

LA RSO, UN PROJET STRUCTURANT POUR LES ORGANISATIONS EN VOIE D'HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE : CAS D'UNE ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Andréas MAÎTRE-FERRI
ISEOR et Centre de recherche Magellan
Iaelyon – Université Jean Moulin Lyon 3
(France)

RÉSUMÉ:

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) est désormais une problématique que nombre d'entreprises intègrent dans leur organisation, mais qu'en est-il si l'entreprise traverse une restructuration ? En se basant sur l'étude d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire en voie d'hybridation organisationnelle, nous abordons deux dimensions de la RSO pouvant justifier ses apports en période de restructurations : C'est un projet managérial stratégique au sens du *Project Based View* et un projet combinant valeurs et performance donnant, en théorie, un pouvoir structurant à la RSO.

Mots-clés: Responsabilité sociétale des organisations ; Économie sociale et solidaire ; Restructuration ; Organisation hybride ; Project Based View

INTRODUCTION

La présente communication est un nouveau point d'étape de notre thèse de doctorat après un peu plus d'un an de travail. Lors de notre première communication l'année précédente au colloque doctoral ISEOR-AOM, nous avons présenté dans les grandes lignes notre projet de thèse, le terrain de la recherche, les différents cadres théoriques et les objectifs que nous nous étions fixés. Un an après, nos recherches, les avancées réalisées sur le terrain ainsi que la pandémie de Covid-19 ont fait évoluer notre perspective et les objectifs que nous étions fixés.

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) est un sujet de recherche traité par nombre de chercheurs, dans différents contextes (à l'échelle de la direction, dans sa mise en œuvre opérationnelle, dans certains secteurs, dans les entreprises de grandes tailles...) mais à notre connaissance, il existe peu d'articles traitant de la mise en œuvre de démarches RSO dans des organisations en restructuration. C'est cette dimension de notre objet de recherche de thèse que nous souhaitons approfondir ici. En effet, une restructuration est un processus complexe qui

demande une réorganisation importante, si ce n'est totale, de l'ensemble de l'entreprise concentrant les efforts individuels et collectifs à agir dans l'immédiateté voire l'urgence instituant ainsi une forte dichotomie avec la mise en place de projets RSO qui implique une projection à long terme, un investissement supplémentaire de la part des collaborateurs, des coûts à court terme et des résultats potentiels à long terme.

Mais, dans le cadre d'une entreprise « à mission » et plus précisément dans le cas d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, mener un projet de RSO en période de restructuration ne serait-ce pas un moyen de mieux expliciter voire de confirmer la stratégie ESS de l'organisation ?

En prenant le cas de notre terrain de recherche, une union de mutuelles du secteur de l'éducation nationale en restructuration vers une hybridité organisationnelle, nous cherchons à voir comment la mise en œuvre de démarches RSO peut accompagner, voire soutenir une restructuration. Tel est l'un des objectifs de notre thèse. Mais pour comprendre comment la RSO peut agir sur la restructuration, nous nous devons de mettre en lumière précisément ce contexte de restructuration et les réflexions qui en découlent, c'est l'objet de cette communication.

I. CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE

Le contexte que nous allons présenter est prépondérant dans notre réflexion car il conditionne l'ensemble de notre recherche. En effet, la thèse que nous réalisons s'effectue dans le cadre d'une convention CIFRE et, en faisant le choix d'adopter une méthodologie se voulant de la recherche-intervention, notre sujet d'étude est l'entreprise qui nous accueille.

a. Choix méthodologique de l'étude du terrain de recherche

Sans rentrer dans les débats concernant les apports et limites de la méthodologie que nous adoptons, la recherche-intervention est une des approches indiquées dans la définition de la recherche-action de David Coghlan et Mary Brydon Miller (2014) : « [La recherche-action] décrit un groupe d'approches apparentées qui intègrent la théorie de l'action dans le but de résoudre des problèmes organisationnels en faisant participer ceux qui la vivent ». L'idée étant de coconstruire avec les collaborateurs des connaissances d'intention scientifique « avec les acteurs de l'entreprise [...] puisqu'il/elle (le chercheur) n'a pas le monopole de l'intelligence des situations ni de l'action » (Bonnet, 2020). Cette méthodologie a donc un double objectif, résoudre des problèmes observés dans l'organisation et créer de la connaissance (Savall et al., 2019).

Toutefois, ces mêmes auteurs pointent l'ambiguïté de la notion « *d'engagement du chercheur pour changer explicitement les pratiques de gestion* » (Savall et al., 2019, p.151) ayant conduit « *de fait* » la méthodologie à créer « *des connaissances contextualisées et contingentes, sans objectif de création de connaissances génériques et reproductibles* » (Ibid.). La recherche-intervention implique, quant à elle, un véritable « *processus de transformation délibérée* » (Ibid.) durant lequel le chercheur et les acteurs de l'organisation interagissent continuellement et

échantent leurs visions respectives permettant à chacun de s'adapter, de « s'ajuster continuellement » (Moisdon, 2015).

Notre thèse étant financée par une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), nous consacrons, sur la durée totale de nos travaux de recherche, un peu plus de la moitié de notre temps au sein de l'entreprise qui nous a embauchée. Le travail réalisé au sein de cette structure étant nécessairement lié à notre sujet de recherche, ce qui est particulièrement vrai dans notre cas comme nous le verrons dans cet article, nous avons fait le choix de profiter de cette occasion pour relier les travaux de recherche académiques et ceux réalisés au sein de l'entreprise, en relation avec ses acteurs afin de construire, tester, évaluer et faire évoluer des éléments de connaissances. En ce sens nous nous inscrivons donc dans une approche de recherche-intervention car la connaissance générée sera le fruit d'un travail collaboratif, qui s'intégrera dans les structures de l'entreprises et qui la transformeront. Le caractère scientifique de notre thèse intègre donc les principes épistémologiques, les précautions protocolaires et de déontologie du chercheur qui sont notamment promus et défendus par les intervenant-chercheurs de l'ISEOR (Savall et al., 1975, 2019) et ceux du CGS (Moisdon, 1985, 2015).

Le terrain de recherche constitue donc pour notre étude une donnée essentielle dont les particularités que nous allons présenter conditionnent notre raisonnement et la portée de notre analyse.

b. Le secteur de la mutualité, un secteur en profonde mutation, source de complexité

La première particularité de notre terrain de recherche vient du fait que c'est une union de mutuelles l'inscrivant de fait dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), un « tiers secteur » constitué d'organismes dont la vocation principale est d'assurer le marché et l'État si ces derniers ont des défaillances (Azam, 2003). Or, la mutualité en France existe depuis le XVII^e siècle et a connu un essor au XIX^e siècle avec la rédaction de la Charte de la Mutualité (1898), et la mise en place de la sécurité sociale en 1945. A présent, le tissu mutualiste français est considéré comme un maillon fort de l'économie française et du système de protection sociale en couvrant plus de 35 millions de personnes, soit la moitié de la population (Dreyfus, 2011 ; Avise, 2020).

La mutualité représente une institution à part entière dans le paysage économique français (Domin & Gallois, 2015 ; Cuénoud et al., 2018) et ce notamment grâce aux valeurs qui sont véhiculées (Malherbes, 2008) : liberté, démocratie, solidarité et indépendance (Dreyfus, 2011), à leur ancrage territorial fort (Ferrary, 2010 ; Bioteau et Fleuret, 2014) et le fait « *qu'elles ne fondent pas leur modèle stratégique de croissance et de développement sur l'optimisation des profits dans une logique de marché* » (Thorton et al., 2012 cité par Séran & Hubert, 2021).

Si l'histoire de la mutualité montre qu'elle a fait face à d'importantes oppositions, notamment à l'époque de Napoléon III et de la 3^{ème} République (Dreyfus, 2011) durant laquelle les organismes mutualistes faisaient l'objet d'un contrôle fort, les années 1980 marquent un tournant important. En effet, depuis cette date, les mutuelles font face à un effacement progressif de leurs particularités les alignant de plus en plus avec leurs concurrents capitalistiques. Le premier acte de cet alignement concurrentiel a commencé avec les réformes libérales entreprises par

les pouvoirs publics de l'époque qui a modifié le « *secteur d'activité au profit de comportements marchands* » (Domin, 2020) dont l'exemple le plus évoqué est l'alliance du Crédit Mutuel (banque coopérative) et du CIC (banque capitalistique). Depuis, les réformes et évolutions sectorielles se sont succédées et ont fait muter le secteur, les impactant jusqu'à leurs valeurs historiques par l'intégration d'une dualité entre l'utilité sociale que les mutuelles défendent et la nécessité d'adopter un comportement marchand, d'introduire une gestion capitalistique dans leur fonctionnement interne.

Cette mutation vers une dualité entre utilité sociale et comportements marchands devient à présent institutionnalisée par les pratiques des organisations du secteur et par les prises de positions des pouvoirs publics dont notamment :

- L'instauration du régime *Solvabilité II* en 2016 imposant « *le déploiement d'un modèle centré sur l'efficacité attendue des systèmes de régulation de la gouvernance des organisations du secteur de l'assurance* » alors que « *les entreprises françaises qui se réclament de l'économie sociale et solidaire ont un fonctionnement interne et des activités fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale* » (Séran & Hubert, 2021, p.99). Les deux auteurs montrent par ailleurs que « *le substantif 'mutuelles' n'apparaît que huit fois dans un texte réglementaire d'environ 90 000 mots* » et que « *la recherche montre que [...] les mutuelles de santé, ont échoué à défendre leurs intérêts au niveau européen (Benoît & Coron, 2019)* » (Séran & Hubert, 2021, p.94)
- La fin de certains régimes spéciaux de la sécurité sociale, comme celui des étudiants en 2018
- Ou encore le vote de la loi PACTE (2019) qui permet aux entreprises capitalistiques d'inscrire dans leurs statuts leur mission sociale, environnementale ou sociétale et donc leur utilité sociale.

Ces évolutions du marché de la mutualité créent des tensions centripètes, car combinant différentes logiques, pour les organismes de la mutualité qui doivent désormais être capable de gérer des enjeux stratégiques tels que :

- Le renforcement simultané de la compétitivité avec des acteurs capitalistiques et du contrôle des pouvoirs publics
- La poursuite de la mise en pratique de leurs valeurs d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, promouvant l'utilité sociale en intégrant des logiques mercantiles de rationalité économique
- La nécessité d'allier une organisation hiérarchique et centralisée avec une organisation agile pour être en mesure d'assurer la stabilité et l'innovation nécessaire.

Ces évolutions complexifient grandement la position à adopter par les dirigeants pour développer leur entreprise car elles entraînent un « *enchevêtrement des causes et effets du jeu combiné des logiques* » (Lobre-Lebraty, 2017, p.33). Face à ces dualités, à ces tensions de logiques, le choix stratégique de réorganiser son entreprise dans une structure hybride est un choix plébiscité par nombre de personnes, dirigeants, chercheurs, spécialistes. Et tel a été le choix mis en œuvre du terrain de recherche que nous étudions.

c. Une restructuration vers une organisation hybride

L'hybridation d'une organisation indique la confrontation et l'enchevêtrement de logiques contradictoires en son sein ou avec des acteurs extérieurs. Les entreprises sociales en sont un exemple concret car comme nous venons de le montrer pour le secteur des mutuelles et comme le démontrent différents auteurs (Jay, 2013 ; Maignan et al., 2018 ; Michaud, 2013) « *les entreprises sociales combinent des logiques de marché avec une finalité de bien-être social, ce qui en fait un lieu de paradoxes importants, également appelé 'nœud de tensions'* » (Denos et al., 2021, pp. 2-3). L'hybridation d'une organisation peut émerger au sein de la structure de diverses manières comme le précisent Denos et al. (2021) : des origines et de l'histoire de l'entrepreneur ou du dirigeant, du contexte de l'environnement de la structure, d'une opportunité, de la confrontation de points de vue des salariés au sein d'une équipe ou encore de l'influence d'autres entreprises. Mécaniquement l'hybridation de ces logiques différentes génère des paradoxes complexifiant la gestion de l'entreprise.

En 2017, Audebrand a identifié quatre catégories de paradoxes recensés dans le tableau suivant (Denos et al., 2021, pp.6-7) :

	Tension d'appartenance	Tension d'organisation	Tensions d'apprentissage	Tension de performance
Description	« <i>L'identité favorise les tensions entre l'individuel et le collectif et entre les valeurs, les rôles et les appartenances concurrentes</i> » (Smith & Lewis, 2011, p. 383)	« <i>La structuration et le management favorisent la collaboration et la concurrence, l'empowerment et la direction, le contrôle et la flexibilité</i> » (Smith & Lewis, 2011, p.383)	« <i>L'adaptation, le renouvellement, le changement et l'innovation favorisent les tensions entre la construction basée sur le passé et la destruction de celui-ci pour créer l'avenir</i> » (Smith & Lewis, 2011, p.383)	« <i>La pluralité institutionnelle favorise des objectifs multiples et concurrents alors que les parties prenantes ont des considérations divergentes du succès organisationnel</i> » (Smith & Lewis, 2011, p.383)
Mots clés	Identité Rôle Adhésion	Structures Processus Leadership	Évolution Adaptation Renouvellement	Buts Succès Performance
Exemples de tensions	Collectif / Individuel Intégration / Séparation Homogénéité / Hétérogénéité Engagement / Différence Affiliation / Indépendance	Hiérarchie / Démocratie Direction / Empowerment Contrôle / Flexibilité Top-down / Bottom-up Vigilance / Confiance	Alternatif / Mainstream Sécurité / Incertitude Passé / Futur Stabilité / Changement Prédiction / Nouveauté	Économique / Social Simplicité / Complexité Objectivité / Subjectivité Efficacité / Quantitatif / Qualitatif

Ce tableau montre quatre types de tensions caractérisant les organisations hybrides qui peuvent à être à l'origine de tensions. Afin de présenter comment ces tensions peuvent se traduire dans une organisation et les impacts que cela peut générer,

nous allons présenter le processus d'hybridation qui s'opère encore actuellement au sein de notre terrain de recherche.

Comme précisé précédemment, l'entreprise que nous étudions est une union de mutuelles spécialisées dans le domaine de l'éducation nationale. Le processus de restructuration vers une organisation hybride que nous allons présenter ici, s'est déroulé en deux grandes phases, une première résultant d'une contrainte légale et indépendante de la volonté des dirigeants et une seconde, intentionnelle, fruit d'un choix stratégique de développement de la part de ces derniers.

En 2018, la loi du 8 mars 2018 dite loi ORE (orientation et réussite des étudiants) met fin au régime étudiant de la sécurité sociale entraînant « *l'arrêt de gestion de l'assurance maladie obligatoire par les mutuelles étudiantes* »¹. Les mutuelles étudiantes n'assurent désormais plus que le régime complémentaire d'assurance maladie en concurrence directe avec les autres acteurs du secteur et perdent la délégation de service public qui constituait la raison historique de leur création dans le milieu du siècle dernier ainsi que la partie la plus importante des activités de l'entreprise la contraignant donc à une restructuration nécessaire.

Ainsi, cette dernière a dû entreprendre le transfert de nombreux collaborateurs, la fermeture de plusieurs agences et une réorganisation interne en supportant les « *effets humains et ses coûts cachés* » (Dubouloy & Fabre, 2002, p.44) inhérents comme la perte de repères des « collaborateurs survivants » (Napier, 1989), risque de démotivation (Scilient & Rozin, 2005), sentiment de lassitude plus important (Cameron, 1995 ; Bonnet, 1997) ainsi que les conséquences économiques avec la répercussion, entre autres, sur les frais de gestion. En reprenant le tableau présenté précédemment (cf. figure 1), on constate donc que cette première phase a largement contribué à créer des tensions d'appartenance avec la perte de la raison d'être historique de l'organisation, des tensions d'organisation, d'apprentissage et de performance avec la nécessaire restructuration impliquée.

La deuxième phase de restructuration a été lancée en parallèle et est conduite, encore actuellement, pour survivre et se développer suite à cet épisode « douloureux ». La direction a décidé de mener un chantier de développement en tissant des partenariats stratégiques avec des acteurs privés du logement étudiant, trouvant raison dans une volonté partagée d'agir en faveur de la santé, du bien-être et de la réussite des étudiants, en mettant en commun des ressources, compétences et organisation, en faisant évoluer la projection commerciale... Cette seconde phase soulève elle également types de tensions par la collaboration avec des entreprises privées, la mise en commun de ressources et compétences ou encore la découverte d'un nouveau secteur d'activité

Si la première phase de restructuration a renforcé l'intégration d'une rationalité économique forte nécessaire pour la survie de l'entreprise, la seconde pousse l'hybridation de l'organisation à ce que Lobre-Lebraty (2017) qualifie « d'hybridité majeure », une hybridité « *à forte intensité [...] susceptible de mettre en choc frontal les valeurs revendiquées par les dirigeants comme socle légitimant*

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

leurs décisions. » (Lobre-Lebraty, 2017, p.53). En effet, le rapprochement stratégique entre une structure de l'ESS revendiquant que sa performance économique n'est pas sa finalité, mais un moyen de réaliser son objectif d'utilité sociale et des structures privées ayant pour finalité la rémunération du capital peut être source d'un « choc frontal ».

Comme nous venons de le voir, l'évolution structurelle du secteur de l'ESS et plus précisément celui de la mutualité s'est traduit par une réorientation au sein de ces entreprises vers une organisation hybride, combinant le respect de valeurs historiquement forte avec un nouveau besoin de performance économique et financière contraignant. Dans un tel contexte, nous émettons l'hypothèse que la portée stratégique d'un projet RSE peut permettre d'accompagner la restructuration par les valeurs et la performance globale qu'il englobe.

Le projet de RSO a malheureusement été très ralenti par la pandémie de la Covid-19 et les actions que nous souhaitons mettre en œuvre, ne sont pas encore opérationnelles. Nous ne sommes donc pas encore en capacité d'apporter des éléments de résultat pouvant nourrir notre hypothèse, mais nous allons explicitez ci-après en quoi et comment un tel projet peut être bénéfique dans le cadre d'une restructuration.

II. LA RSO, UN PROJET MANAGÉRIAL STRUCTURANT

La Commission Européenne définit la RSO 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* » (CE, 2011, COM(2011) 681 final). En l'état, elle traduit donc un engagement, une volonté stratégique d'intégrer de nouvelles dimensions dans le modèle d'affaires de l'entreprise et donc de faire évoluer ce dernier en fonction de l'évolution de la société civile, du secteur, des habitudes de consommations, etc. La RSO ainsi définie, peut donc être assimilé à un projet stratégique de l'entreprise duquel la direction a une attente qu'elle soit en termes de performance, économique, réputationnel ou de valeurs comme respect de l'humain et de la nature, la diversité et la biodiversité ou encore l'éthique. De plus, l'intégration de préoccupations sociales et environnementales dans le modèle d'affaires implique une action collective pour que les structures comme les comportements évoluent, donnant à ce projet stratégique une dimension managériale forte.

Si Bréchet et Desreumaux (2011) considèrent la *Project Based View* (PBV) comme une « *théorie ontogénétique* » (Bréchet et Desreumaux, 2011, p. 60) traduisant une nouvelle vision de l'entreprise comme un construit issue de l'« *action collective* » à travers des projets (Emin & Schieb-Bienfait, 2013, p.22), la RSO, peut donc intégrer le cadre d'analyse de la PBV et être considéré comme un projet structurant, du moins autant que tout autre projet mené par l'entreprise comme par exemple dans le cas de notre terrain de recherche, le projet de tisser des partenariats stratégiques avec des acteurs du logement étudiant.

La mise en œuvre de démarches de RSO constitue un projet pouvant accompagner un processus de restructuration vers une organisation hybride, premièrement parce

que ce projet, au sens de la PBV peut être considéré comme un projet stratégique, et secondement car la RSO a elle-même un caractère hybride entre les valeurs qu'elle promeut et la performance globale qu'elle peut générer pour l'organisation.

a. La RSO, un projet de management stratégique

La RSO peut en effet être considéré comme un projet stratégique à part entière. C'est du moins ce que défendent Schäffer et al. (2016) en reprenant la logique de la Project Based View (PBV) : « *le Project Based View permet de comprendre comment le projet peut changer l'organisation afin d'opérationnaliser la stratégie souhaitée. La PBV se structure autour de trois idées centrales (Aurégan et al., 2007, pp. 221-222) :*

- *Le projet représente une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement véloce ;*
- *Il est un élément central de la dynamique des ressources et des compétences. Il permet à la fois le renforcement des compétences centrales existantes et le développement de compétences inédites ;*
- *Il nécessite la mise en place de structures conciliant ordre et désordre (Benner et Tushman, 2003 ; Chanal et Mothe, 2004). Le système articulé de règles est au cœur du pilotage de ces structures. » (Schäffer et al., 2016, pp. 65-66)*

La RSO intégrant, selon les auteurs, ces trois points en alliant « *anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un futur désiré* » (Bréchet & Deseumaux, 2005, p.43), « *qui mêle le délibéré à l'émergence* » (Aurégan et al., 2007, p. 220) à travers « *des dispositifs propices au changement continu* » (Aurégan et al., 2007, p.221).

Au niveau de notre terrain de recherche, on constate que ces trois points sont effectivement cochés. Le projet de RSO que nous avons commencé à mener est une première pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, personne ne sait donc véritablement de quoi il en tient, les impacts que cela va générer, ni même l'implication nécessaire, mais un sentiment global de nécessité et de volonté de conduire un tel projet a émergé de nos échanges et entretiens avec ces mêmes personnes. De la même façon, le projet comporte à la fois des actions qui ont été formalisées dès le commencement, des actions qui ont été délibérément proposées et d'autres actions qui ont émergé en cours de projet. Finalement, le projet de RSO développe et propose des dispositifs et des outils afin d'être opérationnel et de survivre à notre intervention. Ces dispositifs et outils sont nouveaux pour l'organisme et offre une vision nouvelle, peuvent stimuler au changement.

Nous notons tout de même une limite importante concernant le pouvoir structurant d'un tel projet, et ce d'autant plus dans une période instable comme une restructuration : les impacts qui pourront émerger d'un tel projet dans l'organisation ne traduiront-ils pas d'avantages une déstructuration plus qu'une restructuration ? En effet, la RSO bien que très proche de l'ESS sur de nombreux points, est tout de même une notion différente qui n'est pas naturellement inscrite dans les gènes de l'ESS. Cette problématique, nécessite d'être approfondit davantage. Sur le terrain elle s'est notamment traduite de trois manières différentes.

La première, réside dans la perception qu'ont les acteurs sur le caractère stratégique du projet, projet ayant par exemple été considéré par l'un des membres du comité de direction de « *monde des bisounours* ». Bien que ce ne soit pas représentatif de la position des autres membres du comité de direction, cette perception de la RSE montre la complexité de sa mise en œuvre.

De plus, la nouveauté du projet pour l'organisation constitue un certain risque pour sa pérennité, celui d'une surspécialisation du service qui le porte créant des frictions et des incompréhensions à travers des outils qui se dissocieraient (Quairel, 2006) voire s'opposeraient (Mocquet, 2008) avec ceux déjà instaurés dans l'organisation (Renaud, 2014), ou en s'appropriant des fonctions, missions et tâches d'autres services comme le souligne Mocquet (2008) avec le contrôle de gestion. De tels frictions sont nuisibles à la bonne conduite du projet et *in fine* de sa performance, Essid et Berland (2011) soulignent, par exemple, l'importance que la RSO soit intégrée dans la performance en réinterprétant les systèmes de contrôle de gestion. Germain et Gates (2010) pointent quant à eux d'assimiler la RSO dans le quotidien des salariés, de les responsabiliser en les intégrant.

La troisième difficulté recensée étant celle du temps. Dans une période de restructuration, et même en « temps normal », les salariés et les directeurs notamment, n'ont pas le temps, ils ont d'autres urgences à traiter avant et la RSO est souvent reléguée à une préoccupation mineure.

Ayant ces éléments à l'esprit, voici l'approche projet qui a été adoptée pour conduire le projet, étape par étape, afin de donner au projet un maximum de pouvoir structurant.

- **Étape 1 (terminée) : La présentation du projet à l'ensemble des parties prenantes internes**

La première étape a consisté à présenter le projet RSO, dans l'ordre au directeur général, aux instances de gouvernance, de direction, de représentation des salariés et à l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'objectif étant que le projet soit compris de tous et accepté par tous.

Ces présentations ont été construites par une contextualisation de la RSO dans l'environnement externe de l'entreprise (cadre réglementaire, positionnement RSO des acteurs des marchés de la mutuelle santé et du logement étudiant, principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux activités) mais également à travers l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise pour sa mise en œuvre (rôles et missions des directions, constats des forces motrices et des freins à la mise en œuvre du projet, vision et attentes des salariés concernant la RSO).

Si la contextualisation de l'environnement externe a reposée sur l'analyse documentaire, l'étude de l'environnement interne a été conduite par l'intermédiaire d'entretiens et d'observations. Deux méthodes d'entretiens ont été menées :

- Des entretiens semi-directifs de deux heures ont été conduit avec 14 salariés, directeurs et cadres de l'entreprise.
- Un questionnaire distribué à l'ensemble des salariés, pour un taux de réponse de 50%, comprenant sept questions génériques sur la RSE, dont trois questions ouvertes leur permettant de s'exprimer.

- **Étape 2 (en cours) : Information et formation sur les notions de RSO auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise**

Dans la continuité des différentes présentations, trois webinaires de 30 minutes ont été proposés aux salariés durant l'année 2020. Ces webinaires, qui ont réuni plus de 90% des salariés à chaque fois, sont l'occasion d'informer les salariés sur des notions clés de la RSO, de présenter l'avancement du projet, les prochaines étapes... Malgré la pandémie qui a mis un frein à la conduite de ces webinaires, ils ont pour objectif d'être réalisés tout au long de notre intervention et que les sujets abordés soient de plus en plus approfondis afin d'assurer un apprentissage sur le long terme et que le projet de RSO survive à notre intervention en apportant aux salariés des éléments des connaissances dans une logique d'organisation apprenante (Dubouloy & Fabre, 2002)

- **Étape 3 (en cours) : Mise en relief du projet de RSO avec l'organisation de la restructuration**

Une fois les acteurs informés sur la RSO et la vision du projet qui est portée, sa mise en place opérationnelle doit considérer le changement organisationnel en cours. La restructuration étant menée par différents groupes de travail, la question que nous nous sommes posés était de savoir comment les pilotes de ces groupes de travail peuvent s'approprier le projet, mettre en place des actions sur leurs prérogatives et de leurs missions et le rôle qu'ils joueront dans ce cadre. Quatre rôles ont été déterminés :

Figure 1 : description des rôles des pilotes

Rôles	Description
Pilotage	L'action à mener concerne principalement, voir spécifiquement, le groupe de travail
Copilotage	L'action étant transverse, elle concerne plusieurs groupes de travail qui la pilotent de manière collaborative
Collaboration	Le groupe de travail est amené à prendre part de manière ponctuelle ou plus fréquemment
NC	Le groupe de travail n'est pas impacté par l'action à mener

Ainsi, à partir d'une liste d'actions types que nous proposons aux pilotes des groupes de travail, qu'ils peuvent alimenter de nouvelles actions, ces derniers définissent leur rôle et les relations qu'ils devront avoir avec d'autres groupes de travail ou des parties prenantes identifiées.

- **Étape 4 (en cours) : Accompagnement auprès des pilotes des groupes de travail de la restructuration pour une formalisation du projet**

Le projet étant une nouveauté pour l'entreprise et ses acteurs, sa mise en œuvre mobilise des ressources et compétences inédites et nouvelles. Ainsi, un accompagnement du projet est nécessaire pour s'assurer qu'il soit mis en œuvre et dans les meilleures circonstances possibles. L'accompagnement que nous réalisons se veut dégressif dans le sens où au début du projet, nous participons activement dans l'identification d'actions, la réalisation d'outils, la mise en place

de formations... pour progressivement laisser une autonomie de gestion et de proposition aux pilotes et la formalisation de ces actions à travers des objectifs, des politiques internes et externes et un reporting des actions menées qui inscriront la RSO dans la néo-structure lui donnant sa dimension stratégique.

- **Étape 6 : Évaluation de la performance de la mise en œuvre des démarches de RSO**

La dernière étape du projet et d'un projet stratégique est l'évaluation de sa performance, du succès de sa mise en œuvre. Actuellement, nous considérons que l'évaluation de la performance de ce projet repose sur deux piliers.

Le premier pilier de l'évaluation est la performance globale du projet, sa capacité à identifier et valoriser ses impacts positifs et négatifs sur un territoire donné selon un principe de complémentarité des trois capitaux (humain, naturel et financier) devant être à préserver et à renouveler dans le respect des limites physiques (tiré de la définition du modèle de comptabilité durable CARE, Richard, 2012 ; Maugeri, 2017). De nombreux outils et méthodologie d'évaluation de la performance globale existent : tripple bottom line (Elkington, 1997), le balanced scorecard (Kaplan & Norton, 2001) et sa dernière version le sustainability balanced scorecard (Figue et al., 2002), l'évaluation des coûts et opportunités cachés (Savall & Zardet, 1978, 2015).

Le second pilier est celui de l'appropriation et de l'intégration de la RSO dans les structures et les comportements de l'organisation. Nous le dissociions de la performance globale qui est une évaluation plus statique, une image à un moment donné car ce deuxième pilier permet de donner une évaluation plus dynamique et sur le long terme notamment en s'intéressant aux travaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978, 2001 ; Senge, 1990, 1999 ; Cummings & Worley, 2009).

Nous venons de voir qu'en considérant la RSO comme un projet stratégique, elle a théoriquement un pouvoir structurant bien que nous ne soyons pas en mesure de l'affirmer. De plus, nous pouvons également noter que le pouvoir structurant de la RSO, dans notre cas, réside dans sa forte proximité avec le modèle économique de l'ESS, car tout comme l'ESS, la RSO combine valeurs forte et performance.

- b. La RSO, un projet hybride entre valeurs et performance**

La responsabilité sociétale des organisations est une notion qui s'est structurée dès les prémisses des théories des organisations, Weber, au début du siècle dernier, soulignait déjà que « *la dynamique entrepreneuriale n'est pas réductible à un calcul économique ; elle est mue par des fondements éthiques* » (Acquier & Aggeri, 2015). Elle a pris un essor grandissant au fur et à mesure que le « *secteur privé est devenu une institution dominante dans la société mondiale* » (Varney cité par Hommel, 2006, p.29) les entreprises représentant le microcosme capitaliste d'un territoire dont le développement durable repose sur l'ensemble des structures qui la composent (Savall et al., 2015) et jouant « *le rôle de porte-drapeaux d'un pays* » (Varney cité par Hommel, 2006, p.29). Les entreprises sont au cœur du développement des territoires et doivent intégrer les valeurs portées par les membres de ces territoires qui ne sont uniquement d'ordres économiques mais également sociologiques, environnementales et éthiques. Ces valeurs sont

devenues tout autant institutionnelles que les entreprises dans la logique de développement d'un territoire

En effet, en reprenant les termes d'Hervé Mesure cité par Lobre-Lebraty (2017) : « (les institutions) *ne sont pas que des organisations mais avant tout des coutumes, des usages, des règles de comportements, des modes de pensée et, aussi, une façon de concevoir les droits de propriété communs à un ensemble d'individus en un temps et un lieu précis* » (Lobre-Lebraty, 2017, p.66) et aujourd'hui très rares sont les entreprises qui ne partagent pas, voire ne revendiquent pas les valeurs de la RSO et par extension du développement durable (Godard et Hommel, 2005). Ce constat est d'autant plus vrai pour les organisations relevant de l'ESS ou collaborant avec ces dernières du fait de la forte proximité, voire de l'intégration totale de la RSO dans l'ESS (Blanc, 2008 ; Cuénoud et al., 2018 ; Salameh Bchara et al., 2016 ; Michaud & Audebrand, 2014).

Si les mutuelles sont un exemple historique de modèle économique reposant sur des valeurs prégnantes source de performance économique comme le constatent Couret et Lacan : « *Les SAM (sociétés d'assurance mutualistes) parviennent à conjuguer éthique et efficacité économique, dans la volonté de servir la personne avant toute chose. Cette dimension humaniste, loin de les pénaliser, leur fournit au contraire leur énergie principale* » (Couret & Lacan, 2009, p.43) modèle également mis en exergue par de récentes études sur la surperformance des fonds d'investissements socialement responsables (Novethic, 2013 ; étude d'un investisseur privé cité dans Finance & Gestion, juillet-août 2020 ; Méta-analyse menée par l'université d'Oxford et Arabesque Partners), la performance de démarches de RSO au sein d'une entreprise, même d'une mutuelle, n'est pas systématique et les nombreuses recherches portant sur la question de sa performance divergent sur ce point. .

Toutefois, par sa nature transverse et systémique, la RSO impacte plus ou moins directement et plus ou moins fortement la performance globale de l'entreprise (Travaillé et al., 2014) que ce soit sur les coûts supportés par l'entreprises et notamment sur les secteurs de la santé et du logement qui sont au cœur des considérations environnementales, sociales et sociétales. On peut notamment citer les impacts négatifs sur la santé des adhérents dus à la pollution, aux addictions et autres problèmes de santé de la population qui accroît les prestations à verser, les coûts de consommations de fluides (électricité, eau, gaz...), la gestion du matériel et de fournitures ou des rénovations des résidences, bureaux et agences, les coûts cachés d'origine sociales (Savall & Zardet, 1978, 2015)... Ou les opportunités de développement des activités par l'innovation d'offres et de services « éco-responsables », l'image de marque auprès des adhérents et résidents, leur satisfaction ou encore les investissements socialement responsables, la RSO est au cœur de nombreux leviers stratégiques pour une entreprise et implique une gestion stratégique.

CONCLUSION

A travers cet article nous venons de mettre en lumière un point central de notre hypothèse de recherche, la RSO, du moins en théorie et dans le cadre d'une entreprise de l'ESS, peut représenter un projet pertinent à mettre en œuvre en période de restructuration car elle a un pouvoir structurant. Structurant parce qu'en tant que projet de management stratégique et dans un contexte où les acteurs travaillent dans un certain flou, avec peu de visibilité sur ce qui va advenir, elle permet de repenser l'organisation en prenant en compte les intérêts des parties prenantes, internes et externes et d'allier l'utilisation de ressources et compétences existantes avec l'apparition de nouvelles dans une logique d'apprentissage organisationnel. Mais structurant aussi car tout comme le parti pris de notre terrain de recherche et celui de nombre d'entreprises mutualistes de s'orienter vers une organisation hybride, la RSO défend des valeurs fortes et une performance globale.

Toutefois, cela reste encore hypothétique, très théorique et nous ne disposons pas de résultats permettant de l'affirmer. En effet une restructuration est par essence un évènement très chaotique pour une entreprise avec des répercussions socio-économiques fortes, une implication plus importante des collaborateurs et notamment des directeurs et d'éventuels changements de position ou de direction que nous ne pouvons maîtriser. La mise en œuvre des actions et l'évaluation d'une performance ne sont donc aucunement assurées.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACQUIER, A. & AGGERI, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 253(8), 387-413
- AUREGAN P., JOFFRE P., LOILIER T. et TELLIER A. (2007), "*L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?*", *Finance Contrôle Stratégie*, N°10 (4), p. 217 - 250.
- AZAM, G. (2003). Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ?. *Revue du MAUSS*, 1(1), 151-161.
- BIOTEAU, E. & FLEURET, S. (2014). Quelques jalons pour une géographie de l'économie sociale et solidaire. *Annales de géographie*, 3(3), 890-911.
- BLANC, J. (2008). *Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes*. Économies et sociétés, n°43, pages 55 à 83.
- BONNET, M. (1997). *Gestion des entreprises après un plan social de restructuration : implication des salariés qui restent dans cinq cas d'interventions socio-économiques*. In GRH face à la crise, GRH en crise.
- BONNET, M. (2020). *La création de connaissances par les managers*. dir. Beaulieu et Kalika). EMS, 2020
- BRECHET J.-P. et DESREUMAUX A. (2005), "*Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations*", dans JOFFRE P., LAURIOL J. et MBENGUE A. (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome XI, EMS, p. 37 - 67.

- BRECHET, J. & DESREUMAUX, A. (2011). La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique. *Humanisme et Entreprise*, 4(4), 57-64
- CAMERON, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*; New-York. Vol. 33, N°2 (summer 1994) pp. 189-211.
- COURET, A. & LACAN, A. (2009). *La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la MACIF et de la Maif*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (312), pages 35 à 54.
- CUÉNOUD, T., HELFRICH, V., RAMONJY, D. (2018). La Macif, une tentative d'hybridation entre Economie Sociale et Solidaire et RSE. *Entreprendre et Innover*, vol.4, n°39, pp. 84-96.
- DENOS, G., MAUREL, C. & PANTIN, F. (2021). Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. *Innovations*,
- DOMIN, J-P. & GALLOIS, F. (2015). L'économie sociale à la rencontre du marché : l'expansion des mutuelles de santé dans les services à la personne. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°338, pages 86 à 101.
- DOMIN, J-P. (2020). *Le rôle de la loi du 31 décembre 1989 dans la construction du marché de l'assurance maladie complémentaire*. *RECMA*, 3(3), 52-65
- DREYFUS, M. (2011). *L'histoire de la Mutualité : quatre grands défis*. *La tribune de la santé* 2011/2 (n°31), pages 49 à 54
- DUBOULOY, M. & FABRE, C. (2002). *Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes*. *Gérer et comprendre*, mars 2002 (N°67), pages 43 à 55.
- ELKINGTON, J. (1997). *Canibals with forks : The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone, Oxford
- EMIN, S. & SCHIEB-BIENFAIT, N. (2013). De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1-2), 15-42
- ESSID, M., & BERLAND, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle/Consequences of CSR on management control system. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(2), 59-88.
- FERRARY, M. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. *Revue d'Économie Industrielle*, (129), 171-202,12
- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S. & WAGNER, M. (2002). *The sustainability balanced scorecard – linking sustainability to business strategy*. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11, pp. 269-284.
- GATES, S. & GERMAIN, C (2010). Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: an empirical study. *Management Accounting Quarterly*, 2010, 11(3), pp. 1-7.
- HOMMEL, T. (2006). *Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle*. *Entreprises et histoire*, 45(4), 20-38
- KAPLAN, R & NORTON, D. (2001). *The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, MA.

- LEFRESNE, F. & SAUVIAT, C. (2009). *Restructurations. Modes de gouvernance et régimes de restructuration*. Travail et Emploi, 117, 2009, pages 39 à 51.
- LEROY F (2008), *Les stratégies de l'entreprise*, 3ème édition, Les topos, Dunod, Paris.
- LOBRE-LEBRATY (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
- MAUGERI, S., RICHARD J (2017). *Refonder l'entreprise, la société anonyme et l'intérêt social par la comptabilité environnementale*. Synthèse réalisée par Chambost, I. Cahiers internationaux de sociologie de la gestion, n°17, décembre 2017
- MICHAUD, M. & AUDEBRAND, L. K. (2014). *Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises*. Éthique publique, vol. 16, n°2, 2014, pages 1 à 42.
- MOISDON, J.-C. (2015). *Recherche en gestion et intervention*. Revue française de gestion, n°253/2015, pages 21 à 39
- NAPIER, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes : A review and suggested typology. Journal of Management Studies, (26).
- RICHARD, J. (2012). *Comptabilité et développement durable*. Paris : Economica
- SALAMEH BCHARA, N., DUBRUC, N., BERGER-DOUCE, S. (2016). *L'émergence de la RSE dans une association de l'économie sociale et solidaire*. Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise, n°23, automne 2016, pages 47 à 67
- SAVALL, H, PÉRON, M, ZARDET, V, BONNET, M (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Editions EMS, management & sociétés
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (1987). *Maîtriser les coûts et performances cachés*. Economica Paris
- SAVALL, H., ZARDET, V., BONNET, M. et CAPPELLETTI, L. (2019). *Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise, cas du modèle de management socio-économique*. Revue française de gestion, 2019/7, n°284, pages 149 à 169.
- SCHÄFER, P., RAMONJY, D., BARET, P., PETIT, F. (2016). *La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique*. Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2016/Supplément (HS), pp. 61 à 84
- SCILIEN, J-C. & ROZIN, P. (2015). Les plans sociaux successifs comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants : la perception des efforts mutuels peut-elle éviter l'émergence d'un coût caché « ancré » ?. Management & Avenir, p. 20.
- SÉRAN, HUBERT (2021). *L'impact de la directive européenne solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles françaises*. Association Recma, 2021/1 N° 359, pages 92 à 110
- THORNTON P. H., OCASIO W. et LOUNSBURY M., 2012, *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press
- TRAVAILLÉ, D., GOND, J.-P., BAYLE, E. (2014). *La responsabilité sociétale des organisations : des discours aux pratiques*. Vuibert, 2014

UDEBRAND, L. K. (2017), Expanding the Scope of Paradox Scholarship on Social Enterprise: The Case for (Re)Introducing Worker Cooperatives, *Management*, 20, 368-393.