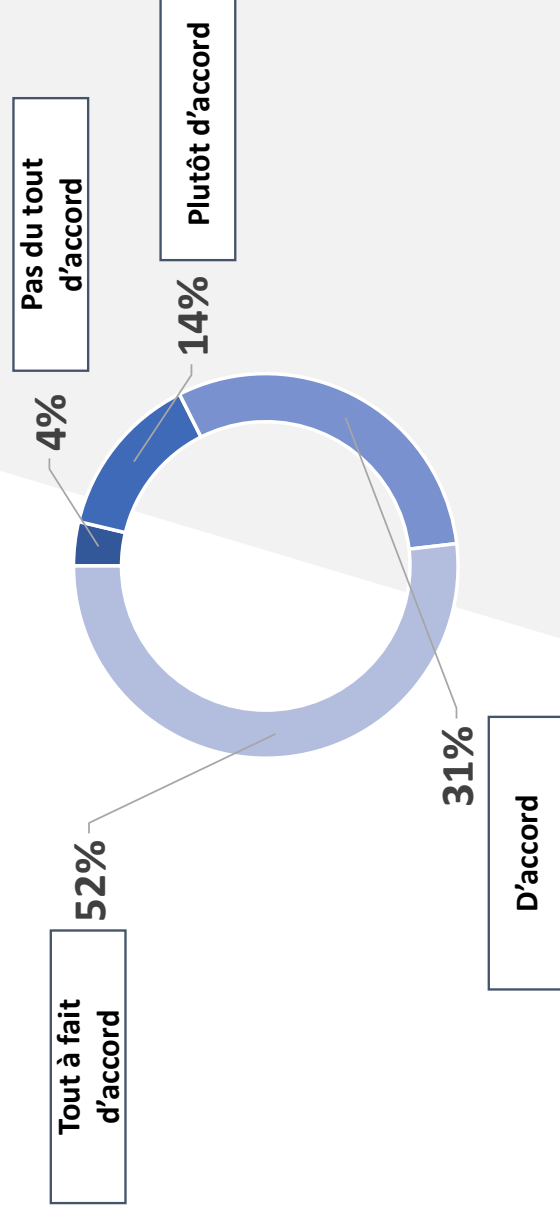
Q. – Il est facile de demander de l'aide à ses collègues

D'accord à tout à fait d'accord

83%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

18%



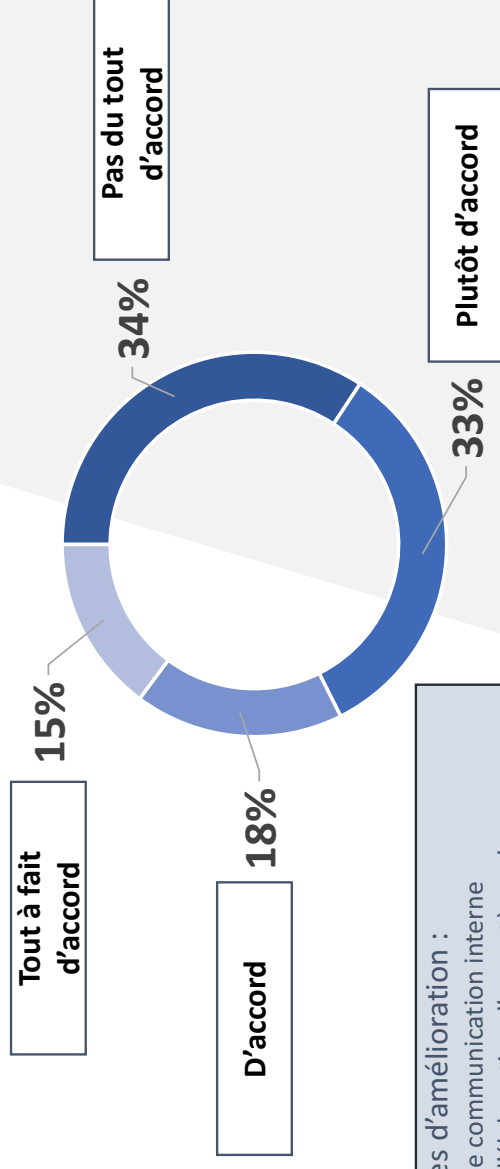
Q. – La communication interne est efficace

D'accord à tout à fait d'accord

33%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

67%



Thématiques d'amélioration :

- État des lieux des pratiques de communication interne
- Participation des salariés sur l'élaboration d'un système de communication interne
- Présentation et formation au nouveau système dès la prise de poste

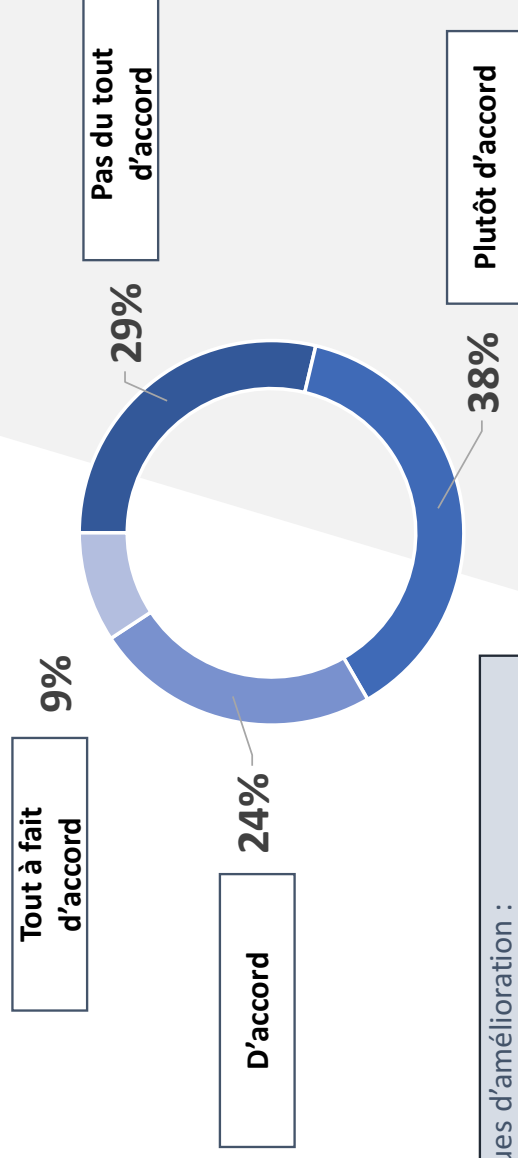
Q. – La **collaboration** avec les autres directions est efficace

D'accord à tout à fait d'accord

33%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

67%



Thématiques d'amélioration :

- État des lieux des pratiques de collaboration interne
- Participation des salariés sur l'élaboration d'un système de communication interne
- Présentation et formation au nouveau système dès la prise de poste

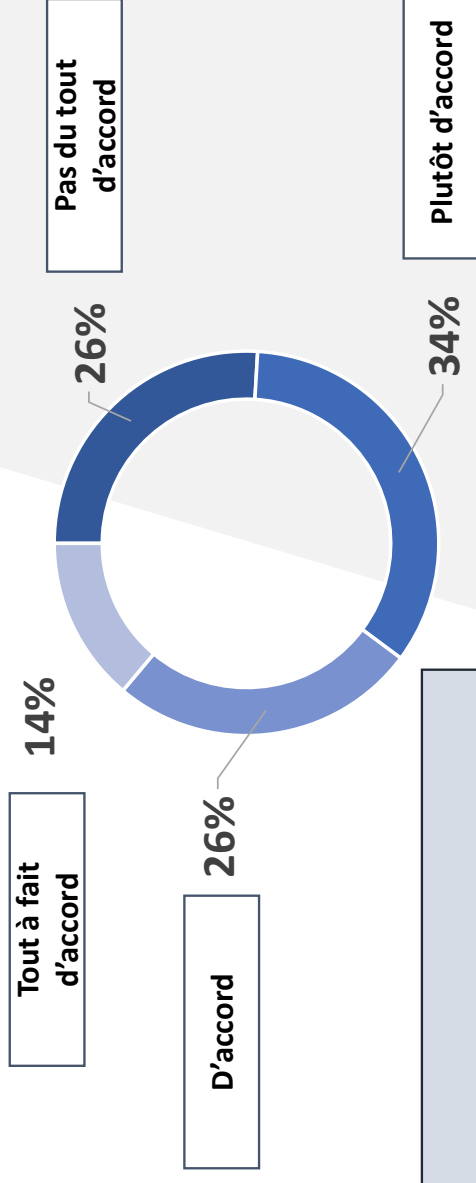
Q. – Les salariés sont **considérés équitablement** par la hiérarchie

D'accord à tout à fait d'accord

40%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

60%



Thématiques d'amélioration :
- Politique de management

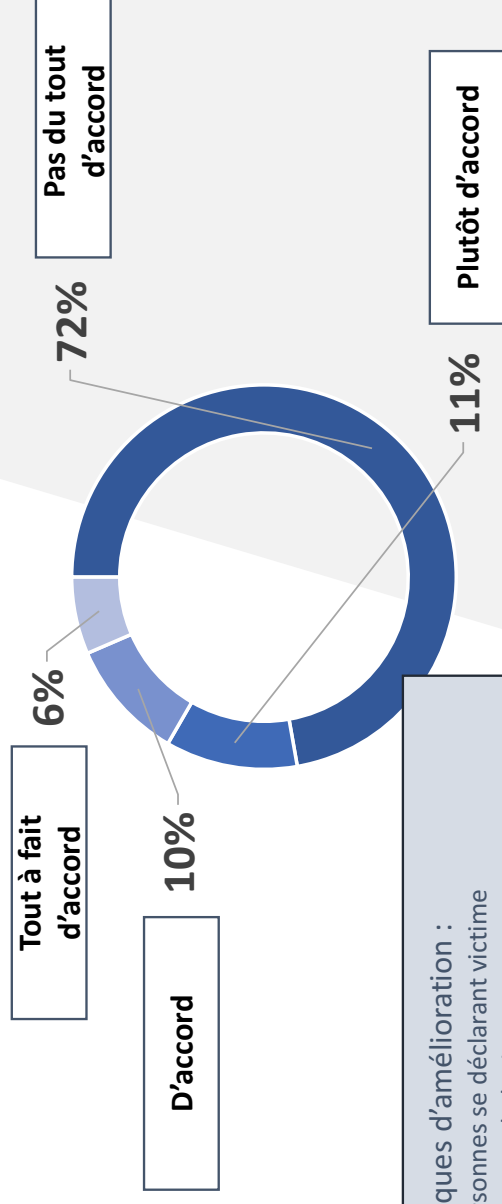
Q. – Avoir été victime de pressions psychologiques

D'accord à tout à fait d'accord

16%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

83%



Thématiques d'amélioration :

- Concertation avec les personnes se déclarant victime
- Sensibilisation à la pression psychologique
- Formalisation d'un processus de gestion de pression psychologique

RSE
360°

Remarques concernant le climat de travail

26 réponses
(24%)

IDÉES CLÉS

COMMUNICATION, COORDINATION,
CONCERTATION INTERNE

(Siège – réseau, entre directions...)

COHÉSION, ESPRIT D'ÉQUIPE (isolement,
restructuration, inégalité de traitement...)

MANQUE DE PARTAGE D'UNE
VISION ET D'UNE CULTURES
COMMUNES

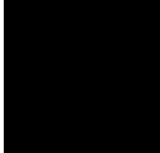
Remarques concernant le climat de travail

Une très bonne ambiance globalement à notre niveau dans notre [REDACTED]
Concernant la communication il faut continuer à fluidifier les échanges, par exemple en imposant un peu plus Teams pour réduire les emails.
Les retours des directions supports à nos demandes se font encore rares et sont attendus longtemps.
Le climat est tendu et la relation entre collaborateurs se dégrade, par manque d'écoute et de prise en compte réel de leur poste. L'impression constante que le salarié est plus "écouté" que le cadre.
Les premières questions ne correspondent pas du tout à la réalité car je suis complètement seule à la résidence sans aucun collègue sur place.
Je n'adhère pas forcément au nouveau mode de fonctionnement du groupe, notamment en ce qui concerne les hiérarchies.
misérable
Le climat au travail redevient bon pour ma part depuis que mon ancienne collègue a quitté son poste, qui a exercé énormément de pressions psychologiques à mon endroit, et a complètement retourné la précédente équipe contre moi.
Les relations avec la nouvelle équipe de l'agence (tous secteurs confondus) sont détendues, mais des points réguliers à mon sens, en général pour toute l'entreprise sont à réfaire pour apprendre aux gens la valeur du travail et le respect de leurs collègues (qu'est ce qui peut être une limite pour les uns et pas pour d'autres? Où se situe notre liberté au travail? que faire en cas de désaccord?)
Il me semble également important de mettre en lumière le rôle des représentants du personnel dans la lutte contre le harcèlement au travail. Je me suis sentie entendue par eux et je pense qu'il est important de mettre en perspective leur travail et leurs compétences. Il est également important que les souffrances des salariés à ce sujet soient entendues par leur hiérarchie, ce sujet ne doit pas être tabou.
Concernant la communication, je souhaiterais que les informations de la semaine en cours soient toutes centralisées au même endroit pour éviter la perte d'informations (notes internes, demande des directions, etc.) et qu'une échéance de traitement des demandes des salariés sur les notes de frais et les congés soit généralisée.
La hiérarchie est importante et son implication est indispensable pour faire avancer certaines problématiques, je trouve dommage qu'un salarié lambda ne puisse pas forcément se faire entendre.
Besoin de plus de communication entre collaborateurs et services.
peu de solution quand il y a des problèmes/conflits relationnels
Avec [REDACTED] climat de confiance mais un peu isolé
Avec [REDACTED] à voir avec le temps....
Il est parfois laborieux et énergivore d'obtenir des réponses précises dans des délais raisonnables, ce qui impacte négativement la qualité du service que nous rendons à nos adhérents et partenaires. Il existe parfois un décalage entre les réalités du terrain et la perception que certains services/ directions en ont. Davantage de communication/travail en commun serait bénéfique aux activités du groupe.
une nouvelle organisations est entrain de se mettre en place , ce qui nous permet d'être plus efficace à distance
Il y a eu des moments où j'ai fais remonter des informations ou remarques à certains responsables au siège mais le retour est froid, distant et un peu condescendant ce qui ne pousse pas à intervenir et donner son avis dans l'évolution des process, dans la remonté de problèmes rencontrés sur le terrain... La distance géographique crée une distance de compréhension des missions de chacun. Je pense qu'il serait opportun que chacun aille "visiter le monde de l'autre" pour se comprendre et avancer dans un projet commun qui est le développement et la réussite de l'entreprise.
Climat très bon avec l'équipe, plus dur avec les services centraux
le climat est plutôt bon
Remarque 2022 du bien-être au travail [REDACTED] – 11/07/2022_v.2

encore une fois je préfère ne rien dire pour éviter que ma prime saute en fin d'année
La communication avec les services centraux est quelquefois difficile . on ne connaît pas toujours à quel service ou à quelle personne s'adresser
Vous allez perdre de bons éléments à cause d'un mauvais management
J'apprécie beaucoup mon climat de travail par l'autonomie et la bonne entente générale avec mes collègues et supérieurs.
Bonnes relations entre collègues proches, solidarité. Confiance dans le travail.
Petit bémol avec un manque de cohésion lié à une minorité de l'équipe, rallonge le temps de travail sur les dossiers, lourdeur.
Manque d'événements (ou de démarches individuelles) permettant la cohésion d'équipe au sens large (terrain + siège / direction + hors direction)
L'efficacité des collaborateurs pourrait être améliorée par :
L'information, la formation et plus de proximité dans le management
Communication interne plus qu'insuffisante, égocentrisme
Il y a juste un problème de communication entre nous et la hiérarchie
Climat travail délétère, inégalité de traitement et d'exigence.
Déconnection de la DG avec la réalité du terrain.
Nous sommes devenus une entreprise avec une mauvaise ambiance de travail. Je pense que nous fonçons droit dans le mur.
Les salaires étaient presque acceptables lorsqu'il y avait une bonne ambiance et que les gens travaillaient ensemble. Maintenant les collaborateurs démissionnent.... Sans budget, on recrute des gens moins bon (lorsqu'il y a des recrutements).
L'équité ? Si vous n'êtes pas copain avec la direction vous n'avez quasiment aucune chance. On accepte l'incompétence de certain alors que d'autres se prennent de remontrance non méritée.
La performance CODIR est faible.
Les directions restent dans leur couloir. Il y a un manque d'engagement vers un objectif commun. Chacun (Métier, Support, Transverse) se cloisonne dans son périmètre (confort ? Peur ? Manque de compétences ?) sans prendre de hauteur sur les enjeux, les réponses aux besoins ou la satisfaction client qu'elle soit interne ou externe.
La Culture Client est quasi nulle et le pilier trop peu animé.
Ce manque de cohésion et de solidarité entre directions pèse plus particulièrement sur les équipes terrain qui sont quotidiennement au contact client qui finissent par ne pas sentir écoutées et soutenues. Elles ne comprennent pas cette forme récurrente de latence ou d'immobilisme. C'est un réel coût caché pour le Groupe en termes de démotivation et d'épuisement moral.



IV - LE MANAGEMENT



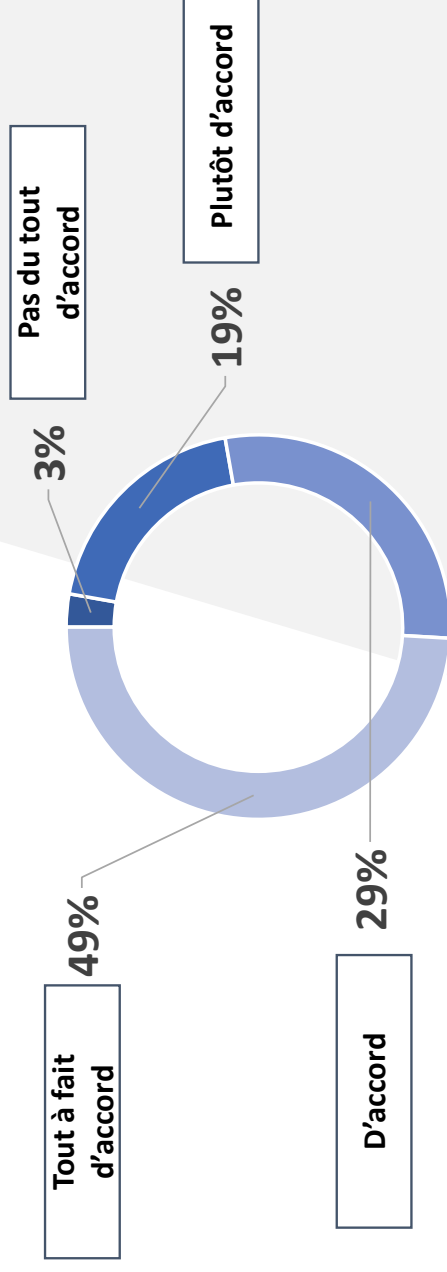
Q. – Avoir une **bonne relation** avec sa hiérarchie

D'accord à tout à fait d'accord

78%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

22%



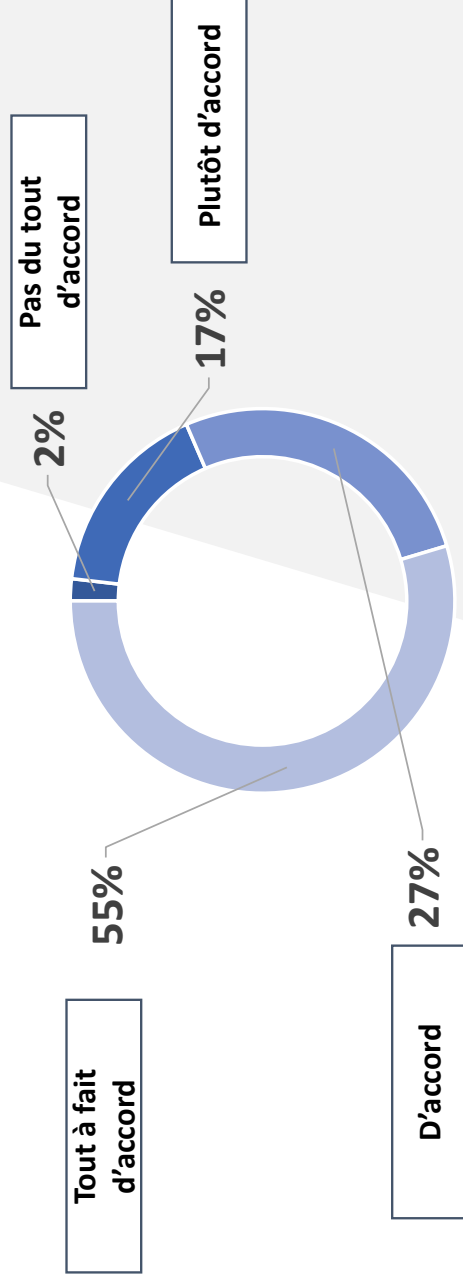
Q. – Pouvoir, sans crainte, demander de l’aide à son manager

D’accord à tout à fait d’accord

82%

Pas du tout d’accord à plutôt d’accord

19%



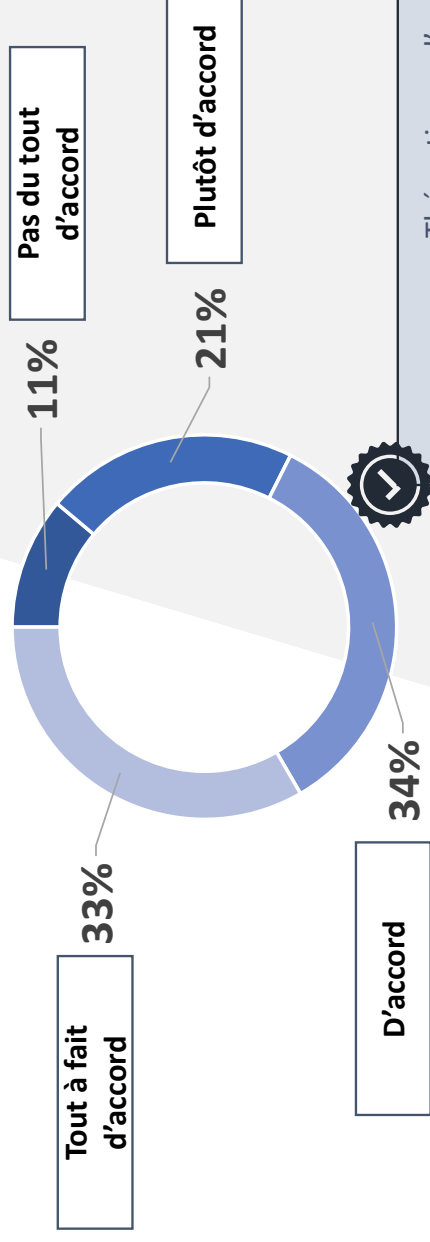
Q. – Les objectifs fixés sont clairs

D'accord à tout à fait d'accord

67%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

32%



Thématiques d'amélioration :

- Formalisation et partage de la vision stratégique de(s) l'entreprise(s) à l'ensemble des salariés
- Formalisation d'un plan d'actions dans chaque direction / équipe

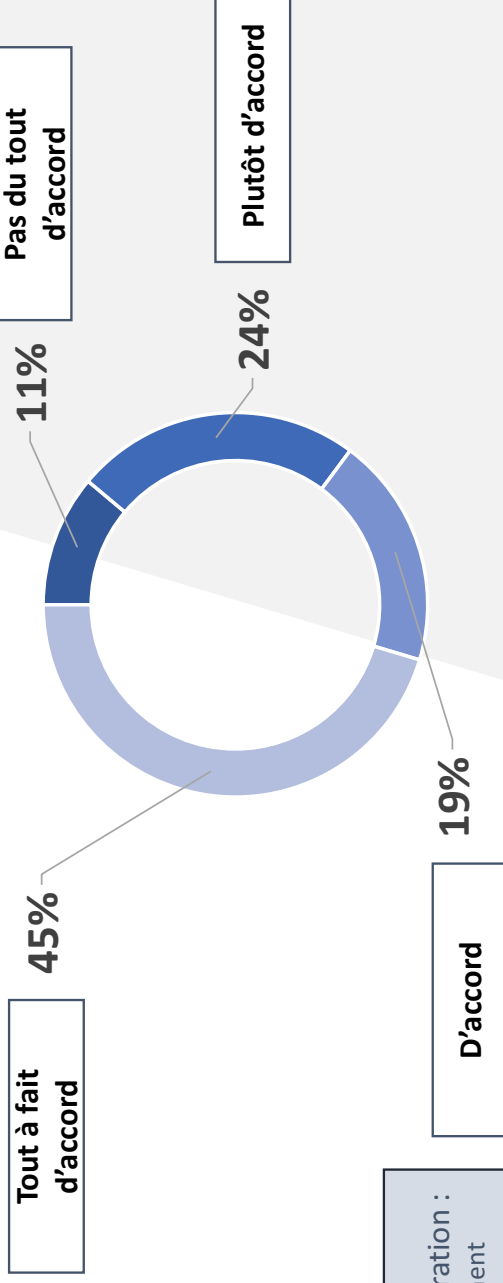
Q. – Se sentir accompagné(e) par son(sa) responsable hiérarchique

D'accord à tout à fait d'accord

64%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

35%



Thématiques d'amélioration :

- Politique de management
- Évolution des EAP

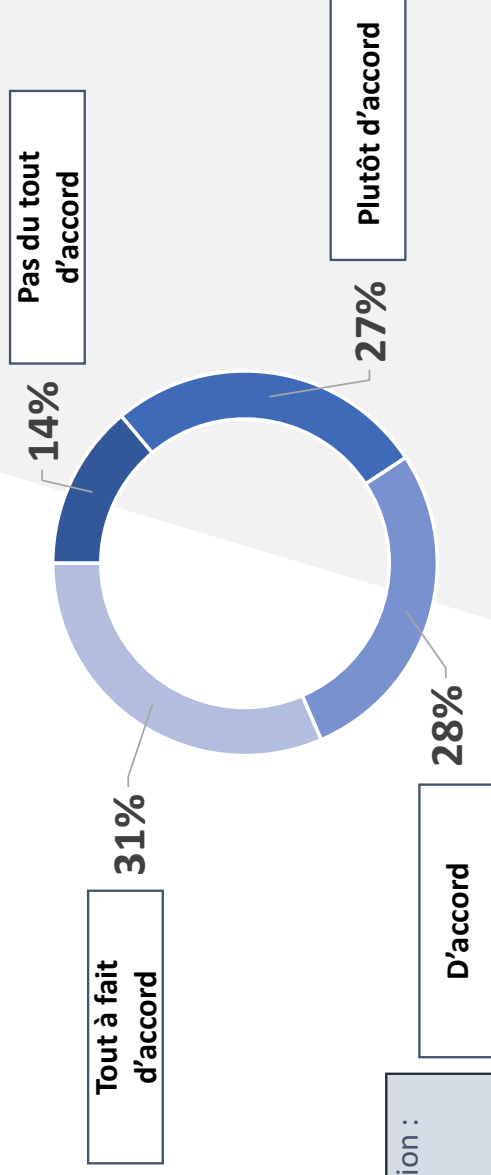
Q. – Le(la) manager **valorise** le travail effectué

D'accord à tout à fait d'accord

59%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

41%



Remarques concernant le management

26 réponses
(24%)

IDÉES CLÉS

MANQUE DE LIENS/CONNEXION ENTRE
LES MANAGERS ET LEURS ÉQUIPES

PAS DE VISION A LA
RÉORGANISATION

CRAINTE DE S'EXPRIMER SUR LE
MANAGEMENT

Remarques concernant le management

Je ne sais pas à proprement parler s'il y a un management mais plutôt une hiérarchie. Le découpage actuel des services, [REDACTED] ... rend certaines tâches difficiles
en phase d'ajustement entre les process [REDACTED]
Pour ma part, je suis autonome et il est compliqué de demander de l'aide à mon manager puisqu'il ne connaît absolument pas mon travail. En cas de besoin, je fais appel à d'autres ressources.
Mon manager intervient dans le cadre de ses compétences mais il n'est pas aussi réactif que je le souhaiterais dans certains domaines, ce qui peut être préjudiciable vis à vis des relations avec nos clients.
!!!!!!
Peut-être faire en sorte de lisser le travail sur l'année et d'organiser les événements importants bien en amont pour éviter les demandes de dernière minute (en règle générale, pas forcément spécifique au niveau hiérarchique), même si un imprévu peut arriver).
Mon N+1 ne connaît pas mon travail, mon N+2 moyen, je dois donc me référer en cas de problème au Directeur Général [REDACTED] ou au Secrétaire Général [REDACTED]
Assez satisfaite quant à mes relations avec ma hiérarchie directe.
Personne disponible pour répondre à mes questionnements (professionnels ou personnels)
peu de management
[REDACTED] est humain!
Le voir assister davantage à nos activités terrain
RAS, [REDACTED] est ouverte, disponible est soucieuse du bien être de ses responsables de résidence.
Mon [REDACTED] est parfois dur et peut être blessant mais il est très compétant et à énormément de connaissances dont il met à profit son équipe. Il sait valoriser le travail et l'investissement du personnel dont il a la charge.
Très bon management depuis l'arrivée de Franck Borg. Je me sens soutenue, communication excellente
abstention
surtout pas !!!

Baromètre 2022 du bien-être au travail – 11/07/2022_V.2

p.420

Il faut que les choses changent au risque de perdre de bons éléments investis dans leurs missions
Avoir des retours sur ma fonction et des clés pour pouvoir évoluer de manière efficace.
Avoir plus de communication avec mon responsable hiérarchique.
Manager à l'écoute et attentif à notre bien-être au travail. Mais le périmètre d'action des managers semblent assez restreint.
Le management direct se passe bien, confiance, écoute. En revanche, il y a assez peu de valorisation du travail ou d'encouragements. Bon soutien vis à vis des autres directions mais peu de retours directs.
Il y a un assez fort clivage entre les directions et le reste des salariés. Peu de contacts, peu d'échanges directs sur les projets.
Plus de planification de temps de travail en commun et de proximité. ;)
La locomotive est partie sans même s'apercevoir que les wagons ne suivaient plus. Fracture évidente quasi à tous niveaux depuis [REDACTED]
La communication est à revoir
traitement inégal selon les personnes.
Pas d'EAP.
Pas de management
Un manager ? personnellement je suis seul 95% de l'année. La preuve en est le nombre d'EAP réalisé. Nous n'avons aucun manager dans notre entreprise. Il serait temps de former et recruter des managers dignes de ce nom... Mais nous n'avons pas le budget...
Je pense qu'un travail sur les valeurs du Groupe et l'animation de ces valeurs est nécessaire pour décloisonner les directions et renforcer le sentiment d'appartenance à un même Acteur.



V – VOTRE ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE



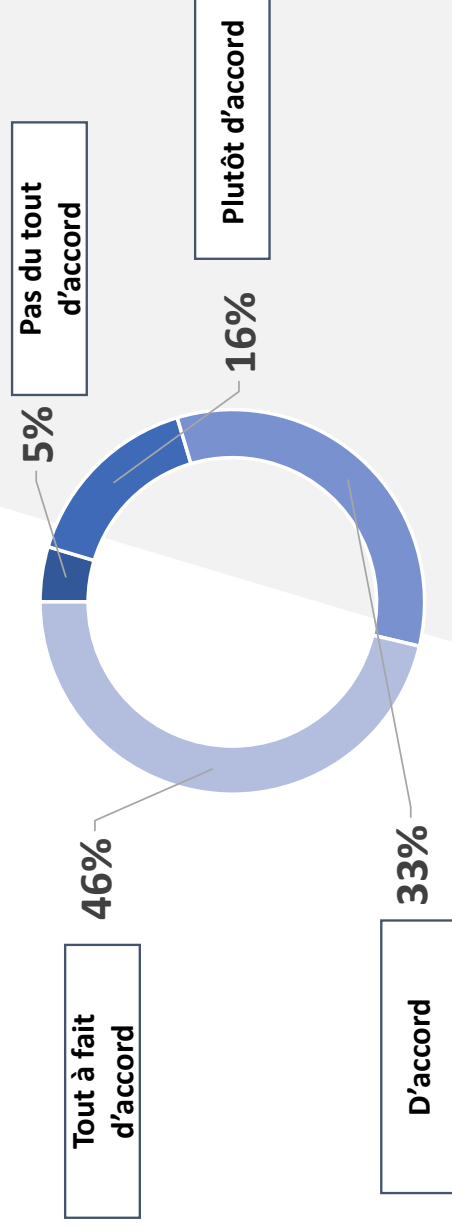
Q. – Adaptation des horaires de travail à la vie familiale / personnelle

D'accord à tout à fait d'accord

79%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

21%



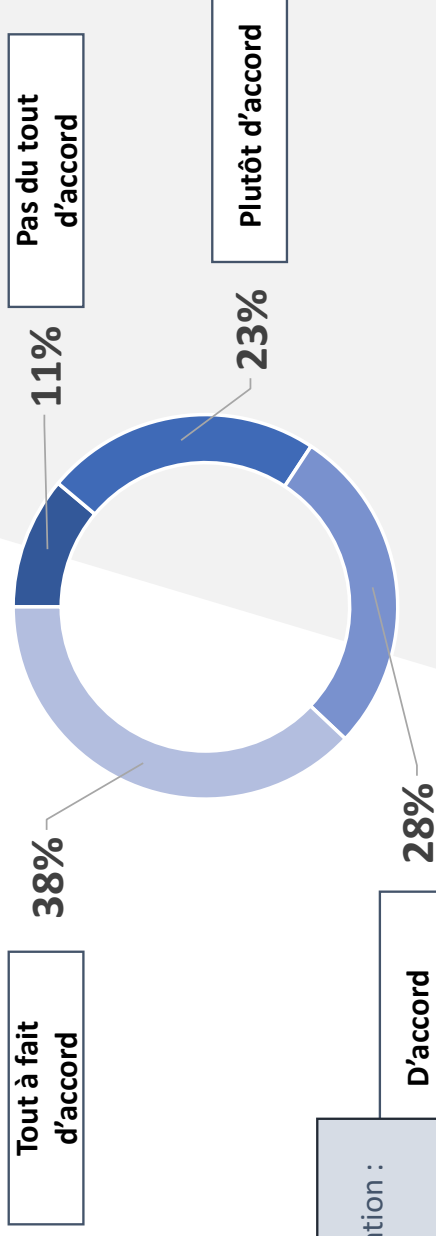
Q. – L'organisation du temps de travail permet de réaliser son travail en temps et en heure

D'accord à tout à fait d'accord

66%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

34%



Thématiques d'amélioration :

- Autogestion du temps
- Politique managériale

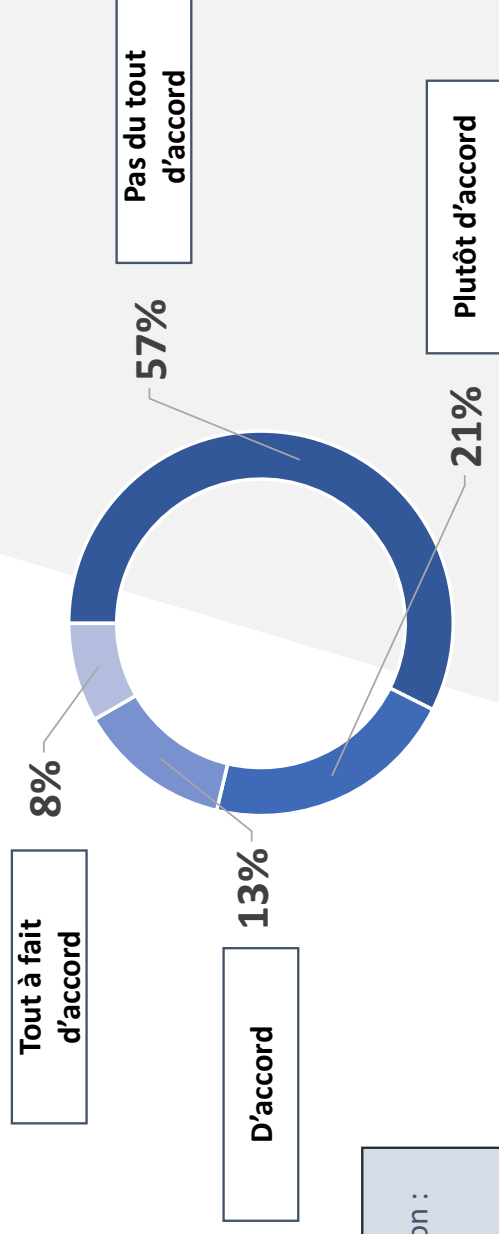
Q. – Avoir du **travail à terminer** en-dehors des heures de travail

D'accord à tout à fait d'accord

21%

Pas du tout d'accord à plutôt d'accord

78%



Thématiques d'amélioration :

- Autogestion du temps
- Politique managériale

Remarques concernant l'équilibre vie pro / vie perso

23 réponses
(21%)

IDÉES CLÉS

SURCHARGE DE TRAVAIL
(manque de personnel,
traitement des urgences...)

TÉLÉTRAVAIL / FLEXIBILITÉ
DES HORAIRES

Remarques concernant l'équilibre vie pro / vie perso

ça fait 7 ans que je demande quelqu'un en appui dans mon service. Ça m'a été accordé ce 1er juin. Certains services n'ont qu'à claquer des doigts pour avoir des ressources (souvent inutile). Il est difficile de faire en une semaine le boulot qui en demande 2 par exemple. Mais j'ai la foi
PAS DE PRISE EN COMPTE DE PROBLEMES PERSONNELS
En l'absence d'une équipe complète au centre de contact, il m'est simplement impossible de finir mes tâches en temps et en heure, devant jongler entre plusieurs missions.
Je m'investis énormément dans mon travail, par souci de rigueur professionnelle, parfois au détriment de ma vie familiale. Et je constate que la reconnaissance est loin d'être présente. Je me pose des questions depuis quelque temps maintenant.
Plutôt satisfaite mais il peut y avoir des imprévus
Le télétravail est vraiment un plus dans l'équilibre vie professionnelle vie privée, cela me permet d'aller chercher mes enfants le soir beaucoup plus sereinement.
?????
L'entrée en vigueur du télétravail (merci!) apportera un souffle financier (évite la garde des enfants le mercredi par exemple, qui représente un certain coût mensuel, et également les dépenses de carburant) mais également un gain de temps (temps perdu dans les transports (une demi-heure pour aller de l'école de mon enfant à l'agence qui est à 4 km, à cause des travaux, bouchons...) et moins de génération de CO2. Optimiser l'organisation de certaines réunions en visio afin de ne pas empiéter sur les ouvertures d'agence, mais également sur l'absence dans la famille, au sein de l'équipe, et sur les frais kilométriques et heures de récup. Faire attention aux avances que doivent faire le personnel ne disposant pas d'un salaire élevé. Récompenser les salariés investis dans leur travail: tenir deux postes à la fois peut relever d'organisation normale dans une entreprise sur une courte période, pas sur plusieurs mois. Un salarié qui sera récompensé par son travail se sentira d'autant plus valorisé.
L'équilibre vie professionnelle et vie privée me convient.
Je serai ravie de commencer à 8h pour finir à 16h30. Cela me permettrait d'organiser beaucoup mieux ma vie privée...

le télétravail permet un meilleur équilibre
Lorsque la volonté de maintenir/faire progresser nos résultats se heurte à un manque d'effectifs le rythme de travail s'intensifie et il n'est souvent pas possible de récupérer correctement. Cela impacte forcément la vie familiale mais ça se gère.
Très épanouie sur ce point là
Je n'emmène pas du travail à terminer le soir ou le week, mais je suis dérangée constamment pour gérer des urgences le soir ou le week end.
changement des heures
le poste de [REDACTED] est assez simple en règle générale malgré tout il est difficile de cohabiter parfois avec les locataires dans la résidence
mettre du télétravail
Encore à régler ce qui est dû à mon arrivée récente
la charge de travail est plus ou moins importante en fonction de la période de l'année
Je réfléchis à passer en temps partiel à raison de 1 jour dans la semaine pour pouvoir garder mes enfants.
Le télétravail devrait être privilégié car plusieurs tâches sont faisable de chez soi ce qui rendrait un cadre plus agréable tout en travaillant efficacement.
L'équilibre vie perso/pro est respecté par mon manager. On peut facilement demander des aménagements en cas de besoin. Sauf en cas d'urgence, les temps de vacances / weekend sont respectés sans être contacté pour répondre à un email.
Pour ceux qui resteront, la seule issue sera le Burn out....



VI – LA PÉRIODE COVID PASSÉE

Remarques concernant la période Covid passée

22 réponses
(20%)

IDÉES CLÉS

IMPACTS DU TRAVAIL EN PRÉSENTIEL
(impact sur le moral, isolement...)

PROLONGATION DU TÉLÉTRAVAIL

MATÉRIEL INFORMATIQUE &
MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Remarques concernant la période Covid passée

c'est passé. Si une nouvelle pandémie arrivait (c'est pas à souhaiter) il faudrait peut être prendre plus en considération la voix du CSE et/ou des collaborateurs.
non tout s'est bien passé
Lors du premier confinement en mars 2020, j'étais le seul conseiller en poste et l'un des seuls employés toutes structures confondues présent sur site : attention à la fracture de moral dans cette situation, elle m'a été très pénible à vivre.
Covid, c'est du passé. maintenant, quelle solution va apporter la direction par rapport à l'augmentation du gasoil et du reste
Outre le 1er confinement, notre Direction a été la seule à nous faire venir 3 jours sur site alors que nos fonctions respectives nous permettent sans aucun doute de faire du télétravail. Sinon pour le reste, les conditions étaient bonnes.
PAS DE MISE A DISPOSITION DE PC PORTABLE POUR TELETRAVAILLER
J'ai trouvé dommage le temps perdu à attendre les connexions internet. Néanmoins cette période a permis de montrer la vraie utilité d'une mutuelle pour ceux qui ne l'avaient pas comprise, et de renouer avec une légitimité par le biais de notre expertise santé avec les établissements. Pour revenir au télétravail, il a montré que nous pouvions parfaitement effectuer certaines tâches à distance sans empêcher sur notre efficacité. J'ai trouvé également difficile de ne pas avoir accès à plus de masques et de gel hydroalcoolique sans être obligée de passer par une note de frais. Cette période doit servir de base pour pouvoir régler les situations logistiques difficiles plus rapidement.
Je trouve que cette période COVID a plutôt été bien gérée.
En tant qu'intendant au contact avec les locataires le risque était grand mais on ne pouvait les "abandonner" pour se mettre à l'abri !!! Le sentiment d'isolement aurait été amplifié. Je suis resté en poste tous les jours pour les soutenir
En présentiel la configuration de nos locaux nous a permis de travailler dans de bonnes conditions, A distance les difficultés techniques ont parfois rendu le travail difficile.

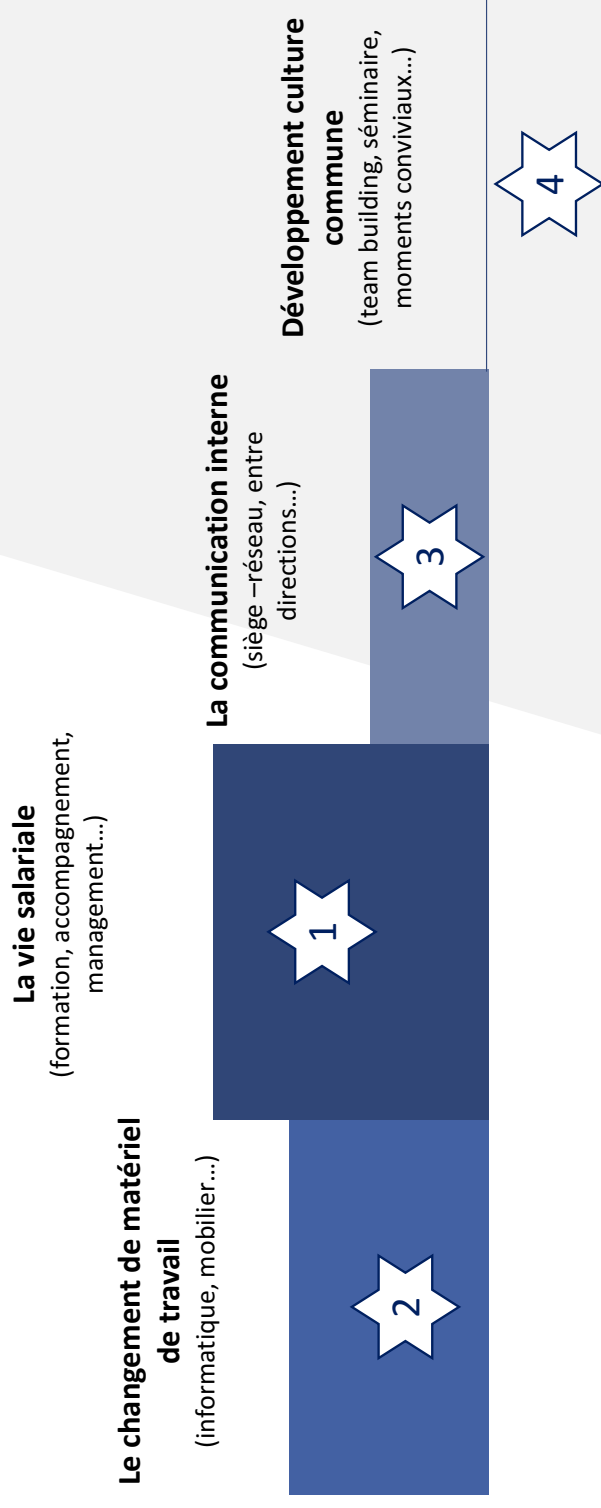
comme chacun était un peu perdu, difficile de se prononcer. Mettre en place des groupes de partage pour éviter l'isolement et garder l'esprit d'entreprise et ce n'est pas fini malheureusement
Gestion du management d'équipe assez difficile en région parisienne. Peu d'écoute de ma hiérarchie à ce moment là, trop de temps passé en visio pour ne pas aborder les points qui étaient essentiels à ce moment là.
La mise en place du télétravail avec un planning a été très efficace pour tous; le travail était fait selon la répartition des tâches établie par le manager permettant à chacun d'être à jour.
assez bien gérer nous avons des masques et nous pouvons acheter du gel hydro avec la caisse de la résidence a notre guise
Il faudrait remettre du télétravail partiel pour ce qui veulent.
Tout s'est bien passé avec le protocole mis en place.
Nous avons eu qu'une seule fois une livraison de masque
Aucun intérêt montré pour les salariés accueillant du public et pouvant télétravailler
Au sein de l'équipe, des rituels ont été instaurés par l'équipe elle-même pour se soutenir et se donner des nouvelles malgré la distance (rituels matinaux notamment). L'entreprise a mis du temps à s'adapter : matériel informatique / règles sur le télétravail etc. Globalement, les informations sont bien descendues pour la partie réglementaire mais il y a eu assez peu de suivi du "moral". La crise a permis de moderniser quelques méthodologies de travail : visio / télétravail... qui facilite les projets au quotidien même une fois déconfinés.
Une participation de l'employeur pour l'utilisation du matériel informatique personnel + téléphonie aurait été la bienvenue !
Pourquoi a-t-on supprimé le télétravail ?
Il manquait des outils à certains de mes collaborateurs pour pouvoir télétravailler.
Avec la mise en place des tablettes en agence, nous pourrions imaginer un accueil vidéo des étudiants en temps de confinement plutôt qu'en agence.
L'entreprise s'est bien adaptée à la situation, je suis satisfait des dispositifs mis en place durant de cette période.



VII – CONCLUSION



Les principales propositions pour améliorer le bien-être



Les principales propositions pour améliorer le bien-être

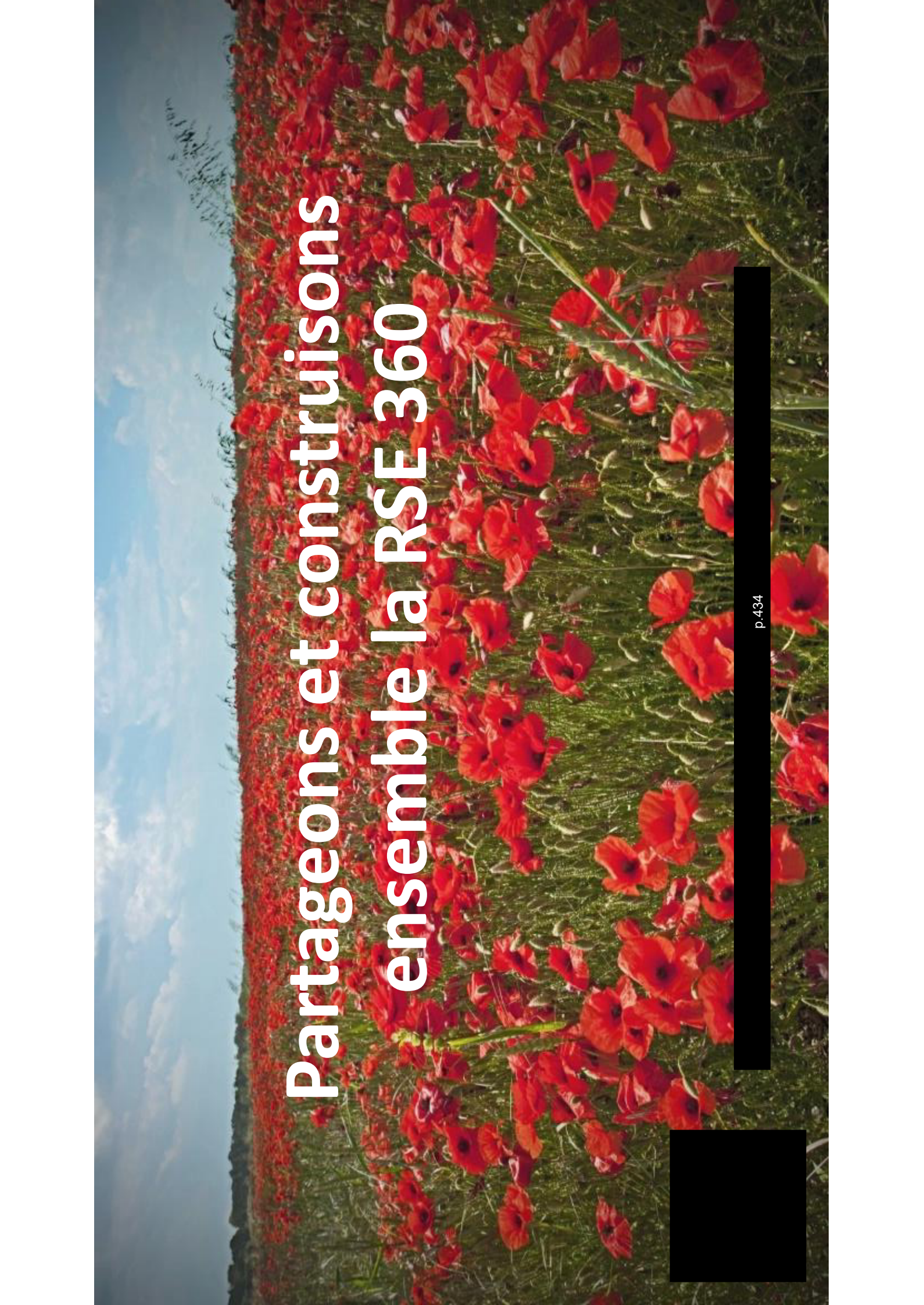
Thème	Nombre	Précisions / observations
Vie salariale (Formation, accompagnement, management...)	24	- x formation continue - x Augmentation des budgets formation - x Travail à distance compliqué - x Exigence attendue et identique pour tous - x Intérêt et diversification des tâches - x Management à revoir - x Requalification des postes - x Revoir l'organisation du temps de travail - x Meilleur accompagnement et dialogue par la hiérarchie et la direction - x Séances de debriefing pour soulager les tensions - x Plans de formation avec suivi - x Formation et coaching en informatique - x Travail dans un lieu sécurisé et sans dérangement - x Meilleure considération du personnel, notamment par les RH - x Arrêter le favoritisme et la discrimination - x Réduire la surcharge de travail - x Soutien au cadre en cas de conflit avec des salariés
Changement de matériel de travail	23	- x Matériel informatique - x Matériel de bureau et mobilier - x Climatisation et/ou ventilateur - x Ballon à la place d'une chaise pour travailler - x Changement d'appliquetif - x WIFI pour les tablettes
Communication interne	20	- x lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs - x communication verticale et horizontale - x Connaître la stratégie de l'entreprise - x Communication entre directions - x Communication siège - réseau
Développement d'une culture commune & partage de moments conviviaux	16	- x création d'un sharepoint 'corporate' - x Rencontre des salariés - x Événements 'corporate' (team-building, séminaires, bien-être...) - x Développement d'une culture 'client' (en interne et en externe) - x Faire connaître les différents métiers - x Renforcer les liens d'équipes et entre équipes

Organisation interne	13	- x Clarté dans l'organigramme et dans les fonctions de chacun - x Possibilité d'évolution en interne - x Délais de traitement des services en interne - x Avoir une vision claire des missions de chaque service - x Intégration des équipes - x Améliorer la relation entre services et vers le client - x Isolement - x Remplacement pour les tâches en cas de congés - x Hotline efficace pour les interventions le soir et le week-end - x Amélioration du lien entre le siège et le terrain - x Définition de délais et respect de ces derniers (remboursement des frais)
Revalorisation salariale & gratification	12	- x Réévaluation des salaires - x Reconnaissance de travail réalisé
Rafranchissement & rénovation	10	- x isolation (phonique et thermique) - x Rafranchissement des agences - x Rénovation des agences obsolètes
Télétravail & flexibilisation des horaires de travail	9	- x Télétravail - x Adaptation des heures de travail - x Compostage et tri des déchets - x Valorisation du report modal vers des modes de transports alternatifs à la voiture
Autres	9	- x Performance du CODIR - x Plus d'équipement dans la cuisine - x Salle de sport - x Être consulté sur les sujets relevant d'une compétence particulière - x Adaptation des postes aux personnes souffrant de handicap - x Impossible de l'écrire mais peut en parler
Augmentation des ressources humaines	7	- x renforcement en personnel - x Augmentation du budget pour recrutement - x Amélioration des conditions de recrutement
Amélioration des espaces détente/repas	6	- x Aménagement d'un espace détente/repas - x Amélioration/agrandissement de l'espace
Valeurs		- Confiance ; Respect ; Solidarité ; Tolérance ; Humilité ; Partage ; Être soudé ; Communication ; Valorisation ; Considération ; Cohésion ; Être à l'écoute ; Être agréable ; Être ferme ; Se sentir soutenu - x Valorisation des valeurs du groupe et leur animation

Q. – Comment évaluez-vous vos conditions de travail en général



NOTE GÉNÉRALE : 6,8 / 10

A wide-angle photograph of a vast field of red poppies in full bloom. The flowers are densely packed, stretching towards a distant horizon. The sky above is a clear, pale blue with soft, white clouds. The overall scene is bright and vibrant, with the red of the poppies contrasting sharply with the green of the stems and the blue of the sky.

Partageons et construisons ensemble la RSE 360



FICHE PROJET RSE

SUIVI D'UNE INITIATIVE-PROJET RSE EN RÉSIDENTE/AGENCE

V.x_mm aaaa

PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE-PROJET

PROJET SOUHAITÉ

XX

MARQUE (Structure juridique)
NOM DE LA RÉSIDENCE
DIRECTION RÉGIONALE
RESPONSABLE RÉSIDENCE (contact)
PARTENAIRES EXTÉRIEURS (+contacts)
AUTRES PROJETS

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU PROJET (cf. planner

Étapes	État	Date	Observations
Construction du projet	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	
Validation interne du projet	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	
Échanges partenaires extérieurs	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	
Mise en place du projet	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	
Inauguration du projet	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	
Vie du projet	Choisissez un élément.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	



Jardin partagé

- Aménagement des composts
- Aménagements de carrés de potagers participatifs
- Plantation d'arbustes et de haies
- Aménagement d'un espace loisir (tables, bancs...), d'un espace sportif (barres de musculation, pelouse pour sports collectifs...)



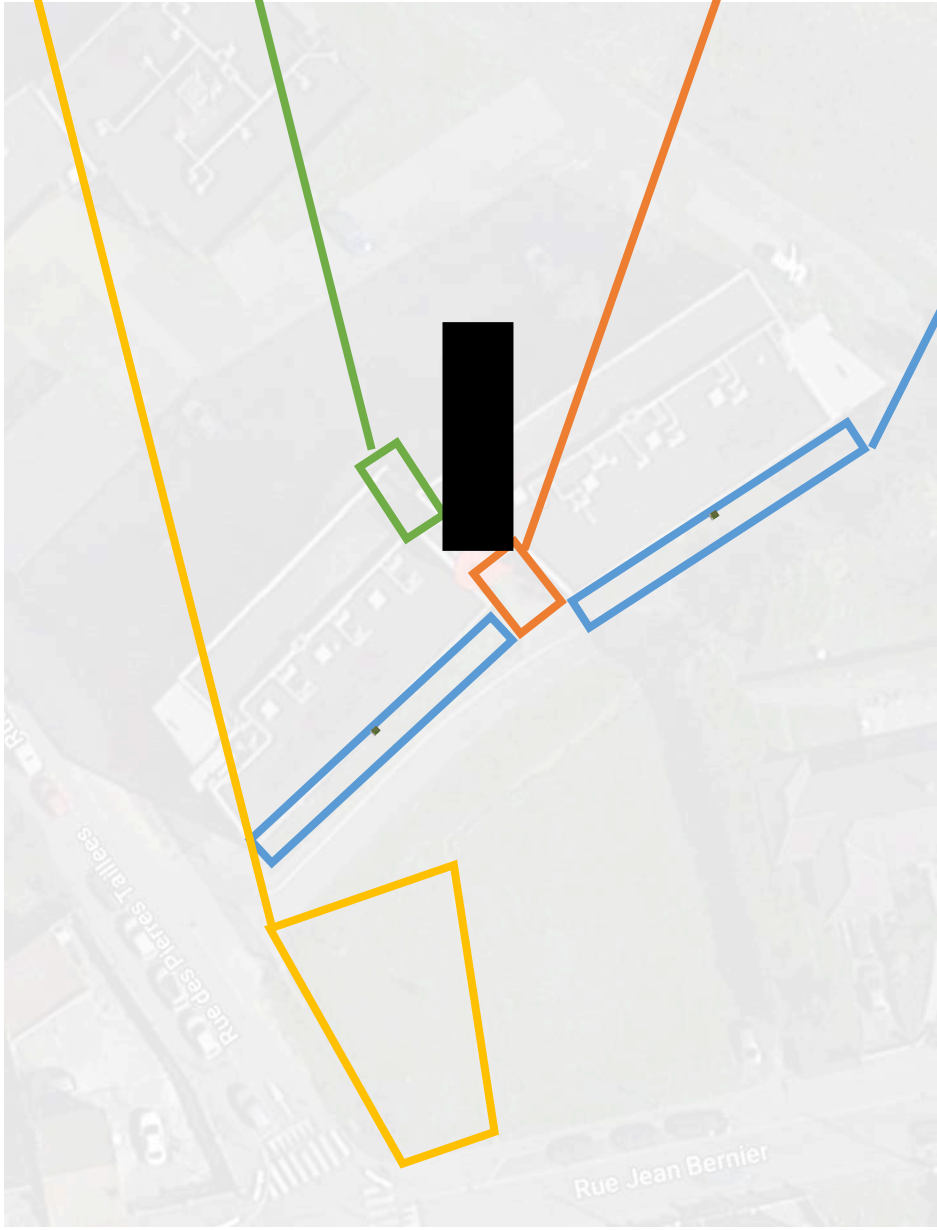
Verdissement

- Plantation de haies, arbustes, parterres fleuris



Récupérateur d'eau de pluie

- Installation d'un récupérateur d'eau de pluie à proximité du jardin partagé



COMPTE-RENDUS DES ÉCHANGES

Compte-rendu réunion N+2	
	DATE
PARTICIPANTS	
Ordre du Jour	•
Idées clés de l'échange	•

Compte-rendu réunion N+1	
	DATE
PARTICIPANTS	
Ordre du Jour	•
Idées clés de l'échange	•

Compte-rendu réunion lancement	
	DATE
PARTICIPANTS	
Ordre du Jour	•
Idées clés de l'échange	•

Annexe 12 – Taux de participation des organisations du terrain vis-à-vis des objectifs de développement durable

Objectifs de développement durable (ODD)	Nombre de cibles	Activités historiques agissant dans le cadre des cibles des ODD	Activités renforcées ou émergentes de la démarche RSE initiée agissant dans le cadre des cibles des ODD	Δ ODD	Activités potentiellement déployables pouvant agir dans le cadre des cibles des ODD	Δ' ODD
Pas de pauvreté	7	- (1.3) participation dans le système et les mesures de protection sociale à destination des personnes vulnérables (étudiants et jeunes actifs)	- (1.5) Renforcer la résilience des personnes vulnérables aux risques liés au changement climatique par une cartographie des résidences et le déploiement d'actions préventives d'adaptation du bâti - (2.2) Répondre aux besoins nutritionnels des adolescents et jeunes par la distribution de paniers alimentaires et la sensibilisation à travers des actions de prévention santé et les potagers participatifs en résidence	29%		
Faim "Zéro"	8			13%		
Bonne santé et bien-être	13	Par les activités de protection sociale et de prévention santé : - (3.3) Mettre fin à l'épidémie de sida - (3.4) Réduire par la prévention le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien-être - (3.5) Renforcer la prévention de l'abus de substances psychoactives, notamment les stupéfiants et l'alcool - (3.8) Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle - (3.a) Renforcer l'application de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte anti-tabac	- (3.9) Réduire le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses, à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol par la réduction des impacts environnementaux dus aux activités	46%	- (3.6) Diminuer le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route par de nouvelles actions de prévention santé	54%
Éducation de qualité	10	- (4.3) Faire en sorte que tous aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement de qualité et à un coût abordable	- (4.7) Faire en sorte que tous les élèves acquièrent des connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable	20%		
Égalité entre les sexes	9	- (5.5) Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision - (5.6) Assurer l'accès à tous aux soins de santé sexuelle et de procréative		22%	- (5.1) Mettre fin à toutes formes de discrimination à l'égard des femmes - (5.c) Adopter des politiques en faveur de la promotion de l'égalité des sexes	44%
Eau propre et assainissement	8		- (6.4) Augmenter l'utilisation rationnelle des ressources en eau - (6.5) Mettre en œuvre une gestion intégrée de l'eau	25%	- (6.3) Améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en diminuant la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau - (6.6) Restaurer les écosystèmes liés à l'eau	50%

Objectifs de développement durable (ODD)	Nombre de cibles	Activités historiques agissant dans le cadre des cibles des ODD	Activités renforcées ou émergentes de la démarche RSE initiée agissant dans le cadre des cibles des ODD	Δ ODD	Activités potentiellement déployables pouvant agir dans le cadre des cibles des ODD	Δ' ODD
Énergie propre et d'un coût abordable	5		- (7.1) Accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à coût abordable - (7.2) Accroître la part de l'énergie renouvelable - (7.3) Amélioration de l'efficacité énergétique	60%		
Travail décent et croissance économique	12	- (8.5) Parvenir au plein emploi productif et garantir à tous l'accès à un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale - (8.6) réduire la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation - (8.10) Généraliser l'accès de tous aux services d'assurance - (8.b) Emploi des jeunes	- (8.4) Améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales en vue de ne plus dégrader l'environnement	42%		
Industrie, innovation et infrastructure	8			0%		
Inégalités réduites	10	- (10.2) Autonomiser les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique - (10.4) Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité - (10.5) Améliorer la réglementation et la surveillance des institutions et marchés financiers mondiaux et renforcer l'application des règles		30%		
Villes et communautés durables	10	- (11.1) Assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable	- (11.6) Réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant - (11.a) Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnements positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales - (11.b) Mettre en œuvre des politiques et plans d'action intégrés en faveur de l'intégration de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation et de la résilience face aux catastrophes	40%	- (11.3) Renforcer l'urbanisation inclusive et durable pour tous	

Objectifs de développement durable (ODD)	Nombre de cibles	Activités historiques agissant dans le cadre des cibles des ODD	Activités renforcées ou émergentes de la démarche RSE initiée agissant dans le cadre des cibles des ODD	Δ ODD	Activités potentiellement déployables pouvant agir dans le cadre des cibles des ODD	Δ' ODD
Consommation et production responsables	11		- (12.3) Réduire le volume de déchets alimentaires par habitants avec le tri et la valorisation des biodéchets - (12.5) Réduire considérablement la production de déchets par la prévention, le réduction, le recyclage et la réutilisation - (12.6) Adopter des pratiques viables et intégrer dans les rapports des informations sur la viabilité - (12.8) Faire en sorte que toutes les personnes aient des informations et connaissances nécessaires au développement durable	36%		
Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique	5		- (13.1) Renforcer la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques en les cartographiant - (13.3) Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact	40%		
Vie aquatique	10			0%	- (14.1) Prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres menées près de la mer ou d'un cours d'eau	10%
Vie terrestre	12			0%	- (15.2) Promouvoir la gestion durable de tous types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement - (15.a) Mobiliser des ressources financières pour préserver la biodiversité et les écosystèmes et les exploiter durablement	17%
Paix, justice et institutions efficaces	12	- (16.4) Réduire nettement les flux financiers illicites, lutter contre toute forme de criminalité organisée par l'application de <i>Solvabilité II</i>.	- (16.7) Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions (initiatives et les groupes de réflexion)	17%		
Partenariats pour la réalisation des objectifs	19			0%		
TOTAUX	169			22%		28%

CONCEPTUALISATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE INTEGREE A TRAVERS LE DEPLOIEMENT DE DEMARCHES RSE DANS LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Cette thèse traite de la problématique de la performance globale dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce secteur, autrefois marginalisé, est composé de divers acteurs cherchant à combiner la défense de leur raison d'être sociale avec des exigences financières grandissantes et se retrouve ainsi mis en exergue au regard de la généralisation des enjeux de développement durable. Face à des entreprises qui communiquent et mettent en pratique de plus en plus de démarches de responsabilité sociétale (RSE), l'ESS peut être perçue comme un modèle organisationnel responsable par vocation. La réalité est toutefois plus nuancée et les dernières évolutions réglementaires et concurrentielles ont même eu tendance à remettre en cause ce présupposé. Les valeurs sociales de l'ESS demeurent toutefois un facteur clé de la performance de ce secteur qu'il est nécessaire de revigorer et revaloriser au travers d'une démarche structurée de RSE.

C'est en conduisant une recherche-intervention au sein d'une organisation partenariale du secteur de l'ESS que nous avons cherché à expérimenter le potentiel de structuration et de valorisation de la performance globale que peut offrir une démarche RSE.

Par la mise en exergue des convergences et spécificités de l'ESS et de la RSE et d'un état de l'art des méthodologies et outils de mesure et d'intégration de la performance globale, cette recherche confirme le potentiel de performance de la RSE pour l'ESS. En particulier, la thèse montre l'intérêt d'une approche qualimétrique de la performance globale pour des organisations défendant une raison d'être sociale.

Mots clés : ESS, RSE, performance globale intégrée, hybridité organisationnelle, théorie socio-économique, recherche-intervention ; approche qualimétrique

CONCEPTUALIZING AND MEASURING INTEGRATED GLOBAL PERFORMANCE THROUGH THE DEPLOYMENT OF CSR APPROACHES IN THE SOCIAL ECONOMY SECTOR

This thesis deals with the issue of global performance in the social and solidarity economy (SSE). This sector, once marginalized, is made up of various players seeking to combine the upholding of their social purpose with growing financial demands, and thus finds itself in the spotlight due to the generalization of sustainable development goals. Faced with companies that are increasingly communicating and implementing corporate social responsibility (CSR) initiatives, the SSE may be perceived as an inherently responsible organizational model. The reality, however, is more nuanced, and recent regulatory and competitive developments have even tended to interrogate this assumption. However, the social value of actors in the field remains a key factor in their performance, therefore needs to be reinvigorated and upgraded through, for example, a CSR approach.

By conducting a research-intervention within a partnership-based organization in the SSE sector, we sought to experiment the potential of structuring and enhancing overall performance that a CSR approach can offer.

By highlighting the convergences and specificities of SSE and CSR, as well as the state of the art of methodologies and tools for measuring and integrating global performance, this research converges with others on the performance potential of CSR for SSE. In particular, this thesis shows the interest of a qualimetrics approach of global performance of an organization defending a social purpose.

Keywords: Social and solidarity economy, corporate social responsibility, integrated global performance, organizational hybridity, socio-economic theory, intervention-research ; Qualimetrics approach