THÈSE DE DOCTORAT

RSE et Performance Globale : La RSE comme levier de Performance Globale et de Légitimité

Vers une entreprise à impact positif sur ses territoires d'implantation

Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur
en **Sciences de Gestion et Management** de **l'Université Paul Valéry Montpellier 3**
en partenariat avec l'entreprise Groupama d'Oc

Ecole Doctorale n°60 – Territoires, Temps, Société et Développement

Présentée par **Gabrielle SUCHAUD**

Sous la Direction de **Odile UZAN**, Professeure des Universités

Soutenue publiquement le **18 DECEMBRE 2023** devant le jury composé

Franck BRILLET Professeur des Universités, Université Côte d'Azur	Rapporteur
Gérald NARO Professeur des Universités, Université de Montpellier	Rapporteur
Emilie HENNEQUIN Professeure des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Examinatrice
Natacha PIJOAN Professeure des Universités, Université Montpellier 3	Présidente du jury
Olivier CRETTE Expert-Comptable, Cabinet Ledouble	Examinateur
Rafaël USERO Responsable RSE, Groupama d'Oc	Examinateur
Odile UZAN Professeure des Universités, Université Montpellier 3	Directrice de thèse

Résumé

Cette thèse examine comment la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut servir de levier pour la Performance Globale et la légitimité d'une entreprise, notamment en ce qui concerne son impact positif sur les territoires où elle est implantée. La recherche s'articule autour de quatre questions principales : (1) la RSE est-elle un levier de Performance Globale ? (2) La Performance Globale peut-elle être mesurée en termes d'impacts (positifs et négatifs) ? (3) Ces mesures d'impact permettent-elles de valider la légitimité de l'entreprise ? (4) Un outil de pilotage de la Performance Globale peut-il être élaboré et universalisé ?

Une revue de la littérature approfondie a été réalisée pour explorer les concepts clés tels que la RSE, le développement durable, les territoires, la Performance Globale, la mesure d'impact, l'empreinte carbone, et le pilotage de la Performance Globale. Cette revue théorique s'appuie sur deux théories majeures : la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), qui souligne l'importance des relations entre l'entreprise et ses différents acteurs, et la théorie des portefeuilles de Markowitz (1952), qui introduit des principes de gestion de risque applicables à la performance globale de l'entreprise.

La méthodologie adoptée est mixte et exploratoire, reposant sur une étude de cas unique de l'entreprise Groupama d'Oc, une société d'assurance opérant dans 14 départements avec 2000 collaborateurs. Cette étude de cas a été facilitée par une CIFRE réalisée par le doctorant au sein de l'entreprise entre 2020 et 2023.

Les résultats obtenus se déclinent en trois points principaux :

1. Analyse stratégique de la démarche, stratégie et reporting RSE-DD (2017-2023) : Une évaluation de l'évolution stratégique de Groupama d'Oc en matière de RSE et de développement durable.
2. Mesure de la Performance Globale : Une évaluation basée sur des indicateurs de performance clés (KPI) et les Objectifs de Développement Durable (ODD).
3. Développement d'un outil de pilotage de la Performance Globale : Cet outil, basé sur une approche RSE-DD-TPP et une gestion des risques climatiques, vise à intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise.

La discussion générale de la thèse aborde l'empreinte carbone de l'entreprise, perçue comme une "contre-performance", et repositionne l'assureur en tant que gestionnaire du risque climatique. Elle souligne l'importance de l'intégration d'une comptabilité environnementale pour identifier les postes de dépense carbone interne et met en avant la nécessité d'une veille réglementaire accrue et d'une accélération des initiatives pour un pilotage responsable et durable de la Performance Globale.

En conclusion, cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension du rôle central de la RSE dans la gestion de la Performance Globale des entreprises et propose un cadre pour l'élaboration d'outils de pilotage universalisables, intégrant à la fois les aspects de durabilité et de légitimité.

Mots-clés : RSE ; Performance globale ; Mesure d’impact ; Légitimité ; Développement durable ; Pilotage

Abstract

This thesis examines how Corporate Social Responsibility (CSR) can serve as a lever for Global Performance and legitimacy for a company, particularly in relation to its positive impact on the territories where it operates. The research is centered around four main questions: (1) Is CSR a lever for Global Performance? (2) Can Global Performance be measured in terms of impacts (both positive and negative)? (3) Can these impact measurements validate the company's legitimacy? (4) Can a tool for managing Global Performance be developed and universalized?

An extensive literature review was conducted to explore key concepts such as CSR, sustainable development, territories, Global Performance, impact measurement, carbon footprint, and the management of Global Performance. This theoretical review draws on two major theories: Freeman's Stakeholder Theory (1984), which emphasizes the importance of relationships between the company and its various stakeholders, and Markowitz's Portfolio Theory (1952), which introduces risk management principles applicable to the company's overall performance.

The adopted methodology is mixed and exploratory, based on a single case study of Groupama d'Oc, an insurance company operating in 14 departments with 2,000 employees. This case study was facilitated by a CIFRE agreement carried out by the doctoral candidate within the company from 2020 to 2023.

The results are presented in three key points:

1. Strategic analysis of CSR-SD approach, strategy, and reporting (2017-2023): An evaluation of the strategic evolution of Groupama d'Oc in terms of CSR and sustainable development.

2. Global Performance Measurement: An evaluation based on Key Performance Indicators (KPIs) and Sustainable Development Goals (SDGs).

3. Development of a Global Performance Management Tool: This tool, based on a CSR-SD-TPP approach and climate risk management, aims to integrate CSR into the company's overall strategy.

The general discussion of the thesis addresses the company's carbon footprint, perceived as a "counter-performance," and repositions the insurer as a climate risk manager. It highlights the importance of integrating environmental accounting to identify internal carbon expenditure and emphasizes the need for increased regulatory monitoring and accelerated initiatives for responsible and sustainable management of Global Performance.

In conclusion, this research makes a significant contribution to understanding the central role of CSR in managing companies' Global Performance and proposes a framework for developing universal management tools that integrate both sustainability and legitimacy aspects.

Keywords : CSR ; Overall Performance ; Impact ; Legitimacy ; Sustainability ; Management

Préambule

Cette thèse est le résultat de trois années de doctorat et de recherche en Sciences de Gestion et Management. Elle entend répondre aux exigences académiques françaises actuelles. L'exercice de la rédaction finale de la thèse a été réalisé pendant la période juin à septembre 2023. La validation de l'écrit de la thèse se déroule durant la période de lecture et avis par les rapporteurs de la thèse et membres du jury. Cette période s'établit dans ce cas précis de novembre à décembre 2023. La soutenance publique a lieu le 18 décembre 2023. Cette thèse s'inscrit dans un contexte complexe. D'abord, par la nature originale du contrat de travail de recherche en Sciences de Gestion et Management. En juillet 2020 nous avons fait le choix de mener cette thèse sous la contractualisation d'une Convention Industrielle de Formation par le Recherche (Cifre). En effet, le parcours doctoral étant le plus haut parcours universitaire, il convenait de s'adapter aux projets personnels et aspirations professionnelles du doctorant. Une thèse Cifre aide à l'adaptation au monde des affaires pour un étudiant-chercheur. On estime que 90% des jeunes docteurs ayant réalisé leur thèse en Cifre obtiennent un poste dans les 6 mois après la soutenance, et que plus de 70% d'entre eux poursuivent leur carrière professionnelle dans le secteur privé. Près de trois quarts d'entre eux sont recrutés sur des missions de R&D et l'on observe qu'ils restent en poste au moins 5 ans après leur recrutement (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2021). L'objectif du contrat Cifre est triple, et entend :

- Permettre au laboratoire de recherche universitaire de bénéficier d'un solide ancrage sur le terrain d'étude. Il s'agit de promouvoir le transfert de connaissances, et d'offrir aux doctorants une voie de professionnalisation.
- Permettre à une entreprise privée de bénéficier d'une ressource humaine compétente, innovante, subventionnée par le biais de l'association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT).
- Permettre au doctorant de préparer sa thèse en bénéficiant d'un parcours universitaire d'excellence et de performer sur des missions d'entreprise, directement en lien avec le sujet de thèse.

Bien que ce type de parcours doctoral reste minoritaire en France, et particulièrement en Sciences de l'Homme (16% des thèses Cifre en 2020), il convient d'admettre que les orientations sur la gestion des carrières des chercheurs et docteurs en France ont tendance à favoriser l'établissements de ce type de contrat. En effet, ce dispositif, mis en place en 1981,

gagne chaque année en attractivité. Avec la loi de programmation de la recherche, les thèses en Cifre ont pris de l'ampleur (on en décomptait 1 400 en 2017, 1 500 en 2020, et le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation prévoit un objectif de 2 150 Cifre par an en 2027). Par ailleurs, il est intéressant de noter que 38% des thèses Cifre ont été attribuées à des femmes en 2020, et que près de 40% des thèses Cifre sont effectuées dans des grandes entreprises (pour 45% dans des PME, 9% dans des ETI et 8% dans des collectivités). Enfin, sur le territoire français, notons que toutes les régions présentent des contrats Cifre, avec une large majorité en Ile-de-France (46,5%) et en Auvergne-Rhône-Alpes (14,8%). Inhérents au contrat, la place et le rôle du doctorant constituent en eux-mêmes une dimension complexe du contexte de la thèse. Dans le cas d'une thèse Cifre, le doctorant est le lien principal entre l'université et l'entreprise. Il est donc le lien entre le monde de la recherche et le monde des affaires, deux mondes qui ont tendance à s'ignorer. Le contrat sous-entend que le doctorant endosse un rôle de régulateur, voire de médiateur entre les deux entités (R. Levy, 2005). Néanmoins, ce rôle subit des tensions endogènes au statut de doctorant-salarié, et exogènes à la convention. En effet, il apparaît que le doctorant est continuellement partagé entre des attentes grandissantes en termes de productivité pour l'entreprise et contributions à la recherche. Et dans le même temps, qu'il est partagé, dans une posture délicate, d'étudiant-assistant projet, parfois paradoxale. Pour nous, ces trois années ont été riches en projets et expériences. Côté entreprise, les principales missions ont été réalisées en tant qu'assistante-projet et process RSE. Il s'agissait de missions de coordination projets RSE, adaptation et déploiement de la stratégie RSE nationale, animation des groupes de travail RSE, construction et animations d'ateliers RSE, communication tout-supports, reporting RSE et pilotage des indicateurs RSE. A compter du mois de juin 2023, les missions se sont recentrées sur les dernières étapes de la thèse et se sont concentrées sur la rédaction et production de rapports : d'impact, soit de Performance RSE, et de Performance Globale. L'animation des groupes de travail a laissé place au management de ces projets de rédaction, en collaboration directe avec une étudiante en école de commerce international, spécialisée en management durable, recrutée d'avril à septembre 2023, pour un stage de chefferie de projet RSE. Côté université et laboratoire, le travail s'est découpé en 2 parties principales. D'abord, pour la période d'octobre 2020 à décembre 2022, la collecte de données primaires et secondaires. Ensuite, de juin à septembre 2023, la production des écrits et des rapports. Parallèlement, le travail doctoral a pu donner lieu à de nombreuses présentations orales de l'avancement des travaux et nous proposons de nous réjouir de l'intérêt *a priori* porté au sujet par les différents jury et publics rencontrés. Les deux présentations orales aux 32ème et 33ème Congrès de l'AGRH (Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines)

à Paris, en octobre 2021 et à Brest, en octobre 2022, ont été deux expériences enrichissantes, tant humainement que professionnellement. La pré-soutenance de la thèse réalisée en octobre 2023 à Montpellier a quant à elle pu conforter l'intérêt du sujet, à la présentation des résultats finaux. Nous estimons opportun de préciser à ce stade que la production d'une thèse est un travail académique, scientifique, qui ne se fonde dans son rendu, ni sur les valeurs ni sur les croyances du chercheur. De surcroît, nous précisons que l'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces formulations doivent être considérées comment étant propres à leur auteur. Le document final est au maximum objectivé et n'entend répondre à aucune pression privée ou publique. Il se veut neutre, apolitique, et scientifiquement fondé. Il est entendu que cet exercice universitaire a été façonné de la meilleure façon possible pour tendre vers un rendu digne du diplôme qu'il poursuit. Dans le cadre du contrat Cifre, le doctorant a évolué en adéquation avec les politiques de confidentialité de collecte, traitement et restitution des données (privées et publiques). Les trois années de parcours nous ont permis de bénéficier de formations professionnelles et universitaires, notamment sur les règlementations RGPD et les règles de publications académiques.

Remerciements

En octobre 2020, mon parcours doctoral a débuté avec ma première participation aux réunions du laboratoire CORHIS, et mon entrée dans l'entreprise Groupama d'Oc. Les trois années de mon doctorat se sont ainsi déroulées, faites d'allées et venues entre le monde académique et le monde de l'entreprise. J'écris ces remerciements dans le superbe hall végétalisé, frais, accueillant et vitré de toute part de Groupama d'Oc, à l'abri du soleil brûlant de cette fin de mois d'août 2023. Le terme de mon parcours doctoral approche. Avec lui, le terme de mon parcours universitaire de huit années et le terme de mon contrat chez Groupama d'Oc.

Si cette thèse existe, c'est grâce à Odile Uzan. J'ai eu l'occasion d'assister à ses cours lorsque j'étais en Master Management International des Territoires et des Entreprises. Son introduction à la RSE m'a convaincue, et permise de brosser le portrait de mon mémoire de recherche, soumis et validé avec mention en septembre 2020 auprès de l'Université Paul Valéry, Montpellier 3. Je la remercie pour m'avoir fait confiance, il y a à peine plus de trois ans. Je la remercie pour l'enthousiasme qu'elle a montré vis-à-vis de mon projet et de mon ambition. Je lui suis reconnaissante pour ses conseils, nos échanges, son calme et sa sagesse. Enfin, j'éprouve une immense gratitude pour les encouragements et compliments que j'ai eu le plaisir de recevoir de sa part. Mener cette thèse sous sa conduite constitue pour moi un honneur.

C'est à Jean-Michel Plane que revient la genèse de ce projet de thèse. Lorsque je lui ai présenté mon projet de mémoire, qui devait à la base être réalisé lors d'un stage dans une PME parisienne, il m'a encouragée à me renseigner sur le contrat Cifre. Il m'a ainsi permise d'imaginer poursuivre ma vie en réalisant un doctorat. Je lui suis reconnaissante pour m'avoir faite réaliser l'ampleur de la notion de contribution, et reconnaissante pour l'honneur de cette suggestion.

Je remercie Franck Brillet et Gérald Naro d'avoir accepté d'être dans mon jury de thèse en leur qualité de Rapporteurs. Les précieuses remarques de Franck Brillet lors de la présentation de mes travaux au 33ème congrès de l'AGRH à Brest (2022) ont guidé mes réflexions. Je remercie également Emilie Hennequin, Natacha Pijoan, Olivier Cretté et Rafaël Uséro d'avoir accepté d'être dans mon jury de thèse en leur qualité d'examinatrices et examinateurs. Les conseils de Natacha Pijoan lors de ma pré-soutenance de thèse au CORHIS (2023) ont été d'un soutien précieux.

Si cette thèse a pu voir le jour, dans des conditions aussi agréables que confortables en regard des conditions d'évolution des doctorants en France, c'est grâce à Rafaël Uséro. Sa position particulière de manager, tuteur, et unique collègue de proximité en entreprise pendant trois ans m'a permise d'évoluer professionnellement. Je le remercie pour sa confiance, et lui suis reconnaissante pour son dévouement pour ce projet commun.

Je tiens à adresser mes remerciements à Salah, qui a partagé un bout de chemin avec Rafaël et moi, en stage dans l'entreprise en 2022. Son mémoire de Master sur le Contrôle de gestion sociale et environnementale a été une réussite. Je remercie chaleureusement Lisa, pour l'aide précieuse, le soutien et l'énergie qu'elle m'a apporté durant son stage en 2023. L'aboutissement de cette thèse a été rendu possible aussi grâce à elle. Je lui souhaite de poursuivre brillamment ses études, en *International Business and Sustainable Management*, et son engagement sur les sujets de société qui lui sont chers.

J'adresse tous mes remerciements à mes amis, rencontrés chez Groupama d'Oc. Leur présence aura embelli mon expérience dans l'entreprise.

Je salue l'ensemble des collaborateurs Groupama qui auront participé à l'étude et au projet RSE, pour leur implication et leur intérêt.

Je remercie également mes amis doctorants, Judith, Anaïs, Christelle, Diego, rencontrés lors de mon premier congrès AGRH à Paris. Je leur souhaite toute la réussite pour leur thèse.

Pour finir, je souhaite adresser mes plus tendres remerciements à mes proches. A Arthur, pour n'avoir eu de cesse de m'encourager et croire en mon projet. A mes parents, que je remercie tout particulièrement pour leur soutien infaillible, leur indulgence, leur patience, les nombreux débats qui nous ont animés autour du sujet de la thèse, leurs relectures, leur avis. Cette thèse n'aurait pu aboutir sans leur accompagnement.

Sommaire

Préambule 3

Remerciements 7

Sommaire 10

Introduction générale 21

Première Partie : Cadre conceptuel de la thèse 25

1.1 Chapitre 1 : RSE, Développement Durable, Territoire 27

1.1.1 Développement Durable et RSE : enjeux et définitions 29

1.1.1.1 RSE internationale (ISO 26000, 2010) et européenne (Commission Européenne, 2011) 30

1.1.1.2 RSE française (Grenelle 2, 2010 ; DPEF, 2017) 33

1.1.1.3 Vers une normalisation pour l'intérêt général français et européen (Pacte, 2019 ; CSRD, 2021) 35

1.1.2 Contribution des entreprises à la société et au DD 37

1.1.2.1 Contribution : enjeux et définitions 37

1.1.2.2 Contribution et justice organisationnelle : regards croisés 38

1.1.2.3 Contribution, éthique et légitimité : regards croisés 40

1.1.3 Mesurer la contribution : approche par l'impact 41

1.1.3.1 Performance et Impact social et sociétal 42

1.1.3.1.1 ODD et apport à la notion d'impact 43

1.1.3.1.2 Compass : un outil de mesure de la performance extra-financière 44

1.1.3.2 Contribution des entreprises : une somme de leurs impacts positifs 44

1.1.3.2.1 Performance Sociale et ODD 46

1.1.3.2.2 Performance Sociétale et ODD 46

1.2 Chapitre 2 : Performance Globale, mesure d'impact, empreinte carbone 49

1.2.1 La performance Environnementale des Entreprises 50

1.2.1.1 Les indicateurs environnementaux 51

1.2.1.2 Les indicateurs clé de performance environnementale (KPI).....54
1.2.1.2.1 KPI et pollution.....55
1.2.1.2.2 KPI et ressources et patrimoines naturels.....59
1.2.2 L'empreinte carbone : impact négatif de la contribution 60
1.2.2.1 Bilan Carbone : diagnostic de l'empreinte carbone 61
1.2.2.2 BEGES : communication sur l'empreinte carbone 62
1.2.2.3 Etude de cas croisés : BEGES de HG, MAIF, GMED 64
1.2.2.3.1 Méthodologie du BEGES.....64
1.2.2.3.2 Présentation des cas (HG, MAIF, GMED).....65
1.2.2.3.3 Plans de transition des entités.....66
1.2.3 Performance Globale et maîtrise de l'empreinte carbone 67
1.2.3.1 L'empreinte carbone : principal impact négatif des entreprises 67
1.2.3.1.1 Maîtrise du dialogue entre l'entreprise et ses Parties Prenantes par la RSE 68
1.2.3.1.2 Maîtrise de l'empreinte carbone par la RSE.....70
1.2.3.2 Financiarisation de l'impact négatif.....70
1.2.3.2.1 Fiabiliser la mesure de l'impact négatif.....71
1.2.3.2.2 Financiariser les mesures extra-financières.....72
1.2.3.2.3 Objectiver la mesure de l'impact négatif 73
1.2.3.3 Plafond carbone : approches et définitions.....73
1.3 Chapitre 3 : Piloter la Performance Globale selon une approche RSE-DD-TPP 77
1.3.1 Pilotage stratégique : approches et définitions 78
1.3.1.1 L'analyse stratégique (SWOT) 79
1.3.1.2 L'analyse des risques et impacts sur les Parties Prenantes.....80
1.3.1.3 L'adaptation de la Théorie du Portefeuille (Markowitz, 1952).....81
1.3.1.3.1 Adaptation du modèle à la Théorie des Parties Prenantes.....83
1.3.1.3.2 Contextualisation réglementaire : CSRD et double matérialité.....83

1.3.1.3.2.1 Les apports de la CSRD en matière de reporting 84
1.3.1.3.2.2 La double matérialité et son application en entreprise 84
1.3.2 Performance Globale, innovation, compétitivité 85
1.3.2.1 Le pilotage de la compétitivité de l'entreprise 86
1.3.2.1.1 L'approche comptable 87
1.3.2.1.2 L'approche par le bilan et compte de résultats 88
1.3.2.1.3 L'approche par la création/répartition de valeurs 89
1.3.2.2 Les mesures traditionnelles de la Performance Globale : entre symbolique et efficacité 90
1.3.2.2.1 Le dialogue avec les Parties Prenantes 90
1.3.2.2.2 Le pilotage centralisé de la Performance Globale 91
1.3.2.2.3 L'intégration du reporting RSE 92
1.3.2.3 Reporting RSE intégré : enjeux et avantages 92
1.3.2.4 Reporting RSE intégré : mise en place et déploiement 93
1.3.3 Gestion de risques et maîtrise des impacts 95
1.3.3.1 Gestion du risque Parties Prenantes : risque réputationnel, climatique, financier 96
1.3.3.1.1 Risque réputationnel 97
1.3.3.1.2 Risque climatique 98
1.3.3.1.3 Risque financier 99
1.3.3.2 Maîtrise combinée des impacts positifs et négatifs 101
1.3.3.2.1 Pilotage et évaluation d'impacts 102
1.3.3.2.2 Pilotage et maîtrise du risque 102
1.3.3.2.3 Pilotage et maîtrise de l'empreinte carbone 104
1.3.3.3 Synthèse des concepts 107
1.4 Chapitre 4 : Epistémologie, ontologie, design 113
1.4.1 L'importance du paradigme épistémologie 114
1.4.1.1 L'objectif du chercheur à la définition de sa posture 115

1.4.1.2 Réalisme ontologique, réalisme critique, conviction 116
1.4.1.3 Positivisme et post-positivisme en Sciences de Gestion et Management . 117
1.4.1.4 Le cadre épistémologique comme Partie Prenante de la thèse 118
1.4.2 Positivisme : enjeux et apports 118
1.4.2.1 Post-positivisme : un positivisme actualisé 119
1.4.2.2 Méthodologies inhérentes au post-positivisme réaliste 120
1.4.2.2.1 Limites méthodologiques 121
1.4.2.2.2 Abduction réaliste, déduction positiviste 122
1.4.2.2.3 La place du doctorant en Cifre : rupture avec le positivisme ? 123
1.4.3 Intentions de la recherche, finalités du projet doctoral (2020) 124
1.4.3.1 Contextes et enjeux pour l'ANRT 124
1.4.3.2 Projet de recherche sur les concepts RSE/DD, PG, Légitimité, Impact, Territoire 126
1.4.3.3 Organisation prévisionnelle des travaux 126
1.4.3.3.1 Objectif 1 : déployer la stratégie RSE nationale, à échelle territoriale . 127
1.4.3.3.2 Objectif 2 : mettre en place une veille réglementaire 128
1.4.3.3.3 Objectif 3 : gestion de projets RSE 128
1.4.3.3.4 Objectif 4 : développer l'activité mécénale 128
1.4.4 Construction de la problématique générale 129
1.4.4.1 Objectifs de la problématisation 130
1.4.4.2 Les hypothèses : une aide à la construction de la problématique 132
1.4.5 Construction du design de la recherche 133
Deuxième Partie : méthodologies, résultats, discussions 141
1.5 Chapitre 5 : Etude de cas unique, mixte, exploratoire 143
1.5.1 Etude de cas unique : apports et limites 145
1.5.1.1 Apports et intérêts scientifiques 145
1.5.1.1.1 Etude de cas sous l'influence du paradigme épistémologique 146

1.5.1.1.2 De la description à l'explication d'un phénomène contemporain 148
1.5.1.2 Limites, écueils, actions atténuantes 150
1.5.1.2.1 Exhaustivité et objectivité 150
1.5.1.2.2 Choix du cas, mode de collecte, cadre spatio-temporel 151
1.5.1.2.3 Rigueur, éthique, morale 152
1.5.1.2.4 Intégration du cadre théorique 153
1.5.2 Méthodologie mixte, exploratoire : apports et complémentarité des méthodologies qualitative et quantitative 154
1.5.2.1 Apports de la démarche qualitative 154
1.5.2.1.1 Explication et test 155
1.5.2.1.2 Gestion et collecte des données 155
1.5.2.2 Apports de la démarche quantitative 158
1.5.2.2.1 Déduction et test 158
1.5.2.2.2 Les 3 types de démarche quanti : l'enquête, l'expérimentation, la simulation 160
1.5.2.2.2.1 L'enquête 160
1.5.2.2.2.2 L'expérimentation 160
1.5.2.2.2.3 La simulation 161
1.5.2.3 Complémentarité des approches : vers une démarche mixte 161
1.5.3 Collecte des données secondaires : une revue documentaire de Groupama et Groupama d'Oc 162
1.5.3.1 Principaux écueils 163
1.5.3.1.1 Risque lié au nombre de données et à leur flexibilité 163
1.5.3.1.2 Risque lié à la validité et fiabilité des données 164
1.5.3.2 Présentation des données secondaires 164
1.5.3.2.1 Population A : les DPEF Groupama 2018-2022 165
1.5.3.2.2 Population B : les KPI et ODD 168
1.5.3.3 La contribution de Groupama aux ODD 168

1.5.3.4 Les indicateurs clé de performance Groupama (KPI) 171
1.5.3.5 La contribution de Groupama d'Oc aux KPI 176
1.5.4 Collecte des données primaires : revue statistique et stratégique de Groupama et Groupama d'Oc 180
1.5.4.1 Principaux écueils 180
1.5.4.1.1 Risque lié au statut de la donnée 181
1.5.4.1.2 Risque lié à l'impact sur la validité interne et externe 182
1.5.4.1.3 Risque lié à l'accessibilité et à la flexibilité 183
1.5.4.2 Constitution des données primaires : outils et méthodes en Cifre 184
1.5.4.3 Collecte par questionnaires 185
1.5.4.3.1 L'élaboration des questionnaires 186
1.5.4.3.2 Adaptation des questionnaires au terrain 187
1.5.4.4 Collecte par entretiens : semi-directifs, individuels, entretiens de groupe 188
1.5.4.4.1 Construction des échantillons 189
1.5.4.4.2 Construction des guides d'entretien 190
1.5.4.4.3 Limites aux entretiens de groupe 192
1.5.4.5 Collecte par observation 192
1.5.4.5.1 Choix de l'observation-participante 193
1.5.4.5.2 Gestion de l'accès aux sources 194
1.5.4.6 Design de l'enquête qualitative 195
1.6 Chapitre 6 : Résultat 1 : analyse stratégique Groupama et Groupama d'Oc (SWOT démarche RSE-DD territoriale, reporting RSE, stratégie RSE-DD nationale) 198
1.6.1 Présentation du terrain 199
1.6.1.1 Présentation du Groupe Groupama et de son fonctionnement 199
1.6.1.2 Présentation de la Caisse Régionale Groupama d'Oc 203
1.6.2 Analyse stratégique démarche RSE-DD Groupama d'Oc 205
1.6.2.1 Le projet RSE de Groupama d'Oc 205

1.6.2.2 Opportunités et facteurs-clé de succès 206
1.6.2.3 Forces et atouts 207
1.6.2.4 Menaces et conditions défavorables.....209
1.6.2.5 Faiblesses et axes d'amélioration.....210
1.6.2.6 Synthèse de l'analyse de la démarche 212
1.6.3 Analyse stratégique reporting RSE Groupama d'Oc 212
1.6.3.1 Opportunités et facteurs-clé de succès 213
1.6.3.2 Forces et atouts 214
1.6.3.3 Menaces et conditions défavorables.....214
1.6.3.4 Faiblesses et axes d'amélioration.....215
1.6.3.5 Synthèse de l'analyse du reporting 216
1.6.4 Analyse stratégique stratégie RSE-DD du Groupe Groupama.....216
1.6.4.1 Opportunités et facteurs-clé de succès 216
1.6.4.2 Forces et atouts 217
1.6.4.3 Menaces et conditions défavorables.....218
1.6.4.4 Faiblesses et axes d'amélioration.....218
1.6.4.5 Synthèse de l'analyse de la stratégie RSE-DD du Groupe Groupama.....219
1.6.5 Tableau de synthèse 220
1.7 Chapitre 7 : Résultat 2 : Mesure de la Performance Globale de Groupama d'Oc (approche KPI-ODD) 223
1.7.1 Performance Sociale : analyse en termes de KPI-ODD.....223
1.7.1.1 KPI sociaux : Parties Prenantes, méthodologie, stratégie 223
1.7.1.1.1 Parties Prenantes de la Performance Sociale : des acteurs de la fonction RH 224
1.7.1.1.2 Parties Prenantes de la démarche RSE : la DRH comme sponsor interne 227
1.7.1.1.3 L'intégration d'une démarche RSE stratégique.....228
1.7.1.2 ODD sociaux : 4 leviers d'accélération de la démarche 229

1.7.1.2.1 ODD 3 : bonne santé, bien-être 229
1.7.1.2.2 ODD 5 : égalité entre les sexes 231
1.7.1.2.3 ODD 8 : travail décent, croissance économique 232
1.7.1.2.4 ODD 10 : inégalités réduites 233
1.7.1.3 Synthèse de la contribution sociale de Groupama d'Oc 234
1.7.2 Performance Sociétale : analyse en termes de KPI-ODD 234
1.7.2.1 KPI sociétaux : Parties Prenantes, risques 235
1.7.2.1.1 Risques sociétaux et leviers de maîtrise inhérents 235
1.7.2.1.2 Partie Prenantes porteuses du risque sociétal 239
1.7.2.2 ODD sociétaux : 2 leviers d'accélération de la démarche 240
1.7.2.2.1 ODD 12 : consommation et production durable 240
1.7.2.2.2 Levier pour la prise en compte des besoins en matière d'adaptation et de transition 241
1.7.2.2.3 Levier pour une relation fournisseur responsable 242
1.7.2.2.4 ODD 16 : paix, justice, institutions efficaces 244
1.7.3 Performance Environnementale : analyse en termes de KPI-ODD 245
1.7.3.1 KPI environnementaux : Parties Prenantes, risques 246
1.7.3.1.1 Risques financier et gestion responsable des actifs 246
1.7.3.1.2 Risque lié à la souscription non-vie et à la prise en compte de l'environnement/climat dans l'offre de produits/services 249
1.7.3.1.3 Risque lié à la réglementation et au suivi de l'empreinte carbone 250
1.7.3.2 Synthèse des KPI environnementaux par risques et par Parties Prenantes253
1.7.3.3 ODD environnementaux : 3 leviers d'accélération de la démarche 254
1.7.3.3.1 ODD 9 : industrie, innovation, infrastructure 254
1.7.3.3.2 ODD 13 : lutte contre les changements climatiques 255
1.7.3.3.3 ODD 15 : vie terrestre 256
1.7.4 Analyse du BEGES de Groupama d'Oc 256
1.7.4.1 Analyse croisée KPI – indicateurs du BEGES 257

1.7.4.1.1 Données environnementales Groupama d'Oc 2018-2022.....259
1.7.4.1.2 Données issues du BEGES Groupama d'Oc 2021 260
1.7.4.2 Actions à engager à horizon 2024 : déplacements.....262
1.7.4.3 Actions à engager à horizon 2024 : gestion des déchets 265
1.7.5 Performance Globale : synthèse analyse en termes de KPI-ODD.....268
1.7.5.1 Les 28 indicateurs : 14 KPI et 14 indicateurs de pilotage stratégique 268
1.7.5.2 Système de notation de la contribution aux indicateurs (note de 0 ou 1)..269
1.7.5.3 Système de notation des indicateurs de l'analyse stratégique (note de 0 ou 1) 272
1.7.5.4 Niveau de Performance Globale et enjeux d'accélération 274
1.8 Chapitre 8 : Outil de pilotage de la Performance Globale (RSE-DD-TPP) et gestion de risque climat 277
1.8.1 L'empreinte carbone de la contribution de Groupama d'Oc 277
1.8.1.1 Maîtrise des impacts environnementaux directs et indirects 278
1.8.1.2 Financiarisation des impacts environnementaux 280
1.8.1.3 Adaptation au cadre théorique : théorie du Portefeuille et pilotage RSE-DD-TPP 282
1.8.1.4 De la rentabilité espérée à l'impact positif attendu : l'atteinte des objectifs de Performance RSE.....283
1.8.2 Pilotage stratégique bas-carbone et coût-efficient 285
1.8.2.1 Gestion de projet RSE-DD-TPP et optimisation des ressources 286
1.8.2.1.1 Choix des ressources et unités de mesure 286
1.8.2.1.2 Intégration du coût carbone comme aide à la décision stratégique 287
1.8.2.1.3 Exemple du cas de la formation interne Groupama d'Oc 288
1.9 Chapitre 9 : Discussion générale des résultats, validité, limites de la thèse 293
1.9.1 Discussion générale des résultats.....293
1.9.1.1 S'agissant de l'intérêt du sujet 293
1.9.1.1.1 L'empreinte carbone : une « contre-performance » de l'entreprise.....293

1.9.1.1.2 L'assureur comme gestionnaire du risque environnemental 294
1.9.1.1.3 L'intégration d'une comptabilité environnementale RSE-DD-TPP 294
1.9.1.2 S'agissant de notre contribution managériale 295
1.9.1.2.1 L'identification des postes de dépense carbone dans l'entreprise 295
1.9.1.2.2 Les enjeux d'accélération et la veille réglementaire 296
1.9.1.3 S'agissant de notre contribution académique et scientifique 297
1.9.1.3.1 Les apports de la thèse en Cifre 297
1.9.1.3.2 Les apports de l'étude de cas 298
1.9.2 Commentaires et validations des hypothèses 299
1.9.2.1 Hypothèse 1 : la RSE améliore la Performance Globale 299
1.9.2.2 Hypothèse 2 : la Performance Globale se mesure en termes d'impacts positifs/négatifs 300
1.9.2.3 Hypothèse 3 : non-validée à ce stade 301
1.9.2.4 Hypothèse 4 : un modèle de pilotage de la PG peut être élaboré et universalisé à toute entreprise du secteur des assurances 303
Conclusion générale 307
Bibliographie 311
Annexes 327

Introduction générale

L'urgence climatique, à bien des égards est devenue une notion admise pour la majeure partie de la population, notamment des économies dites du Nord et du monde occidental (Gollier, 2019). Les entreprises, les politiques et la société civile se saisissent des enjeux liés à la situation climatique, ou du moins, en sont largement informés. En entreprise comme à la maison, les bons gestes et usages se transmettent par des mécanismes de communications variés, et sur des sujets tout autant variés. On parle de « *myriade d'actions possibles* » (ibid.), mais également « *d'externalités globales* » (ibid.) liées à l'action contre le changement climatique. En 2020, les données recensées par l'Organisation Internationale du Travail « *demeurent accablantes concernant* « *le travail forcé (25 millions de victimes), le travail des enfants (152 millions d'enfants dans le monde en 2016) avec plus de 40 % de la population mondiale vivant dans un pays n'ayant pas ratifié la convention […]* » (Tahri et Loubès, 2022). Il apparaît évident aujourd'hui que le rôle des grands groupes et grandes entreprises est « *incontournable* » (ibid.), surtout en période de crise comme nous avons pu le constater avec le cas de la pandémie Covid-19 par exemple. Autre avancée certaine en matière de régulation des dommages faits aux hommes et à l'environnement, la capacité à « *montrer du doigt* » (ibid.) les entreprises ne respectant pas « *leurs engagements* » (ibid.). Enfin, la reconnaissance par le plus grand nombre du rôle à jouer des entreprises, à qui revient « *la possibilité d'influencer et d'orienter les bonnes pratiques des autres entreprises* » (ibid.), et plus largement de la société en général. En effet, les entreprises sont reconnues comme pouvant être vecteur du changement et d'exemple à échelle mondiale.

Au niveau académique, les travaux se sont démultipliés depuis une quinzaine d'année sur la thématique de la RSE. Cependant, selon certains auteurs (Gond et Igalens, 2018 ; Saulquin et Schier, 2007), des lacunes et des limites persistent dans les ouvrages et papiers qui orbitent autour de ces notions : on décompte un nombre important de définitions des termes RSE et Performance Globale. Selon le corps d'étude, la spécialité de l'auteur, sa discipline ou encore le contexte socio-économique dans lequel il évolue, les termes ne seront pas définis de la même manière. Par ailleurs, certains privilégient l'aspect social, laissant de côté l'environnemental, quand d'autres proposent de s'interroger, à l'inverse, plus sur le sociétal et l'environnemental que sur l'humain. Réside donc un flou autour de ces termes clés, pourtant abondamment étudiés. Il convient d'admettre que le concept est aujourd'hui saisi par le monde des affaires, et par les acteurs socioéconomiques qui le manient. Par ailleurs, nous estimons opportun de noter que nos

travaux se concentrent sur l'apport de la RSE dans le monde des affaires, et notamment dans un objectif de poursuite de la performance économique. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le concept de Performance Globale (PG), afin de dresser un parallèle entre les dimensions constitutives de la RSE (sociale, sociétale, environnementale) et celles de la Performance Globale, et de la considérer comme une performance financière élargie aux dimensions de la RSE (performance financière, sociale, sociétale, environnementale).

Notre thèse s'intéresse particulièrement au pilotage de la Performance Globale, selon une approche RSE-DD-TPP (RSE-Développement Durable-Théorie des Parties Prenantes). En effet, il est apparu au cours de la recherche que l'entreprise peut piloter sa Performance Globale selon des indicateurs inhérents à ses objectifs de maximisation de la satisfaction de ses Parties Prenantes (approche TPP) mais également selon des objectifs de performance extra-financière (approche RSE) et des objectifs de développement durable (approche DD). Afin de penser le pilotage de la Performance Globale de l'entreprise, nous nous sommes orientés sur la théorie du Portefeuille (Markowitz, 1952) en ce qu'elle apporte à l'aide à la décision stratégique d'investissements financiers. Modèle économique robuste, prisé en sciences de Gestion et Management, la théorie du Portefeuille nous a été suggérée comme piste de réflexion au cours de la recherche, par David Guillemot, actuaire associé, membre de l'Institut des Actuaires et Responsable du Pôle Organisation de Groupama d'Oc. Au cours d'une réunion de travail sur la modélisation d'un outil de pilotage de la Performance Globale par une approche impact positif sur les Parties Prenantes/Risque carbone associé, un regard croisé sur la théorie du Portefeuille et la théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1894) nous a paru pertinent, innovant et répondre à nos attentes. Le titre de la thèse défini en 2020 comme « RSE et Performance Globale, la RSE comme levier de Performance Globale et de Légitimité : vers une entreprise à impact positif sur ses territoires d'implantation » aurait alors pu être renommé, à la vue des résultats de la thèse par : « Piloter la Performance Globale selon une approche RSE-DD-TPP. Vers une entreprise Légitime à Impact positif sur ses territoires d'implantation ».

Les 4 hypothèses que nous avons formulées en amont du travail de recherche nous ont permis de poser la problématique générale de la recherche. L'hypothèse 1 prévoit que la RSE améliore la Performance Globale de l'entreprise. L'hypothèse 2 prévoit que la Performance Globale se mesure en termes d'impacts positifs/négatifs. L'hypothèse 3 prévoit que les mesures en termes d'impacts de la Performance Globale permettent d'évaluer et faire-valoir la Légitimité de l'entreprise. Enfin, l'hypothèse 4 prévoit qu'un outil de pilotage de la Performance Globale peut être élaboré et universalisé à toute entreprise issue du secteur des assurances. La problématique générale de la recherche est ainsi formulée comme :

Dans une entreprise issue du secteur de l'assurance, comment le pilotage de la RSE peut-il contribuer à l'amélioration de sa Performance Globale, en termes d'impacts positifs, et contribuer à l'accroissement de sa Légitimité sur ses territoires d'implantation ?

Pour répondre aux hypothèses, puis à la problématique, nous proposons une thèse en 2 parties. D'abord, une première partie composée de 4 chapitres pour définir le cadre conceptuel de la thèse. Le Chapitre 1 s'intéresse à la RSE, au DD, à la notion de territoire ; le Chapitre 2 à la PG, aux mesures d'impact, à la notion d'empreinte carbone ; le Chapitre 3 au pilotage stratégique de la PG, à la TPP, à la notion de Légitimité. Le Chapitre 4 a vocation à commenter nos choix épistémologiques, ontologiques et présente le design de la recherche.

Dans une seconde partie, composée de 5 chapitres, nous nous intéresserons à la méthodologie, aux résultats et à la discussion générale de notre travail de recherche. Le chapitre 5 ouvre sur la méthodologie de l'étude de cas, sur cas unique, par une approche mixte et exploratoire. Nous exposerons notre collecte de données, notre revue documentaire, statistique et stratégique de l'entreprise. Dans le Chapitre 6, nous verrons le Résultat 1 (analyse stratégique de Groupama et Groupama d'Oc) ; dans le Chapitre 7, nous verrons le Résultat 2 (mesure de PG de Groupama d'Oc) , dans le Chapitre 8, nous verrons le Résultat 3 (outil de pilotage de la PG RSE-DD-TPP). Enfin, dans le Chapitre 9, nous nous consacrerons aux discussions générales de la thèse : réponses à nos hypothèses, à la problématique, les limites, commentaires et recommandations.

Première Partie : Cadre conceptuel de la thèse

1.1 Chapitre 1 : RSE, Développement Durable, Territoire

Nous trouvons donc pertinent d'ouvrir ce chapitre sur la notion de contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable (DD), en proposant un état de l'art sur la notion de DD en France, en Europe et à l'international. Nous postulons en effet que les enjeux liés au DD et plus largement au respect des droits de l'homme, ainsi qu'au changement climatique, se regroupent dans une globalité nécessaire, et que le cadre d'étude de notre thèse se fonde sur un ensemble multiscalaire. Dans ce chapitre nous allons aborder la notion de DD, et faire ressortir l'évolution de sa définition depuis la promulgation du premier rapport sur les enjeux climatiques. Nous verrons comment le sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992) a permis aux Etats de trouver et poser les bases d'un équilibre entre leur développement économique et la protection de l'environnement naturel dans lesquels ils évoluent. Nous aurons logiquement l'occasion de nous recentrer sur l'Europe, avec l'apport de la définition de la Commission Européenne, et retiendrons celle édictée en 2001, actualisée en 2011. La parution du Livre Vert de la Commission (2001) sur la responsabilité des entreprises a ouvert les débats en Europe et en France, notamment sur le rôle des entreprises occidentales au regard des enjeux du DD. Il y est, entre autres, question d'introduire des préoccupations sociales et environnementales dans leurs choix économiques et stratégiques. Vient alors la RSE, que nous retenons de définir comme étant la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises, vis-à-vis de la société en général (Friedman, 1970). La société en général pourra se définir ici comme étant l'ensemble des parties prenantes plus ou moins proches et plus ou moins importantes de l'entreprise. Nous retenons ici la Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984), que nous actualiserons avec les apports contemporains de la littérature académique et scientifique. Les parties prenantes de l'entreprise sont en effet définies comme étant « *tout individu ou groupe d'individus qui influence, ou peut être influencé par les activités d'une entreprise* » (Freeman, 1984). Cette notion fondamentale rappelle le poids non négligeable de toute organisation d'individus en interaction avec l'entreprise, et constitue la « *seule issue [qui] semble se profiler* » (Mullenbach, 2007) lorsque l'on cherche à clarifier l'apport de la RSE au monde de l'entreprise et à ses territoires d'implantation. Par ailleurs, les travaux de la Plateforme RSE, notamment ceux coordonnés par Odile Uzan (2020), mettent en évidence que la RSE se développe de façon dynamique en France tant et qu'il convient désormais d'unifier les termes, les textes législatifs

et normatifs, et les pratiques des entreprises, notamment en termes de reporting RSE et de pilotage de la Performance Globale (PG). Sur les liens entre RSE et PG, les travaux recensent les approches développées à ce jour tant par les organisations publiques, que par les associations professionnelles et les entreprises. Il apparaît ainsi que le pilotage RSE/PG s'effectue principalement à ce jour au travers de deux approches : l'une fondée sur les tableaux de bord de type Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) et l'autre fondée sur les mesures d'impact de la RSE. A cet effet, nous retiendrons dans ce chapitre de définir la performance comme étant *« la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soient la nature et la variété de ces objectifs* » (Bourguignon, 2000). La Performance Globale se définit quant à elle comme une performance économique élargie à tous les champs stratégiques d'une entreprise (ADEME, 2017). Sur cette base, la notion de Performance Globale entend élargir les enjeux pris en compte par les entreprises. Ainsi, nous retiendrons de définir la PG, à l'instar des travaux de la Plateforme RSE, comme étant une performance économique élargie aux dimensions sociales, sociétales et environnementales, basée sur les objectifs DD des dimensions constitutives de la RSE. Nous verrons que la notion de contribution semble pouvoir s'aborder en termes d'impacts, notamment positifs, de l'entreprise sur ses parties prenantes. La norme ISO 26000, qui est considérée comme le premier standard international de la RSE, propose des lignes directrices qui permettent aux entreprises la « *prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux en lien avec leurs parties prenantes* » (AFNOR, 2010). Par ailleurs, la norme rappelle le principe de transparence et d'éthique des activités économiques de l'entreprise, dans un objectif de compte rendu aux parties prenantes. Pour finir, et c'est en cela que nous retiendrons l'importance des standards en matière de RSE, la norme entend « *identifier les impacts* » (ibid.) d'une entreprise « *sur la société et sur l'environnement* » (ibid.). Après avoir défini la contribution des entreprises aux enjeux du DD, ainsi que les pratiques et apports de la RSE, nous proposerons de poursuivre sur la notion de mesure de la contribution des entreprises. En effet, il est apparu au cours de la recherche qu'une entreprise qui se questionne sur ses impacts sur la société et l'environnement peut raisonner en matière de performance. La plateforme d'évaluation des Performances RSE Ecovadis, en lien avec le Médiateur des entreprises (du ministère de l'économie, des finances, et de la souveraineté industrielle et numérique) ont publié en 2021 une étude conjointe sur la performance RSE des entreprises françaises. Pour leur étude, ils se sont basés sur l'observation croisée des résultats de performance RSE d'entreprises issues des économies européennes, de l'OCDE et des BRICS (Ecovadis, le Médiateur des Entreprises, 2021). Nous aborderons sous le prisme de ce rapport, l'apport de la RSE à PSE, pour les entreprises françaises. Finalement, ce chapitre nous permettra d'adopter la logique de mesure

de l'impact positif d'une entreprise selon les indicateurs de performance RSE (approche RSE) et nous permettra de porter un premier regard sur les indicateurs du DD (approche DD).

1.1.1 Développement Durable et RSE : enjeux et définitions

La notion de Développement Durable voit le jour en 1987 dans le rapport Brundtland « *Our Common Future* », document devenu la base de ce que nous appelons encore aujourd'hui le développement durable. Après avoir dressé le constat de problèmes environnementaux grandissants à échelle planétaire, la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement - présidée à cette époque par Gro Harlem Brundtland, ancienne Première ministre de Norvège (1990-1996) - s'est concentrée sur la définition des enjeux liés à ces problèmes.

Dans ce rapport, il fut question de la mise en parallèle des activités économiques et humaines des sociétés dites du Nord et des grandes pauvretés présentes dans les sociétés dites du Sud. Ce rapport avait engagé dès lors sur la nécessité de prendre en compte l'environnement lorsque l'on agit pour le développement économique d'une entité, d'une organisation, ou d'une nation. En effet, la dissonance entre les économies du Nord et du Sud a permis de constater les écarts et impacts des activités humaines sur l'environnement. Les modes de consommations et de production non durables d'une part et les grandes pauvretés d'autre part favorisent en effet le dérèglement climatique et les problèmes environnementaux. Le rapport Brundtland jette à cet effet les bases stratégiques pour une prise en compte de ces enjeux, à chaque échelle de développement. Ainsi, le développement durable est défini comme étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins* ».

Faisant suite à ces recommandations, la Commission des Nations Unies a organisé la première Conférence des Nations Unies sur le Développement et l'Environnement (CNUDE). Plus connue sous le nom de Sommet de la Terre de Rio de Janeiro, ou Sommet de Rio, la Conférence s'est tenue au Brésil du 3 au 14 juin 1992, réunissant dirigeants politiques et chefs d'Etats, diplomates et scientifiques, médias et organisations non gouvernementales (ONG). Rio 1992 représente un effort massif à l'occasion du 20ème anniversaire de la première conférence des Nations Unies, visant à qualifier et « *réconcilier l'impact des activités socio-économiques humaines et de l'environnement* » (Conférence des Nations Unies, 1992).

Cet effort massif est tant à la fois à considérer comme étant la résultante d'une prise de consciences des acteurs majeurs du développement économique mondial que le point de départ

d'une sensibilisation grande échelle des enjeux liés au DD. A l'échelle des entreprises françaises, la Conférence de Rio a marqué une étape importante, que ce soit en matière de règlementations, d'opportunités commerciales, de responsabilité sociale et sociétale ou encore de communication et sensibilisation. En matière de règlementations, et notamment de règlementations environnementales, le Sommet de la Terre a conduit à la mise en place, développement et déploiement d'accords, lois et conventions. Leur application à la sphère économique et au monde de l'entreprise n'est pas homogène sur le territoire français, dans la mesure où ces règlementations vont tendre à s'adapter au profil des entreprises. La taille, le chiffre d'affaires, le statut juridique ou encore le fait qu'elles soient ou non sociétés publiques ou cotées en bourse, sont autant de critères qui permettent de distinguer les entreprises en matière de règlementations environnementales applicables.

1.1.1.1 RSE internationale (ISO 26000, 2010) et européenne (Commission Européenne, 2011)

Le document normatif, national et international, publié en 2010 sur la thématique du Développement Durable et de la RSE, référencé NF ISO 26000, reprend les grands thèmes de ce qui anime encore aujourd'hui la gestion générale de la RSE en entreprise. Il s'agit des questions de gouvernance et d'éthique, d'économie de l'environnement et de la durabilité. Sa publication et son entrée en vigueur en 2010 ont fait naître de nombreux débats, qui se concentraient davantage sur l'apport réel de ce texte dans « *le bazar des normes* » (Pesqueux, 2010) déjà présentes et en vigueur. Finalement il apparaît que cet outil de référence que deviendra très vite l'ISO 26 000 apparaît comme étant un référentiel « *hors norme, du fait d'une stratégie de régulation économique inédite* » (Cadet, 2010). L'objectif premier de ce référentiel est de définir et « clarifier les termes » (ibid.), notamment le terme de responsabilité « *sociétale* » en accord avec l'ensemble des parties signataires, soit au niveau mondial.

La RSE est un concept qui a émergé après la seconde guerre mondiale puis pris de l'ampleur à partir des années 1960. D'abord dans la littérature académique nord-américaine, on retrouve ses premières manifestations dans les traditions paternalistes des grands industriels du XIXème siècle (Heald, 1961, 1970) ou encore dans la continuité de l'éthique des affaires qui remonterait jusqu'à l'Antiquité (Epstein 1998, 2022). Les premières théories, ou le sens premier de la RSE, seraient plutôt ancrées dans l'idéologie religieuse et paternaliste, qui sera transformée et utilisée en outil de légitimation du rôle des entreprises. Déjà, la RSE à son sens premier, valait pour justifier et légitimer les activités des entreprises. A l'origine centrée sur la responsabilité des

hommes d'affaires, puis vers une approche plus inclusive, la RSE s'est insinuée et immiscée jusqu'à nos jours dans les préoccupations globales des entreprises. Jusqu'à atteindre un niveau règlementaire en France par exemple, avec un certain nombre de lois et décrets, labels et certifications, allant en faveur de l'intégration des grands principes de la RSE au sein de l'entreprise.

Le terme lui-même a connu et connaît encore de nombreuses transitions au plus simple niveau de sa sémantique. D'origine nord-américaine, on lui connait le sigle de CSR pour *Corporate Social Responsability*. Traduisible en français littéralement sous le sigle de RSE, pour Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le terme a connu une transition sémantique et est aujourd'hui plus communément admis sous l'appellation Responsabilité Sociétale des Entreprises (Gond, 2006). L'ouvrage de Bowen, intitulé *Social Responsabilities of the Businessman*, et paru en 1953, constitue une, voire la, référence en matière de problématisation concrète du concept de RSE. En effet, il propose une des premières problématisations académiques du concept. Bowen lui-même constitue une référence qui lui vaudra le surnom de père fondateur de la RSE (Acquier, Gond, 2007). Pour beaucoup cet ouvrage est incontournable dans l'histoire de la construction du concept RSE (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991a, 1991b ; Acquier et Gond 2007), notamment car il propose la première définition de la RSE, telle que (traduit de l'anglais) : « *La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans nos sociétés* » (Bowen, 1953, p6).

Pour Bowen en effet, la RSE est une « *troisième voie* », entre la main invisible d'Adam Smith (1776) et la régulation étatique, ou « *modalité d'auto-régulation sociale du marché* ». Le terme sociétal peut se découper de la manière suivante : le terme social, dans ce sens où il désigne l'ensemble des personnes à l'intérieur de l'entreprise (les salariés par exemple) ; le terme société, pour désigner également l'ensemble des personnes à l'extérieur de l'entreprise (les consommateurs et la société civile par exemple). Mais également les personnes morales (les autres entreprises du même secteur, l'Etat, les ONG ou la presse, par exemple). Enfin, le terme sociétal intègre l'environnement, tel que pouvant être « l'ensemble des éléments qui constituent le cadre, le milieu et les conditions de vie pour l'homme » (selon une définition de l'Union Européenne). Selon le droit français, c'est également la nature (les espèces animales, végétales, les ressources naturelles et les équilibres biologique) qui forment l'environnement.

Ainsi, l'AFNOR retiendra la définition de la responsabilité sociétale comme étant « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la*

société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable[1]*, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et en accord avec les normes internationales de comportements, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (ISO 26 000, 2010). Ainsi, il apparaît clairement que l'ISO 26 000 tend à jouer le rôle d'un « *outil de référence, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques* » (Cadet, 2010), pour une terminologie mondiale commune, sans distinction de but (lucratif ou non) ou de dimension des organisations.

C'est dans les années 2000 que le développement du concept de citoyenneté d'entreprise globale (Frederick, 2008) voit le jour. Dès lors, la question de la *business case* de la RSE est dominante et les organisations utilisent de plus en plus les termes de durabilité/soutenabilité ou de développement durable/soutenable. Effectivement, en 2001, la Commission Européenne a publié un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* dans laquelle la RSE est définie comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

Ce Livre Vert, par son biais inclusif permet d'impulser un regain à la démarche RSE sur le sol européen (entreprises, administrations), jouant un rôle fondamental dans l'institutionnalisation de la RSE (Gond et Igalens, 2007). Aujourd'hui encore ces différentes visions de la RSE font débat, les défenseurs d'une approche encadrée et légiférée appuyant que la RSE « *ne peut pas se contenter d'être uniquement supposé, mais doit être volontairement crée grâce à un cadre réglementant la RSE* » (De Schutter, 2008). L'entreprise doit donc, en accord avec ces préceptes et en intégrant les enjeux du développement durable, assurer un équilibre entre ces trois dimensions. Par exemple, on retrouve ici les notions d'éthique, d'équité, de préservation, mais aussi d'efficacité et de performance. Ainsi intégré, le développement durable aura tendance à se confondre avec la notion de RSE dans un objectif de pérennité et de viabilité de l'entreprise, voire d'outil de management. Les entreprises se voient stratégiquement impactées et structurées par des obligations légales en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Ces obligations vont aujourd'hui beaucoup plus loin que celle du simple « *reporting* » des indicateurs RSE.

[1] Au sens défini par le rapport Brundtland

1.1.1.2 RSE française (Grenelle 2, 2010 ; DPEF, 2017)

« *Si à l'échelle européenne, il a fallu les années 2010 pour voir se développer les obligations de reddition, la France a été en avance dans les années 2000 avec une première loi ayant obligé les entreprises cotées à fournir un reporting extra financier.* » (Loubès et Tahri, 2022) En effet, en 2001, la RSE fait son grand retour sur la scène de l'appropriation du concept par les entreprises, avec la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques, art. 116, 2001), qui vise à contraindre les entreprises cotées à produire un reporting sur la façon dont elles intègrent la RSE au sein de leurs activités. Cette loi étend alors les prérogatives du bilan social (Igalens et Jonas, 2002). Le bilan social apparaît à la suite des 30 glorieuses et de mai 1968, dans un contexte qui poussait à la réforme de l'entreprise et dans une mouvance de prise de conscience de la part des entreprises, notamment sur la nécessité de gérer les dimensions sociales de leurs activités. La loi sur le bilan social du 12 juillet 1977 traduit juridiquement ces initiatives, en demandant aux entreprises de quantifier leurs impacts sociaux. La thématique de la RSE était sous-jacente, puisque l'on parlait alors de quantification des impacts, des limites de la responsabilité, ou encore de reporting (Gond, 2006 ; Churchill, 1977 ; Peretti et Roy, 1977 ; Igalens et Nioche, 1977). On parlera par la suite d'un « *premier rendez-vous manqué avec la RSE* » (Gond, 2006). Si l'on revient à la loi NRE, il apparaît qu'elle traduit en effet l'obligation de publication d'un rapport de gestion, afin de mettre en lumière comment une société cotée prend en compte les conséquences sur l'environnement, liées à son activité ou à sa production (on parle alors de consommation d'eau, d'énergie, les émissions de CO_2…).

En 2008, la France organise son premier Grenelle de l'Environnement et la RSE s'ancre dans le monde des affaires. Le grenelle visait effectivement à rassembler toutes les parties prenantes concernées par la thématique commune des enjeux sociaux et sociétaux, afin de faire émerger un certain nombre de propositions d'actions et de lois. C'est enfin en 2010 que le Grenelle II verra le jour, et qu'il permettra dès lors de parler d'une véritable approche française, qui se démarque de l'approche européenne. En effet, cette dernière se veut plus « *volontaire* », voire volontariste, proche des origines américaines du concept (Lapalle, 2012). Le Grenelle 2 a permis l'ajout des enjeux sociaux et sociétaux au reporting environnemental obligatoire en vigueur, étend les critères et accroit le nombre d'entreprises concernées. Dès lors, au-delà des sociétés cotées, les secteurs commerciaux, financiers, mutualistes et coopératifs sont soumis à l'obligation du rapport de gestion pour l'engagement envers l'environnement.

Ici, on observe que de nombreux concepts et cadres théoriques ont tendance à « *s'empiler* » en se construisant sur la base des notions de RSE 1 et 2 (Gond, 2006). Apparaissent également de

nouveaux termes tels que « *corporate social performance* » ou PSE pour Performance Sociale de l'Entreprise. Ou encore la notion phare de « *shareholder theory* » ou Théorie des Parties Prenantes (en opposition à la première « *stakeholder theory* ») (ou RSE3). La littérature se démultiplie, et l'on aborde plus largement le développement durable, triple Bottom line ou citoyenneté d'entreprise. Ces concepts vont soit s'inspirer des RSE 1 et 2, soit tenter une synthèse, soit proposer une nouvelle conceptualisation du terme et de son application au monde des affaires.

Enfin, en 2017 s'ajoute à ces différents projets nationaux la loi n°2017-399 relative au devoir de vigilance. Elle vise les sociétés mères et les entreprises donneuses d'ordre et décrète la mise en place et publication d'un plan de vigilance. La loi va au-delà du traitement par les entreprises des conséquences de leurs activités, puisqu'elle souligne la prévention des risques environnementaux, sociaux et de corruption. Autre nouveauté, elle permet d'apposer un regard sur les activités de l'entreprises en général, mais également sur celles des filiales, des sous-traitants ou encore des fournisseurs. Bien que cela relève du propre des entreprises françaises, la loi étend la définition du territoire des sociétés et permet ainsi un pilotage du *reporting* sur un plan extraterritorial en garantissant l'ajout des entités à l'étranger. Plus connue sous l'appellation de DPEF pour Déclaration de Performance Extra-Financière, elle entend présenter « *les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activités* » et « *les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Hommes et à la lutte contre la corruption* » (Art. L. 225-102-1 du Code du Commerce). Ainsi les entreprises soumises à la prérogative présentent dans ce rapport annuel de référence, les indicateurs environnementaux, sociaux, sociétaux, ceux relatif à la sécurité et ceux relatifs aux achats responsables et droits de l'homme (Loubès et Tahri, 2022).

L'un des objectifs sous-jacents demeure alors de renforcer l'établissement d'une relation responsable avec les parties prenantes de l'entreprise. Certains auteurs avaient dressé le constat que les risques liés aux enjeux RSE et à la qualité de la relation avec les parties prenantes « *n'étaient pas suffisamment pris en compte* » (ibid.) et avaient postulé que « *le risque inhérent à la RSE est constitué par l'ensemble des risques que l'entreprise fait courir à ses diverses parties prenantes et, réciproquement, l'ensemble des risques que les diverses parties prenantes font courir à l'entreprise* » (Igalens et Tahri, 2017). Il convient alors de préciser ici, dans la mouvance des apports de Igalens « *dès 2006 concernant les rapports RSE* » (Loubès et Tahri, 2022), que la DPEF reste un document déclaratif et que les entreprises ont, par conséquent, la liberté de décider de fournir les aspects positifs du sujet.

1.1.1.3 Vers une normalisation pour l'intérêt général français et européen (Pacte, 2019 ; CSRD, 2021)

La loi Pacte de 2019 crée une obligation générale de « *prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux* » ou de leur « *raison d'être* » par les entreprises. En effet, la loi invite les entreprises à prendre en compte les attentes de leur environnement et à adopter une posture responsable motivée par la transparence et la collaboration. Toutes les parties prenantes de l'entreprise sont ainsi prises en compte dans cette approche, puisque chacune d'entre elles est susceptible d'être influencée ou d'influencer l'entreprise. Sur chaque dimension constitutive de la RSE, l'entreprise se positionne et adopte des éléments stratégiques.

En complément, l'entreprise peut adopter des outils de collecte, de pilotage et de communication, qui lui permettent de rendre compte et vérifier sa stratégie responsable. Par exemple, nous verrons que la RSE peut entrainer la modélisation et l'institutionnalisation d'un dialogue entre les différentes parties prenantes sociales et partenariales (Le Bas et Poussing, 2011). Elle permet en effet de rendre compte de l'importance et la nécessité du dialogue social en entreprise. Ainsi, on retrouve que la RSE reste une thématique de plus en plus discutée dans le monde des entreprises (Almeida, 2007). Elle est donc considérée comme un sujet de société et une thématique importante mobilisant de nombreux chercheurs en économie et en gestion (Le Bas et Poussing, 2011).

Comme le soulignent N. Barthe et K. Belabbes (2016), les entreprises doivent remodeler leur stratégie, notamment en tenant compte d'une législation qui les poussent à « *intervenir sur des thèmes plus larges* » que la simple réalisation de leurs objectifs économiques. On retrouve des thèmes qui feront partie de ce que les auteurs nomment la « *GRH socialement responsable* » et qui fait appel à des dispositifs pris en matière de sujets vastes tels que puissent être les accords « *sur l'emploi, contrat de génération, loi sur la discrimination ou encore projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle* ». Si le concept de RSE prévoit une part de flou dans sa définition et son appropriation, il n'en reste pas moins intéressant de se questionner sur son apport en entreprise, et notamment face à la masse salariale des organisations.

En effet, le paternalisme d'entreprise, constituerait, notamment selon Françoise de Bry (2008), « *l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers à partir de la première révolution industrielle au 19ème siècle. Les chefs d'entreprise paternalistes représentent alors le patronat de gauche, car ils sont considérés comme progressistes aussi bien par les patrons que par l'opinion publique* ». L'auteure précise l'évolution de la vision de management paternaliste, qui finira par évoquer une politique sociale interne « *réactionnaire* » après 1945. Finalement, une

définition du paternalisme d'entreprise pourrait résider comme la suivante, qui prévoit que le paternalisme managérial est « *un état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné* » (Ballet et De Bry, 2001, p45). Les auteurs qui s'intéressent à ce sujet évoquent le lien avec la notion d'éthique en entreprise, et la notion d'éthique dans le management. Se dégage finalement une conclusion visant à démontrer que l'éthique dans le management ou plus largement dans l'entreprise est une question qui n'est pas récente, qui est récurrente, et qui est multiple. J. Ballet et F. de Bry parlent en effet de « *vocables divers* » et rappellent ainsi ce qui peut constituer l'historique de l'évolution de l'appellation, partant du paternalisme à l'entreprise citoyenne dans les années 1980 (en passant par l'Etat-Providence dans les années 1936). Finalement, l'éthique aurait « *toujours entretenu des relations inégales avec l'activité économique* » (ibid.). Avec la loi Pacte, l'entreprise peut être à nouveau envisagée « *comme un tout* » et chacune des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs compris) est appelée à « *prendre part au processus de décisions* » ce qui remodèle les processus de décisions et plus largement les modes de gouvernance (Soparnot, 2000). Ce changement de paradigme vient de concert avec la réorientation des engagements stratégiques des entreprises. Récemment, le sujet apparaît comme n'étant plus de faire du simple profit, mais de concevoir des modèles d'affaires qui puissent maximiser l'impact positif tant social et environnemental. Dans une Tribune du Monde, intitulée « Une meilleure prise en compte de l'intérêt général peut être un avantage concurrentiel majeur » et publiée en 2018, Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, appelle les dirigeants et actionnaires d'entreprises à se réinventer et revoir leur modèle stratégique et de différenciation sur les marchés. Allant dans ce sens, le Code Civil évolue et proclame que « *toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société doit être gérée dans son intérêt social en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ».

Il convient alors de considérer un changement de paradigme fort, passant de l'intérêt seul au profit des actionnaires, et d'un management non-inclusif, à celui d'un mode de gouvernance multipartite visant la satisfaction d'un intérêt général social et environnemental. Ainsi, par une juxtaposition de mécanisme de lois, et d'obligations, soit de comportements volontaristes et règlementaires, l'on peut parler dès lors de mise à contribution des entreprises, comme réponse face à leurs impacts sur la société en général.

Enfin, nous l'avions mentionné en début de travail, il convient d'uniformiser les termes tant au niveau des grandes entreprises que des PME (Uzan, 2018), et c'est en cela que nous trouvions

pertinent de conclure sur la directive européennes CSRD (pour Corporate Sustainability Reporting Directive). Cette directive de 2021 entend homogénéiser les rapports de gestion et reporting extra-financiers des entreprises européennes. Suivant le cadre méthodologique et juridique de la DPEF de 2017, elle aborde la notion d'harmonisation des pratiques. Pour cela, elle propose d'élargir le champ d'application et le public d'entreprises visées par le *reporting* social et environnemental, et englobe ainsi les PME. Le projet de directive se cristallise et devrait entrer en vigueur en janvier 2024 (2027 pour les PME).

1.1.2 Contribution des entreprises à la société et au DD

1.1.2.1 Contribution : enjeux et définitions

La contribution est définie selon Le Robert comme pouvant être directe ou indirecte et comme étant « *la part que chacun donne pour une charge* ». Si les enjeux du Développement Durable représentent la *charge* dans la définition, *chacun* représentera ici chaque entreprise. Nous pouvons ainsi postuler que l'ensemble des entreprises a un rôle à jouer, une *part* de responsabilité, vis-à-vis des enjeux du DD. Nous avons vu dans la partie précédente, que les enjeux du DD sont multiples, dans la mesure où ils bénéficient d'un large héritage planétaire tant en normalisations règlementaires qu'en positionnements stratégiques. Dans notre travail de recherche, nous avons pris position en regard des exigences gouvernementales inter-étatiques et françaises et ce faisant, nous avons décidé d'attacher une attention toute particulière à la notion de parties prenantes. Pour éclaircir ce propos, nous proposons de partir de la définition des parties prenantes, en empruntant la Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984).

En effet, l'existence même de la RSE apparaît comme plus ou moins indissociable de la notion de parts et partage de capital, ou encore de gouvernance. Jusqu'alors, les *stockholders* en anglais américain (ou *shareholders* en anglais britannique) renvoyaient à la notion de partage de capital pur. Ce sont les actionnaires ou les investisseurs dont il s'agit ici. Ces mots désignent l'ensemble des personnes physiques ou morales qui détiennent une ou des actions, ou un pourcentage du capital d'une entreprise. Être actionnaire d'une entreprise octroie des droits et un pouvoir sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Par exemple, les actionnaires ont le droit de vendre librement leur titre en bourse. Mais encore, et c'est ici que l'on aborde la notion de gouvernance, le droit de participer et siéger aux assemblées générales, émettre un avis, approuver ou rejeter des décisions d'entreprise. Ils ont également une main mise sur les comptes annuels des entreprises. De la même manière, ils peuvent influencer le devenir des comptes

financiers, en les acceptant ou les rejetant. Ils exercent généralement une pression sur l'entreprise et sont les principaux détenteurs décisionnaires.

Le terme de « *stakeholders* » lui, apparaît dans les années 1960. Bien que popularisé seulement vingt ans plus tard, il vise à proposer un nouveau terme pour redéfinir la nature des pressions exercées sur les entreprises. Il est le plus souvent traduit en français par parties prenantes (Mullenbach, 2007). Il renvoie à la notion de partie intéressée ou ayant droit, plutôt qu'actionnaire. Le terme de *stakeholders* est alors à considérer comme étant un néologisme du terme *stockholders*. Il est un jeu de mot, construit pour désigner l'ensemble des groupes de personnes physiques ou morales ayant une influence sur l'entreprise, ou étant influencé par l'entreprise. L'ensemble des groupes envers lesquels l'entreprise a une responsabilité.

Partant de cette définition et de ce constat, il apparaît pertinent de repenser la place de l'entreprise elle-même parmi l'ensemble de ses parties prenantes. Une question s'est alors posée : l'entreprise est-elle partie prenante d'elle-même ? Ou constitue-t-elle « seulement » une partie prenante de la société en général ? Une chose est sûre, « *l'entreprise doit tenir compte des intérêts de ses PP (Parties Prenantes)* » (Saout, 2011). Cette « *affirmation* » (ibid.) démontre une certaine « *moralisation du capitalisme* » (ibid.) dans la mesure où l'entreprise entend étendre ses préoccupations au-delà du simple intérêt mercantile ou financier de ses actionnaires. Bien que la littérature académique et scientifique se soit renforcée sur les notions généralistes du DD, de la RSE, et des PP, on observe « *des réalités trop hétérogènes pour tenir un discours intelligible sur l'entreprise des PP* » (ibid.).

Il convient d'admettre ici que l'entreprise a d'abord un rôle financier sur les marchés, avec un objectif économique basé sur sa propre rentabilité et compétitivité, sans quoi elle n'a plus de raison d'être. Le rôle de l'entreprise se recentre alors sur « *le contrôle* » (ibid.), et la mesure des « *performances des inputs* » (ibid.). A cet égard, certains se questionnent alors : « *mais qui contrôlera le contrôleur ?* » (Alchian et Demsetz, 1972). C'est ici que nous proposons de décorréler l'entreprise de l'ensemble de ses parties prenantes et de postuler que l'entreprise est bien une partie prenante de la société, dans la mesure où elle a, étant donné son existence même, une part de responsabilité envers la société. Mais qu'elle ne peut être partie prenante d'elle-même, pour des raisons notamment d'éthique et d'équité de jugement.

1.1.2.2 Contribution et justice organisationnelle : regards croisés

Ayant établit cette base de réflexion, nous convenons de renforcer notre postulat sur la dissociation de l'entreprise de ses PP. Pour cela, nous proposons de nous pencher sur la notion

de justice organisationnelle, pour ce qu'elle apporte au questionnement généraliste de *contrôle du contrôleur*. Le constat est fait que le sentiment de justice dans la vie professionnelle et donc dans le monde de l'entreprise a largement évolué. Par la même, « *l'importance du sentiment de justice des salariés n'est plus à démontrer* » (Steiner, 2016).

La justice organisationnelle peut être définie comme concernant « *les appréciations des salariés du caractère juste du traitement dont ils font l'objet au sein de la structure qui les emploie* » (ibid.). En effet, l'auteur rappelle que les liens entre le sentiment de justice ressenti par les salariés et les effets inhérents à ces sentiments sur les organisations sont nombreux. En conséquence, ils agissent sur les attitudes des salariés « *à l'égard de la structure ou de sa direction* » (ibid.). L'auteur rappelle ici que les conséquences peuvent être d'ordre comportemental, avec par exemple, la performance sur le poste, la citoyenneté d'entreprise, ou organisationnelle, et agir sur le sentiment d'appartenance ou le développement de la culture d'entreprise, ressentie par les salariés. Mais encore il convient de noter que les conséquences peuvent être contre-productives et s'opposer à la performance, avec une augmentation des absences, du stress, du mal-être sur le poste.

La justice organisationnelle, par essence, fonctionne lorsque l'on dispose d'un système et d'interactions, et que l'entreprise (ou l'organisation) emploie des salariés. Par ailleurs, elle est purement subjective puisqu'elle dépend de la perception de chacun. A cet égard, l'on peut discerner deux formes de justice organisationnelle, dans la mesure ou chacune répond à une partie prenante dont le rôle est clairement défini : l'approche par le salarié peut être considérée comme étant une « *justice réactive* » (Greenberg, 1987) dans la mesure où ses perceptions sont considérées comme légitimes et importantes et que les salariés réagissent face au traitement réalisé à leur encontre. L'approche pour les décisionnaires ou détenteurs de l'autorité et du contrôle serait la « *justice proactive* » (ibid.) dans la mesure où ils prennent les décisions en cherchant à être justes ce faisant.

Ce comportement juste, peut être traduit par la notion de bonne conduite, qui elle-même fait appel à la notion d'éthique. Le comportement éthique alors semble compléter, dans le cas de l'organisation, les bases structurelles et normatives liés aux références et outils juridiques et règlementaires. Pour les parties prenantes de l'entreprise, la notion d'éthique peut être perçue comme un paradoxe, dans la mesure où elle se traduit par la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Selon la norme ISO, elle concerne l'interne comme l'externe (les salariés et les tiers par exemple).

Si l'on poursuit la définition de la norme ISO 26000 telle qu'elle définit la RSE, l'on retrouve quatre axes majeurs qui visent à traduire le comportement éthique et responsable qu'une

entreprise doit adopter. En effet, ce « *comportement* » se traduirait par : « *la contribution au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société* », la prise en compte des « *attentes des parties prenantes* », le respect des « *lois en vigueur [et la] cohérence avec les normes internationales de comportement* », et l'intégration de ce comportement dans « *l'ensemble de l'organisation* » avec sa « *mise en œuvre dans ses relations* ».

Comme le précisent N. Barthe, K. Belabbes, nous retrouvons dans cette définition un acteur « *privilégié* » de la RSE qui semble être les ressources humaines. Selon les auteurs, les ressources humaines représentent dans l'entreprise les acteurs « *du changement* » et les « *experts des infrastructures de l'entreprise* », et ainsi, seraient à même de prendre en main les enjeux liés au bien-être, à la santé et aux attentes des collaborateurs. L'ambition des auteurs dans leur contribution commune de 2016 était de mettre en relief le lien qui pourrait exister entre la RSE et le développement RH ou plutôt, se questionner sur l'apport de la RSE au renouvellement de la GRH.

D'une autre manière, nous pouvons retrouver chez Y. Comeau et C. Davister (2008) la notion d'*innovation* en GRH, qui peut faire appel au prisme RSE, puisque les auteurs situent leur étude dans une entreprise issue du secteur de l'économie sociale. Ils démontrent que les pratiques innovantes pouvant être développées en économie sociale pourraient en effet « *servir d'exemples* » (Comeau et Davister, 2008) pour les entreprises désireuses de s'engager dans une démarche RSE. Si l'on retrouve N. Barthe, K. Belabbes, l'on peut noter qu'il s'agit par ailleurs de ne pas confondre les deux concepts, ou pratiques, car « *l'une [n'est] pas réductible à l'autre* » (Barthes et Bellabes, 2016). Il s'agit d'envisager l'une comme ayant un apport pour l'autre, ou l'autre comme constituant un levier pour l'une.

1.1.2.3 Contribution, éthique et légitimité : regards croisés

Il apparaît que deux philosophies de l'éthique peuvent se distinguer dans la littérature (Greenberg, 1987). L'éthique peut être définie comme étant un élargissement de la liberté de choix, d'alternative, l'autre sur la nécessité, le devoir (ibid.). Nous l'avons confirmé précédemment avec la notion d'éthique d'entreprise, qui reprend tant à la fois la règlementation normative mais également la volonté de construit social et d'innovation stratégique et managériale. Qu'en est-il alors du lien entre la notion d'éthique et celle de la légitimité ? D'abord, selon le Robert, est légitime ce qui est « *juste, équitable* ».

Plus précisément, selon les sciences de gestion, et notamment selon Schuman qui semble être la plus grande référence en matière de définition de base de ce qu'est la légitimité pour

l'entreprise, c'est « *une perception ou présomption généralisée que les actions sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances, définitions* » (Schuman, 1995). Ajouté à cela, nous choisissons de retenir également l'apport de Max Weber qui visait à rappeler que la légitimité « *repose sur la croyance en la légalité et au droit de donner des directives pour ceux qui sont appelés à l'exercer ; sur la croyance des traditions valables de tout temps ; sur la soumission à la valeur exemplaire d'une personne* » (Max Weber, 1864-1920).

Ainsi, il apparaît pertinent de se focaliser effectivement sur l'apport de la notion de légitimité, éthique, équité, justice lorsque l'on étudie les sciences de gestion et la notion de responsabilité des entreprises. Par ailleurs, il apparaît que « *la légitimité intra-organisationnelle est une vraie problématique de GRH […] celle déterminée par les parties prenantes internes à l'organisation […] (employés, délégués du personnel, cadres, dirigeants, etc.)* » (Buisson 2009). A l'instar de Buisson, nous conviendrons de retenir l'apport de la notion de légitimité aux problématiques de GRH, et plus largement, aux problématiques relationnelles avec les parties prenantes de l'entreprise (interne, comme externe).

1.1.3 Mesurer la contribution : approche par l'impact

Le terme de légitimité entre souvent dans le champ lexical de l'entreprise. Pourtant, selon certains auteurs, la légitimité des entreprises serait un concept qui renverrait plus naturellement aux Etats-Unis qu'à la France. En effet, selon P. D'Iribarne par exemple, les français seraient plutôt « *réticents* » à ce sujet, quand l'entreprise américaine quant à elle porterait la référence de la « *morale, et l'intégrité* » (D'Iribarne, 2004). Selon l'auteur, les français seraient plutôt enclins à « *la notion de responsabilité sociale individuelle* ». L'on reconnaît aux entreprises françaises néanmoins, et cela peut vraisemblablement être élargi à la scène internationale, de se prévaloir d'être légitimes dès lors qu'elles sont performantes économiquement sur le marché. Ici, nous allons nous intéresser aux liens entre les notions de légitimité, de performance et de RSE.

Si l'on reprend la vision de P. D'Iribarne, il conviendrait pour étudier le concept de légitimité d'entreprise, d'élargir la vision/définition de la performance. En effet, il postule que si l'entreprise prend en considération « *tous ceux que son action concerne (de son personnel à la société environnante)* » et pas uniquement sa responsabilité envers ses actionnaires ou sa création de profit, alors, d'une part « *les choses se compliquent* » et d'autre part, « *les attentes varient singulièrement en fonction du contexte culturel* ». L'auteur interpelle également sur la

conceptualisation des attentes et l'attrait pour l'universalisme (grands principes de bien commun, de dignité…) et propose de « *rentrer dans le concret* » (P. d'Iribarne, 2011). Finalement ce que l'on propose de retenir pour le terme de légitimité associé au monde des affaires, et étudié en lien avec les concepts de RSE et de performance, c'est le lien admis entre légitimité et « *performance sociétale* » (en considérant la performance sociétale comme étant une dimension de la Performance Globale).

Finalement, pour l'entreprise, se poser la question de sa légitimité reviendrait d'abord à se questionner sur les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, plus ou moins importantes et plus ou moins impactées par son activité. Ensuite cela reviendrait à se questionner sur ses performances. Dans le cas d'entreprises actionnariales, mais cela peut valoir pour tout type d'entreprise et de structure, cela implique de se questionner sur la notion de « *création de valeur* » (Roudaut, 2023).

1.1.3.1 Performance et Impact social et sociétal

Si l'on se penche sur la notion de « *création de valeur* » au sens de performance économique élargie, avec une vision d'entreprise qui tient compte des attentes de ses parties prenantes, alors on peut définir ou du moins s'intéresser à la notion d'impact. En 2020, S. Frimousse et J.-M Perreti, ont publié *Impact social positif et création de valeur* pour la revue française académique Question de Management. Ils y posent le postulat de base que la notion d'impact social est aujourd'hui un sujet phare, au cœur des préoccupations des entreprises puisqu'il est « *un enjeu stratégique majeur* ». Ils admettent également que le niveau le plus simple de l'activité d'une entreprise, soit l'offre de produits/services en échange d'argent revient à considérer que l'existence même d'une entreprise crée de la valeur : « *ainsi, qui dit création de valeur, dit performance, performance économique et financière, à première vue* ».

Les auteurs mettent en lien le sujet de l'impact social avec la publication des Objectifs Développement Durable (ODD) promulgués par l'ONU. Ces ODD posent en effet des bases d'orientations stratégiques pour les entreprises. L'ambition est de donner des clés, des lignes directrices, des grands champs d'étude pour les entreprises désireuses de dialoguer avec leurs parties prenantes. Plus largement, les ODD posent les bases pour une orientation stratégique à impact sociétal positif. En effet, en 2015, et pour un terme de 15 ans, l'ONU a posé les grands jalons des enjeux sociétaux dont les entreprises devraient se saisir afin de modérer, voire améliorer leurs impacts sur la société. Nous y retrouvons 17 engagements, ou objectifs, en faveur du développement durable. Ils sont « *un appel à l'action de tous les pays […] afin de*

promouvoir la prospérité, tout en protégeant la planète ». Finalement, se questionner sur l'impact des entreprises, reviendrait à s'intéresser à la notion de « *création de valeur* » effectivement élargie au sens d'une modulation positive des offres de l'entreprise, dans le cadre de l'attention portée à l'ensemble des attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. Pour moduler leurs offres, les entreprises sont donc invitées, notamment par l'ONU, mais également par leur Etat et la société civile, à définir des stratégie internes qui répondraient au mieux aux attentes de leur écosystème. Dans les grandes lignes, fiabilité économique, stabilité financière, promotion de l'emploi, protection des communautés et de la planète.

1.1.3.1.1 ODD et apport à la notion d'impact

La présence des ODD dans les rapports de gestion ou documents de référence des entreprises s'est considérablement renforcée et depuis 2018, les Déclarations de Performance Extra-Financières (DPEF) des entreprises dressent des liens entre ODD et risques RSE. Néanmoins, le constat est fait que leur mention relève « *davantage de l'illustration que de la contribution* » (Igalens, 2020). Sur les DPEF en effet, apparaissent les « *pictogrammes de l'un des ODD* » (ibid.) mis en parallèle des résultats extra-financiers des activités de l'entreprise. La logique de volontarisme des entreprises sur le sujet de leur effort de responsabilisation de leurs activités économiques est dépeinte dans ces alignements aux ODD dans la mesure où « *l'entreprise ne se situe pas dans la logique des besoins de la planète mais demeure dans celle de ses activités et de ses réalisations en matière de RSE* » (ibid.). L'auteur appelle ici à garder une certaine méfiance ou du moins un regard empreint de recul sur les documents de référence des entreprises et parle alors d'une « *véritable logique de ODD-washing* ». Par ailleurs, il prévient que ces écarts, entre les objectifs de l'ONU quant à la promulgation des ODD, et les pratiques des entreprises, ne peuvent être la conséquence d'un manque de « *guide ou de conseil méthodologique* » mais relèvent bien de la volonté politique et stratégique ou non des entreprises à contribuer pour les enjeux du développement durable. Enfin, l'auteur ouvre sur une touche d'optimisme quant à la saisie des enjeux du DD par les entreprises, et déclare qu'« *il n'est pas impossible d'espérer que l'appropriation des ODD par les entreprises et leur intégration dans la stratégie provienne de demandes de la part des parties prenantes et notamment les clients et les syndicats* ». Enfin, les ODD promettent également un redimensionnement de la nature des documents de référence. Nous avions en effet évoqué que la plupart des entreprises sont libres de ne traiter que des impacts positifs qu'elles exercent sur la société, dans la mesure où elles peuvent choisir de se positionner sur des objectifs aux résultats avantageux pour elles. Dans la logique de la dépeinte de leur activités extra-financières

aux résultats honorables et louables, elles se positionnent de manière subjective et communiquent au grand public les résultats qu'elles souhaitent. Néanmoins, il apparaît que les ODD permettent également de s'interroger et mettre en lumière les impacts négatifs des activités des entreprises, notamment « *sur l'ensemble de l'Agenda 2030* » (ibid.).

1.1.3.1.2 Compass : un outil de mesure de la performance extra-financière

S'il convient de s'accorder sur le fait que les entreprises ne peuvent arguer un manque de guide ou de méthodologie, c'est notamment parce qu'il existe un outil onusien, le Compass, qui vient en aide aux entreprises, notamment pour les guider à articuler leurs activités avec les différents ODD inhérents et risques RSE associés. A l'instar d'Igalens, nous allons rappeler que ce guide précise aux entreprises que « *dans le cadre d'une approche stratégique des ODD, vous devrez en premier lieu évaluer les impacts (positifs et négatifs, actuels et potentiels) de l'activité de votre entreprise sur les ODD dans toute votre chaîne de valeur. Cela vous aidera à identifier vos impacts positifs susceptibles d'être amplifiés ainsi que les domaines où vos impacts négatifs peuvent être atténués ou éliminés* ». C'est ainsi qu'apparaît la notion de contribution négative aux ODD, en plus de la contribution positive des entreprises, notamment sur les enjeux sociaux et sociétaux. Il convient donc d'admettre que les entreprises ont les clés et outils, méthodologies et guides pour illustrer tant à la fois leurs résultats, que les efforts mis en place pour parvenir à contribuer efficacement aux ODD : « *en analysant les besoins du monde entier et en fixant des objectifs cohérents avec eux, les entreprises combleront l'écart existant entre les performances actuelles et les performances requises* » (Extrait du Compass). Cet extrait significatif du Compass permet de mettre en lumière ici que les entreprises sont attendues tant dans les résultats actuels, que dans les prospectives stratégiques qu'elles comptent mettre en place afin de corriger les écarts entre leur performance RSE réelle et l'attendu onusien, règlementaire. Par ailleurs, le Compass poursuit en affichant que les ODD relèvent d'un « *consensus politique inédit sur le niveau de progrès souhaité* » et confirme que le cadre dans lequel évolue une entreprise et ses parties prenantes se situe bien sur un médium multiscalaire, à échelle planétaire.

1.1.3.2 Contribution des entreprises : une somme de leurs impacts positifs

Nous venons de voir que le Compass et l'ONU abordent la notion de contribution des entreprises aux Objectifs de Développement Durable. Puisque nous avons orienté notre recherche sur le sujet de l'impact, et notamment des impacts positifs et négatifs de l'entreprise, il convient ici d'aborder la notion de contribution envers les parties prenantes. L'une des parties

prenantes de l'entreprise peut en effet être l'ensemble des ODD. Ici, nous venons de démontrer que l'entreprise peut exercer un impact positif, négatif, mais également un impact actuel ou prospectif, quantifiable et politico-stratégique. L'impact positif d'une entreprise revient alors à la mesure de sa contribution positive sur l'ensemble de ses parties prenantes. Nous avions proposé de nous appuyer sur un document issu d'une étude conjointement réalisée par EcoVadis et le Médiateur des entreprises, en 2021. Celle-ci se concentre sur l'observation de la Performance RSE des entreprises françaises (par une moyenne du pays), qu'elle illustre et étudie à la lumière des performances RSE comparatives des entreprises issues des économies de l'OCDE et des BRICS. En effet, l'étude s'établit sur plus de 80 000 évaluations RSE, réalisées sur la période 2015 à 2020, tenant compte de près de 50 000 entreprises. Les résultats principaux démontrent que la France se situe à la troisième place du classement mondial de performances RSE, avec un score global de 54,3/100 (résultats 2020). Ce score est qualifié de niveau « *adapté* », étant supérieur aux moyennes des scores obtenus par les entreprises issues des économies de l'Union Européenne (52,5) et de l'OCDE (51). Pour les grandes entreprises françaises, le score atteint 58/100, quant aux PME et ETI, elles obtiennent la note de 53,7/100. Cela peut notamment s'expliquer par la différence de niveau d'appropriation des enjeux RSE et les moyens mis en place pour les atteindre. On peut notamment se référer au niveau de maturité RSE des entreprises, et comparativement, les grandes entreprises ont tendance à atteindre des niveaux de maturité plus élevés en moyenne que les PME, du fait de l'évolution des règlementations et de l'habitude à traiter ce type de sujet. Les entreprises ayant un niveau de maturité RSE plus élevé, et donc une Performance RSE au score le plus haut obtiennent en moyenne un score supérieur à 64/100. Ce niveau de score est qualifié comme étant « *exemplaire* ». Les entreprises au niveau exemplaire sont qualifiées dans l'étude d'entreprises « *locomotives* » et semblent représenter 19% des entreprises françaises évaluées en 2020 dans le cadre de cette étude. La moyenne d'entreprises locomotives de l'UE représente à titre informatif 13% des entreprises évaluées. Nous trouvons pertinent de préciser ici que la France se situe en tête de liste sur certains enjeux. En effet, l'étude a opéré un classement par enjeux, et par ce que l'on pourrait appeler contribution aux enjeux du développement durable. Sur les enjeux sociaux, la France détient le meilleur score mondial. Par ailleurs, elle obtient les meilleures progressions sur les enjeux liés à l'éthique et à la prévention de la corruption (+20% en 6 ans, selon les termes de l'étude). Cela est en grande partie lié à l'évolution de la règlementation, notamment la promulgation de la loi Sapin 2 et celle liée au RGPD. En revanche, la France chute drastiquement dans le classement mondial sur les enjeux liés à l'environnement. Elle obtient tout juste la cinquième place, derrière l'Espagne et la Norvège.

1.1.3.2.1 Performance Sociale et ODD

Selon l'étude croisée d'Ecovadis et le Médiateur des entreprises, les entreprises françaises ont connu en moyenne une des meilleures progressions en matière de performance RSE de l'ensemble de l'UE. Cependant, l'Italie, la Belgique, l'Espagne et l'Allemagne connaissent aussi une part de progression. Progressivement en effet, « *la France a amélioré son classement jusqu'à monter sur le podium mondial en 3e place en 2019* ». Par mesure comparative, les Etats-Unis quant à eux peinent à montrer une progression et se situent en 25e place, accusant un retard important. La Finlande demeure vainqueur se classe en premier, suivie de près par les entreprises suédoises. Pour proposer une vue complémentaire, notons ici que le Brésil se situe en 29ème position, quand la Chine atteint le 34ème rang. Afin d'illustrer ces écarts de positionnement, nous trouvons pertinent de revenir sur les thèmes et enjeux étudiés dans le cadre de l'approche Ecovadis/Le Médiateur. Au niveau mondial, l'étude prend compte des enjeux sociaux et droits humains : la moyenne est passée de 44,2/100 en 2015 à 50/100 en 2020. Pour ce volet des critères à fort impact sont retenus, tels que peuvent être le bien être des salariés, la santé et sécurité, conditions de travail, comme peut être la thématique du harcèlement mais également des questions liées au travail des enfants, à la diversité et aux discriminations. L'on peut dès lors se réjouir des avancées dans ce domaine, qui affiche le plus haut taux de progression mondial, mais qui néanmoins questionne, étant tout juste qualifié d'« *adapté* ». Ici encore, l'étude précise que nous retrouvons des disparités géographiques importantes en matière de résultats sociaux, entre les économies du Nord et celles du Sud. Par ailleurs, il convient ici de mentionner les limites potentielles que l'étude conjointe peut comporter, dans la mesure où la méthodologie de *scoring* est adaptée selon la taille, le secteur, et la localisation géographique.

1.1.3.2.2 Performance Sociétale et ODD

La performance sociétale quant à elle fait l'objet de deux enjeux principaux dans l'étude croisée d'EcoVadis et Le Médiateur des entreprises. Elle relève en effet de l'éthique, notion que nous avons pu aborder par avant. L'éthique est ici définie comme recouvrant les enjeux de corruption, pratiques anticoncurrentielles, et gestion responsable de l'information. L'étude précise ici que l'éthique est un enjeu qui atteint des résultats de performance « *bien en deçà des performances moyennes sur les enjeux directs sociaux et environnementaux* ». Néanmoins, la progression reste régulière et obtient une augmentation de +4,8 points depuis 2015. La France

se trouve en 8ème position et affiche des résultats encourageants de progression. C'est le Royaume-Uni qui se trouve en tête de liste, « *avec une avance remarquable de 3 points sur ses poursuivants nordiques* » (Finlande et Norvège). Sur la période de l'étude deux grandes législations sont entrées en vigueur et sont dès lors à considérer comme ayant eu une forte influence sur les résultats de progression de performance : la loi Sapin II en France et le Règlement Général sur la Protection des Données en Europe. Cela explique que plus de la moitié des entreprises obtiennent une performance « *adaptée* » en Europe, même si la part d'entreprise « *exemplaire* » reste faible (14%). L'étude se focalise également sur un enjeu majeur, celui des achats responsables. La thématique achats responsables prend en considération les problématiques sociales et environnementales liés aux fournisseurs. L'étude déplore par ailleurs que pour la quatrième année consécutive, la moyenne mondiale continue de diminuer, et finalement, entre 2015 et 2020, « *le score a augmenté de 0,6 points (!)* ». C'est principalement pour cette catégorie que l'étude segmente les entreprises par zones géographique, taille et secteur d'activité. Le référentiel a en effet été « *personnalisé pour chaque entreprise* » et prend notamment en compte le « *poids des achats stratégiques* ». La France obtient la 3ème place (44,1) derrière la Finlande (45,2) et la Suède (46,1). L'étude le précise, c'est le thème parmi les 4 exposés qui comprend « le moins de moyennes pays supérieures ou proches de 45/100 » et révèle ici un niveau de maturité moyen plus faible.

***

Nous avions convenu d'introduire notre thèse avec un chapitre RSE, DD, territoire. En trois parties, nous avons abordé les enjeux inhérents au à l'approche RSE-DD et à leur intégration dans l'entreprise. En raisonnant grâce à la notion de contribution des entreprises à la société, que nous avons retenue de définir par la TPP, nous proposons de définir que l'entreprise n'est pas partie prenante d'elle-même et qu'ainsi, elle entend contribuer à la satisfaction de ses parties prenantes. La performance sociale et la performance sociétale de l'entreprise sont alors maintenues comme étant représentatives de l'impact positif de l'entreprise sur ses parties prenantes. Ces deux performances, se pilotent et s'évaluent quant à grâce aux indicateurs extra-financiers de l'entreprise (approche RSE). Ces mesures RSE obtenus par les entreprises, apparaissent alors comme étant à nuancer, dans la mesure où il convient de garder en mémoire qu'elles sont modulées par les entreprises, qui persistent à les orienter sur les mesures d'impacts positifs. Nous nous posons alors les questions suivantes, dans la mouvance des travaux évoqués sur la contribution négative des entreprises aux enjeux DD : quel est, et comment mesure-t-on l'impact négatif d'une entreprise ? Sur quelle partie prenante s'exerce-t-il ? Et enfin, comment le maîtriser ?

1.2 Chapitre 2 : Performance Globale, mesure d'impact, empreinte carbone

Selon l'ONU, le changement climatique désigne *« les variations des températures et conditions météorologiques sur le long terme* ». Si ce phénomène peut être en partie naturel, le début du XIXème siècle a marqué une forte accélération de ces dérèglements, principalement liée à l'activité humaine, productrice de gaz à effet de serre (GES). Selon l'ADEME, « *il n'existe aucun produit dont l'impact environnemental soit nul* » (ADEME, 2021). Partant de ce constat et étant parvenus à dépeindre la notion d'impact positif sur la société par les entreprises, nous proposons ce chapitre comme corollaire du premier : une vue sur l'impact négatif d'une entreprise sur son territoire et sur les enjeux du DD, principalement éclairée à la lumière de la notion d'empreinte carbone. L'Accord de Paris sur le climat, adopté pendant la COP 21, est le traité international qui vise à contraindre juridiquement sur les changements climatiques. Il est entré en vigueur en 2016, après son adoption par 196 pays lors de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques. Dès son entrée en vigueur, son objectif premier est de maintenir « *l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels* » (CCNUCC, 2016). Par là même, il entend « *limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveau préindustriels* » (ibid.) : ici, l'Accord de Paris entend permettre un écart de 1,5°C entre 2015 et la période pré révolution industrielle (1750 à 1850). Afin de contribuer aux objectifs de cet accord, et de contribuer aux Objectifs Développement Durable (ODD) de l'ONU (2015), de nombreux outils et méthodes ont été développés. Ils ont été mis en place pour évaluer l'impact environnemental, notamment des pays, des grandes organisations, grandes entreprises, firmes, territoires… La finalité de ces outils de gestion de l'impact environnemental reste, pour ces entités, de réduire leur empreinte sur l'environnement. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat de l'ONU « *le changement climatique n'est plus une menace hypothétique mais une réalité qui se manifeste aujourd'hui sous nos yeux* » (GIEC, 2021). Selon Greenpeace, organisation non gouvernementale internationale de protection de l'environnement, 5 points principaux sont à retenir du rapport du GIEC de 2021. D'abord, que « *l'influence humaine sur le climat est un fait établit et indiscutable* ». Nous verrons en effet, comment l'évaluation de son empreinte carbone peut permettre à une entreprise de questionner son activité, dans un esprit de contribution positive à la société, et de durabilité de son activité. Ensuite, le GIEC prévient que le changement climatique est à la fois sans précédent, et plus rapide qu'estimé ; des

changements profonds sur le long terme sont à l'œuvre, et des points de bascule sont inévitables et à craindre ; en 2021 il était encore possible de maintenir la hausse sous les 1,5°C requis par l'Accord de Paris ; inaction et retards augmentent les risques de dépassement de cet objectif. Finalement, en 2023, le GIEC publie son sixième rapport, que le secrétaire général des Nations Unies qualifie de « *manuel de survie pour l'humanité* » (Guterres, 2023). Le prochain rapport sera publié en 2028, soit deux ans avant l'aboutissement du délai prévu par l'Accord de Paris, qui visait une diminution des impacts environnementaux à l'aune de 2030. Ainsi les choix à formuler avant 2025 sont cruciaux, pour les Etats, comme pour les entreprises. Nous trouvions pertinent d'ouvrir ce chapitre sur ces rappels fondamentaux afin de poser le cadre d'étude et les orientations scientifiques que prennent les propos ici. Après avoir souligné l'importance de la contribution des entreprises aux enjeux sociaux et sociétaux, nous proposons de poser un regard sur l'importance de la maîtrise de leur impact environnemental, en tant que majeures actrices économiques et sociales. Dans ce chapitre, nous allons d'abord aborder la notion de Performance Environnementale de l'Entreprise, et la quantifier au regard des indicateurs existants. Nous verrons également que l'empreinte carbone demeure un indice clé pour la mesure de l'impact négatif d'une entreprise sur son territoire, mais également sur les enjeux du développement durable. Enfin, nous aborderons la notion de coût carbone et verrons dans quelle mesure elle peut être levier de contribution sociale et sociétale pour une entreprise.

1.2.1 La performance Environnementale des Entreprises

Les indicateurs environnementaux, ou de l'environnement, sont « *des outils essentiels pour suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, appuyer l'évaluation des politiques et informer le public* » (OCDE, 2008). Par ailleurs, suivre et piloter des indicateurs environnementaux contribuerait, de la même manière que pour les indicateurs sociaux et sociétaux, à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. Cette vision prévalant l'apport de la protection de l'environnement à la performance économique a pu être illustrée et théorisée par de nombreux scientifiques, responsables politiques ou encore dirigeants d'entreprises. Une des théories fondatrices pourrait revenir à la Théorie de Porter (1991) qui postule que « *la pollution constitue souvent un gaspillage des ressources et qu'une diminution est généralement associée à une amélioration de la productivité avec laquelle les ressources sont utilisées* » (Ambec et Lanoie, 2009, p. 71-94). Dans cette partie, nous partons donc du postulat que la performance environnementale contribue à la performance économique, en nous basant sur les préceptes de Porter et Linde (1995) et en admettant que les innovations

environnementales, même si elles peuvent être coûteuses à court terme, sont bénéfiques à long terme et profitables pour l'entreprise qui les emploie. L'innovation environnementale par ailleurs est impulsée ou peut être impulsée par des règlementations environnementales plus sévères, qui peuvent être associées à des « *bénéfices sociaux* » (ibid.) et des « *bénéfices privés pour les firmes qui y sont soumises* » (ibid.). Par règlementations environnementales plus sévères, nous pouvons entendre, à l'instar des auteurs, des textes de lois, des obligations de *reporting*, des taxes ou encore des permis d'émissions carbone échangeables. Finalement, cela reviendrait à évaluer les impacts des entités et, ainsi, formuler, selon les résultats desdites mesures d'impacts, des propositions de suite favorable ou non à l'activité et à la proposition de produits et de services de l'entreprise. A cet égard, nous proposons de nous intéresser de plus près aux indicateurs environnementaux dans un premier temps, puis nous apprécierons les indicateurs clés de performance environnementale dans un second temps. Enfin, nous verrons dans quelle mesure et selon quels objectifs un indicateur unique de performance environnementale pourrait se substituer à l'ensemble des indicateurs environnementaux.

1.2.1.1 Les indicateurs environnementaux

Il apparaît en effet que les indicateurs de l'environnement, pour reprendre l'expression mobilisée dans le rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), publié en 2008, ont pris de l'importance depuis le début des années 1990. Dans son rapport, l'OCDE préconise et aide les gouvernements face aux transitions et aux situations nouvelles. Parmi les thèmes abordés, selon l'expertise et l'orientation des rapports émis, nous pouvons retrouver la thématique de gouvernance des entreprises, mais également de vieillissement de la population, ou encore des transitions et évolutions liées au numériques et à l'économie de l'information. L'enjeu est de proposer un cadre de réflexion, mais également un cadre méthodologique et de permettre une coordination des efforts entrepris ou à entreprendre, à destination des Etats et des organisations.

Le rapport que nous avons convenu d'étudier et sur lequel nous nous appuyons dans cette partie est un produit sur les indicateurs de l'environnement. Il a été réalisé dans le cadre de travaux sur l'information et les perspectives environnementales et repose sur des indicateurs clés pour l'environnement, approuvés par les Ministres de l'environnement des pays membres de l'OCDE, en poste en 2001. Pour la France, il s'agissait du Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, sous le gouvernement de Jospin et la présidence de Chirac. Les principaux résultats de l'OCDE ont montré que les indicateurs de l'environnement se sont

avérés être des « *outils puissants et coûts-efficients* » permettant de suivre les efforts des pays concernés sur les mesures prises pour la protection de l'environnement. Ils permettent également de favoriser « *les retours d'information sur les politiques mises en place* » et de concert, permettent de justifier pour les entreprises les efforts et stratégies déployés. Les travaux de l'OCDE montrent néanmoins qu'il reste une forte part de disparités entre les demandes d'indicateurs de l'environnement et « *les travaux conceptuels afférents et la capacité réelle à mobiliser et à valider les données sous-jacentes* ». Finalement, l'étude et les travaux de l'OCDE se sont concentrés sur l'amélioration continue de la « *disponibilité et la qualité des données* » ainsi que sur leur cohérence dans le temps et la facilité de leur interprétation et analyse ; sur l'établissement de liens avec les données issues des systèmes « *d'information économique et sociale* » ; sur le resserrement du lien entre les indicateurs environnementaux et les « *objectifs nationaux et engagements internationaux* » ; enfin, sur le lien étroit entre ces indicateurs environnementaux et les « *questions de développement durable* ». L'OCDE et les groupes de travail en charge de la gestion de la lutte contre le changement climatique s'attachent : à éclairer les questions sous-jacentes à la mise en place et au questionnement d'indicateurs de l'environnement portés sur le moyen terme en mobilisant des outils de comptabilité environnementale ; à mettre en lumière les « *variations infranationales* » ; à constituer un guide de suivi de « *méthodes d'agrégations utilisées aux niveaux national et international* » ; à mettre en place des grilles de lecture, d'évaluation et des indices agrégés.

Ainsi, les indicateurs environnementaux mobilisés dans le cadre de l'étude de l'OCDE, menée en étroite collaboration avec les Etats membres, sont fondés sur une harmonisation « *des concepts et des définitions* ». Les travaux et ainsi, les résultats, reposent sur 2 principaux postulats, qui entendent reprendre les engagements des parties prenantes à l'étude. Le premier postule qu'il « *n'y a pas d'ensemble unique d'indicateurs* » et qu'il convient de personnaliser l'ensemble d'indicateurs, selon qu'il apparaisse comme étant approprié ou non à la situation. Entendre ici qu'il convient d'approprier les indicateurs environnementaux à la situation du pays, de l'entreprise et de l'usage que l'on souhaite en faire. Ce premier postulat que nous souhaitons retenir dans notre travail de recherche, nous permet de cadrer méthodologiquement notre choix d'indicateurs à retenir pour nos études. Le second postule et agrémente que les indicateurs environnementaux sont à considérer comme « *un outil parmi d'autres* » et nécessite une forte capacité d'interprétation pour pouvoir être communiqués. Encore une fois, nous choisissons d'abonder dans ce sens, dans la mesure où il apparaît primordial et nécessaire de produire un résultat clair, lisible voire concis lorsque l'on produit un travail de recherche à visée multipartite. Finalement, le rapport de l'OCDE entend préciser que les pays membres se sont

mis d'accord pour : adopter un modèle commun de travail qui réponde au cadre de référence PER (pour pression-état-réponse) ; identifier les indicateurs environnementaux et les noter selon leur pertinence politique, mais également selon leur lisibilité (justesse d'analyse et mesurabilité) ; utiliser l'approche de l'OCDE PER en l'adaptant aux besoins réels du pays, identifiés comme étant des « *circonstances nationales* ». Par ailleurs, afin de corréler au mieux l'étude de l'OCDE sur les indicateurs environnementaux à la demande internationale et au besoin de communication de résultats, de transparence et d'éthique, il est convenu que les données relevées soient en adéquation avec des objectifs qualitatifs explicites (normes, engagements…) et généraux (activité humaine, développement durable…). Ci-dessous, nous pouvons apprécier l'ensemble des indicateurs de l'environnement mobilisés par l'OCDE dans le cadre de son étude.

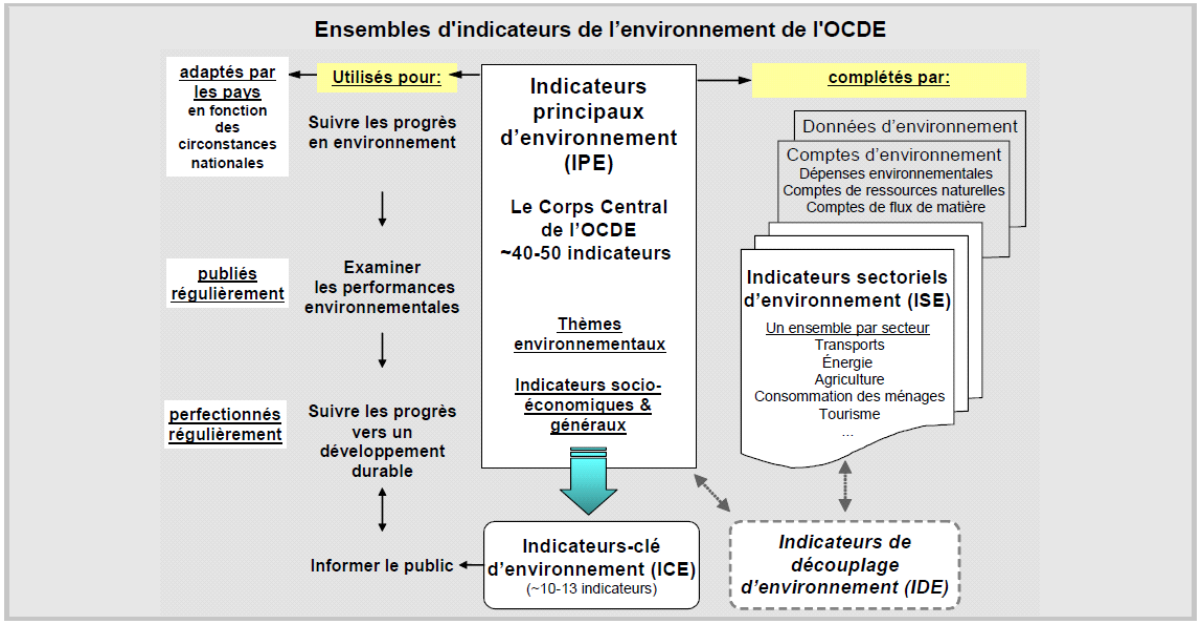


Schéma Ch2.1 : Les ensembles d'indicateurs de l'environnement, selon l'OCDE, 2008

Les indicateurs sont répertoriés en 4 catégories, reprenant les objectifs pour lesquels ils sont mobilisés. La première catégorie reprend les indicateurs mobilisés pour le suivi des progrès et les performances en environnement. Nous y retrouvons d'abord les Indicateurs Principaux d'Environnement (IPE). Cela regroupe « *une cinquantaine d'indicateurs qui portent sur les principales préoccupations environnementales des pays de l'OCDE* ». La seconde catégorie s'attache à la communication et à l'information du public. Ce sont les Indicateurs Clés d'Environnement (ICE). Ce sont ceux qui sont entérinés par les Ministres de l'environnement des pays membres de l'OCDE et ceux qui constituent un ensemble restreint d'indicateurs environnementaux. Ils sont choisis pour répondre aux besoins de communication à destination du « *grand public* » et « *donnent des signaux clés aux décideurs politiques* ». La troisième

catégorie se concentre sur la promotion de l'intégration. Nous y retrouvons les Indicateurs Sectoriels d'Environnement (ISE). Également à caractère et visée politique, ils promeuvent les prises en compte des « *préoccupations environnementales dans les politiques sectorielles* ». Dans cette catégorie, les secteurs suivants sont illustrés : transports, énergie, consommation des ménages, tourisme, agriculture. Ces secteurs sont revalorisés pour chaque pays membres et sont classés selon le modèle PER préconisé par la méthodologie de l'OCDE. Dans cette catégorie ISE, l'on retrouve également les indicateurs dérivés de la comptabilité environnementale. Dans cette sous-catégorie, les travaux sont axés sur différents comptes, tels que peuvent être « *les comptes de dépenses environnementales* », « *les comptes physiques de ressources naturelles* », « *les comptes physiques des flux de matière* ». Chacun est relativisé en fonction de la gestion durable des ressources, mais également des productions et performances associées. Enfin, la dernière catégorie reprend les mesures de progrès sur les enjeux du développement durable. Ici se trouvent les Indicateurs de Découplage d'Environnement (IDE) qui s'attachent à mesurer les écarts entre les pressions environnementales et la croissance économique. L'OCDE précise que « *ce sont des outils précieux pour déterminer si les pays sont sur le chemin vers un développement durable* ». La plupart de ces indicateurs sont des dérivés des ensembles d'indicateurs précédents et permettent de trouver et mettre en lumière les indicateurs moteurs pour les enjeux du DD.

1.2.1.2 Les indicateurs clé de performance environnementale (KPI)

Dans le cadre de notre travail de recherche, et à la vue de nos objectifs de thèse, nous proposons ici de nous attarder sur les indicateurs clés de performance environnementale. Comme évoqué précédemment, ce sont ceux que les politiques, états et organisations nationales, supranationales, interétatiques privilégient pour la communication au grand public. Dans le cadre de notre recherche doctorale nous trouvons en effet pertinent d'établir un cadre d'étude des indicateurs qui soient le plus simplifié possible, afin d'en permettre la lisibilité par le plus grand nombre. Pour rappel, les ICE qui servent à informer le public, sont un ensemble restreint d'indicateurs environnementaux, et donnent des signaux clés aux décideurs. Ils sont en effet sélectionnés parmi un ensemble ou des ensembles plus grands d'indicateurs, et visent à promouvoir une meilleure communication avec la société civile. En 2008, pour les travaux de l'OCDE, leur sélection a reposé principalement sur la « *pertinence politique* » des indicateurs, sur la base des « *grands défis de la décennie* », ainsi que, pour rappel, sur « *leur justesse d'analyse* » et « *leur mesurabilité* ». Les indicateurs clés retenus par l'OCDE sont regroupés en

deux thèmes : pollution puis ressources et patrimoines naturels. Le premier thème contient les cinq premiers ICE : changement climatique, couche d'ozone, qualité de l'air, production de déchets, qualité de l'eau douce. Le second thème complète l'ensemble des indicateurs clés, avec 5 autres ICE : les ressources d'eau douce, de forêts, de stocks exploités par la pêche, d'énergies, de biodiversité.

L'ensemble d'indicateurs clés d'environnement de l'OCDE

THÈMES DE POLLUTION		Indicateurs disponibles*	Indicateurs à moyen terme**
Changement climatique	1.	Intensités d'émission de CO_2 Indice d'émissions de gaz à effet de serre	Indice d'émissions de gaz à effet de serre
Couche d'ozone	2.	Indices de consommation apparente de substances appauvrissant la couche d'ozone	Identique, avec agrégation sous forme d'un seul indice de consommation
Qualité de l'air	3.	Intensité d'émission de SO_x et de NO_x	Population exposée à la pollution de l'air
Production de déchets	4.	Intensités de production de déchets municipaux	Intensité de production totale de déchets, Indicateurs dérivés des comptes des flux de matières
Qualité de l'eau douce	5.	Taux de raccordement aux stations d'épuration	Charge polluante affectant les eaux
RESSOURCES ET PATRIMOINE NATURELS			
Ressources en eau douce	6.	Intensité d'utilisation des ressources en eau	Identique, avec ventilation infranationale
Ressources forestières	7.	Intensité d'utilisation des ressources forestières	Identique
Ressources halieutiques	8.	Intensité d'utilisation des ressources halieutiques	Identique, avec lien plus étroit avec les ressources disponibles
Ressources énergétiques	9.	Intensité énergétique	Indice d'efficacité énergétique
Biodiversité	10.	Espèces menacées	Diversité des espèces et habitats, ou des écosystèmes; superficie d'écosystèmes clés

** indicateurs pour lesquels les données sont disponibles pour la majorité des pays de l'OCDE et qui sont présentés dans ce rapport.*

*** indicateurs exigeant des travaux de précision et de mise au point (disponibilité des données de base, fondements conceptuels et définitions).*

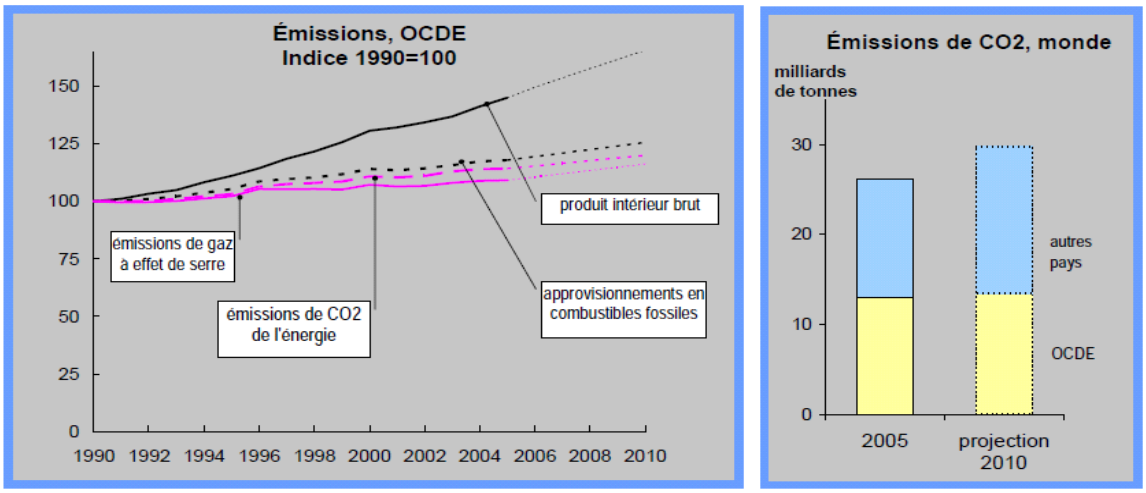
Tableau Ch2.1 : L'ensemble d'indicateurs clés de l'environnement de l'OCDE, 2008

Le rapport de l'OCDE précise à cet effet que les indicateurs clés sont mis à jour annuellement par l'OCDE, sont mis à disposition du public gratuitement, et sont approuvés par les Ministres de l'environnement des pays membres.

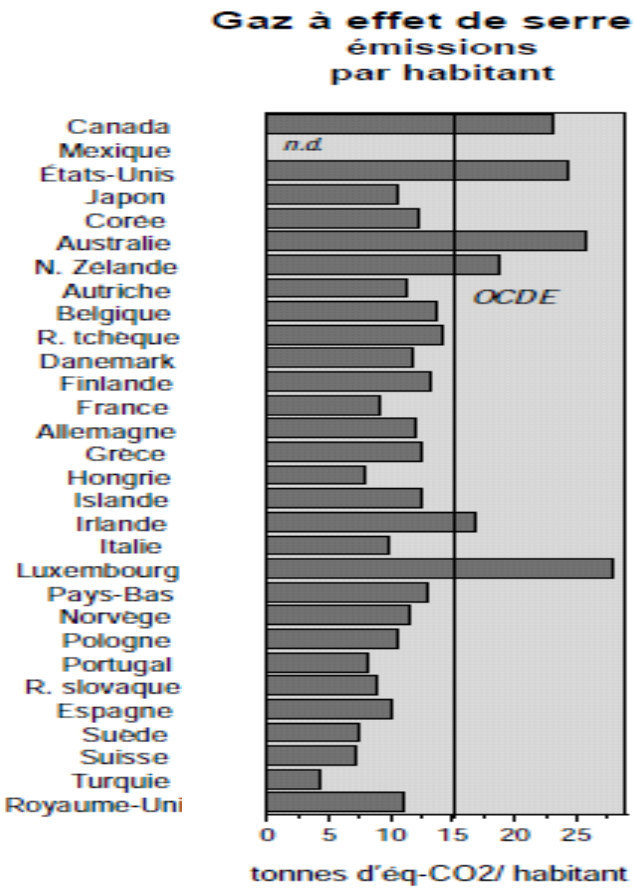
1.2.1.2.1 KPI et pollution

Le premier ICE du thème pollution est le changement climatique. L'étude se focalise sur le taux d'émission de gaz à effet de serre (GES) lié à l'activité humaine par pays, et plus précisément, sur « *l'augmentation des concentrations atmosphériques de gaz à effet de serre* ». Leurs liens avec les variations de températures et le climat de la planète, ainsi que les « *répercussions* » sur les écosystèmes, les hommes, l'agriculture et autre domaines socio-économiques, sont étudiés, et « *quelques progrès* » ont pu être observés. Néanmoins, les émissions de CO_2 et autres GES « *continuent de croître dans de nombreux pays* ». L'enjeu principal consiste à « *limiter les*

émissions de CO_2 […] *et à stabiliser leur concentration dans l'atmosphère* ». Pour cela, l'OCDE préconise la mise en place de stratégies nationales et internationales adaptées aux objectifs de croissance économique. En effet, les émissions de CO_2 sont étudiées en fonction des objectifs économiques réels des pays, ainsi qu'en fonction des engagements nationaux et internationaux pour la lutte contre le changement climatique et pour le développement durable. Le cadre de référence ici demeure celui de 1992, auquel s'ajoute le protocole de Kyoto (ratifié par 177 pays), adopté en 1997, et fixant des objectifs de seuil d'émissions adaptés par pays, « *en vigueur depuis le 16 février 2005* ». Afin de révéler au mieux les liens entre les GES et l'activité humaine, les travaux de l'OCDE se concentrent sur les émissions de CO_2 en fonction du PIB par habitant, ainsi que leur évolution depuis 1990, en traitant en particulier les émissions directes, « *sans tenir compte des puits et des effets indirects* ». En mobilisant le référentiel et la méthodologie du protocole de Kyoto, l'étude retient la somme des émissions des 6 GES qui sont le CO_2, le CH_4, le N_2O, le PFC_S, le HFC_S et le SF_6, exprimée en équivalent CO_2. En effet, le CO_2 « *contribue notablement à l'effet de serre* » c'est pourquoi il constitue la donnée principale et l'unité de mesure privilégiée de l'étude. Par ailleurs il convient également de tenir compte des pressions externes sur les émissions de GES que peuvent être « *l'efficacité énergétique, les prix et la taxation de l'énergie* » de manière à bien relativiser et interpréter les résultats obtenus. Nous proposons de compléter ces propos avec une vue sur les résultats obtenus dans le cadre de l'étude de l'OCDE, et d'exposer les graphiques retenus. Ci-dessous, le graphique de suivi des tendances réalisé dans le rapport de l'OCDE. Ce graphique permet d'illustrer que la plupart des pays ne sont pas parvenus à respecter leurs engagements nationaux et que leurs émissions ont augmenté, « *en dépit d'une amélioration de l'efficacité énergétique* ».



Graphique Ch2.1 : suivi des tendances et émissions de CO_2, OCDE, 2008



Graphique 2 : extrait du graphique sur les intensités d'émission de GES, concernant les émissions de GES/habitant exprimé en TeqCO$_2$/habitant (OCDE, 2008)

Ci-avant, nous proposons un extrait du tableau récapitulatif du rapport de l'OCDE mettant en exergue les émissions de GES par habitant. Comme évoqué plus haut, nous retrouvons l'unité de mesure principale qui est le CO_2 émis, exprimé en tonnes d'équivalent CO_2/habitant. Ce graphique confirme que les émissions ont continué d'augmenter, et que la contribution des pays à l'effet de serre varie beaucoup. Les pays européens de l'OCDE ont vu leurs émissions plutôt stabilisées néanmoins, et cela s'explique en partie « *en raison des changements structurels de l'économie et de la composition de l'approvisionnement en énergie, des économies d'énergie et, dans quelques pays, du ralentissement de l'activité économique pendant quelques années* ». Finalement, l'OCDE appelle l'ensemble de ses pays membres à poursuivre leurs efforts en matière de gestion de leurs émissions de GES et à l'amélioration des systèmes de collecte et des inventaires d'indicateurs.

Les 4 ICE suivants, qui concernent la couche d'ozone, la qualité de l'air, la production de déchets et la qualité de l'eau douce constituent particulièrement des indicateurs clés à relativiser en fonction du pays audité et de ses objectifs nationaux et internationaux. Pour la couche d'ozone, l'enjeu principal pour les pays industrialisés réside en l'élimination progressive de la

production de certains GES à fort impact environnemental (bromure de méthyle et gaz fluorés par exemple, à horizon 2030). Ici, le paradigme international repose sur la Convention de Vienne pour la protection de la Couche d'Ozone (1985), sous le protocole de Montréal (1987) et ses amendements (1990, 1992, 1997, 1999) relatifs aux substances appauvrissant la couche d'ozone (ratifié par 191 pays, dont l'ensemble des pays de l'OCDE). Bien que des outils de mesure existent, il reste difficile de mesurer les données qui demeurent approximatives. Pour la qualité de l'air, l'enjeu principal est de réduire les émissions de polluants atmosphériques locaux et régionaux, en mettant en œuvre des politiques de lutte contre la pollution, appropriées aux besoins des pays, et en fonction des PIB par exemple. Ici, le cadre de référence est la Convention sur la pollution atmosphérique transfrontière à longue distance (1979) et ses protocoles, créés par nature de GES (souffre en 1985, 1994, 1999 ; azote en 1988, 1999 ; COV en 1991, 1999, ammoniaque en 1999) mais également pour les métaux lourds (1998) et pour les polluants organiques persistants (1998). De la même manière, ces indicateurs reflètent des disparités selon les pays et comportent des lacunes en matière d'interprétation, dans la mesure où il convient de les analyser en fonction d'autres indicateurs sur les polluants atmosphériques, afin de pouvoir les comparer à l'activité humaine par pays et globalement. Pour la production des déchets, l'enjeu principal est la diminution de la production, mais également le recyclage et le rallongement du cycle de vie des produits. Le cadre repose sur les recommandations de l'OCDE et la Convention de Bâle (1989). Bien que l'on observe un sensible ralentissement dès les années 2005, la production de déchets mondiale n'a cessé d'augmenter chaque année. Selon l'OCDE « *des efforts supplémentaires s'imposent* » notamment en matière de gestion des flux de déchets et d'exhaustivité de la collecte de données. Enfin, pour la qualité de l'eau douce, l'enjeu est de restaurer les eaux de surface et les eaux souterraines. De nombreux textes et accords font office de cadre, parmi eux l'on retrouve la Convention OSPAR pour la protection du milieu marin de l'Atlantique du Nord-Est, ainsi que les directives de l'UE, ou celles adoptées pendant la CNUED (Rio 1992). Ici, l'indicateur se concentre sur le rapport entre la gestion des eaux usées par habitant et par pays, et constate que les données sont exhaustives. En effet, « *le pourcentage de la population raccordée aux stations d'épuration* » existe pour presque tous les pays de l'OCDE. Par ailleurs, en termes de données de comparaison et de données internationales, l'OCDE déplore que sur les émissions de composés toxiques les données demeurent « *incomplètes et rarement comparables* ».

1.2.1.2.2 KPI et ressources et patrimoines naturels

De façon plus rapide et concise, nous proposons de nous pencher sur le thème des ressources et patrimoines naturels. Sur ce plan, le rapport commence par l'étude faite sur les ressources en eau douce. L'enjeu principal consiste « *à assurer une gestion durable des ressources en eau […] de manière à garantir un approvisionnement adéquat en eau douce et de qualité satisfaisante pour les usages humains et à satisfaire les écosystèmes […]* ». Cet enjeu reflète typiquement les grands engagements liés aux enjeux du développement durable, qui vise à garantir une gestion durable des matières et des ressources pour satisfaire les besoins présents en garantissant également la satisfaction des besoins futurs. Le sommet de Rio (1992) comporte le cadre phare également pour cet indicateur. Pour les ressources forestières, de la même manière, l'enjeu repose sur un principe de gestion durable, cette fois-ci avec l'approvisionnement en bois et les puits à carbone. Double enjeu, qui repose également sur le cadre du sommet de Rio. Sur la période étudiée, l'OCDE observe une certaine stabilisation de l'exploitation forestière à compter des années 1990. En termes de disponibilité des données et de leur collecte, il existe, pour tous les pays, des données sur la superficie des forêts et sur l'objectif de leur exploitation, bien que leur exhaustivité soit variable. Pour les ressources halieutiques cette fois, il s'agit d'une gestion durable réalisée en fonction du renouvellement des stocks disponibles. Le Consensus de Rome sur les pêches mondiales et le Code de conduite pour une pêche responsable (1995) constitue l'un des cadres conventionnels pour cet indicateur. Un des principaux résultats estime que plus de la moitié des stocks sont pleinement exploités, quand presque 10% sont épuisés et 8% surexploités. Le niveau de détail pour cet indicateur est considéré comme « *élevé* ». Pour les ressources énergétiques, l'enjeu principal « *consiste à découpler davantage la consommation d'énergie et les émissions atmosphériques afférentes à la croissance économique, moyennant une amélioration de l'efficacité énergétique et la mise au point et l'utilisation de carburants plus propres* ». Ici, ce sont les objectifs nationaux propres à chaque pays qui vont fixer le cadre règlementaire sur lequel va s'observer l'indicateur, bien que la convention cadre de Rio soit toujours présente dans le cadre d'étude. En termes de mesurabilité, l'OCDE affirme que les données sont exploitables et exhaustives pour l'ensemble des pays membres. Enfin, pour l'indicateur sur la biodiversité, l'enjeu consiste en son maintien ou son rétablissement, et « *cela suppose de renforcer la protection […], lutter contre […] les trafics illégaux, intégrer les préoccupations liées à la biodiversité dans les politiques économiques et sectorielles et sensibiliser le public* ». La Convention sur la diversité biologique de 1992 constitue la base normative pour cet indicateur, bien que beaucoup d'autres textes et accords aient vu le jour depuis cette date. Le rapport déplore que le nombre de zones protégées

a considérablement augmenté depuis les années 1980, et que le pourcentage d'espèces menacées reste élevé, « *particulièrement dans les pays avec une forte densité de population et d'activités humaines* ». Les données sont considérées comme « *plus ou moins complètes* » par l'OCDE.

1.2.2 L'empreinte carbone : impact négatif de la contribution

De la même manière que pour les pays, il existe pour les entreprises des indicateurs de la performance environnementale, ou du moins, des indicateurs d'environnement qui permettent de mesurer l'impact de l'entreprise sur la planète. Mesurer son impact pour une entreprise, revient à réaliser son bilan des consommations (eau, énergie…), et de ses émissions de GES. Cela peut passer par la réalisation d'un bilan carbone (Novethics, 2020) « *et/ou par une analyse du cycle de vie* » (ibid.). Avant d'aborder plus en détails les apports de la réalisation d'un bilan carbone, prenons quelques exemples d'actions qui peuvent être mises en place pour la réalisation d'objectifs de diminution de l'impact environnemental des entreprises. D'abord, concernant l'énergie, la diminution de l'impact peut passer par des actions visant à réduire la consommation d'énergie, mais encore par le remplacement des installations de chauffage considérées comme étant vieillissantes, ou en optant pour une meilleure isolation des bâtiments. De plus, une entreprise peut accélérer sa transition énergétique en optant pour une alimentation de ses sites en énergies renouvelables. Les secteurs immobiliers sont particulièrement visés par ces mesures, puisque l'énergie constitue un poste important pour eux (Novethics, 2020). Par rapport à l'eau également, la récupération des eaux usées mais également des eaux de pluies peut constituer un levier pour freiner l'impact environnemental des entreprises. L'agriculture constitue un des secteurs particulièrement visé ici, puisque l'eau est un poste essentiel dans ce domaine. Opter pour les préceptes de l'économie circulaire constitue également une action phare qui peut être menée pour maîtriser son impact, avec la prise en compte de ses déchets et leur recyclage ou revalorisation. Une fois que l'entreprise a une vision réelle de ses consommations et postes de dépenses inhérents ou afférents à son activité, elle obtient déjà un outil clé pour la réalisation de son bilan carbone, et à terme, la réduction de son impact environnemental. Cette cartographie des consommations et des dépenses peut s'apparenter à des mesures d'entreprises, prises dans le cadre de leur engagement en faveur du développement durable et donc, du développement de leur RSE.

1.2.2.1 Bilan Carbone : diagnostic de l'empreinte carbone

En France, les entreprises sont tenues de réaliser leur bilan carbone, soit de mesurer et publier les émissions de gaz à effet de serre liées à leur activité économique. De la même manière que pour le *reporting* sur les données sociales de l'entreprise, l'on peut parler de *reporting* carbone. Après avoir réalisé un état des lieux de ses postes de consommations et dépenses, le bilan carbone de l'entreprise représente une étape « *indispensable pour initier une politique de contrôle et de réduction de l'impact des entreprises sur le changement climatique* » (Ministère de la Transition énergétique, 2019). Depuis 2015, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) et ses protocoles et plans d'actions impose aux entreprises d'inclure dans leur rapport de gestion annuel leur empreinte carbone, soit l'empreinte carbone de leur activité. De cette manière, la loi permet à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre les changements climatiques et aux engagements internationaux pour le développement durable. L'article L. 229-25 du code de l'environnement met en lumière que ce sont les entreprises de plus de 500 salariés qui ont l'obligation de publication d'un bilan d'émission de GES tous les 4 ans, quand l'article L. 225-102-1 du code du commerce lui, précise que la DPEF (pour rappel, Déclaration de Performance Extra-Financière, 2017) doit inclure « *les conséquences sociales et environnementales de l'activité* » et inclure « *les conséquences sur le changement climatique de son activité et l'usage des biens et services qu'elle produit* ». Son amendement dispose également que ce rapport annuel, doit mentionner les postes significatifs d'émissions de GES. Ces outils de régulation et de communication au grand public s'inscrivent dans le cadre d'actions pour l'amélioration de la qualité de vie, la protection de la planète et de la santé publique. La LTECV de 2015 fixe également des objectifs nationaux à moyen et long terme, sur les horizons 2025, 2030, 2050. Par exemple, « *porter la part du nucléaire dans la production d'électricité à 50% à l'horizon 2025* » mais également, réduire les émissions de GES de 40% entre 1990 et 2030 et les diviser par 4 à horizon 2050. Pour les entreprises, réduire la part des consommations d'énergies de 50% à horizon 2050, par rapport aux consommations de 2012, avec un pallier de 20% en 2030… Pour accompagner la démarche des entreprises dans leurs publications, l'ADEME a développé et mis à disposition une méthodologie de quantification des émissions de GES : le Bilan Carbone. Il permet aux entreprises de prendre en compte l'intégralité de leurs dépenses et émissions, directes et indirectes, pour tous les flux nécessaires à leur activité. Il contribue à la bonne réalisation du BEGES (Bilan sur les Emissions de GES) des entreprises et permet de concevoir et mettre en place des plans pour la réduction de leurs émissions. Il est constitué de 6 étapes, définies pour

pouvoir permettre aux entreprises d'être performantes et efficaces lors de leur *reporting* mais également leur permettre d'anticiper les « *prochaines contraintes règlementaires en matière d'émissions de GES, de diminuer [leur] facture énergétique, d'orienter [leurs]actions de management en faveur de l'environnement, mais aussi de valoriser l'image de l'entreprise* » (Novethics, 2020). D'abord, la première étape de la méthodologie Bilan Carbone de l'ADEME prévoit une sensibilisation à l'effet de serre, ses causes et conséquences sur l'homme et la planète ; ensuite, elle prévoit une définition du champ d'études ; une collecte de données au sein de l'entreprise ; l'analyse et exploitation des résultats. Les deux dernières étapes sont enfin d'établir une stratégie de réduction des émissions de GES et la mise en action de cette dite stratégie.

1.2.2.2 BEGES : communication sur l'empreinte carbone

En juillet 2022, la ministre de la Transition énergétique, Agnès Pannier-Runacher (LREM) étend les prérogatives du BEGES aux émissions indirectes de GES pour les organisations soumises à ce *reporting*. L'enjeu est de permettre d'avoir une vision élargie des postes de dépense et des émissions des organisations, mais également en direction du grand public, d'avoir « *une vision plus complète de leur empreinte climatique* » (Ministère de la Transition énergétique, 2022). L'enjeu final est de permettre aux entreprises de prioriser les actions qu'elles ont et auront à entreprendre dans le but de respecter les engagements nationaux, internationaux et ceux qui leur sont propres dans le cadre de leur stratégie de développement durable et RSE. Si la Ministre mentionne « *une véritable comptabilité carbone par les organisations (entreprises, administrations publiques, collectivités, etc.)* » (ibid.) c'est que l'exhaustivité des rapports et des données constitue un réel levier pour le pays pour la poursuite de ses objectifs transnationaux. En effet, elle postule que « *la généralisation et la consolidation […] est une étape importante en vue de l'atteinte de nos objectifs climatiques* » (ibid.). Cet amendement au décret du BEGES peut être considéré comme une réelle avancée dans la lutte contre les changements climatiques et comme une volonté forte et ambitieuse de la France à l'égard de la réduction de ses principaux postes de dépenses : les organisations soumises au bilan carbone. En effet « *en France, le dispositif [du BEGES] s'inscrit pleinement dans cette optique et prévoit que les organisations réalisent et publient régulièrement un bilan sur une plateforme publique* » (ibid.). L'avancée principale réside dans l'inclusion des postes de consommations et émissions indirectes. Jusqu'à 2022, le BEGES se concentrait sur les émissions directes de GES (notamment de CO_2) et « *les émissions indirectes associées à*

l'énergie consommée (« scopes 1 et 2 ») » (ibid.). Mais le ministère admet que ce type de *reporting* pouvait contenir des lacunes, car il « *n'était pas toujours représentatif de l'impact réel des organisations sur le climat* » (ibid.) et des axes d'amélioration ont été approuvés. En effet, le décret rend obligatoire la comptabilisation et la publication de l'ensemble des émissions indirectes significatives, soit celles répondant du scope 3. L'on retrouve dans ce scope les émissions de GES liées à l'utilisation de produits vendus (les achats de mobilier par exemple) mais également les émissions liées aux trajets, et ce, non plus seulement dans le cadre de la journée de travail et/ou propres au métier, mais également celles liées aux trajets « *domicile-travail des salariés* » (ibid.). Aménager ainsi le bilan des émissions des entreprises, et l'ouvrir aux dépenses réelles, directes et indirectes, « *conduira les organisations à avoir une vision plus complète de leur empreinte climatique* » (ibid.). Le ministère de la Transition énergétique le précise et le rappelle, cela s'inscrit pleinement dans les objectifs de contribution de la France aux enjeux du développement durable, en faveur du climat, et dans le cadre des « *dernières versions des normes internationales en la matière* » (ibid.), qui, nous l'avions vu, constituent toujours un cadre de positionnement à la vue des enjeux planétaires. Par ailleurs, ces dispositions considèrent également « *une proposition de la Convention citoyenne pour le climat* » (ibid.) et entendent y faire écho. Afin de pallier les difficultés inhérentes à ces nouveautés concernant le dispositif du BEGES, et dans le cadre d'un accompagnement des organisations, le décret apporte des outils et ouvre sur une « *simplification pour les entreprises* » (ibid.) qui peuvent désormais coconstruire le BEGES au niveau du Groupe dont elles sont issues ou duquel elles répondent. Selon la Ministre, cela permet de « *mieux prendre en compte la réalité opérationnelle de la réalisation de leurs bilans* » (ibid.). Finalement, l'appel est fait aux organisations pour l'établissement de plan d'actions concrets, le ministère précisant qu'il est « *plus que jamais nécessaire que les organisations mesurent leur impact climatique et agissent concrètement pour le réduire, tout en communiquant de façon transparente sur leurs actions* » (ibid.). Cela vient illustrer le fait que ce décret du BEGES intègre « *les évolutions apportées par la loi relative à l'énergie et au climat de 2019* » (ibid.) qui impose plus de détails en matière de plan d'engagement et de transition, et prévoit une augmentation du montant de la sanction dans le cas où les objectifs ne seraient pas atteints. Nous avons vu et précisé que le BEGES constitue un fort élément de communication au grand public, dans la mesure où il doit être publié régulièrement sur une plateforme publique. Par ailleurs, il doit être lisible et gratuit d'accès, afin de favoriser la transparence et l'analyse. Le site du ministère propose à cet effet en tête d'affiche trois BEGES qualifiés comme étant « *inspirants* » (ADEME, 2023). A date de consultation, le 8 juillet 2023, les trois BEGES sont

ceux, dans l'ordre d'apparition, du Centre Hospitalier Régional de Grenoble (*reporting* de 2018), de la Mutuelle Assurance Instituteur France (*reporting* de 2016), et du Département de la Haute Garonne (*reporting* de 2016). Par ailleurs, il est affiché, à cette date, qu'il existe 5 039 BEGES enregistrés pour 5 028 membres inscrits. Nous proposons de nous pencher sur 2 « *BEGES inspirants* » puis de nous pencher sur le cas d'un BEGES récent, dont le reporting aura été effectué en 2022, et publié en 2023, et dont la « *fiche d'identité* » (ADEME, 2023) fait écho à nos travaux de recherche (entreprise, assurance, soumis à la DPEF, +1700 salariés…). Pour cela, nous avons choisi d'illustrer les trois cas de BEGES de la Haute Garonne (à présent HG dans le texte), de la Mutuelle Assurance Instituteur France (MAIF) et de Groupama Méditerranée (GMED) publié le 20 avril 2023, selon le *reporting* de 2022.

1.2.2.3 Etude de cas croisés : BEGES de HG, MAIF, GMED

Les publications de BEGES sont toutes constituées de la même façon, avec 7 onglets, qui reprennent : la fiche d'identité (1), le tableau de déclaration (2), les informations complémentaires (3), le plan de transition (4), la présentation de l'organisation (5), la méthodologie (6), les coordonnées du responsable (7). Pour chacun des 3 cas, le 7ème volet est vide, et le volet 3 ne contient pas d'information exploitable dans le cadre de cette brève étude. Le volet 1 renseigne uniquement des informations d'ordre généraliste tels que le nom, la structure, le SIREN, le nombre de salariés/agents. Le volet 2 informe sur les données, qui permettent d'obtenir les informations de synthèse des volets suivants. Nous allons nous concentrer dans l'ordre sur les volets 6, 5, 4.

1.2.2.3.1 Méthodologie du BEGES

Dans le 6ème volet, aucun cas ne fournit de lien url ni de format pdf téléchargeable du rapport complet du BEGES, et seul GMED fournit une comparaison avec le bilan précédent. Pour les sources, GMED n'en renseigne aucune dans le volet prévu à cet effet, la MAIF confère au Bilan Carbone de l'ADEME et HG aux données internes du Conseil Départemental. Pour les incertitudes liées aux données, la MAIF et GMED mentionnent ne pas les avoir calculées, ayant appliqué la méthodologie du Bilan Carbone, quand HG en fournit le détail, par poste de dépense (administration, solidarités, mobilités-transports, infrastructures réseaux, collèges, culture, aménagement du territoire). En effet, selon HG, il convient de les publier puisqu'elles permettent de justifier les potentiels écarts : « *la présentation des émissions de gaz à effet de serre s'accompagne d'un pourcentage d'incertitudes, calculé en tenant compte des incertitudes*

liées à la donnée, aux choix du facteur d'émission le mieux adapté et au calcul du facteur d'émission » (ibid.).Cette méthodologie résonne avec la méthodologie mobilisée par l'OCDE dans le cadre du rapport sur les indicateurs clés d'environnement précédemment étudiés et pourrait s'apparenter à une méthodologie mobilisée pour un BEGES dans le cas d'acteur publique. A titre informatif, le Centre Hospitalier Régional de Grenoble ne publie pas ses incertitudes, mais accompagne son bilan d'une mention de potentielles incertitudes, liées aux postes d'émissions, et aux facteurs d'émissions. Il mentionne également les joindre au rapport d'étude, non publié sur la plateforme. Pour la liste des facteurs d'émission (FE) et Pouvoir de Réchauffement Global (PRG) utilisés, GMED mentionne l'ensemble des FE mobilisés sous l'égide de la Base Carbone gouvernementale. La Base Carbone est « *une base de données publique de facteurs d'émissions, nécessaire à la réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES)* » (ibid.). HG et MAIF ne mentionnent ni les FE ni le PRG. Pour finir avec cette 6ème catégorie référant à la méthodologie, GMED n'indique pas de calcul des émissions, MAIF mentionnent pour chacun de scopes les données prises en compte (sans les fournir) et publie le résultat final en Tonne équivalent CO_2, et HG fournit l'ensemble des données.

1.2.2.3.2 Présentation des cas (HG, MAIF, GMED)

Dans le 5ème volet, à l'instar du 6ème exposé juste avant sur la méthodologie, les disparités sont importantes entre les 3 cas. MAIF mentionne simplement n'avoir « *ni capital social ni actionnaires* » (ibid.) et exercer son activité « *au seul bénéfice de ses sociétaires* » (ibid.), rappelant que chacun « *est membre à part entière d'une communauté dont il partage les valeurs et les règles* » (ibid.). Par ailleurs, dans un second volet dédié à la politique de développement durable, MAIF rappelle l'exercice de sa RSE, son engagement fort d'une dizaine d'année, son statut de membre de l'Economie Sociale et Solidaire, sa publication volontaire « *des premiers rapports de développement durable alors qu'elle n'en a pas l'obligation règlementaire* » (ibid.), mentionne ses parties prenantes et dresse un rappel de l'ensemble de ses précédents rapports, audits externes, évaluation de performance, et son résultat, qualifié de niveau de maturité confirmé par l'AFNOR (pour la norme ISO 26 000). MAIF précise être un « *assureur humaniste et engagé* » (ibid.) et mentionne les orientations stratégiques durables de sa politique économique. GMED de son côté, s'exprime sur son résultat en mentionnant être le « *premier assureur généraliste de sa région* » (ibid.) et rappelant être « *ancrée sur 14 départements avec ces 5 sites de gestions et ces 245 Agences […]* » (ibid.). Par ailleurs, GMED précise « *participe[r] au développement de l'économie régionale* » (ibid.). Enfin, l'entité n'indique pas de politique de développement durable sur la plateforme. HG quant à elle fournit un détail

d'information important, avec un volet de description générale et un volet sur sa politique de développement durable. Dans le premier, elle mentionne le périmètre du diagnostic (période, outil, méthodologie, périmètre géographique, périmètre opérationnel, périmètre d'émission) avec un tableau récapitulatif de l'ensemble de ses postes d'émissions, où l'on retrouve les 7 bilans carbone réalisés par thématique avec la méthodologie de l'ADEME. Elle précise également les postes prévus dans la méthode de l'ADEME qu'elle n'a pas renseigné, dans la mesure où la nature de ses activités contre-indique leur renseignement. Enfin, elle fournit l'intégralité de sa politique de développement durable directement sur la plateforme, avec un rappel des lois, des budgets, des engagements et orientations stratégiques.

1.2.2.3.3 Plans de transition des entités

Pour le plan de transition, MAIF n'expose pas d'objectifs, néanmoins, elle fournit les actions et moyens qu'elle saisit, pour les Scope 1, 2 et 3. De la récupération d'énergie pour chauffer ses bureaux à l'installation d'ombrières en passant par la création d'une charte SME (Système de Management de l'Energie) elle affiche avoir réduit ses consommations d'énergie. En 2016, elle annonçait que 95% de son énergie en 2017 proviendrait d'énergies renouvelables. Pour le scope 3, MAIF prévoyait plus de 80% d'actifs financiers investis selon des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Concernant les achats, elle déploie une évaluation de ses fournisseurs, réalise des économies liées à une diminution de l'utilisation du papier et de l'encre, et sensibilise ses parties prenantes. Elle met en place l'IK vélo (Indemnité Kilométrique), sensibilise ses salariés et aménage son territoire en bornes électriques. Dématérialisation des réunions et appui au covoiturage sont autant de mesures que la MAIF met en place pour freiner son impact global. Elle entend également maîtriser son parc informatique en supprimant les postes fixes au profit des ordinateurs portables et en mutualisant les imprimantes. En 2017 elle déclare avoir recyclé 16 tonnes de papiers et diminuer la fréquence d'envoi des box vers les DOM. Enfin, elle forme ses salariés aux écogestes, ainsi que ses chargés de communications et acheteurs aux enjeux du DD. GMED de son côté fournit la DPEF Groupe Groupama de 2021, un rapport exhaustif d'une quarantaine de pages, dans lequel nous retrouvons l'ensemble des données liées à la RSE du Groupe d'assureurs. Elle fixe ses objectifs à horizon 2030 et 2050 avec respectivement une diminution de 63% et 90% pour ses émissions directes de CO_2. En passant par ses réseaux d'agences, ses partenaires, la formation de ses salariés ou la poursuite des efforts déjà déployés, elle entend mettre en place des actions en faveur de la diminution de ses postes de dépenses et consommations essentiels, en promouvant par exemple la réparation plutôt que le rachat, la mise en place de la mobilité douce

chez ses sociétaires, une évaluation de ses partenaires et fournisseurs, des actions de prévention santé. Chacun de ses postes est évalué en fonction de l'objectif carbone estimé, par exemple, la mise en place d'un plan de décarbonation de la flotte auto permettrait une économie de 835 tonnes de CO_2. HG enfin, prévoit une diminution globale de 3% de ses émissions sur les scopes 1, et 2. A horizon 2019 elle prévoyait des actions sur l'énergie et la climatisation. Pour le scope 3, c'est également une économie de 3% visée pour 2019, sur 5 postes d'émissions prioritaires (intrants, frets, déplacements, déchets, immobilisations).

1.2.3 Performance Globale et maîtrise de l'empreinte carbone

Nous avons vu que les indicateurs de l'environnement, comme les indicateurs clés environnementaux, ou encore ceux de performance environnementale, sont des indicateurs qui permettent de mettre en lumière l'empreinte carbone des organisations. Règlementaires, volontaristes, internalisés, individuels, groupés, les méthodologies et outils en vigueur prévoient une forte place pour la personnalisation des rendus. Cet aspect constitue un levier, dans la mesure où il permet tant à la fois d'augmenter le rythme des rendus et publications de rapport au grand public, mais également constitue une simplification des procédés et méthodologies pour l'opérationnalisation par les organisations. Par ailleurs, nous avons constaté que ces outils, bien que continuellement revisités, certifiés et certifiants comportent des limites. Dans la mesure où ils prévoient une part de déclaratif, ajouté à la part de personnalisation, ils ne permettent pas toujours de comparer les contributions positives-négatives des organisations ou des pays qui les emploient. Pourtant, il est apparu que la constance, la lisibilité, la rigueur et la mesurabilité sont autant de facteurs d'importance et de leviers de transparence quand il s'agit de publier son impact négatif sur le climat. L'empreinte carbone et le CO_2 sont par ailleurs admis comme étant de forts révélateurs robustes et fiables de l'impact d'une organisation. Dans cette partie, nous continuerons à les mobiliser, dans la mesure où nous inscrivons nos travaux dans la lignée de ces postulats et avancées scientifiques probants.

1.2.3.1 L'empreinte carbone : principal impact négatif des entreprises

Un impact positif peut-il être avoir des conséquences négatives ? Existe-t-il un lien entre l'effet positif d'un produit et son impact sur le climat ? Comment mesurer et comment choisir quelle proposition impacte positivement quand une autre impacte négativement ? Mais encore, faut-il choisir ? Compenser ? Diminuer ? Autant de questions liées à la mesure de l'impact d'une

entreprise et à ses propositions de biens et services. Ces dernières se saisissent de ces enjeux, impulsées par leur volonté ou par des pressions extérieures, et développent des outils et stratégies afin de communiquer à ces points de pressions leurs dépenses et consommations réelles, leurs objectifs et leurs agissements. La politique RSE d'une entreprise, nous l'avons vu, constitue un levier de performance sociale et sociétale, nous pouvons également ajouter, un levier de performance environnementale et ainsi, *in fine* un levier de performance économique. Pourtant, la RSE à elle seule subit de nombreuses pressions et critiques. Nous l'avons également étudié, la RSE est un concept qui a émergé dans les années 1950 aux côtés des notions d'éthique entrepreneuriale dans les courants nord-américains puis a été importé en Europe, où il faudra attendre les années 1990 pour le corréler à la notion de développement durable. Périodes de progrès social et développement économique ont permis les avancées en matière de compréhension et prise en compte des enjeux liés à la responsabilisation des activités économiques au profit de l'environnement et du climat, mais également de la qualité de vie, de la santé au travail et de la santé publique en général. Néanmoins, la notion de contrôle est restée longtemps en deçà de celle de l'éthique, dans la mesure où les outils de régulation et de démonstration de la responsabilité de l'entreprise sont des outils « *d'évaluation de ses pratiques par elle-même* » (Lamarche, 2012).

1.2.3.1.1 Maîtrise du dialogue entre l'entreprise et ses Parties Prenantes par la RSE

La RSE constitue un exemple phare de ce postulat, dans la mesure où elle se fonde sur « *3 éléments décisifs* » (ibid.) que sont le volontariat, le déclaratif et « *l'engagement* » (ibid.). Par ailleurs, l'auteur le rappelle, d'un point de vue juridique, il n'existe pas de « *traces sérieuses* » (ibid.) bien que l'on retrouve *« quelques éléments jurisprudentiels relativement réduits, notamment liés à des chartes ou des codes* » (ibid.), que ce soit au niveau européen ou national. Sans nier les progrès apparus et réalisés entre les années 2001 et 2011, l'auteur les considère plutôt comme des « *petits pas* », ne permettant pas de s'acquitter pleinement d'une définition unique de la RSE, ni de définir le périmètre de la responsabilité : *« est-ce qu'on est responsable pour ses fournisseurs ?* », « *est-ce qu'on est responsable pour les fournisseurs de ses fournisseurs, pour ses sous-traitants, pour ses filiales, pour les filiales de ses filiales ?* », « *comment travaille-t-on sur le périmètre de ce qu'est une entreprise ?* » (ibid.). Les lois françaises et européennes apparues après 2012 ont permis de recentrer le débat, et plus récemment avec le décret du BEGES et le scope 3 notamment, nous pouvons apprécier un certain nombre de réponses. Néanmoins, les aspects déclaratifs de l'engagement semblent être toujours d'actualité, et peuvent freiner encore aujourd'hui la vision réelle de l'impact d'une

entreprise sur son territoire, sur ses parties prenantes et sur la planète. C'est en cela que l'auteur postule qu'il existe finalement depuis les années 2010 trois grands types de RSE : la compensation, qui vise à « *compenser les dégâts* » (ibid.), la légitimation, qui vise à créer du sens et vise la « *productions de valeurs* » (ibid.), et l'autorégulation, pour la « *production de leurs propres règles* » (ibid.). Par le biais de 2 études de cas comparatives, Thomas Lamarche, docteur en économie, vice-président de l'Association Française d'Economie Politique, propose une thèse sur la construction des discours d'entreprises, vis-à-vis de leur démarche RSE, de leur légitimation, et de leurs outils de gestion, qui « *tendent à nier ou à évacuer toutes les spécificités propres à l'activité de travail, à la dimension émancipatrice et à la souffrance qu'il y a dans le travail* » (Lamarche, 2012). Pour l'étude de cas, il mobilise un rapport de développement durable et un rapport CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité, de Conditions de Travail), pour deux grands groupes anonymisés, qui constituent « *deux éléments parallèles qui ne se rencontrent pas dans la vraie vie* » (ibid.). Par ailleurs, il rappelle que les rapports CHSCT sont non soumis à l'obligation de transparence et de publication, quand les rapports développement durable le sont. Il nous a semblé pertinent de citer cette étude puisqu'elle fait écho, ou plutôt nous y faisons écho, dans la mesure où elle dépeint les incohérences et irrégularité potentielles, liées en grande partie aux aspects déclaratifs de ces rapports. En effet, le rapport CHSCT dans sa construction permet de pointer de fortes dissonances entre la perception des opérateurs et celle de leur hiérarchie ; un « *accroissement des risques* » (ibid.) santé ; une « *minimisation* » des accidents de travail et maladies professionnelles ; une exclusion de la « *responsabilité de la souffrance au travail* » (ibid.) par rapport à la responsabilité de l'entreprise. Le rapport DD étudié par l'auteur quant à lui, exclue les problématiques sociales avec une « *disparition du S de RSE* » (ibid.), se nommant « *Responsabilité d'entreprise et développement durable* » (ibid.), et s'axant sur les compétences internes. Finalement aucun des deux rapports ne mentionne d'éléments négatifs, et le rapport du DD apparaît comme étant « *en fait plus qualitatif* » (ibid.). Pourtant, nous avons largement vu que ce sujet en particulier, celui de l'impact négatif au DD, peut se quantifier et s'exprimer en une unité simple : la tonne équivalent CO_2. Enfin, l'auteur constate l'absence de sources, et notamment de sources de contradictions, et émet *in fine* que « *la RSE est non négociée, non négociable, et très peu contrôlée* » (ibid.). Il résume enfin la RSE à un compromis qu'il qualifie de global et de perdu puisque résultant de négociations et se déterminant « *entre les hauts dirigeants et la finance de marché, mondialement* » (ibid.). Finalement, il qualifie la RSE de vertu dans la mesure où, loin d'être inutile selon lui, elle permet de valoriser une image d'entreprise, et d'adapter les actions et stratégies, en fonction « *du degré de discrédit qui sera supportable ou pas* » (ibid.). Enfin, concernant les

« *représentants de « l'environnement » (représentants au sens large, car selon l'expression consacrée l'environnement est une partie prenante muette)* » (ibid.) l'auteur considèrent qu'ils sont eux-mêmes en concurrence.

1.2.3.1.2 Maîtrise de l'empreinte carbone par la RSE

Si l'on a proposé ce détour par les recherches de Thomas Lamarche, c'est également parce qu'il interpelle les sciences de gestion, qui sont la science dans laquelle évolue notre thèse et notre travail de recherche. Il les interpelle et postule que ces dernières « *ont une vision mobilisatrice qui ne laisse pas de place au négatif* » (Lamarche, 2012). La pertinence de ce postulat se retrouve en effet dans les rapports de gestion et les outils de gestion, mais qu'en est-il réellement de la science gestion ? Par ailleurs, il postule que « *la gestion s'intéresse moins à la production qu'à la stratégie* » (ibid.). La gestion ne serait pas une « *science d'ingénieur* » (ibid.) dans ce sens-là, puisqu'elle ne s'intéresserait « *pas tellement à la production* » (ibid.) mais à « *la stratégie, la finance […]* » (ibid.). Enfin, il postule que la Gestion des ressources humaines adopte « *une posture plutôt de prescription […] : on va essayer de produire de la valeur pour mobiliser les cadres* » (ibid.). Finalement, selon Pierre Bardelli, sur lequel s'appuient les travaux de T. Lamarche, « *la RSE qui, par construction, a une connotation positive, va se trouver dans une logique « embarquée », mobilisée* » (ibid.). Nous avions emprunté à Christian Gollier l'expression de myriade d'actions possibles pour la lutte contre les dérèglements climatique, et nous avons largement abordé l'ensemble du champ couvert par la RSE de l'entreprise. Les outils de gestion des performances sociales, sociétales, environnementales et économiques (soit de performance RSE) relèvent en effet d'un levier possible pour agir en faveur du développement durable, qui caractérise cette lutte. Pour ce faire, nous avons mobilisé en grande partie les apports de la loi, des décrets, soit des état et instance supranationales, mais également des ONG, et des académiciens, issus de la science de gestion. Après avoir admis que la RSE peut constituer « *un élément de contrôle* » (Lamarche, 2012) et que les indicateurs environnementaux sont des « *outils puissants et coûts-efficients* » (OCDE, 2008), nous proposons dans la suite de ce chapitre de nous concentrer sur les apports issus de la sphère des économistes et financiers francophones et nord-américains.

1.2.3.2 Financiarisation de l'impact négatif

Nous avons pu voir en effet que l'aspect déclaratif des rapports de gestion RSE ou de développement durable a pour limite de ne pas mettre en lumière les aspects négatifs, et

également, de privilégier l'étude de données qualitatives, au détriment de données et résultats quantitatifs. Pour certaines données, se référer à du qualitatif plutôt qu'au quantitatif peut se révéler « *obscur, vague, ambigu* » (Villeneuve, 2018) et peut-être « *que les quantifier les rendra plus clairs* » (ibid.). C'est la question que pose cet auteur, dans sa contribution à l'Association mathématique du Québec. Pour y répondre, il propose de « *quantifier le qualitatif et de qualifier le quantitatif* » (ibid.). Cela reviendrait en effet, au-delà de la contextualisation de la donnée, à lier la quantité à « *un indicateur valide et fiable* » (ibid.). Selon lui, un indicateur est « *une représentation observable d'un concept* » (ibid.). Bien souvent, « *faute de pouvoir « observer » directement […] on réussit à constater* » (ibid.). Si nous nous recentrons sur notre sujet d'étude, nous avons le concept de RSE qui s'étudie avec un indicateur de Performance RSE et le concept de développement durable, qui s'étudie avec un indicateur d'impact carbone. Ces deux indicateurs, peuvent être considérés comme des indicateurs issus d'ensembles plus grands (par exemple, des indicateurs sur la performance sociale et sociétale d'une part, et des indicateurs d'environnement comme les émissions de GES d'autre part).

1.2.3.2.1 Fiabiliser la mesure de l'impact négatif

Pour qu'un indicateur soit approprié à la donnée et à son contexte d'étude, il nécessite d'être « *fiable* » (Villeneuve, 2018), et donc « *constant* » (ibid.). Un indicateur peut être considéré comme constant si « *la même modalité est obtenue en refaisant la même observation* » (ibid.). Pour illustrer ce propos l'auteur propose le cas de questionnaires dont les réponses peuvent dépendre de nombreux facteurs, comme la formulation des questions ou encore leur ordre et hiérarchisation. Ces biais sont des facteurs d'incertitude dans la fiabilité des résultats et des indicateurs, et le résultat final de ce type de questionnaires « *est souvent mis en doute, non sans raison* » (ibid.). Par ailleurs, ajoutée à la constance, la fiabilité d'un indicateur va dépendre de son niveau de validation. Un indicateur est considéré comme « *valide* » lorsqu'il observe réellement « *ce qu'il est censé observer* » (ibid.). Ici, la dissonance entre les perceptions n'a pas sa place, puisque l'auteur mentionne l'importance d'une concordance entre l'indicateur et le phénomène observé. Cette dépeinte du réel semble être une condition nécessaire à la fiabilisation de l'indicateur de choix. L'auteur rappelle par ailleurs qu'en statistiques, une caractéristique quantitative « *prendra des valeurs* » (ibid.). Ces valeurs peuvent ensuite être exploitées, selon l'objectif que l'on souhaite atteindre. Par exemple, pour interpréter un écart entre une valeur et une autre, ou pour interpréter un rapport entre deux données. L'interprétation des résultats et leur traduction, *« si elle rend un concept observable* » (ibid.), permettra de

qualifier le résultat d'indicateur. Lorsque l'on parle de rapport, l'on peut parler de taux, qui généralement, peut constituer un indicateur valide et fiable. En effet, un rapport pouvant être un indicateur, il convient de s'assurer qu'il est comparable avec un autre. Pour cela, il s'agit d'utiliser un même « *dénominateur* » (ibid.) car « *il n'est pas facile de comparer des rapports qui n'ont pas le même dénominateur* » (ibid.). Selon l'auteur donc, un indicateur est fiable en « *permettant de comparer des rapports* » (ibid.) et il est lui-même un rapport « *dont le dénominateur est une puissance de dix* » (ibid.). Il existe plusieurs types de taux, notamment les taux univariés (moyenne par exemple), bivariés (rapport de deux variables) … Pour chacun il convient de préciser la nature des données, leur contexte, l'objectif et la finalité de l'utilisation de ce rapport pour aborder le concept de choix.

1.2.3.2.2 Financiariser les mesures extra-financières

Ici, l'auteur s'intéresse particulièrement à ce qui relèverait de la « *rigueur intellectuelle* » (Villeneuve, 2018), qui peut tendre à laisser place à un flou conceptuel lorsque l'on s'exprime sur des données qualitatives. Il prévient qu' « *on est souvent dans un mode binaire* » (ibid.), empruntant les préceptes de l'échelle nominale. L'échelle nominale, qui a trait aux données qualitatives, permet de classer des données dans des catégories, par le biais d'une relation d'équivalence entre les données. Pour pallier ces manques de précisions, il convient de privilégier une échelle ordinale, afin de renforcer la fiabilité de la première échelle. La méthodologie serait la suivante : « *identifier les concepts utilisés dans l'énoncé qualitatif, opérationnaliser les concepts en introduisant des indicateurs ordinaux, trouver les conditions de vérité du nouvel énoncé. Finalement, l'énoncé deviendra un énoncé d'échelle ordinale quantifiée : le quantificateur sera qualifié, l'indicateur […] deviendra un indicateur d'échelle ordinal quantifiée* » (ibid.). L'échelle ordinale quantifiée permet de répondre à la question « *est-ce beaucoup ?* » (ibid.). En effet, puisqu'elle mobilise un concept observable et observé et qu'elle propose un indicateur valide et fiable, elle permet de « *juger la quantité* » (ibid.). Généralement, nous avons tendance selon l'auteur à comparer une quantité à 0, et ce faisant, « *toutes les quantités sont jugées élevées* » (ibid.). Ce qu'il propose, c'est de comparer avec des échelons, ou un échelon, et de « *sortir du jugement précritique* » (ibid.). Il nous paraît pertinent d'insister sur ce point à ce stade de notre thèse, puisque nous partons du postulat, commun avec l'ADEME, qu'aucun produit, ni aucune action n'a d'impact environnemental neutre (soit égal à 0). Dans la poursuite de l'objectif de quantification objectiviste de l'impact négatif d'une entreprise, ou plutôt, de l'impact négatif de son activité, nous trouvions nécessaire de nous rapprocher de la science dure des mathématiques afin d'illustrer nos propos, et éviter au

maximum d'apposer un jugement précritique, reposant sur des indicateurs non constants, non mesurables ou encore non fiables et donc non valides.

1.2.3.2.3 Objectiver la mesure de l'impact négatif

Selon l'auteur, il existe plusieurs méthodes pour éviter le jugement précritique dans le cas d'une échelle ordinale quantifiée. La première consiste à vérifier combien le résultat représente, c'est-à-dire, à « *se demander si la quantité représente non pas beaucoup, mais plusieurs* » (Villeneuve, 2018). Nous retrouvons ici la notion d'échelon, puisque cela permet de proposer des paliers pour l'étude, et de juger la quantité en fonction des paliers précédemment admis. Dans le cas de notre objet d'étude, les paliers peuvent être représentés par les objectifs posés, par les différents cadres et objectifs préconisés, ou encore par les attentes des différentes parties prenantes, issues des dimensions sociales, sociétales et environnementales, soit internes et externes à l'entreprise. Pour les taux d'émissions de carbone par exemple, et surtout, pour pouvoir les juger, soit les interpréter et en dépeindre un résultat opérationnalisable, il convient de viser le minimum, « *mais la question de la valeur des bornes […] demeure* » (ibid.), soit la question de la valeur minimale. Ainsi, l'auteur précise qu' « *une analyse qualitative est nécessaire* » (ibid.) pour pouvoir analyser et exploiter le résultat. Par ailleurs, l'auteur interpelle sur la définition d'une borne maximale, soit d'une valeur maximale qui devrait être ou ne pas être mise en place dans le cadre de l'étude de données. C'est particulièrement pertinent, dans le cas des concepts que nous étudions et cela semble faire écho aux questionnements de Thomas Lamarche, tels qu'étant par exemple « *jusqu'où est-on responsable ?* » (Lamarche, 2012), ou plus simplement, sur la question des émissions : pose-t-on une valeur maximale, une borne maximale à ne pas dépasser dans le cas des émissions carbone ? Et si oui, quelle devrait-elle être ? Pour tenter de répondre à ces questionnements, nous allons consacrer la dernière sous-partie de ce chapitre à la notion de coût carbone, qui semble pouvoir représenter ce qui constituerait la borne maximale d'un cadre d'étude visant à éviter le jugement précritique dans le cas du développement durable et de l'impact sur le climat.

1.2.3.3 Plafond carbone : approches et définitions

Lorsque l'on s'intéresse au concept du développement durable, et à la question des dérèglements climatiques, il n'est pas rare de trouver des valeurs maximales faisant office de borne maximale à ne pas dépasser. Ou du moins, de bornes maximales permettant de juger un résultat, de l'analyser, l'interpréter, le communiquer. Le 9 juillet 2023 encore, *Le Monde*

publiait un article, *La menace d'une France inassurable*, dans lequel nous retrouvons une citation datant de 2015, tirée du constat dressé par Henri de Castries, à l'époque PDG d'Axa : « *une augmentation de 2 degrés de la température moyenne dans le monde peut encore être assurable, mais ce qui est certain, c'est qu'une hausse de 4 degrés ne l'est pas* » (Le Monde, 2015). L'article poursuit en rappelant que la France a connu une année terrible en 2022 (« *annus horribilis* » dans le texte) soldée par « *une « facture climatique » de 10,6 milliards d'euros* » (ibid.). Ces quantités (2°, 4°, 10,6M€…) sont-elles à considérer comme les valeurs extrêmes pouvant borner une étude ? Sont-elles des maximales ou des échelons ? Une chose est sûre, lorsque nous apposons une analyse qualitative, comme préconisé dans la méthodologie de l'échelle ordinale quantifiée objectivée de Villeneuve, et que nous replaçons ces données dans leur contexte, elles semblent illustrer des valeurs maximales à ne pas atteindre, à ne pas dépasser. « *Sècheresse historique* », « *épisodes de grêle très intenses* », « *près de 500 000 voitures endommagées* » (Le Monde, 2023) sont autant d'énoncés qualitatifs et quantitatifs qu'il convient de juger objectivement, lorsque nous les observons. Et qu'en serait-il pour des énoncés aux données non observables, car prédictives ou craintes : « *les modèles actuels des assureurs prédisent des périodes de huit ans consécutifs de sècheresse à l'horizon 2050* » (ibid.) par exemple. Dans les écrits règlementaires, législatifs, stratégiques ou de communication, les énoncés sur les valeurs temporelles sont généralement les mieux bornés (8 ans, 2050…) quand les énoncés sur les concepts ou les évènements restent vagues (périodes de sècheresse, inassurable…). Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons convenu de nous intéresser au secteur de l'assurance, et il apparaît que celui-ci tend à devenir un acteur majeur dans la lutte contre le changement climatique, en sa qualité d'assureur d'une part, mais également de veilleur et gestionnaire du risque climatique.

Selon Christian Gollier, et face à l'urgence climatique, et à la pression qu'elle exerce sur l'ensemble du tissu économique et de la société civile, « *les économistes ont depuis longtemps soutenu la politique consistant à imposer un prix universel pour les émissions de CO_2* » (Gollier, 2019, pp. 171-182). En juin 2019, la DFCG, le réseau des dirigeants financiers, publiait « *quelques commentaires sur la déclaration* » faite dans une lettre ouverte par des économistes internationaux, aux profils variés. En 2019 en effet, des économistes américains notamment, et parmi eux, 27 lauréats du prix Nobel d'économie, ont signé une déclaration affirmant qu' « *une taxe carbone offre un levier à moindre coût pour réduire les émissions à la bonne échelle et à la bonne vitesse, [envoyant] un puissant signal-prix […] pour inciter les acteurs économiques vers un futur bas-carbone. Cela […] promouvra la croissance économique et apportera la stabilité juridique dont les compagnies ont besoin pour leurs*

investissements de long terme […] ». Après avoir dressé le constat de la difficulté de l'exercice qu'un tel consensus en la matière présente, il est question d'admettre la pertinence des propositions émises, formulées dans le cadre de la lutte contre les dérèglements climatiques. En effet, il apparaît être « *parfaitement logique qu'une production coûteuse en carbone* » soit moins rentable qu'une production « *carbone-économe* ». Par ailleurs, la DFCG pointe que cette stratégie de coût carbone ne devrait pas forcément équivaloir à la disparition des normes et décrets, lois et réglementations en vigueur, dans la mesure où les avancées actuelles (les « *petits pas* ») ont permis de freiner les émissions carbones des entreprises, des produits et des consommations. Par exemple, l'interdiction de la distribution de sacs plastiques « *est une mesure d'une efficacité remarquable* », mais qui est considérée comme une mesure mixte (entendre ici, pas seulement règlementaire), puisqu'elle « *est passée également pas une facturation* ».

Précédemment, en introduction de la partie 1 de ce chapitre, nous avions évoqué, à la lumière des apports de Porter et Linde (1995) la notion de taxes et de permis d'émissions échangeables. Les économistes signataires de la déclaration sur la taxe carbone s'opposent en ce sens à la mouvance de ce précepte, soutenu par la DFCG, et notamment appuyé par Jean Tirole. Ces derniers considèrent en effet que « *les droits échangeables sont dans l'idéal la solution la meilleure* », quand les premiers signaient un appel à une taxe carbone « *et non à un mécanisme de permis d'émission vendus aux enchères et échangeables* ». Enfin, les économistes « *de la Lettre* » sont majoritairement opposés à une redistribution égalitaire de la taxe carbone à la population, quand le comité de rédaction de la DFCG tend à la préférer. A cet égard, il postule que la « *redistribution de la taxe carbone aurait le caractère d'un revenu universel de base, ce qui ouvre le débat sur les avantages et les inconvénients d'une telle solution* ». L'on parlerait alors de « *revenu universel pour le climat* », qui aux Etats-Unis, sur une base de 4$/Tonne de CO_2 reviendrait à 2.000$/habitant/an. L'étude de ce billet nous a paru pertinente, dans la mesure où elle tend à dresser un constat sur les récentes recherches et les débats qui ont animé la scène internationale au sujet de la lutte contre le dérèglement climatique et ses conséquences sur l'homme et la planète. Pour terminer, nous proposons de revenir sur l'article de Christian Gollier, qui rappelle qu'il existe finalement deux approches pour aborder la notion du coût carbone, ou pour fixer le prix du carbone. L'une, fondée sur une approche « *coût-bénéfice* » (Gollier, 2019), l'autre sur une approche « *coût-efficacité* » (ibid.). Finalement, la détermination d'un prix universel pour le carbone demeure une « *question de nature financière* » (ibid.), dépendante « *d'incertitudes à long terme pesant sur la dynamique du climat* » (ibid.) et constitue « *un challenge colossal pour les économistes du climat* » (ibid.).

***

Nous avions convenu de poursuivre notre thèse sur la notion d'impact négatif de l'entreprise. Nous avons proposé une amorce par la notion de Performance Environnementale de l'Entreprise. A l'instar des performances sociales et sociétales, elle se pilote et se mesure en termes d'indicateurs extra-financiers (approche RSE) et selon les indicateurs issus des ODD (approche DD). Par ailleurs, elle met en relief l'existence d'une Partie Prenant muette de l'entreprise, celle de l'environnement, qu'il convient de représenter, afin d'en assurer la satisfaction et la protection. De surcroît, nous avons pu dépeindre la corrélation entre la Performance Environnementale et la Performance Economique, ce qui nous a permis d'aborder la notion globale et généraliste de Performance RSE, au regard des enjeux actuels sur la lutte contre le dérèglement climatique. Nous avions également abordé la notion de quantification de la Performance Environnementale, ou plutôt, de l'impact environnemental, soit l'impact négatif des entreprises. Nous avons convenu qu'ils permettent à l'entreprise elle-même d'avoir une vision élargie de ses impacts, et que de fait, et disposant d'outils de gestion et d'autorégulation, ces indicateurs environnementaux sont à nuancer et conviennent d'être interprétés. Enfin, la notion de coût carbone appelle à des notions complémentaires, comme celle de revenu universel ou de taxe carbone. Les récents travaux permettent de mettre en lumière que des consensus ambitieux existent en la matière, et sont à considérer comme étant encourageants, à la vue de l'urgence climatique. L'établissement réel d'un coût ne semble pas encore consensuel, et le débat reste ouvert. Avec cette base conceptuelle solide nous nous demandons comment la notion de coût carbone peut-elle être intégrée à la gestion de la performance extra-financière de l'entreprise, et comment peut-elle permettre à l'entreprise de maîtrise son impact sur son territoire et ses parties prenantes ?

1.3 Chapitre 3 : Piloter la Performance Globale selon une approche RSE-DD-TPP

Les notions de contribution de l'entreprise et d'impact négatif nous ont permis d'aborder plus largement la notion de Performance RSE, en rendant compte de ce qu'elle englobe et ce qu'elle poursuit. La finalité pour une entreprise reste un objectif de rentabilité et de communication, d'autant que la notion de parties prenantes est apparue dans le langage des entreprises. C'est notamment par le biais des rapports de gestions, « *entre 2000 et 2002* » selon le Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (2013) que le terme de parties prenantes s'impose dans le vocabulaire des entreprises en regard des enjeux liés au développement durable. Bien qu'elle soit « *devenue l'une des références dominantes dans le domaine de l'éthique* » (ibid.), la notion de parties prenantes a pu être redéfinie, élargie voire réemployée au cours des vingt dernières années. Toutes choses étant égales par ailleurs « *il y a […] une corrélation entre la gestion efficace des parties prenantes et la profitabilité, la croissance et la stabilité d'une entreprise* » (Donaldson et Preston, 1995). Dans les chapitres précédents, nous nous sommes également concentrés sur la notion d'impact, définie comme étant « *l'effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations […]* » (Plateforme RSE, 2023) que nous avons pu corréler à la contribution de l'entreprise sur les volets sociaux et sociétaux de la RSE et sur la notion d'impact carbone sur la planète. Les indicateurs de l'impact d'une entreprise, qu'il soit positif ou négatif, répondent aux demandes des parties prenantes de l'entreprises, notamment « *ONG, épargnants et pouvoirs publics [qui] ont besoin de connaître la réalité des effets de l'activité de l'entreprise sur son milieu écologique et social* » (ibid.). Dans ce troisième chapitre nous proposons de retenir et nous intéresser à la notion de Performance Globale (désormais PG dans le texte). Indissociable des notions abordées antérieurement, la PG peut se mesurer en fonction de l'impact d'une entreprise et ainsi, permettre de penser un modèle d'affaires plus durable (Plateforme RSE, 2023). En effet, au-delà de la simple mesure et communication de ses impacts, une entreprise penchée sur le pilotage de sa PG semble plus à même à intégrer des stratégies efficaces et coûts-efficientes. Et s'il apparaît essentiel pour une entreprise comme pour ses PP de connaître ses effets et les mesures prises pour maximiser les impacts positifs et minimiser les impacts négatifs, « *l'enjeu est désormais d'arriver à calculer de la façon la plus fine possible et de manière objective les impacts de l'entreprise* » (ibid.). La notion de PG apparaît ici comme étant indiquée pour répondre à cet enjeu, dans le sens où elle semble être définie comme étant « *non seulement la*

performance financière, mais également […] sa performance environnementale et sociale » (ibid.). En trois parties, nous proposons dans ce chapitre d'aborder la notion de pilotage de la PG, par une approche stratégique, responsable et durable. Nous éclairerons nos propos avec une regard croisé sur la théorie du Portefeuille (Markowitz, 1952), puis avec une approche traditionaliste par le biais de la compétitivité, de la comptabilité et de la création de valeurs. Par ailleurs, nous verrons comment la notion de contribution et celle d'impact carbone semblent s'inscrire dans la définition de la PG d'une entreprise. Par cette approche, nous verrons comment les composantes de la PG se définissent et peuvent être représentatives du contexte mouvant et complexe d'une entreprise en quête de légitimité. En effet, nous souhaitons proposer d'aborder la notion de PG sous l'angle de l'utilité de l'entreprise vis-à-vis de la société en général (soit sa contribution), mais également sous l'angle de sa légitimité.

1.3.1 Pilotage stratégique : approches et définitions

En premier lieu, nous proposons de nous concentrer sur la notion de pilotage, afin de pouvoir par la suite nous intéresser au pilotage de la PG. La démarche de pilotage peut se nourrir de différents outils ou différentes étapes. Nous proposons d'en retenir deux principales dans le cadre de ce chapitre. La première, qui s'intéresse à l'analyse des opportunités, forces, faiblesses, menaces de l'entreprise ; et la seconde qui s'intéresse à l'analyse des défis stratégiques pour les entreprises (Demeester *et al.*, 2017). Les sciences de Gestion et Management ont vu se développer des théories et outils visant à optimiser les « *pratiques performantes du pilotage des activités répétitives* » (Daniel, 2010). En lien direct avec les objectifs de l'entreprise, le déploiement de tel outil de pilotage performant des activités de l'entreprise repose sur « *une capacité du dirigeant à planifier et à prévoir ce qui se passera au cours de la réalisation de l'activité* » (ibid.). Cependant, il apparaît que les modèles de gestion stratégique des activités se doivent d'être continuellement maîtrisés, surtout vis-à-vis des « *contraintes changeantes provenant de l'environnement* » (ibid.). En effet, les entreprises font face aux enjeux de transitions et aux changements et doivent s'adapter « *en innovant en termes de technologies, de marchés cibles, ou de structures internes et de* processus » (Hamel et Prahalad, 1994). Les projets de développement apparaissent alors comme un levier de pérennisation de la stabilité et de la poursuite des activités de l'entreprise. En effet, les « *comportements, les pratiques et les techniques utilisées par les dirigeants en charge de piloter les activités de projet peuvent prendre des formes très variées en fonction des degrés d'innovation et d'incertitude spécifiques auxquels ils sont soumis* » (Daniel, 2010). Entre planification, ordonnance, gestion de risques,

développement, finance et improvisation organisationnelle (ibid.) les entreprises peuvent privilégier selon leurs besoins réels différentes pratiques de pilotage. Dans le cadre de notre recherche, nous proposons de travailler le pilotage de la PG par l'analyse stratégique, selon le modèle de Harvard (1965) puis selon la gestion des risques (Vollmann, 1996).

1.3.1.1 L'analyse stratégique (SWOT)

Fréquemment représenté en Sciences de Gestion et Management, le modèle de Harvard s'appuie sur une méthode d'analyse des opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'entreprise (SWOT en anglais pour *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Cette analyse permet la prise en compte de l'environnement externe de l'entreprises, nécessaire à la robustesse de la PG, et une analyse de l'interne de l'entreprise, en lien direct avec l'externe. L'analyse externe, qui se concentre sur les Opportunités et les Menaces, « *s'attache à reconnaître l'environnement de l'entreprise et ses évolutions probables sous différents aspects : analyse du marché et des comportements des consommateurs, de la concurrence, des évolutions technologiques, des contextes légaux et réglementaires, de l'action possible de l'Etat et des collectivités publiques, des rapports sociaux et des relations avec les groupes de pression divers […]* » (Demeestere *et al.*, 2017). En ce sens où elle englobe l'analyse de l'attente des parties prenantes de l'entreprises, cette analyse externe nous a paru pertinente appliquée à notre sujet. Par ailleurs, ce niveau d'analyse permet à l'entreprise de « *repérer les éléments propices à l'action* » (ibid.). Dans une logique de recherche de pilotage de la PG, le SWOT peut nous permettre de mettre en lumière des indicateurs de veille (concernant les menaces) et des indicateurs d'accélération d'une démarche de responsabilisation des activités de l'entreprises (opportunités). Concernant l'interne, l'analyse des forces et faiblesses permet d'évaluer « *la position de l'entreprise vis-à-vis de ces différentes opportunités et menaces détectées précédemment* » (ibid.). Plus centrée sur la position stratégique de l'entreprise, ce niveau d'analyse permet passer en revue les différentes ressources de l'entreprise, en vue d'une optimisation en faveur du projet de développement. En effet, « *ces analyses viennent nourrir le processus de décision stratégique qui s'attachera à repérer les opportunités favorables, à mobiliser les forces sur les points faibles des concurrents, en évitant de disperser ses moyens, à renforcer les points faibles, à contrer ou à éviter les menaces potentielles* » (ibid.). Dans le cadre d'une approche du pilotage de la PG selon une approche RSE-DD-TPP, l'analyse stratégique SWOT permet de mettre en relief l'ensemble des indicateurs de pilotage de l'entreprise sur les dimensions sociales, sociétales, environnementales et économiques, en

intégrant des indicateurs financiers, extra-financiers, représentatif de la relation avec les parties prenantes, et mettant en relief les menaces liées au dérèglement climatique par exemple.

1.3.1.2 L'analyse des risques et impacts sur les Parties Prenantes

Une seconde approche pour le pilotage stratégique de la PG que nous souhaitons exposer est celle de l'identification des risques et des opportunités qu'ils présentent pour l'entreprise. Dans le cadre de l'approche RSE-DD-TPP, ce second volet d'analyse est complémentaire au premier, dans la mesure où il met l'accent sur les attentes des parties prenantes et permet la prise en compte des attentes de partie prenantes muettes, ou sous-représentées (environnement, planète). Vollmann (1996) s'intéresse à l'identification de ces risques, et les replace « *dans un futur prévisible* » (Demeestere *et al.*, 2017). La notion de gestion dans le temps nous paraît d'autant plus pertinent dans cette approche par la maîtrise des risques, qu'elle permet de répondre aux enjeux d'urgence, notamment climatique, auxquels les entreprises se confronte aujourd'hui. En effet, « *pour agir le plus possible, il convient de remonter suffisamment en amont dans la chaîne des facteurs pesant sur l'évolution de l'entreprise : bien comprendre les problèmes et attentes […]* » (ibid.) permet à l'entreprise de les analyser, de les devancer, ainsi de se trouver « *dans une position plus forte pour les aborder et les traiter* » (ibid.). Pour mener à bien cette analyse, deux pistes apparaissent pour repérer « *principales discontinuités apparue récemment ou prévisibles* » (ibid.) et « *examiner les évolutions prévisibles dans les attentes des principaux partenaires de l'entreprises, et en premier lieu de ses clients* » (ibid.). Une gestion de risque orientée prise en compte de l'attente de ses parties prenantes permet en effet à l'entreprise, à la fois de corriger les manquements passés, mais également d'anticiper leurs besoin et attentes, et de fixer des objectifs et des indicateurs pour les atteindre. Une veille normative et réglementaire, mais également des pratiques des concurrents et de la littérature académique et scientifique peut permettre à l'entreprise de s'équiper pour faire face aux discontinuités et pour les traiter ; de la même manière, repérer les facteurs-clés de succès de ses concurrents, en lien avec l'analyse des forces et compétences internes, semble indiqué pour assurer la continuité du dialogue et d'une relation responsale avec ses parties prenantes. En se fixant des objectifs de maximisation de l'atteinte de la satisfaction de ses parties prenantes, basé sur l'étude des relations passées et de leurs attentes actuelles, l'entreprise peut orienter stratégiquement ses projets de développement, comme aide au pilotage de sa PG. L'analyse des risques portés par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise en effet « *n'a pas seulement pour rôle de repérer les problèmes et les facteurs subis* » (ibid.) mais également de mettre en lumière « *l'analyse des solutions […] qui*

peuvent être des découvertes d'opportunités venant créer de nouveaux problèmes pour les concurrents » (ibid.).

1.3.1.3 L'adaptation de la Théorie du Portefeuille (Markowitz, 1952)

Dans le cadre de notre recherche sur le pilotage RSE-DD-TPP de la PG, nous proposons de présenter comme convenu le modèle de Markowitz, qui fait partie de « *l'histoire de la finance moderne* » (Markowitz, 1992) et sur lequel nous basons nos réflexions de pilotage stratégique et durable des activités de l'entreprise : dans un objectif de rentabilité pour l'entreprise, de satisfaction des parties prenantes, de gestion de risque climatique. Apparue en première réflexion dans les années 1950, la théorie du portefeuille avait été proposée dans le cadre de l'analyse moyenne-variance portée par l'économiste nord-américain Harry Markowitz, qui jettera les bases de ce que l'on nomme encore aujourd'hui la théorie moderne du portefeuille. Cette analyse vise à rendre compte de la capacité de maximisation du rendement d'un actif financier, par rapport au risque lié à cet actif. Plus précisément, cette théorie financière et les modèles de choix de portefeuille, développés dans la continuité des travaux sur la théorie de l'espérance d'utilité (von Neumann et Morgenstern), reposent sur « *l'hypothèse d'aversion au risque* » (Broihanne, Merli, Roger, 2006) et permettent l'opérationnalisation de la prise de décision quant à l'orientation des investissements « *en mesurant le risque par la variance de rentabilité des portefeuilles* » (ibid.). En 1952, Markowtiz proposait deux modèles de gestion des actifs financiers, le premier selon l'analyse de variance, et le second avec la mesure de la semi-variance, pour analyser les comportements des actifs avec un rendement inférieur à la moyenne. Cette seconde approche a évolué pour devenir celle de l' « *aversion aux pertes* » (ibid.). A ce sujet, « *il proposait une fonction d'utilité concave du côté des gains et convexe du côté des pertes* » (ibid.). Concernant le choix de l'orientation graphique de son modèle, Markowitz précise : « *comme il était question de deux critères, la rentabilité espérée et le risque mesuré par l'écart-type, j'avais dessiné un graphique en mettant le risque en ordonnées et la rentabilité en abscisses. C'est ce schéma de 1952 que j'utilise toujours pour mes travaux personnels et quand personne ne regarde car, aujourd'hui, cette représentation est inversée : on met l'écart-type en abscisses et la rentabilité attendue en ordonnées* » (Markowitz, 1992).

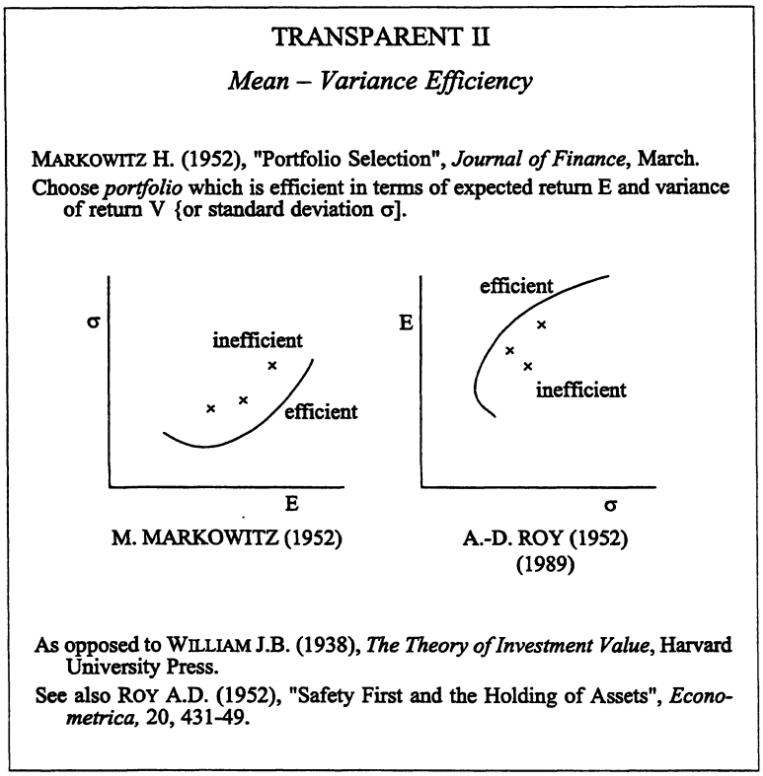


Schéma Ch3.1 : La comparaison des représentations de la sélection du portefeuille selon Markowitz (1952) à gauche, et Roy (1952) à droite (tiré de L'histoire de la finance moderne, H. Markowtiz, p15, 1992)

Sur les graphiques ci-dessus, les points représentent les portefeuilles, qui sont associés à un rapport rendement/risque, permettant aux investisseurs de choisir le portefeuille générant le meilleur rendement et portant le risque minimal. La courbe, qui délimite la frontière entre les portefeuilles efficients et les portefeuilles non-efficients, est appelée « *la frontière efficiente, parce qu'en chacun de ses points, le risque est minimum pour tout niveau de rentabilité espérée et la rentabilité attendue est maximum pour tout niveau de risque* » (ibid.). La théorie du portefeuille a eu finalement pour principal intérêt de formaliser le comportement des actifs et de permettre aux investisseurs de choisir les portefeuilles à plus forte rentabilité, en regard du risque qu'ils supportent. Elle s'oppose dès lors à « *la théorie dominante à l'époque, qui était celle de J.B. Williams* » (ibid.), selon laquelle la valeur d'une action « *doit être la valeur actuelle de ses dividendes à venir* » (ibid.). Markowitz interpelle ainsi ses lecteurs, et utilisateurs de modèles de gestion financière : « *vous savez comme moi que le futur est incertain et on ignore ce que seront les dividendes futures* » (ibid.). Plus tard, des théories telles que la théorie des perspectives ou les théories sur les comportements de jeu et de prises de risques, ou encore de perception de la valeur du risque viendront compléter ou renforcer le modèle et poursuivre la

théorisation de Markowitz, et plus tard encore avec l'impulsion notamment, de la digitalisation et l'avènement du numérique. A la fin des années 1960, est apparue une nouvelle utilisation de la théorie du portefeuille, qui visait recourir à cette double analyse pour mesurer la performance des fonds. Au-delà du simple constat de la rentabilité d'un fond d'investissement, et de la comparaison de sa performance à celle d'un autre, il s'agissait de mesurer « *la performance à la fois en termes de rentabilité moyenne et en termes de la variabilité des rentabilités obtenues sur une période donnée* » (ibid.). L'intérêt pour nous de présenter ce modèle de gestion et maîtrise du risque financier, dans le cas d'une prise de décision sur un investissement, réside dans le modèle de matrice décisionnelle à double critères. En effet, nous avons pu mettre en lumière la dualité à laquelle renvoie la notion de Performance Globale et de fait, la double mesure qui la compose, avec les impacts positifs d'une part, et les impacts négatifs d'autre part, sur son territoire d'implantation. Nous allons à présent nous concentrer sur les apports de la théorie de Markowitz à la gestion durable des activités dans un objectif de Performance Globale pour l'entreprise, et de maîtrise du risque associé à ses parties prenantes. Pour Markowitz enfin, « *l'idée selon laquelle on devrait agir – ou on agit – en fonction du risque et de la rentabilité attendue est tellement évidente que vous pouvez vous demander pourquoi quelqu'un a pu obtenir à cause d'elle un doctorat, sans parler du Prix Nobel* » (ibid.).

1.3.1.3.1 Adaptation du modèle à la Théorie des Parties Prenantes

Un regard croisé sur la théorie du portefeuille et la théorie des parties prenantes nous a paru pertinent pour développer un outil de gestion de risque associé aux parties prenantes de l'entreprise. Dans cette partie, nous allons d'abord exposer le contexte réglementaire auquel les entreprises d'assurance vont se confronter dès 2025, avec l'entrée en vigueur de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* et de la double-matérialité. Nous verrons par la suite les apports de la théorie du portefeuille à la gestion du risque lié aux parties prenantes. Dans un troisième temps nous verrons comment nous souhaitons renforcer le modèle de Markowitz dans le cas de la gestion du risque environnemental et enfin, nous proposerons une nouvelle lecture de la « frontière efficiente ».

1.3.1.3.2 Contextualisation réglementaire : CSRD et double matérialité

La DPEF, qui fixe les conditions de *reporting* des entreprises en France, relève de l'application française de la directive européenne de 2017 intitulée *Non Financial Reporting Directive* (NFRD). Dans le cas du Groupe Groupama et donc de GOC, la complétude de la DPEF est

annuelle et repose sur le pilotage et la communication des indicateurs extra-financiers des entreprises du Groupe. En 2025 entrera en vigueur la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), effective sur le *reporting* des indicateurs de l'exercice 2024 des entreprises concernées. Les entités de Groupama soumises à la DPEF sont par conséquent concernées par cette directive, dont l'application française se déploiera dès 2025. L'objectif de cette directive, est de prolonger la NFRD, et de « *permettre une meilleure comparabilité des informations ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Elle vise à garantir que les entreprises publient des informations pertinentes, fiables et faciles d'accès et d'utilisation* » (Plateforme RSE, 2023).

1.3.1.3.2.1 Les apports de la CSRD en matière de reporting

La directive CSRD s'inscrit dans un contexte européen qui cherche à renforcer la durabilité des activités des entreprises, en limitant leur impact néfaste sur l'environnement et en favorisant leur capacité de transparence sur leurs données environnementales. Avec le Pacte Vert pour l'Europe qui prévoit une réduction des émissions de GES de 55% en 1990 par rapport à 1990 et qui nourrit l'ambition de faire de l'Europe « *le premier continent climatiquement neutre d'ici à 2050 » (*ROAM Assurément RSE, *La réglementation CSRD*, podcast publié le 11/07/2023), la directive CSRD apparaît comme « *un chantier colossal* » (ibid.), notamment pour les entreprises françaises d'assurance. En effet, dans le sens où elle « *renforce en matière d'impact le reporting sur des objectifs* » (Plateforme RSE, 2023), elle impose aux entreprises concernées le renforcement de leur *reporting*, sur l'ensemble des thématiques de la RSE. Le *reporting* extra-financier devrait s'appliquer en France sous la forme d'un Rapport de durabilité, et comprendre un « *nombre très importants d'indicateurs* » (ROAM, 2023) avec « *1 144 data points* » (ibid.) pour « *84 sujets opérationnels de reporting* » (ibid.) qui répondront des informations générales de l'entreprises, de la thématique sociale, sociétale, environnementale, et de gouvernance. Enfin, la directive CSRD vise « *l'alignement des modèles d'entreprise et des stratégies avec une transition vers une économie durable et neutre en carbone* » (Plateforme RSE, 2023).

1.3.1.3.2.2 La double matérialité et son application en entreprise

La notion de double matérialité, apparue pour la première fois en 2019 avec la directive NFRD, « *intègre non seulement la matérialité financière historique, mais également la matérialité environnementale et sociale. Par double matérialité, on entend ainsi l'impact des risques ESG sur les entreprises, mais aussi l'impact de celles-ci sur la société et l'environnement* »

(Plateforme RSE, 2023). Cette double gestion de l'impact reflète la prise en compte du risque porté par les parties prenantes. En effet, il apparaît que les entreprises, notamment d'assurance dans le cas de leurs investissements, vont être confrontées à des contrôles plus importants en matière de gestions des actifs financiers et sur l'orientation durable ou non de ces actifs, d'une part. D'autre part, la CSRD en prolongeant l'application de la double matérialité dans les rapports des entreprises, « *entérine cette notion en en faisant un « élément majeur » de la future directive* » (ibid.). Dans la continuité des travaux de déploiement de la CSRD, la Plateforme RSE recommande à l'attention des chercheurs et acteurs de la RSE en France « *de poursuivre et de mener des recherches permettant de développer des méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité ainsi que des outils pratiques à destination des entreprises afin qu'elles s'approprient cette notion* » (Plateforme RSE, 2023). Quant à la ROAM (Réunion des Organismes d'Assurances Mutuelles), elle recommande aux assureurs mutualistes, en vue de se mettre en conformité avec la directive, d'appréhender les différentes exigences de manière opérationnelle. En effet, elle préconise, après avoir dégrossi les attentes réglementaires, de définir un pilote interne qui permette à l'ensemble des secteurs d'activités impactés par la directive (RH, RSE, Achats, Finance…) de constituer une équipe en charge de ce sujet. Enfin, la ROAM recommande de mener une analyse des écarts entre l'état actuel de la démarche de l'entreprise et les critères d'exigence de la CSRD. Enfin, David Bigot, délégué général de la ROAM, assure que « *le marché de l'assurance sera scruté de très près* » (ROAM Assurément RSE, *La réglementation CSRD*, podcast publié le 11/07/2023), renforçant ainsi l'attention à donner au pilotage des indicateurs de *reporting*.

1.3.2 Performance Globale, innovation, compétitivité

Les indicateurs de performance RSE comme les indicateurs de l'environnement ont permis de structurer et d'apporter des outils aux entreprises en matière de pilotage de leurs activités économiques, au profit de l'équité sociale, de l'impact positif sociétal, et de l'environnement, dans leur contribution aux enjeux du développement durable. Dès lors, une entreprise est considérée comme responsable quand elle « *réalise une performance globale* » (Plateforme RSE, 2016), dans la poursuite et atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée, « *en concertation avec ses parties prenantes, sur les quatre dimensions de la RSE : économique, sociale, sociétale, environnementale* » (ibid.). Ces préceptes peuvent s'apparenter à une définition de ce qu'est la PG, et permettent de considérer qu'« *une approche globale de la performance permet de*

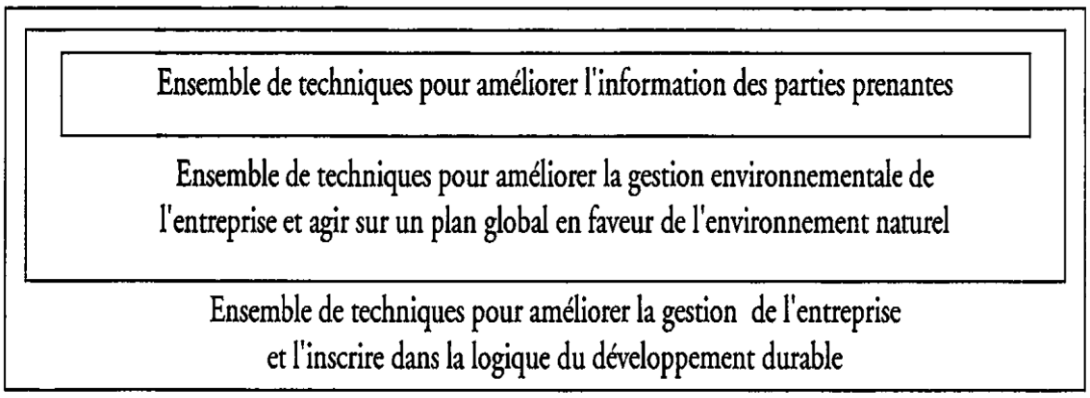
prendre en compte l'ensemble des impacts positifs ou négatifs de l'entreprise sur la société et l'environnement » (ibid.). Enfin, « *la RSE est […] un facteur de performance globale pour l'entreprise, la conduisant notamment à mieux appréhender et maîtriser ses risques* » (ibid.). Selon l'ADEME, qui retient de définir la RSE comme étant « *une méthode pour développer la performance globale de [l'] entreprise* », les notions de RSE et de PG dans l'environnement économique de l'entreprise sont indissociables. En effet, L'Agence de la transition écologique prévoit que la RSE soit un outil pour les entreprises désireuses de s'inscrire dans une stratégie de développement durable, dans un objectif final de rentabilité. Et pour cause, l'ADEME postule que « *la performance économique est une condition nécessaire à la survie de l'entreprise* ». Finalement, à la vue de ces approches, il est apparu pertinent de se questionner, non plus sur les apports de la RSE à la PG dans le cadre de ce chapitre, mais plutôt sur la manière dont les entreprises peuvent ou doivent piloter leur PG en regard des enjeux du développement durable.

1.3.2.1 Le pilotage de la compétitivité de l'entreprise

Etant donné qu'une entreprise a pour objectif de rester compétitive sur les marchés financiers, sans quoi elle tendrait à disparaître, il paraît intéressant pour elle de se questionner sur le maintien du niveau de compétitivité. En 2016, la Plateforme RSE prévoyait de définir la compétitivité d'une entreprise en fonction de « *sa position sur le marché* » (Plateforme RSE, 2016) qui doit être « *égale ou supérieure à celle de ses principaux concurrents* » (ibid.) et qui laisse sous-entendre que l'entreprise porte un regard sur son « *environnement concurrentiel* » (ibid.). Apparaît ainsi une des principales mesures de la compétitivité d'une entreprise, qui semble être sa position par rapport à ses concurrents. Au-delà d'un simple résultat financier, ou d'un taux de pénétration de marché, c'est plutôt son niveau par rapport aux autres entreprises du même secteur qui va intéresser l'entreprise pour mesurer son niveau de compétitivité. Ce redimensionnement de la mesure de la compétitivité d'une entreprise permet de questionner d'emblée la place de la performance économique au sein de la définition même de la PG.

1.3.2.1.1 L'approche comptable

L'approche comptable a longtemps permis aux entreprises de mesurer leur seule performance financière. Il apparaît que par la suite, elle s'est intéressé « *à sa performance sociale* » (ibid.) avec par exemple la « *prise en compte des politiques d'amélioration des conditions de travail* » (ibid.) pour finalement finir par s'intéresser également à la prise en compte « *du capital naturel […] sous la terminologie de « comptabilité environnementale »* » (ibid.). Sur cette dernière dimension, trois méthodes sont émergentes, la première étant une approche monétaire, qui va privilégier « *les calculs des prix (généralement évalués en valeur actuarielle)* » (ibid.) La seconde est une approche quantitative et la dernière une approche qualitative. Le point commun entre ces deux dernières approches réside dans la non-monétarisation des ressources. Elles se différencient cependant par leur approche chiffrée ou non. Ces trois approches poursuivent un objectif commun qui semble résider dans la volonté des entreprises de mettre en place des outils et techniques qui leur permettent de rendre compte de leur efficacité en matière de gestion de leurs activités et de l'environnement. Ci-dessous, nous proposons un graphique issu de l'article de Jean-Philippe Lafontaine, publié en 2003 pour la revue Comptabilité Contrôle Audit, dans lequel nous retrouvons une définition explicite de ce qu'est la comptabilité environnementale et les enjeux autour desquels elle s'inscrit. En premier lieu, nous retrouvons la gestion globale de l'entreprise et l'ensemble des techniques qu'elle peut mettre à disposition afin de s'inscrire dans une stratégie de développement durable de ses activités. Cette dimension première et essentielle laisse place à un ensemble de techniques qui cette fois va avoir pour motif d'être mobilisé dans le cadre de la préservation de l'environnement. Enfin, dans une logique de dialogue et de communication, nous retrouvons un dernier niveau qui concerne l'ensemble des techniques qui est mis en place pour « *améliorer l'information des parties prenantes* » (J.-P. Lafontaine, 2003).



Graphique Ch3.2 : la comptabilité environnementale : une définition à plusieurs niveaux (tiré de J.-P. Lafontaine, 2003)

Un exemple phare de la littérature sur les approches comptables en matière d'outils ou de techniques visant à favoriser la gestion et la prise en compte par les entreprises des enjeux sociaux et sociétaux grâce à des outils d'origine financière est le modèle de la « *triple ligne d'amortissement* » (tiré de la Plateforme RSE, selon le modèle de J. Richard). La triple ligne d'amortissement, ou triple bilan (Triple Bottom Line en anglais) fait référence à la « *bottom line (littéralement, la ligne du bas d'un compte de résultat) qui permet aux investisseurs, en un coup d'œil, de savoir si l'entreprise gagne ou non de l'argent* » (Novethic.fr). La notion de triple ligne d'amortissement permet de mettre en évidence les « *profits ou pertes engendrés par les activités sociales, environnementale et économiques* » (ibid.) de l'entreprise. En effet, cette approche permet de transposer la technique de l'amortissement financier au « *capital naturel* » (Plateforme RSE, 2016). La Plateforme précise à cet effet que le modèle de Jaques Richard entend recommander de « *traiter de façon symétriques le capital financier, naturel et humain en les inscrivant tous les trois au passif du bilan* » (ibid.). D'un point de vue financier, cela permettrait à l'entreprise « *de réaliser des « économies d'impôt » pour financer son engagement RSE* » (ibid.) D'un point de vue pratique cela engendre pour l'entreprise désireuse d'opter pour un tel modèle de gestion comptable « *une transformation légale du Plan comptable général* » ce qui peut constituer un frein pour les plus petites d'entre elles. Néanmoins, la Plateforme RSE semble être favorable à ce type d'engagement et entend encourager le développement de tels outils et technique de gestion de la comptabilité environnementale et sociale, la plus-value du bilan d'amortissement étant reconnue. Finalement il apparaît que cette approche par le bilan et les comptes de résultats permette « *d'évaluer l'impact des décisions tant sur la planète que sur les profits* » (Novethic), et qu'elle s'inscrit dès lors, dans la lignée des outils issus du concept de RSE

1.3.2.1.2 L'approche par le bilan et compte de résultats

L'approche par le bilan et comptes de résultats, ou par tableaux de bord, « *semble la plus développée* » (Plateforme RSE, 2016), dans une logique d'optimisation des coûts de gestion, avec deux tendances principales : une visant à « *développer des tableaux de bord par type de performance* » (ibid.), soit par la construction de tableaux pour les performances sociale, sociétale, environnementale. Et l'autre qui se fonde sur l'intégration des « *différentes dimensions de la performance globale entre elles et avec la stratégie de l'entreprise* » (ibid.). Cette dernière tendance de modélisation de l'approche par tableaux de bord peut s'apparenter au modèle du Balanced Scorecard (désormais BSC dans le texte). Le BSC « *fait partie des*

nouveaux outils de gestion qui se diffusent actuellement dans les organisations » (Messonier, Rasofolo-Distler, 2011) et entre dans le champ du contrôle de gestion pour les entreprises. Il s'apparente à un tableau de pilotage de la performance, et a été théorisé et proposé par Robert Kaplan (1992), et est « *principalement utilisé en France par de nombreuses grandes entreprises* » (Plateforme RSE, 2016). En effet, la prise en main de cet outil par les entreprises françaises peut s'expliquer par la « *montée en puissance* » (Messonier, Rasofolo-Distler, 2011) des enjeux liés à la RSE. Le BSC a en effet pour avantage de prendre en compte « *des indicateurs non purement financiers* » (ibid.) qui de fait peuvent plus largement s'apparenter et prendre en compte les indicateurs extra-financiers qui figurent parmi les préoccupations des entreprises liées au développement durable. D'autre part, la pertinence de ce modèle est qu'il apporte aux entreprises une logique hybride entre la gestion du financier et de l'extra-financier « *que le système budgétaire à logique purement financière* » (ibid.) ne pouvait leur octroyer. Dans un contexte institutionnel et juridique favorable à cette montée en puissance des enjeux liés à la RSE, cet outil a pu apparaître comme un atout pour la reddition des comptes des entreprises, sur leurs engagements liés au développement durable. De cette manière, et grâce aux techniques d'amélioration de la gestion des activités de l'entreprise et de la gestion de son impact sur la société et l'environnement, la théorie des parties prenantes (TPP) « *dans son approche instrumentales* » (ibid.) telle qu'elle a pu être développée par des auteurs tels que Donaldson et Preston (1995), suggère une intégration de la RSE dans la « *démarche stratégique de l'entreprise* » (ibid.) et la gestion conjointe des comptes financiers et extra-financiers de l'entreprise. Ici, le BSC semble s'imposer en matière de gestion pour les entreprises, bien que les auteurs mettent en évidence une large disparité des pratiques et modes de mesures.

1.3.2.1.3 L'approche par la création/répartition de valeurs

Pour finir, nous proposons de nous intéresser à l'approche par la création/répartition de valeurs, ou l'approche par la « *création de valeur partenariale* » (Plateforme RSE, 2016). Celle-ci trouve plutôt son point d'origine dans les écrits de Michael Porter (1985) qui postulait que, pour une entreprise, la seule création de valeur à destination de ses actionnaires revenait à être « *contre-productive au XXIe siècle* » (Plateforme RSE, 2016) et qu'elle semble avoir tout intérêt à être créée à destination de ses parties prenantes. En effet, ses travaux mettent en évidence que la création de valeurs « *peut être supérieure quand elle est réalisée en prenant en compte l'ensemble de ses parties prenantes* » (ibid.), mettant en lumière la notion de valeur partenariale. La valeur partenariale indiquerait alors à la fois la création de valeur « *avec* »

(ibid.) les parties prenantes mais également le partage de cette valeur créée. Pour une entreprise actionnariale, cela reviendrait à repenser son mode de raisonnement, et passer d'un mode où « *tous les efforts [sont] tournés vers la satisfaction de l'actionnaire* » (ibid.), à un mode où « *l'attention doit porter sur les produits fabriqués, en considérant désormais le client comme partie prenante centrale* » (ibid.). Cet exemple de changement de mode de raisonnement peut être appliqué dans le cas d'autres parties prenantes, où la place centrale serait attribuée à une partie prenante principale plutôt qu'une autre, ou encore, à un groupe de parties prenantes. Ce changement de paradigme réoriente *de facto* les orientations stratégiques d'une entreprise et la valeur qu'elle crée. Outre la création de valeur partenariale, la volonté stratégique des entreprises à partager la valeur créée entre dans le champ de l'évaluation de la relation d'une entreprise avec ses parties prenantes, considérée comme des « *apporteurs de ressources* » (Charreaux, 2007), tels que peuvent être par exemple « *les financiers, les salariés, les fournisseurs* » (ibid.).

1.3.2.2 Les mesures traditionnelles de la Performance Globale : entre symbolique et efficacité

Dans cette partie, nous proposons de nous attacher à mettre en lumière l'utilité de la mesure de la performance globale pour les entreprises. En la considérant comme un outil de suivi et pilotage des indicateurs de performance, il apparaît en effet que l'entreprise peut instrumentaliser sa performance globale à des fins de communication.

1.3.2.2.1 Le dialogue avec les Parties Prenantes

Cependant la nature même des approches et outils précédemment présentés peut poser question sur « *la gestion conjointe ou séparée* » (Messonier, Rasofolo-Distler, 2011) de la performance économique et de la PG. S'il est admis par la sphère académique comme par la sphère économique que « *la recherche d'une performance durable de l'entreprise implique une bonne utilisation des ressources financières* » (ibid.), il est également à admettre que cela passe par une « *meilleure préservation des ressources naturelles et surtout la gestion stratégique des ressources humaines* » (ibid.). Cependant, selon certains auteurs, la nature même de l'entreprise ne peut se concilier aisément avec une gestion conjointe de la PG et de la performance économique, « *les contraintes de la vie des affaires [ayant] une tendance naturelle à s'imposer* » (ibid.). Selon Quairel (2006), approcher la PG par une vision holistique suggère de s'intéresser à la vérification de « *l'utilisation symbolique ou effective* » des modes de mesures

de la PG. Plus précisément, il semble apparaître que « *la mise sous tension de l'organisation sur la base d'impératifs économiques à court terme* » (Messonier, Rasofolo-Distler, 2011) entraîne des conséquences néfastes sur « *les efforts souhaitables en matière de développement durable* » (ibid.). Ainsi, bien que la performance économique semble être considérée comme une dimension à part entière de la PG, il convient de repenser la place de la notion de développement durable et sa signification au sein de la PG. Selon les autres en effet, « *on doit gérer la performance économique d'une part* » (ibid.) par le biais d'outils robustes, qui ont fait leur preuve avec le temps, comme peuvent l'être les outils comptables exposés précédemment, ou encore la gestion des budgets. Et d'autre part, « *assurer […] l'institutionnalisation interne et la légitimation externe des préoccupations de développement durable* » (ibid.) auprès des parties prenantes de l'entreprise. Cela se traduirait alors par « *des actions de communication* » (ibid.) auprès des salariés de l'entreprise, mais également des clients, des financiers, des fournisseurs etc. Et si le BSC semble promouvoir ce type d'approche, la création annuelle du *reporting* RSE sur la base de documentation officielle telle que peut également l'être la DPEF semble s'imposer pour certaines entreprises. Finalement, bien que des outils de pilotage de la PG soient apparus et aient été pris en main par des entreprises, quelle que soit leur taille ou le secteur sur lesquelles elles évoluent, une tendance majeure se dessine. Celle d'une « *communication sur la RSE* » (ibid.) plutôt qu'un « *réel pilotage de la RSE* » (ibid.).

1.3.2.2.2 Le pilotage centralisé de la Performance Globale

Cependant, pour certaines organisations, dont le but n'est pas financier (comme des organismes publics par exemple), ou dont le statut juridique impose une autre voie (entreprises issues de l'économie sociale et solidaire, mutuelles, sociétés à mission…), le pilotage de la RSE semble pouvoir se démarquer d'une simple communication des résultats RSE aux parties prenantes. En effet, cette possibilité « *consiste en l'intégration de la RSE au système de pilotage central de l'entreprise en insérant des indicateurs RSE […] déclinés dans l'ensemble de l'organisation* » (Messonier, Rasofolo-Distler, 2011). Intégrer la RSE dans le système de pilotage central de l'entreprise reviendrait alors à s'engager au plus fin niveau stratégique en faveur du développement durable, mais également cela impliquerait « *la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise ses objectifs stratégiques* » (ibid.) orientés développement durable. Une telle instrumentation redéfinit la gestion globale des activités et des ressources de l'entreprise, dans la mesure où elle vise à redéfinir les stratégies de développement durable, mais également « *les ressources nécessaires à sa réalisation* » (ibid.). Dans ce cas-là, « *la mission du contrôle de gestion dans le cas de la concrétisation de la RSE* » (ibid.) serait à la

fois d'assurer « *l'interface entre la planification stratégique* » (ibid.), soit l'intégration des préoccupations liées au développement durable dans la stratégie de l'entreprise, et « *le contrôle opérationnel* » (ibid.), soit le contrôle interne qui vise à vérifier la bonne mise en pratique et le déploiement de cette planification stratégique. D'un point de vue opérationnel, cela revient à s'assurer de « *la cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes* » (Bouquin, 2005) mais également de la cohérence des missions de l'ensemble des parties prenantes, soit des salariés, vérifier que « *jusqu'au plus bas niveau hiérarchique […] l'ensemble des tâches exécutées quotidiennement, le sont conformément à la stratégie privilégiée par la direction* » (Burlaud *et al.*, 2004), dans le cadre du pilotage concret du développement durable et de la RSE.

1.3.2.2.3 L'intégration du reporting RSE

Un tel système de gestion responsable des activités de l'entreprise, ou de « *management de la performance intégrant les problématiques et enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale* » (Trébucq, Magnaghi, 2017) a pu apparaître grâce au renforcement des lois et normes sur le sujet de la RSE ces dernières années. En effet, nous l'avons abordé dans les chapitres précédents, les entreprises ont à leur portée des outils qui peuvent alimenter leur réflexion mais également la structuration et le déploiement de stratégies durables. Par ailleurs, elles ont une idée plus opérationnelle et précise de « *la façon de rendre des comptes aux différentes parties prenantes* » (ibid.). Cependant, nous avons également vu que les outils issus du corps comptable et financier des entreprises restent « *très peu ouvert[s] aux aspects sociaux et environnementaux* » (ibid.), laissant le « *lien FP-CSP (financial performance – corporate social performance), avec des résultats indécis* » (ibid.). Finalement, ce sont les organisations et les entreprises elles-mêmes qui se saisissent des enjeux liés à ce lien, dans une optique de créations de valeurs, de stratégies de développement durable, d'engagement RSE.

1.3.2.3 Reporting RSE intégré : enjeux et avantages

En centralisant le pilotage de la PG, « *face à cette multiplication des cadres de références et faute de l'émergence d'un référentiel de reporting unique et adapté* » (Plateforme RSE, 2019) les entreprises peuvent mettre en place et développer « *des méthodes et outils internes de mesure de leur performance en matière de RSE* » (ibid.). Cependant, dans certaines mesures, ces approches personnalisées des entreprises quant à leur gestion de la PG et le RSE peuvent être critiquées dans le sens où elles laissent libre court à l'exposition par les entreprises de

rapports avec un « *trop grand nombre d'indicateurs […] à […] caractère bien souvent ambigu* » (de Cambourg, 2019). Le caractère solide du document de référence de la DPEF peut cependant s'apparenter à une aide au pilotage centralisé de la PG et la RSE pour les entreprises. En effet, il permet tant à la fois de piloter un nombre délimité d'indicateurs, que de mettre en lumière les modes de calculs de ces indicateurs. En effet, la DPEF prévoit d'inciter « *de plus en plus les entreprises françaises à mieux intégrer la RSE à leur modèle d'affaires* » (Plateforme RSE, 2019), et ces dernières doivent démontrer le suivi des « *éléments identifiés comme étant les plus pertinents, et potentiellement problématiques* » (ibid.) en accord avec le secteur sur lequel elles opèrent, leur champ d'activité, mais également leur stratégie et leurs parties prenantes. Le modèle de la DPEF prévoit alors de fournir « *les bases d'un reporting dit « intégré » […] incitant […] les entreprises […] à piloter leur performance globale* » (ibid.). En marge entre 2015 et 2018 selon une étude menée par le Cabinet Pwc, ce *reporting* intégré semble par ailleurs être encouragé par « *de nombreux acteurs publics comme privés (Autorité des Marchés Financiers, CDP, Paris Europlace, GRI […])* » (ibid.) et tend à se développer en France. Ce *reporting* a en effet pour avantage d'aller au-delà du simple constat et affichage des indicateurs, dans la mesure où il permet de remettre « *les performances historiques dans leur contexte* »[2], de présenter les risques majeurs et de mettre en lumière les « *perspectives futures de l'entreprise afin d'aider les investisseurs et les parties prenantes* » (ibid.).

1.3.2.4 Reporting RSE intégré : mise en place et déploiement

Ainsi, dans un objectif de performance globale et de communication avec les parties prenantes, les entreprises semblent avoir tout intérêt à définir et mettre en place ce type de pratiques au sein de leur modèle d'affaires. En effet, une telle approche « *rend l'entreprise encore plus active dans sa démarche de pilotage de la performance globale* » (Plateforme RSE, 2019), lui permettant de présenter conjointement ses performances financières et extra-financières, sa stratégie et ses résultats stratégiques, auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Pour mettre en place un tel système de *reporting*, l'entreprise peut prévoir 5 étapes à prendre en compte (Uzan, 2018), telles qu'étant les suivantes : le choix du processus d'intégration du *reporting*, la cartographie de ses parties prenantes, la matrice de matérialité inhérentes à ses enjeux, le processus d'alignement stratégique et enfin le *reporting* intégré :

[2] Principes de gouvernance de l'International Corporate Governance Network (ICGN), 2017

- La première étape, concernant le choix du processus d'intégration, va permettre à l'entreprise d'identifier les risques et les opportunités auxquels elles se confronte. Cette étape préliminaire entend permettre à l'entreprise d'adapter son besoin et par conséquent, va être différent d'une entreprise à l'autre. Cette étape apparaît comme fondamentale dans la mesure où « *il s'agit de problématiques telles que le risque d'exposition à la concurrence ou aux contentieux* » (Plateforme RSE, 2019), ou encore « *des difficultés du choix des outils de mesure d'impact et de mesure de la performance extra-financière* » (ibid.). Se faisant, l'entreprise pourra être en mesure de s'approprier à la fois les enjeux et objectifs qu'elle se fixe, mais surtout de déterminer sa « *vision et mode de gouvernance, [sa] stratégie et l'allocation de [ses] ressources, [ses] perspectives et [sa] performance* » (ibid.)
- La seconde étape quant à elle, entend permettre à l'entreprise « *de classer et d'évaluer les différentes parties prenantes* » (ibid.) afin de définir pour chacune d'entre elles leurs places et rôles dans la gestion des activités de l'entreprise, « *afin de l'associer à se démarche de performance globale* » (ibid.). L'outil préconisé dans ce cas demeure la cartographie des parties prenantes, qui peut être réalisée par l'entreprise elle-même dans le cadre de sa volonté d'instaurer un dialogue avec ces-dites parties prenantes. Elle permet d'avoir une vision de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise et de définir la stratégie qu'elle peut adopter vis-à-vis de ses parties prenantes. En suivant, nous proposons un exemple de cartographie des parties prenantes, tiré de J. Igalens (2009), qui met en lumière une répartition des parties prenantes en fonction des relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise.

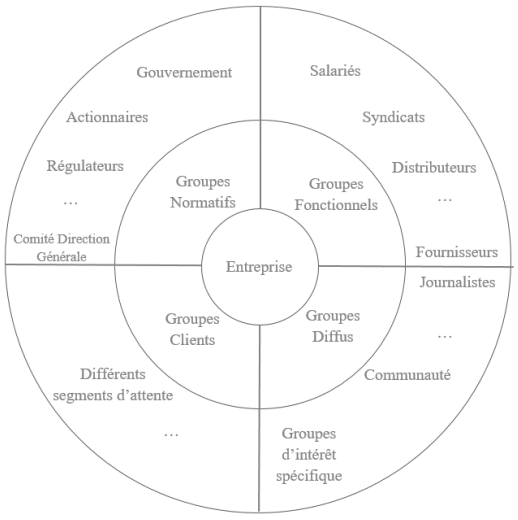


Schéma Ch3.2 : exemple de segmentation des parties prenantes selon les relations avec l'entreprise (tiré de J. Igalens, 2009, Vers une nouvelle gouvernance des entreprise, p28)

- Concernant la matrice de matérialité, elle a pour vocation à mettre en lumière « *l'intégration des considérations environnementales, sociales et sociétales à la stratégie et au pilotage de la performance*

globale » (ibid.). Elle permet également à l'entreprise de positionner les risques et les opportunités identifiés, en fonction des enjeux RSE. La quatrième étape, soit le processus d'alignement stratégique vise à « *aligner les différents éléments de l'entreprise avec la stratégie, la vision de l'entreprise et de ses objectifs à atteindre* » (ibid.). Parmi eux, l'on retrouve les éléments inhérents à la structuration organisationnelle, informationnelle, décisionnelle, de production et logistique. Enfin, vient la rédaction, production et publication du rapport intégré, d'une manière fluide, juste et correcte, à destination des parties prenantes.

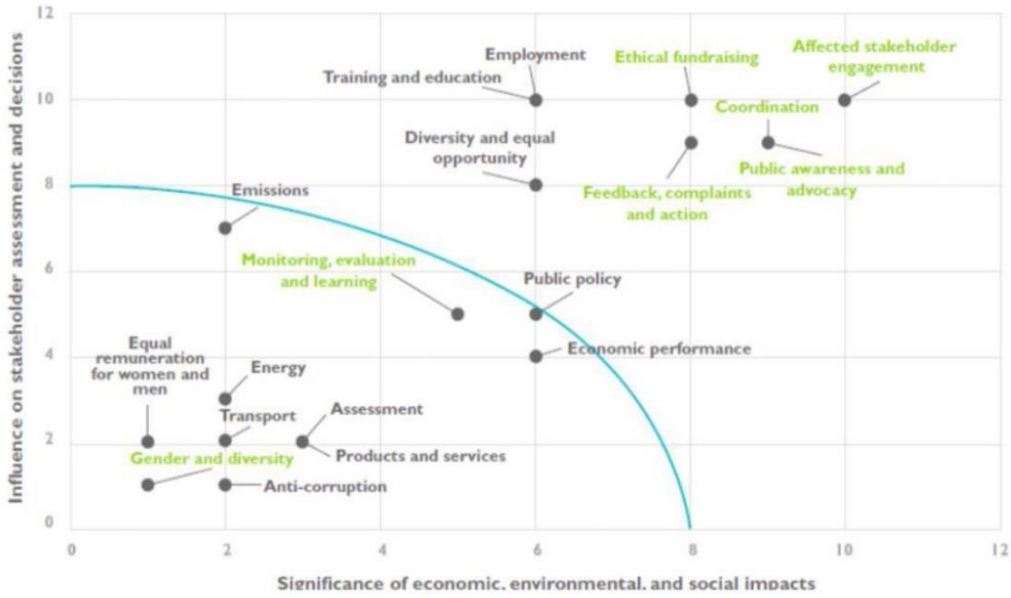


Schéma Ch3.3 : un exemple de matrice de matérialité (tiré de la Plateforme RSE, RSE et Performance Globale : mesures et évaluations, état des lieux des pratiques, 2019)

1.3.3 Gestion de risques et maîtrise des impacts

Dans cette seconde partie, nous proposons de nous attacher plus spécifiquement aux premières étapes de la mise en place par une entreprise d'un *reporting* intégré, dans la mesure où ces premières étapes semblent s'apparenter à la construction d'un rapport d'impact. En effet, elles tendent à mettre en lumières les risques d'exposition de l'entreprise et le choix des mesures d'impact et la classification des parties prenantes. Plus précisément, nous proposons de nous attacher à la nature des risques d'exposition de l'entreprise dans le cas de la poursuite des enjeux liés au développement durable, et dans le cas de sa prise en compte des impacts sur la société et l'environnement. La plateforme d'évaluation des Performances RSE Ecovadis a publié en juin 2023 un rapport intitulé *Risques et performances RSE 2022 des entreprises dans le monde*, rapport dans lequel il est question de retrouver l'évolution des indices RSE d'un échantillon de

62 000 entreprises de 159 pays, sur la période 2018-2022, dévoilant que « *les scores des entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur région, continuent d'augmenter en moyenne sur tous les thèmes : Environnement, Social et Droits Humains, Ethique et Achats Responsables* » (Ecovadis.com, 2023). Par ailleurs, il est pertinent de noter que l'étude, qui prend en compte 3 catégories d'entreprise, les TPE, PME et GE, rappelle que les « *grandes entreprises n'ont pas le choix que de rapidement améliorer leur performance sur l'ensemble des enjeux du développement durable* » (traduit de l'anglais, EcoVadis, *Business Sustainability Index,* 7th Edition of Global Trends and Benchmarks From Supply Chain Ratings 2018-2022). Dans cette optique, nous allons voir comment les entreprises peuvent intégrer les enjeux du développement durable et gérer de façon globale leur performance.

1.3.3.1 Gestion du risque Parties Prenantes : risque réputationnel, climatique, financier

Bien que la RSE soit aujourd'hui admise par la plupart des entreprises, notamment européennes (en 2022, « *l'Europe continue de montrer la voie* » selon le rapport Ecovadis, avec le plus grand nombre d'entreprises engagées), il apparaît qu'elle persiste à être « *toujours perçue et considérée comme un ensemble d'activités adoptées pour améliorer l'image d'une entreprise* » (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020) et l'intérêt réellement porté par les entreprises pour la RSE semblent rester « *cyclique et marginal* » (ibid.), voire semble constituer « *une sorte de prolongement de ses activités marketing* » (ibid.). Pourtant, il existe de fortes « *relations d'interdépendances mutuelles entre la RSE et la gestion des risques* » (ibid.) et entre la RSE et la performance globale. En effet, selon Gladys (2007) la RSE permet de mieux gérer les risques, puisqu'elle montre comment les éviter, ou les minimiser. Outre le fait qu'elle puisse permettre d'anticiper les conséquences néfastes d'une « *perte de réputation, baisse des ventes* » (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020), elle s'attache également à gérer le risque lié au changement climatique et le risque financier. En cela, la RSE apparaît comme un outil essentiel de gestion de risque, « *ce qui implique l'identification des risques* appropriés » (ibid.) et les moyens à mettre en place pour les réduire. Ainsi, il convient pour les entreprises de déterminer « *leur vision et mode de gouvernance, leur stratégie et l'allocation de leurs ressources* » (Plateforme RSE, 2019) dans une logique de gestion de risque RSE/DD.

1.3.3.1.1 Risque réputationnel

La gestion des risques en tant que matière n'est pas « *un processus unifié* » (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020) et entend s'adapter au risque auquel elle s'associe. De la même manière, il apparaît que le risque RSE « *doit être géré à l'aide d'instruments appropriés* » (ibid.) selon qu'il relève d'un risque opérationnel, financier ou non financier. C'est notamment le cas pour le risque lié à l'image ou à la réputation de l'entreprise. En effet « *les raisons pour lesquelles les entreprises décident de gérer les risques dans le domaine de la RSE* » (ibid.) semblent être directement liées à une volonté de l'entreprise d'améliorer son image et de maintenir sa bonne réputation (Bebbington, 2004). Dans cette optique, il convient pour une entreprise de prendre en compte l'avis de ses parties prenantes et d'instaurer un dialogue « *avec les parties prenantes plus importantes* » (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020). Ici, une cartographie des parties prenantes a tout son intérêt puisqu'elle permet alors une segmentation, une classification, un échantillonnage, puis une consultation des parties prenantes (Plateforme RSE, 2019). L'échantillonnage des parties prenantes permet à l'entreprise de s'accorder sur l'importance variable de chacune d'entre elles. En effet, « *le niveau d'engagement de la partie prenante, son niveau de risques ou d'opportunités* » peut être un levier de classification et surtout de mise en lumière des risques auxquels l'entreprise va tendre à associer ses parties prenantes. Dans le cas du risque lié à l'image ou à la baisse de réputation, dont la conséquence principale serait une baisse de vente, nous pouvons postuler que l'entreprise dresserait une cartographie des parties prenantes/risque associé dirigée vers le client en premier lieu, puis vers les fournisseurs, donneurs d'ordres, financiers… Dans un risque réputationnel, l'entreprise peut tout autant s'attacher à considérer l'importance des parties prenantes externes et internes et considérer ce risque comme un levier ou un frein pour recruter par exemple. Ce processus de gestion du risque RSE rend « *différent de ceux de gestion d'autres types de risques* » ((Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020) puisque les parties prenantes sont considérées comme étant à la fois, des parties prenantes au dialogue avec l'entreprise, mais aussi des « *porteuses de risques* » (ibid.). Par ailleurs, une autre typologie supplémentaire d'identification des risques associés aux parties prenantes serait de les considérer comme pouvant être volontaires ou involontaires (Clarkson, 1994). Dans le cas des salariés ou des clients, des fournisseurs ou des investisseurs, il s'agit de parties prenantes volontaires, mais concernant l'environnement et la planète, elle convient de considérer que ce sont des parties prenantes « *qui ne sont pas nécessairement en relation avec l'organisation par leur propre choix* » (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020).

1.3.3.1.2 Risque climatique

Si nous avions vu que l'environnement peut être considéré comme une partie prenante « *muette* » (Lamarche, 2012), il convient de ne pas l'associer à une partie prenante discrète, ou sans relation avec l'entreprise. En effet, nous avons pu le voir dans nos chapitres précédents et particulièrement dans le deuxième chapitre, l'environnement constitue une des parties prenantes les plus influentes dès lors que l'on considère l'impact négatif d'une entreprise, l'empreinte carbone et les émissions de CO_2 en étant les principaux indicateurs. La dégradation de l'environnement et le changement climatique laissent découvrir un nouveau risque pour les entreprises, celui lié à la durabilité. Les critères d'adaptabilité des entreprises sont émergents ces dernières années et selon Evocadis, « *plus de 65% des entreprises évaluées ont un niveau « adapté » ou plus, contre 50% en 2017* » (Ecovadis, *6ème Edition de l'Indice Performances/Risques*, 2022). En tête de tableau, les secteurs financiers et de conseil aux entreprises affichent des progressions encourageantes ces dernières années, et l'indice consacré aux achats responsables figure parmi les indicateurs avec la meilleure progression. Cependant il est important de noter que le risque climatique est grandissant, et que les mesures d'impact restent des pratiques affichant de fortes disparités, du fait notamment de la pluralité d'outils, des contextes à prendre en compte, de la capacité des entreprises à se saisir des enjeux RSE. Il convient également de rappeler, qu'à ce jour les mesures de la performance globale servent avant tout à vérifier d'une part « *l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints (efficacité)* » (Plateforme RSE, 2023), et d'autre part « *l'adéquation entre les résultats et les moyens employés (efficience)* » (ibid.). Ainsi, dans une logique de mesure entre la performance globale et les risques associés, et dans le cas du risque environnemental, il convient de s'assurer de la bonne teneur des objectifs fixés par les entreprises. Avec des pressions règlementaires environnementales grandissantes, il est pertinent de convenir que les entreprises sont en ordre de marche pour adapter leurs objectifs climatiques, environnementaux et de durabilité, mais la logique de mesure reste en marge des préconisations d'un *reporting* intégré. Cependant il convient de garder en mémoire la nature de la partie prenante « environnement » pour une entreprise qui définit sa cartographie parties prenantes/risque associé. En effet, les porte-paroles ou les représentants de l'environnement (Lamarche, 2012) sont multiples et leur caractère reste complexe, avec des intérêts parfois divergents. L'approche actuelle des entreprises semblent alors s'inscrire dans une gestion de risque descendante (Bou Nader, Van Hoorebeke, 2020). Dans cette approche « *les contrats internationaux […], le droit national, et d'autres règlements auxquels les entreprises doivent se conformer, sont des facteurs qui décident de prêter attention à la RSE dans la gestion des*

risques » (ibid.) représentent la partie prenante environnement, dans le cadre de sa prise en compte par les entreprises. Cependant il existe une seconde approche, plus volontariste et ascendante, qui semble « *plus adéquate pour les organisations où le facteur principal est l'engagement des parties prenantes* » (ibid.). Ainsi, il apparaît que dans une démarche d'intégration des enjeux du développement durable, l'entreprise doit à la fois identifier les risques auxquels elle se confronte en fonction de ses objectifs mais également en fonction de ses parties prenantes, certaines d'entre elles nécessitant une intégration à part entière dans le « dialogue » avec l'entreprise, puisqu'involontaire et muette. Nous proposons ici, à la manière d'Yvon Pesqueux de mettre le terme de « dialogue » entre guillemets, « *car il constitue à la fois un objectif [de] politiques informationnelles mais aussi une forme d'impossibilité car il y a en fait plus de construction des informations de restitution aux parties prenantes qu'un véritable dialogue* » (Pesqueux, 2018).

1.3.3.1.3 Risque financier

Une forme de dialogue peut néanmoins s'instaurer entre une entreprise et ses parties prenantes financières. En effet, depuis la promulgation de la loi NRE en 2001 et du fait de l'apparition de normes et directives, les entreprises « *sont invitées à participer à la transition vers un modèle économique, social et environnemental plus durable* » (Plateforme RSE, 2023) et nous en avons convenu, cela passe par l'instauration de la prise en compte des attentes des parties prenantes. Parmi ces parties prenantes nous retrouvons les investisseurs, « *notamment dans le cadre de la finance à impact* » (ibid.). En effet, il apparaît certain que le terme d'impact gagne en popularité auprès de la sphère académique et que « *le monde de la finance s'empare également de ce terme* » (ibid.). Si le développement de la pratique de l'investissement à impact reste très récent, il convient de l'entrevoir plutôt comme une évolution significative de ce que prévoyait déjà « *la perspective de l'investissement socialement responsable (ISR) et du développement durable* ».

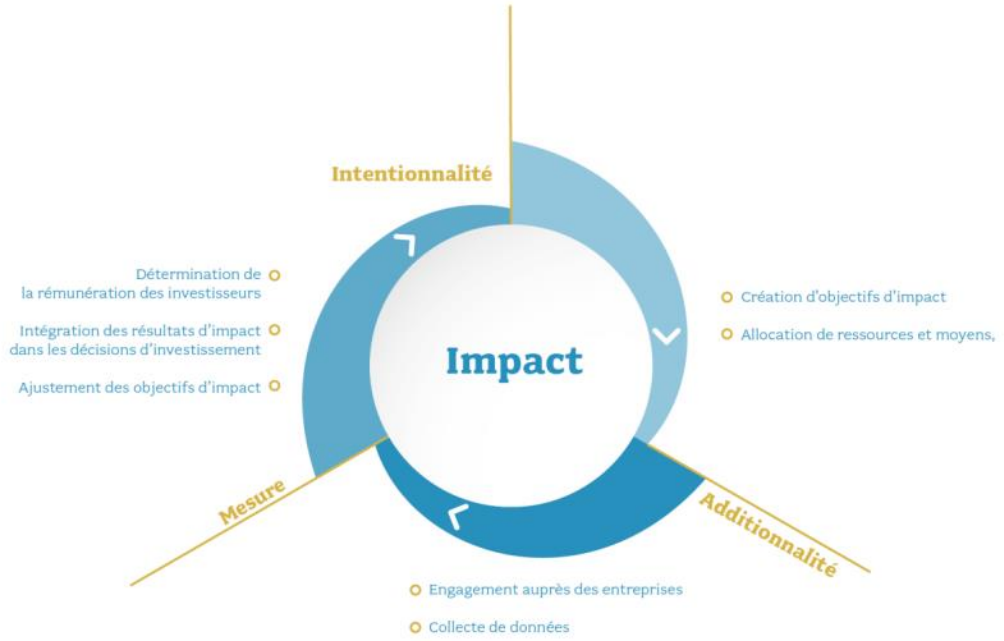


Schéma Ch3.4 : Les concepts centraux de la finance à impact (tiré de la Plateforme RSE, Impact(s), responsabilité et performance globale, 2023)

Dans le schéma ci-dessus, nous pouvons apprécier la teneur de la finance à impact, qui regroupe trois catégories d'éléments distincts que sont les mesures, le caractère intentionnel, et l'additionnalité des impacts. Ce schéma met en exergue la nécessité de mettre en œuvre des stratégies en fixant des objectifs d'impacts, en adéquation réelle avec les ressources et qui puissent être pilotés et mesurables. Ces éléments apparaissent comme étant nécessaires afin de bénéficier d'une intégration des résultats de l'impact financier dans les décisions des investisseurs et dans la révision des objectifs. En effet, l'investissement à impact, qui peut se définir comme étant « *une stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques* » (Institut de la Finance Durable, 2021), s'apparente à un cercle vertueux dès la création de la stratégie d'impact de l'entreprise. Par ailleurs, le développement récent des pratiques d'investissements à impact « *s'accompagne d'une demande accrue en matière de données liées à l'impact des entreprises* » (Plateforme RSE, 2023) et les « *notes ESG des entreprises ne sont donc pas suffisantes* » (ibid.) pour évaluer notamment leur contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU. Pourtant, les ODD constituent, en France notamment, un critère déterminant de la finance à impact. En effet, il existe en France la Charte des Investisseurs publics français en faveur des ODD, dans laquelle « *le premier principe […] demande [aux entreprises] de maximiser leurs impacts positifs et de minimiser leurs impacts*

négatifs » (ibid.). Ainsi, il apparaît, qu'au-delà de la mention de leur objectifs stratégiques, les entreprises ont à recourir à des efforts supplémentaires en matière de transparences des objectifs et des résultats, notamment incombant à leur contribution positive aux ODD, dans le but de minimiser le risque financier associé aux parties prenantes influentes dans ce domaine. De plus, nous avons vu précédemment que la gestion de la performance globale s'inscrit dans une gestion combinée de l'impact de l'entreprise et de ses parties prenantes. Et par ailleurs, que la notion d'impact, dans le cadre de la gestion de la performance globale d'une entreprise, et sa gestion des risques inhérents aux enjeux du développement durable est large. Pour l'aborder, nous avons vu qu'« *il convient d'identifier les méthodes adaptées aux objectifs, spécificités et contraintes de l'entreprise* » (Plateforme RSE, 2023). Plus précisément, il convient de se questionner sur l'apport de la notion d'impact et de son intégration dans le vocabulaire de l'entreprise. En effet, une entreprise qui se questionne sur son impact, cherche-t-elle à simplement améliorer son image et sa communication ? cherche-t-elle à se mettre en conformité avec la loi ? cherche-t-elle à améliorer son pilotage interne ? Il apparaît que l'analyse de l'impact « *vise surtout à être intégrée à la stratégie de l'entreprise afin de développer un modèle d'affaires plus durable* » (ibid.) et que se faisant, l'entreprise augmente sa performance globale, en réduisant la probabilité des risques auxquels elle se confronte.

1.3.3.2 Maîtrise combinée des impacts positifs et négatifs

Il est apparu en effet qu'évaluer les impacts des entreprises leur permet de « *mieux identifier et donc mieux maîtriser les risques auxquels elles pourraient être confrontées* » (Plateforme RSE, 2023). Cet objectif de maîtrise de risques s'inscrit naturellement dans une logique d'action favorable à la durabilité de l'entreprise elle-même et de l'environnement dans lequel elle s'inscrit, avec une adéquation des ressources mobilisées permettant « *d'agir plus efficacement pour réduire leur empreinte* » (ibid.). Ainsi, évaluer l'impact de leurs activités permet aux entreprises de gérer leur contribution aux enjeux environnement et sociaux et de maîtriser leur performance globale. Néanmoins, nous avons pu aborder que bien que cette logique d'action soit favorisée dans la littérature académique et scientifique, le constat est fait qu'il existe une pluralité d'outils et de méthodes pour calculer les impacts des entreprises. Nous proposons de retenir dans le cadre de cette partie sur la performance globale comme conception d'un rapport d'impact « *deux logiques [qui] sont à l'œuvre dans l'évaluation des impacts* » (ibid.).

1.3.3.2.1 Pilotage et évaluation d'impacts

La logique de reddition des comptes par les entreprises semble s'inscrire « *dans les textes réglementaires français et européens en matière de reporting extra-financier* » (ibid.), et renvoie à la logique de communication descendante des indicateurs de l'impact. Ici, les entreprises ont la possibilité, ou plutôt, peuvent être tenues de rendre compte de leurs impacts sur des documents issus de la réglementation officielle. C'est notamment le cas du document de référence de la DPEF. Les impacts des entreprises y sont considérés comme étant « *les effets de leurs activités sur l'environnement et la société* » (ibid.). Cette logique a finalement pour objectif de permettre aux entreprises de mesurer, évaluer et communiquer l'impact de leurs activités, notamment en matière environnementale (les consommations, l'empreinte carbone…) sociale (l'effectif, le taux de salariées femmes, de formation…) et sociétale (achats responsables, partenariats, actions territoriales…). D'un autre côté, la « *logique ex ante de l'évaluation d'impact* » (ibid.) permet aux entreprises de chercher les risques d'impacts négatifs sur l'environnement et la société induits par leurs activités. La loi sur le devoir de vigilance met en lumière ce type de comportement des entreprises, avec notamment le cas des sociétés et de leurs filiales, sous-traitants, fournisseurs, soit l'ensemble de la chaîne de valeur. Les impacts négatifs potentiels sont ainsi envisagés sur l'ensemble du territoire d'action de l'entreprise, puisqu'elle opère une recherche sur les risques d'impact en France et à l'étranger se faisant. Il apparaît ici que « *cette recherche d'impact présente plusieurs caractéristiques intéressantes* » (ibid.) dans la mesure où elle prend en compte l'ensemble des textes de loi effectifs sur le territoire de l'entreprise et de ses filiales, sous-traitants, fournisseurs etc. De ce fait, cette logique entend permettre l'association des parties prenantes de l'entreprise à la recherche et maîtrise à la fois des risques mais également des impacts.

1.3.3.2.2 Pilotage et maîtrise du risque

Nous abordions la notion de contribution des entreprises au sens de leur impact positif sur les objectifs de développement durable, ainsi que la part de responsabilité des entreprises sur les questions sociales, sociétales et environnementales. Le sujet de la contribution des entreprises est de plus en plus présent dans la littérature car en effet, « *au regard des défis environnementaux et sociaux, une plus grande responsabilité des entreprises est aujourd'hui attendue* » (Plateforme RSE, 2023). Dans le cadre de ce troisième chapitre, nous proposons de retrouver cette notion de contribution, dans la mesure où elle semble synthétiser l'ensemble des impacts positifs des entreprises. Aujourd'hui, le champ de la responsabilité de l'entreprise s'est

élargi, et il ne s'agit plus uniquement de reddition de compte, de maîtrise de risque où de gestion des impacts négatifs. Il s'agit plutôt en effet, de contribution positive et concrète, et « *la question de leur utilité sociale* » (ibid.) se pose. Les exemples d'entreprises contributrices se multiplient ces dernières années, bien que les « *problématiques environnementales ou sociales (changement climatique, précarité, etc.)* » (ibid.) persistent, voire s'accélèrent. C'est notamment le cas d'acteurs économiques issus de la grande distribution en France, qui « *intègrent de plus en plus la RSE au cœur de leur stratégie de développement* » (Trinquecoste et Baret, 2022) en proclamant qu'ils se doivent de contribuer efficacement. L'enjeu est « *d'intégrer ces préoccupations sociétales au risque de sortir du jeu concurrentiel* » (ibid.), afin de garantir un mode de développement soutenable pour l'entreprise comme pour ses parties prenantes. En effet, il s'agit pour ces acteurs majeurs de l'économie française tels que peuvent être Leclerc, Intermarché ou encore Carrefour, de mettre en œuvre de nouvelles stratégies orientées développement durable et parties prenantes. Cette forte intégration et cette centralisation du sujet de la RSE au cœur stratégique des leaders de ce marché, a pour objectif d'œuvrer « *pour accompagner la transition des consommateurs vers une consommation plus socialement responsable* » (ibid.). Ainsi, il apparaît que la logique de performance globale se décorrèle peu à peu de la logique de rentabilité et de performance financière. En effet, à la vue des enjeux et des défis auxquels les sociétés sont confrontées, certains acteurs économiques choisissent la voie de la réponse à l'utilité publique, en s'inscrivant dans une démarche d'écoute des besoins réels de leurs parties prenantes, et en faisant le choix d'une gestion anticipative des risques sociétaux que portent ces mêmes parties prenantes. L'envergure de la gestion du risque est alors repoussée en dehors des frontières traditionnelles des entreprises, qui veillent également aux risques inhérents à l'activité de leurs parties prenantes, « *dans une logique de protection et de long terme* » (Plateforme RSE, 2023). Ainsi, il apparaît que selon certains auteurs, le rôle et la place de la RSE dans les entreprises doivent tendre à ne plus être considérés comme du volontarisme stratégique mais plutôt comme une responsabilité systémique des entreprises (Renouard, 2021) et comme un élément majeur de leur construction organisationnelle. La question se pose alors : dans une logique de performance globale et de durabilité, la RSE est-elle le propre de l'entreprise ou le propre de ses parties prenantes ? Pour Cécile Ezvan, Hélène l'Huillier et Cécile Renouard, la dimension de « dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes doit occuper une forme centrale et constituer « *un dialogue critique et constructif* » (Ezvan *et al.*, 2022), afin d'arriver à un stade de « *décolonisation de la RSE* » (ibid.). Pour cela, les autrices prônent la place de la capacité des parties prenantes comme outil de dialogue entre elles et l'entreprise, et nous pouvons également ajouter la révélation des

besoins sociaux généraux, et de l'utilité sociale. Dans une certaine mesure, nous retrouvons ici ce que prévoyait déjà la Norme ISO 26000 (2010), qui « *intégrait déjà cette question de la contribution à la société* » (Plateforme RSE, 2023).

1.3.3.2.3 Pilotage et maîtrise de l'empreinte carbone

Nous avions vu dans le chapitre précédent que selon l'ONU, aucune action n'a d'impact neutre. Cela permet aisément de conclure sur l'impact négatif sur la planète de chaque action, même d'utilité publique des entreprises. En effet, il est pertinent de voir ici se dessiner un rapport entre la contribution positive des entreprises à la société et leur contribution négative sur la planète et le climat. Afin d'évaluer l'impact général, soit la performance globale de l'entreprise, il conviendrait alors de se questionner sur l'empreinte carbone de la contribution positive de l'entreprise. Dans une logique de reddition de comptes et de communication envers les parties prenantes, nous abordions dans notre deuxième chapitre cette notion d'empreinte carbone de la contribution des entreprises. Nous nous étions également questionnés sur la place de la RSE au sein de la structure organisationnelle et du management en entreprise. Enfin, nous abordions la question de la quantification de l'impact négatif d'une entreprise, avec en ouverture, la potentielle mise en place d'une valeur limite, soit d'une valeur maximale d'émission carbone admise. Nous retrouvons ici l'ensemble de ces concepts, qui semblent en effet intrinsèquement liés à la notion de performance globale. En effet, cela semble impliquer pour les entreprises qu'elles mesurent tant à la fois les impacts de leurs activités sur l'environnement, mais également qu'elles puissent mettre en œuvre des stratégies afin de maîtriser l'ensemble des impacts négatifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur de leur produits et service, mais également les activités de leurs parties prenantes porteuses de risques. Plus avant nous avions abordé un exemple de cartographie des parties prenantes, segmentées par liens de pressions avec l'entreprise. Dans une logique de performance globale et de durabilité, l'entreprise peut recourir à une segmentation des parties prenantes par risques portés, afin d'avoir une idée plus claire sur, à la fois, la nature des risques portés, mais également sur les efforts à mobiliser afin d'en anticiper la survenue. Dans l'exemple ci-dessous, la cartographie prend en compte la nature des risques sociaux, sociétaux, environnementaux, et les pressions qu'ils exercent sur l'entreprise. Certaines parties prenantes apparaissent alors, en fonction du risque qu'elles portent pour l'entreprise. Par ailleurs, le schéma permet de mettre en lumière que le risque environnemental est supérieur aux risques sociaux et sociétaux dans cet exemple de classification. Dans cette cartographie, les frontières de l'entreprise sont représentées à la fois par l'encadré en pointillé, et par la délimitation en pointillé toujours, entre le risque social et le

risque sociétal. En effet, dans ce schéma, le risque social correspond au risque porté par les parties prenantes internes de l'entreprise. De la même manière, le risque sociétal quant à lui, correspond aux parties prenantes externes de l'entreprise. Cet écosystème de parties prenantes et de risques est lui-même compris et délimité par un cadre en pointillé. Le dernier risque est le risque environnemental, qui, par nature, n'appartient pas aux frontières traditionnelles de l'entreprise. Cependant, les parties prenantes représentantes de l'environnement et porteuses de risques peuvent quant à elles exercer une pression sur l'entreprise. Pour finir, les faits d'interrelations entre toutes les composantes de l'entreprise et de ses parties prenantes apparaissent, représentés par des flèches convexes. Ces flèches représentent les liens de pressions potentielles que chaque partie prenante porteuse de risques peut exercer sur l'une des composantes de ce schéma.

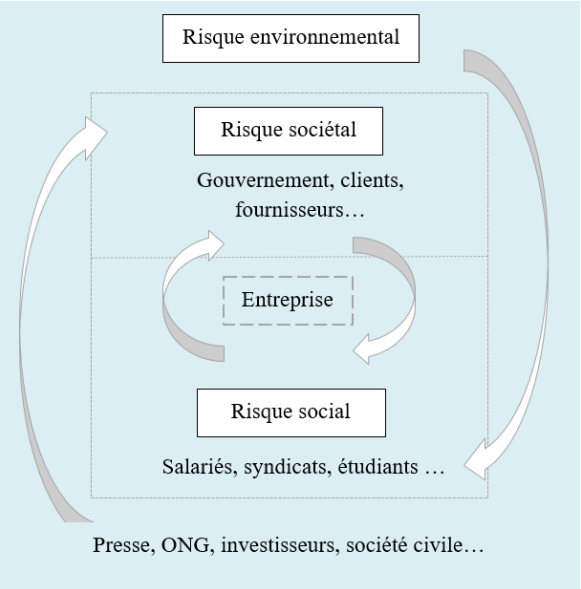


Schéma Ch3.5 : une cartographie des parties prenantes par segmentation de risque associé

Cette cartographie permet de mettre en lumière les différences de positionnement des parties prenantes les plus influentes pour l'entreprise. En effet, les liens de relations subsistent dans cette configuration, bien qu'elle soit axée sur les risques. Cependant, ce qu'apporte également une telle cartographie par parties prenantes et par risques, c'est également la nature et la relations entre les différents impacts de l'entreprise.

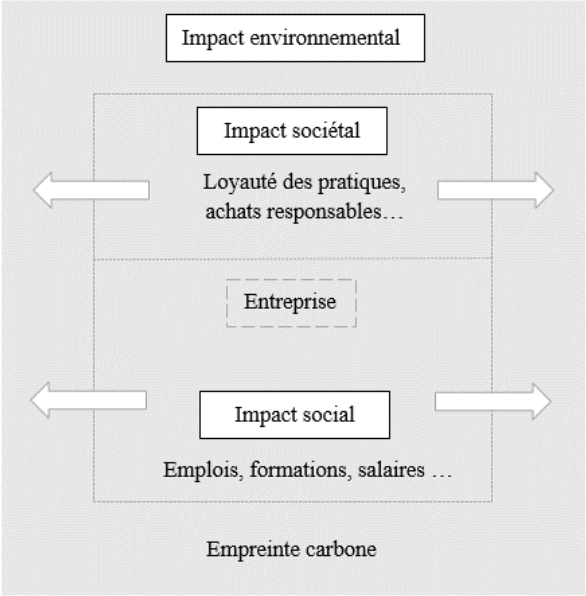
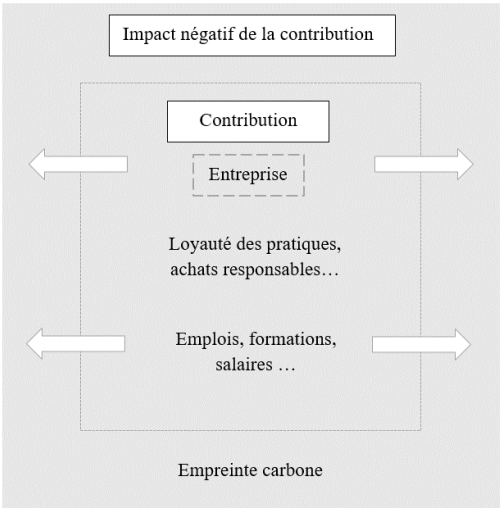


Schéma Ch3.6 : cartographie des impacts de l'entreprise, selon la segmentation par parties prenantes et par risques

Dans le schéma ci-dessus, l'on observe que l'impact positif social et l'impact positif sociétal ont tous deux des répercussions et conséquences sur l'environnement et l'empreinte carbone de l'entreprise. En d'autres termes, cela permet de poser une relation d'interdépendance entre la contribution positive de l'entreprise à la société, et l'impact négatif de l'entreprise lié à ses activités. Dans le schéma suivant, nous proposons de retrouver cette notion de contribution positive de l'entreprise, et les effets négatifs qu'elle exerce sur l'environnement.

Schéma Ch3.7 : cartographie de la contribution et de l'impact négatif de la contribution de l'entreprise



Comme évoqué, le principal effet négatif qu'une entreprise exerce peut être représenté par son impact négatif sur l'environnement, dont les indicateurs environnementaux sont la mesure.

1.3.3.3 Synthèse des concepts

Finalement, si l'on s'attache à reprendre la synthèse entre les concepts précédemment étudiés d'impact et de performance, il apparaît que :

- La performance sociale, qui « *rend compte des objectifs et des résultats obtenus dans la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines responsables* » (Plateforme RSE, 2019) et qui est généralement mesurée « *en termes d'amélioration des niveaux de compétences des collaborateurs […], d'amélioration organisationnelle […], d'amélioration de réputation* » (ibid.) correspond à l'impact social, qui est généralement traduit comme un impact positif.
- La performance sociétale, qui « *s'intéresse à la société en tant que partie prenante à part entière* » (ibid.) en tenant compte de l'influence de l'entreprise sur cette dernière, permet de « *réduire les effets négatifs de l'entreprise sur la société* » (ibid.) et lui permet par cette occasion de fixer des objectifs en luttant pour la protection de la société dans une logique de long terme. Ces objectifs concernent par exemple « *la lutte contre la corruption ou encore les effets positifs sur les communautés locales dans les territoires d'implantation de l'entreprise* » (ibid.). De la même manière que pour la performance sociale, la performance sociétale s'exprime généralement en termes positifs, et relève d'un impact positif de l'entreprise sur son territoire.
- Nous sommes parvenus à la conclusion que la performance sociale et la performance sociétale forment un ensemble d'impacts positifs que l'on peut nommer contribution de l'entreprise. La contribution de l'entreprise revient alors à considérer l'ensemble des impacts positifs qu'exerce l'entreprise sur la société en général et sur l'ensemble de ses parties prenantes, plus ou moins proches et plus ou moins influentes ou influencées. Cette contribution se mesure en termes d'impacts positifs que l'entreprise exerce sur ses territoires d'implantation. Elle est réalisée par l'entreprise en adéquation avec tant à la fois ses objectifs et sa stratégie, qu'avec une application du respect des cadres normatifs et réglementaires en vigueur. Ces cadres ont pour particularité d'être nombreux, d'exercer une pression sur l'entreprise et de l'inviter à rendre compte des résultats sur les objectifs fixés. Cela peut se mobiliser par une communication sur les résultats extra-financiers de l'entreprise, soit par exemple, sur la publication annuelle d'un *reporting* RSE ou plus précisément dans ce cas, la rédaction d'une Déclaration de Performance Extra-Financière. La DPEF peut donc être considérée comme un outil de communication et de reddition des comptes annuels et extra-financiers de l'entreprise.

Par la même, elle entend s'inscrire au rang d'outil de suivi des impacts positifs de l'entreprise.

- La performance environnementale « *rend compte des objectifs, des actions et des résultats obtenus par l'entreprise responsable pour réduire son impact négatif sur l'environnement* » (ibid.). C'est un terme qui, au-delà d'avoir la même connotation positive que pour les performances sociale et sociétale précédemment admises, renvoie à la notion d'effort de l'entreprise. Cependant, il convient d'admettre ici que ce terme de performance environnementale peut être considéré comme un « faux-ami » dans la mesure où l'impact réel de la performance environnementale reste un impact négatif sur l'environnement. Etant donné les défis actuels, il paraît pertinent et opportun de détacher la connotation positive du terme de performance lorsqu'il s'agit de la performance environnementale. En effet, une entreprise ne peut être performante environnementalement à proprement parler, mais plutôt, lorsqu'elle s'engage, elle peut amoindrir son impact négatif et lutter pour la protection de la société en général. Une entreprise dont la contribution positive excelle, traduira chaque année dans son *reporting* l'évolution de son empreinte carbone qui reste un indicateur d'environnement représentant un impact négatif. Dans notre contribution, nous proposons de repenser la place de la performance environnementale dans la définition de la performance globale, en ce qu'elle enlève à l'impact positif de l'entreprise sur la société. Dans cette proposition, il ne s'agit pas de rendre muets les résultats environnementaux de l'entreprise, mais plutôt de les penser comme le pendant de la contribution positive de l'entreprise.
- La performance économique « *se manifeste par l'efficience* » (ibid.) et s'exprime « *par le rapport entre la production et les ressources utilisées, évaluées en termes monétaires* » (ibid.). Cette performance concerne en effet plutôt des sujets tels que « *l'amélioration économique (productivité, compétitivité)* » (ibid.) et de fait, concerne avant tout l'entreprise elle-même. Dans une logique de gestion de la performance globale telle que nous l'avons dépeinte, soit, en adéquation avec les parties prenantes de l'entreprise, et dans un objectif de protection sur le long terme, la performance économique, qui est le propre de l'entreprise, ne semble plus concerner les notions croisées de performance globale et d'impact. En effet, elle va, soit tendre à se confondre avec la contribution de l'entreprise à la société en générale (offre de produits et services compétitifs, viabilité sur les marchés financiers par exemple), soit tendre à disparaître de la notion de performance globale dans une logique de gestion centralisée de la

performance globale, ceci dans un objectif de développement durable. Dans notre contribution, nous proposons, de repenser la place de la performance économique au sein de la définition de la performance globale, à l'instar de la performance environnementale. De ce fait, deux cas s'offre à nous afin de penser la place et le rôle de la performance économique de l'entreprise, en adéquation avec la théorie des parties prenantes. Premièrement, dans le cas où l'entreprise serait partie prenante d'elle-même, l'on peut considérer que la performance économique est une composante de satisfaction des parties prenantes et ainsi qu'elle peut être intégrée à la contribution positive de l'entreprise. Dans le cas contraire, où l'entreprise n'est pas considérée comme une partie prenante d'elle-même, la performance économique tend à disparaître du modèle de pilotage de la performance globale. Dans le cadre de notre contribution, et à la vue des enjeux et objectifs de notre travail de recherche, nous proposons de retenir ce deuxième cas, et de considérer l'entreprise comme une entité, avec des parties prenantes, dont elle ne fait pas partie.

Cette synthèse des concepts clés de ce chapitre avait pour ambition de proposer une lecture croisée sur les liens entre les termes et leur apport à la gestion globale de la performance d'une entreprise, dans un objectif de maîtrise de ses impacts et de durabilité. Nous proposons ainsi de retenir que la performance globale, qui s'exprime en termes d'impacts, représente un rapport entre les impacts positifs et les impacts négatifs d'une entreprise. Plus précisément, la performance globale de l'entreprise est le rapport entre sa contribution positive à la société en général, et son impact négatif sur l'environnement ce faisant. Dans la troisième partie de notre thèse, nous proposerons une étude de cas, sur le cas unique de l'entreprise Groupama d'Oc, qui aura pour objectif de modéliser ce système de pilotage de la performance globale. Nous verrons quels sont les impacts positifs et négatifs de cette entreprise d'assurance mutualiste française, et apporterons une proposition sur l'intégration du développement durable dans la gestion globale de la performance de l'entreprise, à l'aide d'un outil de pilotage original, fondé sur les principes apportés dans le cadre de notre contribution académique.

***

Nous avions convenu d'étudier le pilotage de la PG selon une approche par les impacts et risques sur les parties prenantes, et ainsi aborder le triptyque RSE-DD-TPP. Partant de la définition de la PG comme étant une performance économique, élargies aux dimensions de la RSE, et ayant défini que l'entreprise n'est pas partie prenante d'elle-même. Pour ce chapitre 3, qui vient clore la revue de littérature de notre thèse, nous nous étions proposé d'étudier plus en profondeur la notion de PG. Afin de l'étudier, nous avons opéré le choix de l'étudier en fonction de la théorie des parties prenantes, et d'apporter une vision sur notre considération de la définition de ces deux concepts clé. La notion d'impact est apparue comme indissociable des deux notions précédentes et nous a permis de mettre en lumière les liens qui existent entre la performance globale de l'entreprise et ses parties prenantes. L'entreprise, considérée comme une entité, doit faire face à de nombreuses pressions et contraintes au cours de la réalisation de ses objectifs économiques. Ces dernières années en effet, les cadres réglementaires et normatifs dans lesquels évoluent les entreprises se sont saisis des enjeux liés au développement durable et au rôle, ainsi qu'à la responsabilité de l'entreprise dans la société. Les entreprises, aujourd'hui tenues de rendre des comptes à l'ensemble de leurs parties prenantes, ont pris en main voire développé des outils de gestion responsable - ou responsabilisée - de leurs activités. A ce propos, nous avons pu dépeindre l'existence d'une pluralité d'outils de gestion et de performance, ainsi que l'émergence d'une pluralité d'objectifs liés à leur utilisation. Si la notion de parties prenantes est effectivement entrée dans le langage courant des entreprises, c'est notamment par le fait de l'existence de ces cadres, normes, règlementations et outils, qui visent de plus en plus à prendre en considération l'existence et les besoins de ces-dites parties prenantes. Dans le cadre de notre contribution, nous avons également proposé de considérer l'entreprise à part entière et de la décorréler de ses parties prenantes. En effet, dans une logique de création de dialogue constructif, il apparaît pertinent de considérer que l'entreprise évolue en lien avec un panel grandissant de parties prenantes, mais qu'elle doit maintenir des frontières afin d'opérer une reddition de comptes envers ses parties prenantes qui soit juste et équitable. La notion de justice sociale est notamment apparue au cours de nos recherches et nous a permis de corroborer ce postulat de séparation de l'entreprise de ses parties prenantes. Enfin, nous avons pu, en cheminant depuis la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable, en passant par la notion de coût et d'empreinte carbone, resituer le périmètre de la performance globale, à la vue d'une gestion en lien avec les parties prenantes. En effet, nous avons proposé de considérer la performance globale sous un nouveau jour, permettant un

pilotage plus pratique pour l'entreprise. La performance globale avait été retenue comme étant l'ensemble des performances économique, sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. Loin d'être négligeable, cette définition nous a permis de mieux cerner les enjeux inhérents à chacune des dimensions de la RSE et de la performance de l'entreprise elle-même. De ce fait, nous avons pu manier les concepts en lien avec nos objectifs de thèse et d'apport tant à la sphère académique, qu'à l'entreprise, et par extrapolation, au monde des affaires. En effet, dans le cadre de notre thèse en gestion, nous proposons de contribuer à la science en proposant une définition originale de la performance globale qui repense les places et rôles des deux dimensions de la définition précédente. La performance globale serait alors retenue comme étant le rapport entre la contribution positive de l'entreprise à la société en général, et l'empreinte carbone de sa contribution. Par ailleurs, nous proposons de contribuer à l'innovation managériale pratique en apportant dans le cadre de notre thèse, un modèle de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Ce modèle, que nous tenterons de mettre en lumière dans la troisième partie de la thèse, reposera sur cette définition retenue de la performance globale et se fondera sur les préceptes présentés au cours de cette revue de littérature. Cet outil de pilotage responsable de la performance de l'entreprise entendra reprendre les modalités de l'intégration volontaire des enjeux du développement durable au cœur de la stratégie économique d'une entreprise.

1.4 Chapitre 4 : Epistémologie, ontologie, design

Au cours du doctorat, nous avons pu constater que la posture épistémologique alimente des débats au sein de la sphère académique. La nôtre, particulièrement dans le cadre d'une thèse Cifre, a pu voir éclore doutes et scepticismes. Ces doutes ont pu être formulés lors de présentations des travaux et des choix épistémologiques et méthodologiques. Ils se concentraient sur l'apport de la posture à la méthodologie, dans le cadre d'une étude de cas, sur cas unique, dans un contexte social mouvant et contemporain. Outre ces questionnements externes, les réunions de travail du comité d'encadrement de la thèse ont également pu voir naître et s'accroître au fil du doctorat des débats internes. La posture du chercheur en doctorat et thèse Cifre est particulière. Etant imbriqué dans l'objet de recherche, lorsque celui-ci se matérialise comme terrain d'étude et d'implantation, il est tentant de se questionner sur l'apport du chercheur en tant qu'acteur du terrain d'étude. Se questionner sur notre posture et la comprendre nous a demandé un travail de réflexion grandissant, tant en heures de travail qu'en heures de discussions, et de restitutions. Cependant, et *« dans une perspective plus pratique* » (Geslin, 2016) nous proposons ce chapitre sur l'épistémologie afin d'ancrer nos positions et de les expliciter. En effet, nous rappelons que réfléchir à notre posture nous a permis, d'abord de poser les fondements épistémologiques sur lesquels reposent notre travail, puis de questionner notre méthodologie. Après avoir mis en exergue l'importance de la définition de notre cadre épistémologique, et avoir souligné l'apport de l'ontologie à la compréhension de notre posture, ainsi que formulé les méthodologies qui en découlent, nous proposons dans une deuxième partie, de nous intéresser à la formulation de notre problématique générale de la recherche, puis à la construction de notre design. En effet, il apparaît opportun de mettre en lumière le travail de problématisation de la recherche, puisque « *dans toute enquête scientifique, la première condition de succès est une vision claire de ce que l'on recherche* » (De Bonville, 2006). Pour Michel Beaud, la problématique est « *une composante essentielle dans le travail de préparation d'une thèse* » (2006), qui regroupe elle-même plusieurs notions qui constituent les étapes nécessaires à sa bonne formulation. Largement exploitée dans la littérature académique, il convient pour l'étudier et la formuler, de bien savoir délimiter les notions apparentées « *d'objectifs, de problème, de problématique, d'hypothèse, de variable et de concept* » (De Bonville, 2006), car elles entrent toutes « *dans la composition d'une bonne problématique* » (ibid.). Selon les auteurs, il convient d'insister sur les objectifs de l'analyse pour en formuler la problématique générale, « *processus intellectuel […] en apparence peu productif […] qui relève du raisonnement* » (ibid.). Dans le cas de notre recherche nous avons formulé notre

intention de recherche à notre directrice de thèse, puis ensemble, avons formulé une problématique qui nous permettait de prendre contact avec l'entreprise terrain d'étude. Nous avons donc soumis à l'entreprise, en amont de l'inscription en doctorat, une problématique générale qui faisait écho à notre projet de recherche et aux problématiques inhérentes à son activité économique.

1.4.1 L'importance du paradigme épistémologie

Les allers-retours sur ces réflexions nous ont permis d'enrichir la confiance en nos travaux, puisque nous nous accordons à nous ancrer dans un courant robuste et reconnu de la sphère scientifique et académique. Rappelons ici que « *le but et la tâche de l'épistémologie n'est en aucune manière de prescrire, ni même de conseiller. Tout au plus peut-elle fournir une base de réflexion au producteur de connaissance, à qui seul revient, éventuellement, de repenser, adapter, modifier ses méthodes* » (Desbons *et al.*, 2004). Il s'agit plutôt d'une étape de recherche (Zerigui, 2017), importante et fondamentale (Avenier et Gavard-Perret, 2012) qui permet au chercheur d'exposer comment il articule les différentes étape et découvertes de sa recherche (Giordano, 2003). Selon ce dernier, l'épistémologie est nécessaire dans ce sens où elle permet au chercheur « *d'argumenter sur la cohérence de son dispositif et permettre l'évaluation de sa recherche* ». Si l'on s'attache à décrire nos choix épistémologiques, nos postures, et les méthodologies que nous avons déployées, c'est également pour nous accrocher à « *la finalité surplombante de la thèse* » (M. Dulaurans et O. Foli) qui semble être de transformer toute difficulté en expérience heuristique, engrais des travaux de recherche. Dans le cas d'une thèse en Cifre, la posture du chercheur est un élément qui peut constituer à lui seul un objet d'étude. Nous tenons à préciser, à l'instar des nombreux écrits sur la robustesse des rendus académiques et sur la scientificité des thèses Cifre, que ces paradigmes, choix, postures, identités, apports, peuvent constituer et aboutir à des « *découvertes empiriques originales* » (ibid.). Partir de ce constat permet également de préciser que le parcours doctoral et les évolutions des réflexions peuvent parfois se heurter à une prise de position induite, par un « *rôle* » (Goffman, 1991) ou une « *identité attribuée* » (ibid.). Une conséquence de ce dernier élément, pourrait être que le déroulement d'une thèse en Cifre n'est pas linéaire, et peut aller « *de l'idylle au détournement* » (Morillon, 2008). Cet élément justifie en partie notre attachement à la définition et l'ancrage de nos postures épistémologiques, puisqu'au-delà d'avoir constitué un cap, voire un phare pour notre travail, il nous a permis tout au long du parcours et de la rédaction, la prise de recul nécessaire à la production d'une thèse académique.

Il semble ne pas être rare en effet que le statut du chercheur en Cifre, soit du salarié-doctorant d'une entreprise, étant de fait une des parties prenantes du contrat liant l'université publique et le monde des affaires, influence ses réflexions sur la nature de sa posture. Les aléas de l'expérience heuristique peuvent faire émerger dans son cas de nombreuses contraintes de positionnement. Ces contraintes, nous en portons le postulat, permettent *in fine* une production de connaissances scientifiques. Dans le cadre de notre parcours doctoral, il était entendu que le chercheur devait apporter, étant donné sa situation académique, son âge, ses aspirations professionnelles et ses missions, un regard neuf sur la dimension stratégique de l'entreprise, en lien avec le sujet RSE/DD et la Performance Globale. Ajoutons qu'à la vue du domaine de la recherche en sciences de gestion, et à la vue du contexte du terrain d'étude, objet de notre recherche, notre travail porte également sur un apport en termes de pilotage stratégique des activités (notamment humaines et procédurales) de l'entreprise, en regard avec un sujet de société. Ainsi, le travail de réflexion autour de la posture épistémologique a induit un « *glissement chronophage obligeant à renouveler l'approche du terrain, à investiguer de nouvelles méthodologies, à faire évoluer la démarche […], à porter un regard neuf sur les processus sociaux en cours* » (Morillon, 2008).

1.4.1.1 L'objectif du chercheur à la définition de sa posture

La posture épistémologique de la recherche indique le paradigme de recherche dans lequel s'inscrit le cadre théorique, et permet de positionner les choix méthodologiques retenus pour la recherche. Ce choix de positionnement se formule en début de travail de recherche. Dans le cadre de notre thèse, nous avons convenu de privilégier une posture positiviste actualisée, emprunte de réalisme. Le courant positiviste s'inscrit dans la proclamation d'un réalisme ontologique et épistémique, permettant au chercheur de dépeindre le réel. Sans outrepasser la limite de sa cognition et de la science, le chercheur positiviste va tendre à objectiver l'ensemble de son travail de recherche. L'objectif premier de cette posture sera d'assurer le caractère universel des propos. Le courant positiviste en effet porte sur des faits, et vise la prévision (Comte, 1844). Par ailleurs, il prône la dépeinte du réel tel qu'il est, et ainsi, relève d'un objectivisme (O. Camus, 2018). Pour certains, et cela se retrouve dans l'occurrence de l'utilisation de ce paradigme en sciences de gestion notamment, « *le savoir légitime est celui qui correspond au mode d'expérience positiviste, et qui est produit d'une manière positiviste* » (Spurk, 2006). Le paradigme positiviste vise à produire un rendu qui se base sur les résultats observables, issus de l'exploration puis de la déduction. Il en découle que, peu importe l'action

humaine, et notamment celle du chercheur, la réalité existe et se poursuit. Par son existence, la réalité est observable, et donc est accessible au chercheur, qui la constate et en déduit les effets, notamment sur son objet de recherche, mais également sur l'ensemble des parties prenantes de son objet de recherche.

1.4.1.2 Réalisme ontologique, réalisme critique, conviction

Tout d'abord, il convient de noter que nous nous inscrivons dans la mouvance des préceptes de Girod-Séville (1997, 1999), M'bengué et al. (2001) et Giordano (2003), qui postulent sur une différenciation des courants et paradigmes fréquents en sciences de gestion. Ils proposent en effet de séparer et d'individualiser (Zerigui, 2017) le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. M'bengué précise à cet effet que l'épistémologie « *cristallise la relation entre la connaissance et le chercheur* ». Ces courants donnent chacun naissance, ou du moins peuvent se relier, à des évolutions du cadre épistémologique avec les années et l'évolution de la connaissance et de la science. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous reconnaissons avoir entrevu plutôt que certifié l'ensemble des courants, dans la mesure où le terme de la thèse nous a induit, sinon contraint, à nous limiter dans notre apprentissage des multiples courants épistémologiques et ontologiques. A la différence de l'épistémologie, l'ontologie elle, semble correspondre à « *la manière dont la réalité est envisagée* » (Giordano, 2003). En effet, l'épistémologie reprend et entend plutôt « *la nature de la relation liant le chercheur à son objet de recherche* » (ibid.). Enfin l'on peut préciser ici que la méthodologie, qui est indissociable des deux autres composantes de la recherche en sciences de gestion, peut se définir comme étant « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Le travail de recherche en Cifre porte en lui cette particularité du rôle du salarié-doctorant qui est reconnu dans la sphère académique comme chercheur et dans le monde des affaires comme une ressource humaine compétente. En poste dans l'objet de recherche, soit dans l'entreprise privée, qui rémunère le doctorant en sa qualité de salarié, le chercheur est en effet ancré, voire restreint, à un rôle particulier. Il est donc primordial de convenir sur une posture épistémologique phare, qui permet de constituer des connaissances valables (Piaget, 1967). Nous avons pu observer également qu'il peut exister une dissonance cognitive en matière d'interprétation de la production de connaissances, dans la mesure ou le parcours doctoral, certes certifiant à terme, demeure un parcours d'études, qui peut peiner à laisser expandre la production et communication des connaissances. Pour autant, dans un souci de rigueur académique, d'orientation de la recherche, et d'ontologie, ces réflexions permettent au

chercheur-producteur de connaissance de s'interroger sur ce que représente la connaissance pour lui (Avenier, Gavard-Perret, 2012) et ce faisant, de s'attacher à produire un travail objectivé et linéaire, dans un contexte social et sociétal mouvant, parfois en proie à des bouleversements ou ruptures dynamiques. Finalement, le travail de recherche en sciences de gestion, dans le cas d'une thèse qu'elle soit réalisée ou non en Cifre, impose au chercheur de se questionner sur ses propres convictions. En effet, la visée de la rigueur scientifique comme objectif premier et immuable de la recherche doctorale et de la production de connaissances scientifiques, impose au chercheur de définir sa posture en fonction de « *ses croyances, représentations et positions existentielles qui vont lui permettre de formuler son intention de recherche et la finalité du projet qu'il poursuit* » (Lauriol, 2003).

1.4.1.3 Positivisme et post-positivisme en Sciences de Gestion et Management

Bien que la posture du salarié-doctorant comporte des difficultés, notamment en matière de positionnement épistémologique, ontologique et méthodologique, elle ouvre également à de nombreux bénéfices. Outre la rémunération et la pluralité des outils à disposition (espaces de travail, matériel informatique, télétravail, budget alloué aux présentations orales, déplacements et mobilité, rencontres, congrès…) le chercheur en Cifre bénéficie de tout un écosystème de parties prenantes à sa recherche. S'il est vrai que cette pluralité peut elle-même comporter des contraintes inhérentes aux construits sociaux, elle a cette particularité surérogatoire de permettre au doctorant de se recentrer sur sa thèse, l'objectif premier de chacune des parties prenantes les plus proches en étant la finalisation (Gaglio, 2008). Les liens de subordinations par exemple sont admis comme pouvant nuire à la liberté et l'autonomie de la recherche (Perrin-Joly, 2010), pour un chercheur qui de surcroît se soumet aux exigences académiques (Berthelot, 2006). Néanmoins, il serait injuste de ne pas préciser que ces liens de pressions constituent à eux seuls un apport précieux pour le chercheur, qui, en interagissant, développe une agilité procédurale et managériale robuste. Premièrement, en matière de formation universitaire, le parcours doctoral soumet le chercheur à plusieurs présentations annuelles de l'avancement de ses travaux, tant écrites qu'orales. Dès la première année, le doctorant présente à la communauté scientifique le déroulé des étapes de la recherche, le bien-fondé de son travail, et l'intérêt scientifique des résultats attendus. Secondement, en matière de formation et d'expérience professionnelle, le salarié-doctorant, dans l'exercice de ses fonctions, présente le projet, ses étapes, ses apports pour l'entreprise, également sur un terme pluriannuel. Si la communauté scientifique constitue le public privilégié des communications réalisées dans le cadre du

parcours doctoral, la communauté privée et les parties prenantes de l'entreprise terrain constituent tout un panel d'audience, vivier d'avis et d'opinions.

1.4.1.4 Le cadre épistémologique comme Partie Prenante de la thèse

L'ambiguïté du statut du salarié-doctorant met alors le chercheur à l'épreuve, et l'apport du cadre épistémologique semble supplanter tout autre partie prenante à de nombreux égards. Cette ambiguïté en effet n'est pas neutre, et dépeint *« des problèmes pratiques et épistémologiques dont témoignent plusieurs écrits scientifiques* » (M. Dulaurans, O. Foli). Peuvent en effet survenir des problèmes liés au détachement et à la gestion du temps et des différentes formes d'engagement entre le salarié-doctorant et les parties prenantes (internes et externes) de son objet de recherche. De la même manière, nous l'évoquions plus haut, inhérente à la formation doctorale et à la production de connaissance, la place du doute, en matière de production et de communication, a semblé être grandissante au cours du parcours. Ces doutes grandissants et ces dissonances parfois en rupture avec les croyances et valeurs du chercheur lui-même peuvent être sources éventuelles de difficultés (ibid.) et le cadre institué de la recherche (Gaglio, 2008) apporte au chercheur ce cap, dans le tumulte de son agilité obligée. En effet, « *le doctorant doit trouver une forme d'engagement distancié* » (Nicourd, 2000) et la posture professionnelle de la Cifre, dans toute son originalité, peut permettre de dresser une frontière (Gaglio, 2008) qui isole la relation chercheur - objet de recherche, et la replace au sein du cadre épistémologique prédéfini. Ainsi il convient de prendre le temps, le long du parcours doctoral en Cifre, de se familiariser avec ses convictions, ses croyances et valeurs, et de bien entendre qu'elles s'établissent dans le cadre de la poursuite de ses objectifs de recherche. L'objectif premier étant certes la finalisation de la thèse, mais qu'il convient d'entrevoir comme étant la résultante *a posteriori* de l'ensemble des interactions avec les sphères académique, universitaire, privée, et personnelle. Le cadre épistémologique de notre recherche nous semble alors en effet tout indiqué pour permettre une production scientifique et académique en accord avec ces engagements et orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes.

1.4.2 Positivisme : enjeux et apports

Comme nous l'avons souligné, le courant positiviste semble correspondre à la lecture d'une réalité comme étant une « *évidence sensible* » (Giordano, 2003) et « *exogène* » (ibid.) au chercheur qui en est l'observateur et le restituteur, notamment dans le cadre d'un travail doctoral. Et par ailleurs, nous avons rappelé que ce courant est le plus présent dans les sciences

de gestion, ou sciences de l'organisation (Perret et Séville, 2003). Auguste Comte (1844) en est le père fondateur et proclame que les sciences sociales se doivent d'être appréhendées de la même manière, soit avec la même rigueur scientifique, que les sciences dures, ou de la nature. Enfin, nous avons rappelé que le paradigme épistémologique permet d'emblée au chercheur de se questionner sur ce que sont pour lui la connaissance et la transmission de la connaissance. Nous proposons ici d'ajouter à cela que la connaissance du chercheur, dans le cas précis du courant positiviste, est « *indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance* » (Popper, 1991). Cela se traduit, nous l'avons évoqué, d'une part par l'autonomie du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche et de la connaissance, et d'autre part par l'objectivité de la connaissance, soit la dépeinte du réel, qui ainsi semble demeurer irrévocablement « *une connaissance sans connaisseur* » (ibid.).

1.4.2.1 Post-positivisme : un positivisme actualisé

Ici nous convenons de nous intéresser de plus près aux apports du courant positiviste actualisé, pour un chercheur qui construit sa recherche de manière positiviste, soit en admettant que son rôle est celui d'un observateur (Giordano, 2003). Le post-positivisme semble apporter à la posture d'Auguste Comte le propre de la science sociale, soit humaine, dans la mesure où il admet « *l'existence de l'erreur* » (Riccucci, 2010) et considère « *les résultats et conclusions de recherche probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (ibid.). Ainsi, les démarches de la recherche, en amont de la communication des résultats, se déroulent à partir d'observations empiriques et objectives du réel, et permettent « *d'établir des lois invariables* » (Avenir, Gavard-Perret, 2012) qui décrivent des « *relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » (ibid.). Cette notion d'autonomie du chercheur et d'indépendance du réel se retrouve également d'un point de vue ontologique chez Bhaskar (1998) qui considère que la réalité peut se décomposer de la manière suivante : le réel profond, composé par des « *structures et des règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012) ; le réel actualisé, composé par des actions et des évènements (Zerigui, 2017) ; le réel empirique, composé par des « *perceptions humaines du réel actualisé* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). L'on retrouve chez Bhaskar le principe de « *l'intransitivité* », qui, lui, permet d'admettre ces faits d'autonomie et d'indépendance du chercheur et de la réalité, à l'égard de l'activité humaine ; et le principe de « *la transfactualité* » qui, lui, reconnaît l'occurrence de ces mécanismes dans le réel empirique. Ontologiquement cela correspond aux préceptes du réalisme critique, que nous évoquions plus haut, qui, a bien

des égards, résonne avec la définition de Giordano (2003), pour qui l'ontologie reste « *la manière dont la réalité est envisagée* ».

Partant de ces principes, le rôle d'observateur du chercheur sera, au-delà de chercher et publier, d'accéder au réel empirique, en se fondant lui-même sur « *l'ensemble des perceptions humaines* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Il s'agira pour le chercheur-informateur d'identifier puis comprendre et dépeindre les mécanismes observés empiriquement, en admettant qu'ils appartiennent au « *réel actualisé* » (ibid.) qu'il étudie, et ce, « *en fonction des différentes circonstances intrinsèques ou extrinsèques possibles* » (ibid.). Ce mécanisme de recherche correspond donc au paradigme épistémologique post-positiviste, basé tant à la fois sur l'essence du courant positiviste, que sur l'ontologie du réalisme critique. Dans le cas de notre recherche en Cifre, il nous a semblé opportun et pertinent d'en préciser les effets sur le chercheur et sur l'orientation de sa recherche, dans la mesure ou le rôle du salarié-doctorant ne peut s'effectuer sans ce qui pourrait s'apparenter humainement à une prise de recul nécessaire, au-delà de contrainte.

1.4.2.2 Méthodologies inhérentes au post-positivisme réaliste

Si nous avons admis que le rôle du salarié-doctorant est *per se* complexe et multiple, sa recherche constitue en elle-même une dimension à cadrer méthodologiquement. Les sciences sociales, comme les sciences de la nature, sont infiniment à objectiver et préciser, notamment lorsqu'il s'agit d'une publication de résultats ouverte à une pluralité de parties prenantes. Si nous nous penchons sur la méthodologie induite par le paradigme positivisme et l'ontologie réaliste, nous admettons que les phénomènes sociaux sont complexes à mesurer (Bhaskar, 1998). En début de travail de recherche, nous avons négocié notre objet de recherche auprès de l'entreprise-terrain d'étude et avons convenu ensemble de privilégier une approche mixte exploratoire pour la collecte des données. L'enjeu et l'ambition du projet doctoral est tant à la fois de dépeindre le réel observé que de proposer *in fine* un modèle de pilotage stratégique des activités économiques et humaines de l'entreprise, personnalisable et donc universalisable. Se faisant, il est apparu que les phénomènes sociaux ne peuvent pas être synthétisés artificiellement (Avenier, Gavard-Perret, 2012), et qu'il convient d'admettre qu'ils peuvent « *seulement être compris* » (ibid.). Ainsi, selon les auteurs et la méthodologie qualitative, que semble imposer le paradigme positiviste, les « *théories du social ne peuvent pas être prédictives, mais seulement explicatives* » (ibid.). Partant de ce postulat, le réalisme critique engage le chercheur positiviste

contemporain à distinguer et étudier la relation entre deux phénomènes, et au-delà du lien de causalité entre les deux, étudier ce qui rend leur relation intelligible (ibid.).

1.4.2.2.1 Limites méthodologiques

Il nous a semblé pertinent de préciser ici ce qui pourrait s'apparenter aux limites du réalisme critique dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion réalisée en parcours Cifre. Dans la mesure où l'ambition est en effet de proposer un modèle de lecture de l'entreprise et de pilotage stratégique des activités de l'entreprise, qui soit personnalisable et universel, nous semblons nous heurter aux limites ontologiques du réalisme critique. En effet, notre positionnement positiviste constitue un cadre épistémologique fondé sur « *les principes cartésiens les plus rassurants* » (R. Messonier, 2022). Ce que permet le réalisme critique au chercheur positiviste contemporain, c'est de « *s'efforcer de découvrir les mécanismes et structures génératifs des phénomènes naturels* » (ibid.). D'un autre côté, et c'est en cela que nous abordons la notion de limites, le réalisme critique de Bhaskar (1998) considère que la construction de la connaissance produite empêche « *la découverte de prétendues lois pérennes et universelles* » (Messonier, 2022). En effet, cette voie ontologique semble tendre à nuancer le paradigme positiviste comtien, et semble apparaître comme étant « *une voie du milieu* » (ibid.) entre les plus grands courants épistémologiques : positiviste, constructiviste et déterministe. Il apparaît également que le réalisme critique connaît depuis une dizaine d'année une attractivité grandissante dans le domaine de la science de gestion nord-américaine, pour des chercheurs « *qui souhaitent s'émanciper du dogmatisme positiviste* » (ibid.) et qui peuvent ainsi être considérés comme étant plus modérés (ibid.) que les positivistes européens de la première heure. Dans l'esprit de la thèse que nous menons en Cifre, nous avons convenu de proposer un modèle universel, dans la mesure où, se basant sur les faits observés et étant construit selon les indicateurs de l'entreprise, il entend faire appel à une méthodologie mixte de collecte de données, et d'application réplicable chez toute autre entité issue du même secteur et convaincue par le modèle de gestion et pilotage, selon ses propres indicateurs. Néanmoins, et c'est en cela que nous proclamons notre stature positiviste comme étant emprunte de réalisme, l'ontologie du réalisme critique considère que la construction de la connaissance produite doit s'efforcer « *de découvrir les modèles structuraux les plus communs* » (ibid.), ce en quoi nous trouvons lecture commune. Ainsi, la réalité considérée comme 'indépendante' par les positivistes revient à être considérée comme 'inaccessible' par les réalistes critiques, et la notion de 'modèle personnalisable et universel' semblerait correspondre à la notion de « *pattern* » (Messonier, 2022) du réalisme bhaskarien.

1.4.2.2.2 Abduction réaliste, déduction positiviste

S'il est habituel de considérer la prédominance de deux modes de raisonnement en sciences de gestion, il est également usuel de se positionner sur l'un ou l'autre mode afin de déterminer et justifier la méthodologie générale du travail de recherche. La déduction et l'induction sont ces deux grands modes de progression dans la connaissance. La déduction peut se définir comme étant « *le raisonnement qui conduit de propositions données aux propositions qui en découlent rationnellement* » (Mourral, Millet, 1995). L'induction se définit comme « *l'opération par laquelle l'intelligence passe des faits aux lois qui l'expliquent* » (ibid.). Certains théoriciens et logiciens néanmoins mettent en évidence un troisième mode de raisonnement, l'abduction, qui pourrait quant à lui se définir comme « *la conjecture sans force probante, fondée sur une hypothèse tirée de l'expérience* » (ibid.). C'est notamment le cas de Peirce (1839-1914), qui, à la suite de Kant (Roudaut, 2017) distinguait deux grands genres de raisonnements : les raisonnements 'explicatifs', et les raisonnements 'ampliatifs'. La distinction entre les deux modes de raisonnement reviendrait à considérer que la conclusion, soit les résultats, « *est nécessairement vraie quand les prémisses le sont* » (ibid.) pour le raisonnement déductif ; et que la conclusion « *va au-delà de l'information contenue dans les prémisses* » (ibid.) pour le mode ampliatif. Ainsi, l'abduction semble être le mode de raisonnement qui permet d'expliquer « *un fait ou un ensemble de faits étonnants* » (ibid.), et semble relever de la capacité à « *produire des idées nouvelles et donc de faire avancer la connaissance* » (ibid.). Enfin, cette logique de raisonnement se concentre, dans le cas de la communication des résultats de la recherche, à « *faire comprendre rationnellement la réalité* » (ibid.). La logique déductive, ou hypothético-déductive est une méthode scientifique de raisonnement qui consiste en la formulation d'hypothèses, préalablement à l'exercice de la recherche, afin d'en déduire les effets et conséquences observables dans le réel. D'abord, selon le Larousse, il s'agit d'un raisonnement « *dans lequel les principes adoptés sont considérés, les uns comme vrais et assurés, les autres comme purement hypothétiques et devant être vérifiés à partir des premiers ou en fonction d'eux* ». En effet, le travail du chercheur-observateur ne peut se fonder que sur l'admission d'un réel existant et indépendant, voire inaccessible pour certains, et donc sur la base de la considération d'emblée de faits avérés. Selon Popper (1902-1994) en effet, le chercheur n'observe pas « *dans le vide* »[3], mais en fonction d'une théorie qu'il a admise. Ainsi, il formule des hypothèses qui tendront à le guider tout au long de son travail de recherche, dans sa quête

[3] https://www.implications-philosophiques.org/la-methode-hypothetico-deductive-selon-popper/

du réel, dans le but d'infirmer ou confirmer ses hypothèses, par l'observation empirique du réel. La logique abductive cependant semble être l'approche favorisée par le réalisme critique. Selon les propos de Peirce retranscrit par Roudaut, « *il n'y a que par l'abduction que notre connaissance de la réalité peut s'accroître* » (Roudaut, 2017). Néanmoins, nous trouvons pertinent d'exposer ici ce qui pourrait s'apparenter à une limite voire une rupture entre notre positionnement épistémologique privilégié et la doctrine peircienne : l'abduction, à la différence de l'induction, et sans commune mesure avec la déduction, « *emporte […] au-delà des phénomènes visibles et de l'expérience sensible* » (ibid.). Nous pouvons entendre ici que cela puisse correspondre aux sciences de la nature, qui peuvent effectivement se heurter aux limites du visible par l'Homme (échelle moléculaire par exemple), ou encore aux sciences historiques qui elles 'n'observent pas le réel' à proprement parler. Néanmoins, si certains postulent que « *sans l'abduction, nous serions […] voués à ne connaître que les phénomènes, sans vraiment les comprendre* » (ibid.), nous postulons que les sciences sociales, et particulièrement dans le cadre d'un travail de recherche doctoral, et particulièrement dans une posture positiviste, peuvent tout à fait se construire sur une logique scientifique hypothético-déductive.

1.4.2.2.3 La place du doctorant en Cifre : rupture avec le positivisme ?

Nous proposons ici une clôture de l'exercice réflexif concernant notre posture épistémologique. Pour ce faire, nous souhaitons revenir sur notre ouverture, qui concernait les débats internes à la communauté scientifique que voyait naître notre assomption posturale. Nous avons proposé de convenir de la complexité, voire la délicatesse, du rôle du salarié-doctorant dans le cadre d'une recherche en Cifre. Ce faisant, nous avons exposé que le cadre épistémologique constitue tant à la fois une partie prenante de la recherche en Cifre, qu'un cap pour le chercheur. Ainsi, à l'exercice de notre thèse, nous proposons à notre lectorat de distinguer, sinon différencier, le rôle du salarié-doctorant de celui du chercheur. L'engagement du chercheur se proclame vis-à-vis de la recherche, et de la connaissance. L'engagement du salarié-doctorant, ne pourrait que se prolonger dans la continuité juridique, hiérarchique, et financière de son terrain d'étude. Il convient d'entendre ici que le salarié-doctorant « *est engagé 'par' son terrain d'enquête* » (Alam *et al.*, 2012), quand tout chercheur est « *engagé 'dans' son terrain d'enquête* » (ibid.). Cet engagement, propre au salarié-doctorant, sous-entend qu'il « *[plonge] tout entier dans l'activité quotidienne des individus qu'il observe* », et ce, comme conséquence première de la contractualisation de ce type de parcours doctoral en entreprise. De fait, le salarié-doctorant

« *enquête, s'informe, observe, interroge ses enquêtés, prend part aux réunions, aux repas, à l'ensemble des activités quotidiennes les plus banales de son terrain d'enquête* » (ibid.). Dans le cadre de la recherche en Cifre, il convient de garder en mémoire que le salarié-doctorant « *doit produire pour l'institution* » (ibid.) qui l'embauche et c'est pourquoi le chercheur se doit lui, lors de la transmission des résultats, d'adopter une posture qui garantisse la qualité de la recherche, sa rationalité, son objectivité, sa neutralité, et par-dessus tout, l'indépendance de la réalité.

1.4.3 Intentions de la recherche, finalités du projet doctoral (2020)

Un chercheur qui souhaite s'engager sur une thèse en Cifre entend répondre aux directives préalables du dispositif. Avant même d'entamer sa recherche, il doit formuler auprès du laboratoire, de l'entreprise, et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (par le biais de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) son intention de recherche. Il s'agit de présenter l'objet de recherche et d'aborder l'ensemble des objectifs qu'ambitionne de poursuivre la recherche. Dans le cas de notre travail de recherche, nous souhaitons réaliser une thèse sur la mise en parallèle des concepts de RSE et de Performance Globale, appliquée aux entreprises. Nous orientons notre recherche sur les notions d'impact, de légitimité, et nous nous attachons au cas d'une entreprise issue du secteur des assurances. Nous dégageons ainsi plusieurs questionnements sur l'existence d'un cercle vertueux, dans le cadre du paradigme de la RSE, entre les 4 dimensions de la Performance Globale, définie par la littérature comme étant économique mais également sociale, sociétale et environnementale. Parallèlement, en nous intéressant à l'impact d'une entreprise sur son territoire, nous allons aborder la question de la légitimité d'une entreprise, en mesurant le poids de ses externalités négatives par rapport aux bienfaits supposément apportés à la société en général, plus précisément, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

1.4.3.1 Contextes et enjeux pour l'ANRT

L'élaboration de notre mémoire de fin de Master (2020) nous a permis de cerner les enjeux autour des notions de RSE et de performance. Titulaire d'un Master en Management International des Territoires et des Entreprises de l'Université Paul Valéry Montpellier 3, nous portons un intérêt tout particulier aux interactions entreprise/société et à la relation nouée entre une entreprise et le territoire sur lequel elle évolue. Nous nous interrogeons sur ce lien, et sur l'impact des activités d'une entreprise sur la société. Notre formation universitaire et nos

lectures, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de Master[4], nous ont permis de nous intéresser et d'approcher de plus près les concepts de RSE et de performance des entreprises. En effet, les notions de performance - qu'elle soit économique, globale, financière, extra-financière - et de RSE ont acquis une place importante dans la littérature académique. Et si certains auteurs placent la naissance du concept de RSE durant la seconde révolution industrielle, force est de constater que ces concepts attirent de nombreux chercheurs depuis les années 1950, compte tenu de l'intérêt croissant pour la RSE dans le monde des affaires et des entreprises. Ces dernières, confrontées aux questions environnementales, aux mouvements sociaux et à la redéfinition des attentes des consommateurs, repensent leurs stratégies économiques et leurs modèles de gestion. Par ailleurs, dans un souci de compétitivité et d'efficacité, elles se doivent de remodeler les interactions avec leurs parties prenantes, des salariés aux clients en passant par leurs fournisseurs ou encore les actionnaires et élus locaux. Au niveau académique, les travaux se sont démultipliés depuis une quinzaine d'année sur la thématique de la RSE. Cependant, selon certains auteurs (Gond et Igalens, 2018 ; Saulquin et Schier, 2007), des lacunes et des limites persistent dans les ouvrages et articles qui orbitent autour de ces notions : on décompte un nombre important de définitions des termes RSE et Performance. Selon le corps d'étude, la spécialité de l'auteur, sa discipline ou encore le contexte socio-économique dans lequel il évolue, les termes ne seront pas définis de la même manière. Par ailleurs, certains privilégient l'aspect social, laissant de côté l'environnemental, quand d'autres proposent de s'interroger, à l'inverse, plus sur le sociétal et l'environnemental que sur l'humain. Réside donc un flou autour de ces termes clés, pourtant abondamment étudiés. En nous appuyant sur ces ouvrages et théories nous avons posé le cadre de définitions que nous retiendrons pour les termes clé de notre thèse. Nous avions également convenu de nous orienter sur les travaux phares proposés par la Plateforme RSE, notamment ceux pilotés par Odile Uzan, Professeure à l'UM3 et experte nationale sur le sujet de la RSE et sur les liens entre RSE et Performance globale. Ces travaux mettent en évidence que la RSE se développe de façon dynamique en France tant au niveau des grandes entreprises que des PME et qu'il convient désormais d'unifier les termes, les textes législatifs (DPEF) et normatifs (GRI 4, ISO 26000, IIRC), ainsi que les pratiques des entreprises en termes notamment de *reporting* RSE et de pilotage de la Performance globale (PG).

[4] *RSE et Performance : les entreprises de l'industrie textile*, Mémoire de Master 2, G. Suchaud, sous la Direction de B. Prévost, 2020

1.4.3.2 Projet de recherche sur les concepts RSE/DD, PG, Légitimité, Impact, Territoire

Sur les liens entre RSE et PG, et sur l'interface entreprise/société, les travaux recensent les approches développées à ce jour tant par les organisations publiques (INSEE, Banque de France, BPI, Plateforme RSE), que par les associations professionnelles (DFCG, EcoVadis) et les entreprises. Il apparaît ainsi que le pilotage RSE/PG s'effectue principalement à ce jour au travers de deux approches : l'une fondée sur les tableaux de bord de type *Balanced Scorcard* et l'autre fondée sur les mesures d'impact de la RSE, sur les 4 volets principaux (économique, social, sociétal et environnemental). Nous retiendrons par ailleurs la mesure d'impact comme représentant *« la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »* (selon les travaux de l'ORSE et les définitions de la CE, 2011, 2015, 2017). Dans la mouvance de ces travaux, nous retiendrons de définir la performance comme étant *« la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs […] »* (Bourguignon, 1995) considérant ainsi que les résultats comme les démarches importent. Nous retiendrons également la PG comme étant une performance économique élargie aux dimensions sociale, sociétale et environnementale, en nous basant sur les rapports de la Plateforme RSE (2016, 2018). Ainsi, l'entreprise responsable décidant d'orienter sa RSE vers la réalisation d'une PG, se fixe des objectifs recouvrant l'ensemble des volets admis par la RSE et déploie les actions, les démarches et les outils nécessaires pour les atteindre. Par ailleurs, nous appréhenderons la RSE principalement à la lumière des théories des Parties Prenantes (Freeman, 1984) qui rappellent le poids non négligeable de toutes organisations d'individus en interaction avec l'entreprise et qui constitue la *« seule issue [qui] semble se profiler »* (Mullenbach, 2007) lorsque l'on cherche à clarifier l'apport de la RSE au monde de l'entreprise et à ses territoires d'implantation. La notion de légitimité prendra ici son sens, puisqu'il s'agira d'en étudier les impacts sur le territoire d'implantation de notre entreprise terrain et ceux de ses activités sur ce même territoire. Nous postulerons en reprenant une définition en termes logiques, que plus les impacts positifs sont importants, plus la légitimité institutionnelle de l'entreprise augmente.

1.4.3.3 Organisation prévisionnelle des travaux

La méthodologie qui sera privilégiée dans le cadre de notre thèse s'apparentera à une méthodologie exploratoire de type mixte, qualitative et quantitative. Nous nous baserons sur un travail d'« *étude de cas* » (Yin, 2003, 2009) que nous mènerons dans le cadre d'une entreprise

française. Pour la réaliser, la collecte des données primaires s'effectuera principalement par observations et entretiens avec les acteurs internes et externes de la RSE. Nous aurons recours également aux méthodologies quantitatives pour le traitement des données collectées. Afin de mener ce travail en adéquation avec le parcours de la thèse, le cadre le plus opportun nous a paru être celui d'une CIFRE. Ce parcours en trois années rythmera le processus de recherche. L'immersion totale dans l'entreprise, membre du contrat tripartite, permettra un accès privilégié aux informations nécessaires à la bonne réalisation de l'étude. Entretiens, déplacements et rencontres menés dans le cadre des missions d'entreprise, accès aux différentes parties prenantes, relevé de données statistiques propres seront autant de collectes de données secondaires qui viendront nourrir notre réflexion et nos avancées. Le lien tissé entre le monde de la recherche et celui des affaires nous permettra de vérifier nos pistes, de nous confronter aux avancées scientifiques sur le sujet et de mettre en pratique nos théories. Afin de mener notre thèse à bien, nous avons soumis notre candidature au siège social de la Caisse Régionale Groupama d'Oc qui a donné son accord de principe puis son accord définitif, en acceptant le projet de recherche et la création du statut de salarié-doctorant. Groupama d'Oc couvre 14 départements de l'Ariège à la Creuse en passant par la Haute-Garonne et les Landes. En 2020, nous notions pour l'ANRT que l'entreprise employait 1 800 collaborateurs répartis sur les 14 départements, et générait 793M€ de chiffre d'affaires.

1.4.3.3.1 Objectif 1 : déployer la stratégie RSE nationale, à échelle territoriale

Présenté comme l'objectif premier de nos missions dans l'entreprise terrain, le déploiement de la stratégie du Groupe Groupama au niveau de Groupama d'Oc, a animé la majeure partie de nos missions. L'objectif de ce contrat tripartite est de définir la stratégie RSE de Groupama d'Oc, basée sur celle du Groupe national. La création du poste de doctorant est impliquée d'abord dans une logique de réponse : le Groupe Groupama souhaite déployer la mise en place de la stratégie AGI'RSE qui a pour but de redéfinir les stratégies RSE de chaque Caisse Régionale selon le modèle du Groupe. Afin de répondre à cette directive, Groupama d'Oc met en place le projet d'entreprise Elan 2022 : il s'agit de décliner la stratégie RSE du Groupe national à l'échelle locale, et de la personnaliser afin qu'elle entre dans le cadre du projet Elan 2022. Le but sous-jacent de cette mission reflète l'ambition du Comité RSE de Groupama d'Oc, fraîchement créé et en charge de ce redimensionnement. Il est question de s'approprier cette stratégie en la déployant de la meilleure façon qu'il soit, afin de modéliser un nouveau système de gestion des activités économiques de Groupama d'Oc, à échelle locale. Ainsi, l'enjeu est de

mettre en place un outil permettant de personnaliser cette stratégie RSE nationale afin de l'adapter selon les besoins locaux et les attentes des parties prenantes territoriales. Ce projet de Groupama d'Oc repose sur une définition de la RSE telle que « *représentant les effets exercés par une entreprise sur la société* » (Responsable RSE GOC, 16/07/2020).

1.4.3.3.2 Objectif 2 : mettre en place une veille réglementaire

Pour Groupama d'Oc, être socialement responsable c'est satisfaire les obligations juridiques en date dans un premier temps. Il s'agit ici d'une utilisation préalable des indicateurs fixés par la loi Grenelle 2 (2012), notamment ceux portant sur les obligations de transparence, et de l'intégration rapide des obligations indiquées par la DPEF (2018) en rajoutant notamment les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique et les moyens mis en œuvre. La publication de rapports, au mieux annuels, fait partie des axes d'actions de Groupama d'Oc. L'intégration des prérogatives énoncées par la loi LOM relative à la mobilité (2019) sera aussi un pilier sur lequel la stratégie de Groupama d'Oc s'appuiera afin de redéfinir les orientations logistiques, économiques et environnementales concernant les transports et la mobilité de ses collaborateurs. La directive Sapin II concernant la lutte contre la corruption et le règlement pour la protection des données RGPD sont également deux axes phares des stratégies d'alignements règlementaires de l'entreprise.

1.4.3.3.3 Objectif 3 : gestion de projets RSE

La structure étant aussi soumise aux objectifs d'obligations instaurées par la loi Pacte (2019) relative à la croissance et la transformation des entreprises, il s'agira, dans le cadre du projet AGI'RSE, de penser la RSE dans une optique d'amélioration de la performance globale, toujours selon les 4 dimensions que cette dernière sous-entend. Cette optique est d'ailleurs illustrée par la suite de la définition proposée par Groupama d'Oc sur ce qu'est une entreprise responsable : « *respecter les obligations légales oui, mais aussi savoir aller au-delà et investir pleinement dans le capital humain, les relations avec les parties prenantes et l'environnement* » (Responsable RSE GOC, 16/07/2020).

1.4.3.3.4 Objectif 4 : développer l'activité mécénale

Par ailleurs, réside une volonté de développer les mécénats de l'entreprise. Pour l'heure, Groupama d'Oc propose un panel limité mais dynamique de mécénats, notamment orienté autour des maladies rares et des actions en faveur de la solidarité. Avec l'impact de la crise

sanitaire mondiale causé par le Covid-19, de nombreux questionnements ont été soulevés. Groupama d'Oc a accéléré la mise en place du télétravail, notamment sur les fonctions supports. Ce faisant, a émergé une volonté de redimensionner l'environnement de travail avec une meilleure adaptation aux nouvelles formes de travail collaboratif, compte tenu des mesures sanitaires (télétravail et déploiements d'outils informatiques, formations aux technologies et logiciels de partage de données, révision des *open-space*, création d'espaces de rencontre, réunions et pauses sur-mesure, etc.). La prise de conscience sur l'importance de la formation des collaborateurs et la qualité de vie au travail met aussi en lumière un projet d'entreprise structuré autour d'actions en faveur d'une meilleure intégration au travail.

1.4.4 Construction de la problématique générale

La problématique de la recherche, composante essentielle du travail de recherche, se formule généralement en début de travail. Elle semble être « *aussi importante que le cerveau ou le système nerveux pour un être humain* » (Beaud, 2006), et il apparaît qu'il « *n'y a pas de bonne thèse sans bonne problématique* » (ibid.). Nous dégagions ainsi en amont du travail de recherche, plusieurs questionnements sur l'existence d'un cercle vertueux, dans le cadre du paradigme de la RSE, entre les 4 dimensions de la performance globale telle que définie par la Plateforme RSE : économique mais également sociale, sociétale et environnementale. Parallèlement, en nous intéressant à l'impact d'une entreprise sur son territoire, nous abordions la question de la légitimité d'une entreprise, en abordant le poids de ses externalités négatives sur la planète et l'environnement par rapport aux bienfaits supposément apportés à la société. La RSE est un concept intégré dans le paysage économique des organisations (Zerigui, 2017) et des entreprises. En partant du postulat que la RSE relève d'une démarche engagée par la législation et volontariste lorsqu'il s'agit d'aller plus loin que l'attendu légal, insufflée par les dirigeants d'entreprises, nous posions alors des questions telles que : quelles sont les démarches et quels sont les outils à mettre en place en vue de pérenniser un système de management responsable et performant des activités d'une entreprise ? Ou encore, quelles actions concrètes entreprendre afin de penser la RSE comme un modèle de gestion applicable à toute entreprise ? Finalement, comment piloter la performance globale dans un objectif de développement durable de l'entreprise et de légitimité à agir sur son territoire ? Dans la continuité de la prise de conscience, par les organisations et les personnes, de leur(s) impact(s) sur la société et sur la planète, les entreprises envisagent et semblent s'inscrire de plus en plus dans une démarche de responsabilisation de leurs activités économiques et de « *crédibilisation de leur image qui ne*

peut plus se satisfaire à la seule efficacité financière » (Zerigui, 2017). Le concept de la RSE leur permet d'outiller cette prise de conscience en interne, et ce faisant, de déployer des stratégies, des projets, des réflexes plus vertueux. Finalement, en intégrant pleinement le concept de RSE tel qu'il est dépeint par la législation, et en l'adaptant aux besoins réels de leur territoire, les entreprises développent leur capacité à s'adapter aux attentes de leur parties prenantes.

1.4.4.1 Objectifs de la problématisation

Notre problématique centrale avait donc pour objectif de reprendre ces concepts d'intérêts multipartites, mais également d'envisager la recherche d'un outil de gestion ou de pilotage des activités, afin que l'entreprise l'intègre comme un objectif de missions, notamment pour le salarié-doctorant. Par ailleurs, il convenait d'exposer également nos principales hypothèses de recherche, puisqu'elles occupent un rôle important dans le travail de recherche : elles permettent de cheminer pour répondre à la problématique, et ce faisant, elles jalonnent la recherche en démontrant les différentes étapes du projet d'enquête. Comme la problématique, elles ont été formulées en début de travail de recherche, et, à la manière de notre positionnement épistémologique, elles ont pu voir naître des questionnements et débats au sein de la sphère académique, lors d'oraux de présentation par exemple. La question centrale de notre recherche est un outil indispensable qui nous a permis d'atteindre la formulation finale de notre problématique, exposée dans le cadre de notre dossier final de présentation d'intention de recherche à l'ANRT. En effet, elle constitue un levier de construction de la problématique et du déroulé des étapes de la recherche. La problématique « *ne tombe pas du ciel* » (Beaud, 2006) et est l'aboutissement d'un travail antérieur à la recherche, de construction du projet, de réflexion individuelle et commune avec la directrice de thèse, de « *débroussaillage/dégrossissage* » (ibid.). Nous avons pu exposer « *en quelques lignes* » (ibid.) notre question centrale de recherche, au cours de la rédaction de notre intention de recherche soumis à l'ANRT en 2020. Nous avions également joint, comme recommandé, notre plan de travail, exposé ci-avant dans le chapitre 4, avec les jalons principaux de notre thèse, l'orientation générale de la recherche, et notre calendrier prévisionnel. Avoir déposé ces intentions et formulé une question centrale, ainsi que, *in fine*, construit notre problématique, nous a permis d'avoir un cap de référence tout au long de notre travail de recherche. En effet, ces éléments, ont permis de « *garder le cap* »

(ibid.) quand nous avons pu être « *gagné[s] par l'incertitude* » et lorsque nous étions confrontés à des débats, internes ou non au comité de thèse, à la sphère scientifique, au monde du travail…

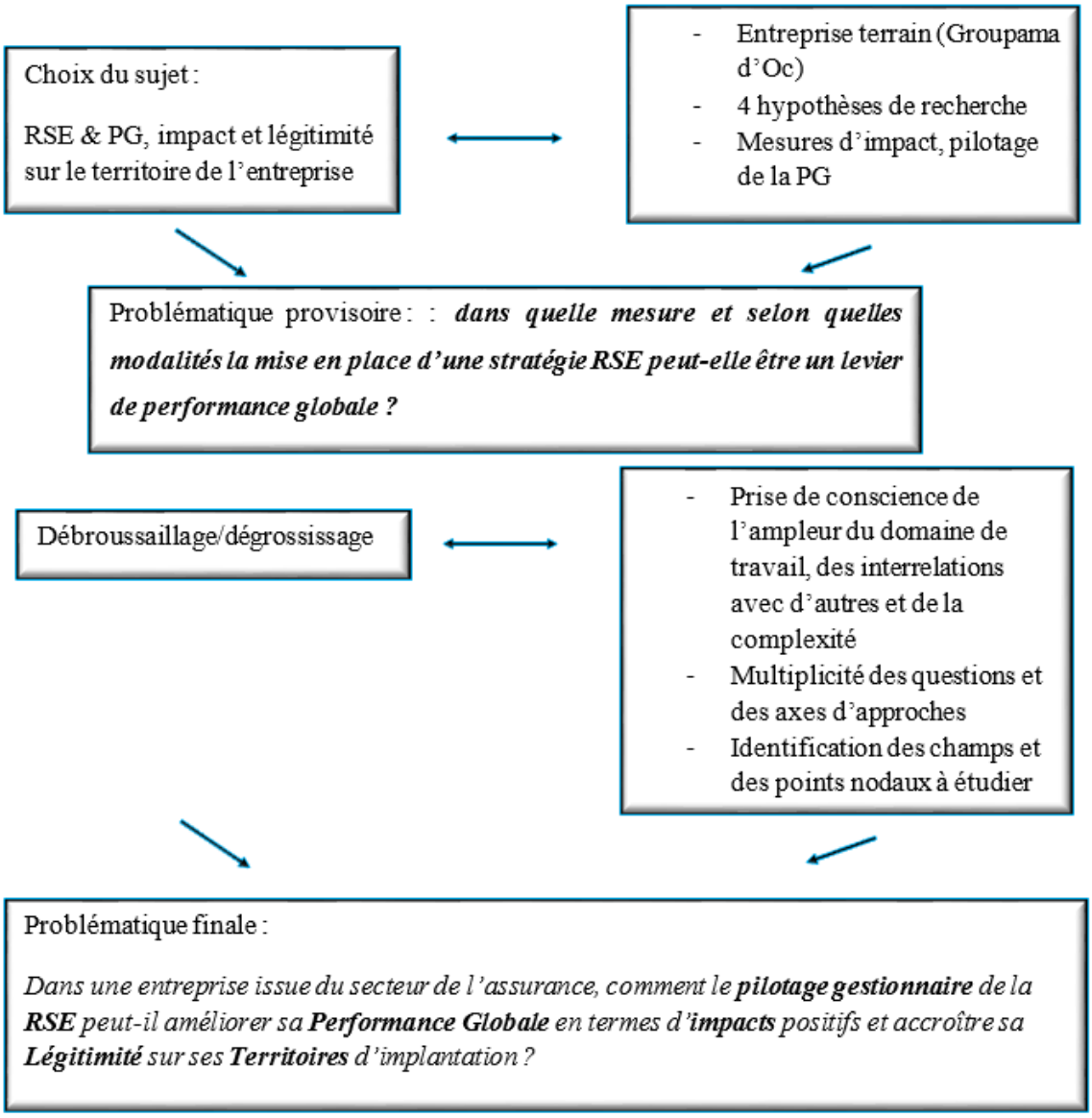


Schéma Ch4.1 : la construction de la problématique, selon la méthodologie de Michel Beaud, 2006

Etant donné l'objectif de contractualisation de notre projet de recherche (directrice de thèse, laboratoire, université, entreprise, ministère et ANRT) nous avons pu formuler notre problématique de recherche et la conserver tout au long du parcours. Bien que des doutes aient pu émerger, nous n'avons pas retouché à notre problématique, actée par l'accord multipartite.

1.4.4.2 Les hypothèses : une aide à la construction de la problématique

Un critère d'importance pour une hypothèse de recherche semble être selon certains, le critère de falsifiabilité. Selon Popper, un énoncé peut être dit falsifiable « *si la logique autorise l'existence d'un énoncé ou d'une série d'énoncés d'observation qui lui sont contradictoires, c'est-à-dire, qui la falsifieraient s'ils étaient vrais* » (Saillour, 2009). Ici, les énoncés s'apparentent à nos hypothèses de recherche, qui doivent être formulées en fonction de critère de « *réfutabilité* » (ibid.). Ces critères permettent de mettre en lumière les conditions qui réfuteraient la théorie, soit la thèse, soit la problématique générale de la recherche. Pour Popper, l'idéal semble être la recherche de faits qui puissent « *prouver la fausseté de son intuition* » (ibid.). Ainsi, formuler des hypothèses permet à la fois de guider la recherche, et de valider, ou infirmer, ce faisant, les idées et intuitions qui ont portées le chercheur à mener son projet, engager son enquête et s'adonner à la recherche scientifique et à l'analyse de ses données.

Finalement, ce parcours de recherche permet au chercheur de placer la notion de doute et d'erreur comme guide du travail de recherche, ce qui semble constituer un levier d'objectivation des résultats. Le progrès scientifique et la scientificité des résultats consistent alors en « *l'élimination réitérée de théories scientifiques, remplacées par des théories meilleures ou plus satisfaisantes* » (Popper, 1963). Les hypothèses de la recherche peuvent être considérées comme des « *grandes questions à élucider* » (Beaud, 2006). Et si la problématique est « *la mise en perspective de l'ensemble des liens qui existent entre les faits, les acteurs et les composantes d'un problème donnée* » (Dionne, 1998) elle ne s'élabore pas sans la question centrale vue précédemment et les hypothèses. On peut également parler de co-construction dans la mesure où les hypothèses qui nourrissent la problématique sont aussi considérées comme des premiers éléments de réponses. Les hypothèses doivent donc être formulées de façon précise, et elles doivent être vérifiables et plausibles. Les hypothèses que nous avons formulées sont les suivantes :

- H1 : la RSE améliore la PG de l'entreprise (économique, sociale, sociétale et environnementale) ;
- H2 : la PG se mesure en termes d'impacts positifs/négatifs sur ces 4 dimensions constitutives.
- H3 : Les mesures en termes d'impacts de la PG permettent d'évaluer et faire valoir la légitimité de l'entreprise sur ses territoires d'implantation.
- H4 : un modèle managérial de pilotage de la PG peut être élaboré et universalisé à toute entreprise.

L'objectif à ce stade serait donc de proposer un tel modèle à l'entreprise dans laquelle nous évoluerons pendant ces trois années de doctorat et de recherche, et de le rendre suffisamment généralisable pour pouvoir le diffuser à toutes entreprises volontaires. D'un point de vue académique, nous proposons dans cette contribution, de tenter de modéliser un système de gestion responsable, générant une performance globale qui soit appréhendable par toute entité, car partant de postulats existants préalablement vérifiés sur le terrain, et qui soit applicable à toutes entreprises volontaires. En d'autres termes, essayer de dégager la pertinence d'un outil susceptible d'être adapté à toute entreprise désireuse d'amorcer une transition responsable, dans le but de l'élaboration d'un système de gestion plus durable de ses activités.

1.4.5 Construction du design de la recherche

Le design de la recherche, ou « *architecture de la recherche* » (Royer et Zarlowski, 2014) est l'illustration de la trame qui permet au chercheur et au lecteur d'articuler « *les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (ibid.). Considéré comme un élément crucial du projet de recherche empirique (Grunow, 1995), il pourrait même permettre à des évaluateurs ou membres de jury, le rejet de manuscrits ou articles lorsque déficients. Ainsi, nous proposons dans ce chapitre d'y consacrer une attention particulière, l'objectif final étant d'y exposer les lignes directrices permettant de rythmer le projet de recherche (Zerigui, 2017). Cependant, comme le rappellent les premiers auteurs, « *il n'existe pas de règles précises* » (Royer et Zarlowski, 2014) et de la même manière, « *il n'existe pas de relation simple entre design de recherche et positionnement épistémologique* » (ibid.). Selon Ackroyd (1996), la construction et les procédures peuvent être laissées à la libre appréciation du chercheur, car le design permet avant tout de « *définir quels sont les moyens nécessaires pour répondre à la problématique afin de former un ensemble cohérent avec la littérature* » (Royer et Zarlowski, 2014). Il convient également de préciser, à la manière des auteurs, que se questionner sur le design, la trame de notre recherche, nous a permis de définir nos voies d'explorations et d'enquêtes, de relevés et collectes de données, et de leur analyse.

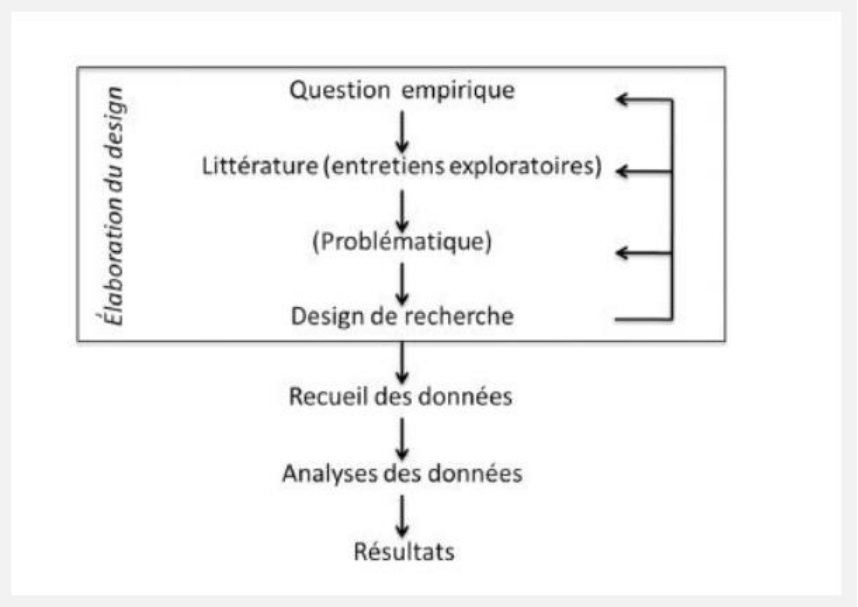


Schéma Ch4.2 : Selon Royer et Zarlowski, Méthodes de recherche en management, 2014, L'élaboration du design dans la démarche de recherche

	Au plan universitaire	Au plan de l'entreprise
1ère année (octobre 2020/octobre 2021)	1) Ancrages théoriques : sur les mots clés RSE, PG, Mesure d'Impact, Légitimité, Territoires, PP, Pilotage. Choix des définitions et des modèles pour la recherche ; 2) Collecte des données. Collecte mixte sur la base de l'étude qualitative exploratoire et quantitative. Mise en lumière de données et indicateurs clés au processus de recherche ; 3) Présentation des résultats intermédiaires dans le cadre du groupe de recherche CORHIS et dans le cadre d'un congrès (octobre 2021) ; 4) Rédaction de la première partie de la thèse.	a) Définitions des objectifs mensuels pour le Groupe de Travail, organisation des réunions, des problématiques mensuelles à traiter (tout au long de l'année) ; b) Directeur des RH et Sponsor RSE : rencontres et discussions, thèmes à aborder en réunions Groupe de Travail. Le premier thème choisi (dès octobre/novembre) est le handicap : formation, insertion, prise en compte sur lieu de travail, management… Dès l'arrivée dans l'entreprise, prise de connaissance et orientation des recherches dans ce sens ; c) Rédaction du rapport annuel (*reporting RSE*) (sur base de Grenelle 2 et de DPEF) ; autodiagnostic et mise en lumière des indicateurs RSE ; diagnostic sur la démarche RSE de l'entreprise et adaptation national/local ; veille législative ; d) Rencontres (déplacements, visioconférences) avec les partenaires et collaborateurs externes : les contacts, chargés de la RSE au sein des autres Caisses Régionales seraient pour la première année : *Groupama Loire Bretagne* ; *Groupama Rhône-Alpes Auvergne* ; *Groupama Paris Val de Loire* ; *Groupama Centre-Manche.*
2ème année (octobre 2021/octobre 2022)	1) Traitement des données en réponses aux hypothèses : traitement qualitatif et quantitatif ; 2) Analyse des premiers résultats. Par le biais d'outils et de formations acquises les deux premières années de doctorat ; 3) Présentation des premiers résultats au groupe de recherche et dans un congrès (octobre 2022) ; 4) Rédaction de la partie 2 de la thèse.	a) Mise en œuvre et pilotage des actions RSE de Groupama d'OC : mécénats (handicap, actions solidarité, formation), favoriser l'insertion, développer la sensibilisation à l'écoconduite, réduction déchets physiques et électroniques. Mise en relation avec des associations partenaires extérieures et développement de nouveaux partenariats responsables ; b) Poursuite de l'audit : Sur la base des indicateurs relevés, quantifier les écarts et les axes de progression ; c) Mutualisation des avancées, idées, actions, avec les autres caisses régionales. Ajustement et redimensionnement ; d) Promotion : accentuer la transparence sur les indicateurs, et pérenniser la communication en interne et externe de l'entreprise.
3ème année (octobre 2022/décembre 2023)	1) Analyse des résultats en fonction de la problématique et des hypothèses formulées et développées. Grâce aux données analysées, retour sur expérience et pratique terrain, questionnaires explicités ; 2) Formulation des préconisations pour l'entreprise, notamment grâce à une prise de recul sur les hypothèses et sur leur vérification terrain, corrélation entre les travaux académiques publiés au cours de la thèse ; 3) Présentation des résultats au groupe de recherche CORHIS et dans un congrès académique (octobre 2023) ; 4) Rédaction finale de la thèse. 5) Soutenance de la thèse en novembre 2023.	a) Création et mise en place d'un outil unique de pilotage des données recueillies pour la collecte des données RSE de GOC ; b) Rédaction de la DPEF GOC 2023. Publication de la déclaration sous le prisme des nouveaux indicateurs et outils de pilotage de ces indicateurs relevé et obtenus ; c) Prise en compte des axes d'amélioration des années passées ; pertinence du nouvel outil, des nouvelles mesures et présentation de l'outil aux différents services et responsables ; d) Audit de clôture de projet, rapport de fin de mission et mesure des écarts.

Tableau Ch4.1 : Calendrier de synchronisation des étapes académiques et des actions en entreprise, soumis en 2020 à l'ANRT

Ce tableau, bien qu'il n'ait pas une forme de design, s'apparente très clairement à la trame de notre travail de recherche. Il reprend les grandes étapes de la recherche, jalonnées en fonction des années du terme du doctorat, la littérature, les moyens déployés pour collecter les données, la méthodologie de traitement des données, les différentes présentations orales auxquelles nous nous sommes soumis, et bien-sûr, les liens avec les missions professionnelles confiées par l'entreprise terrain.

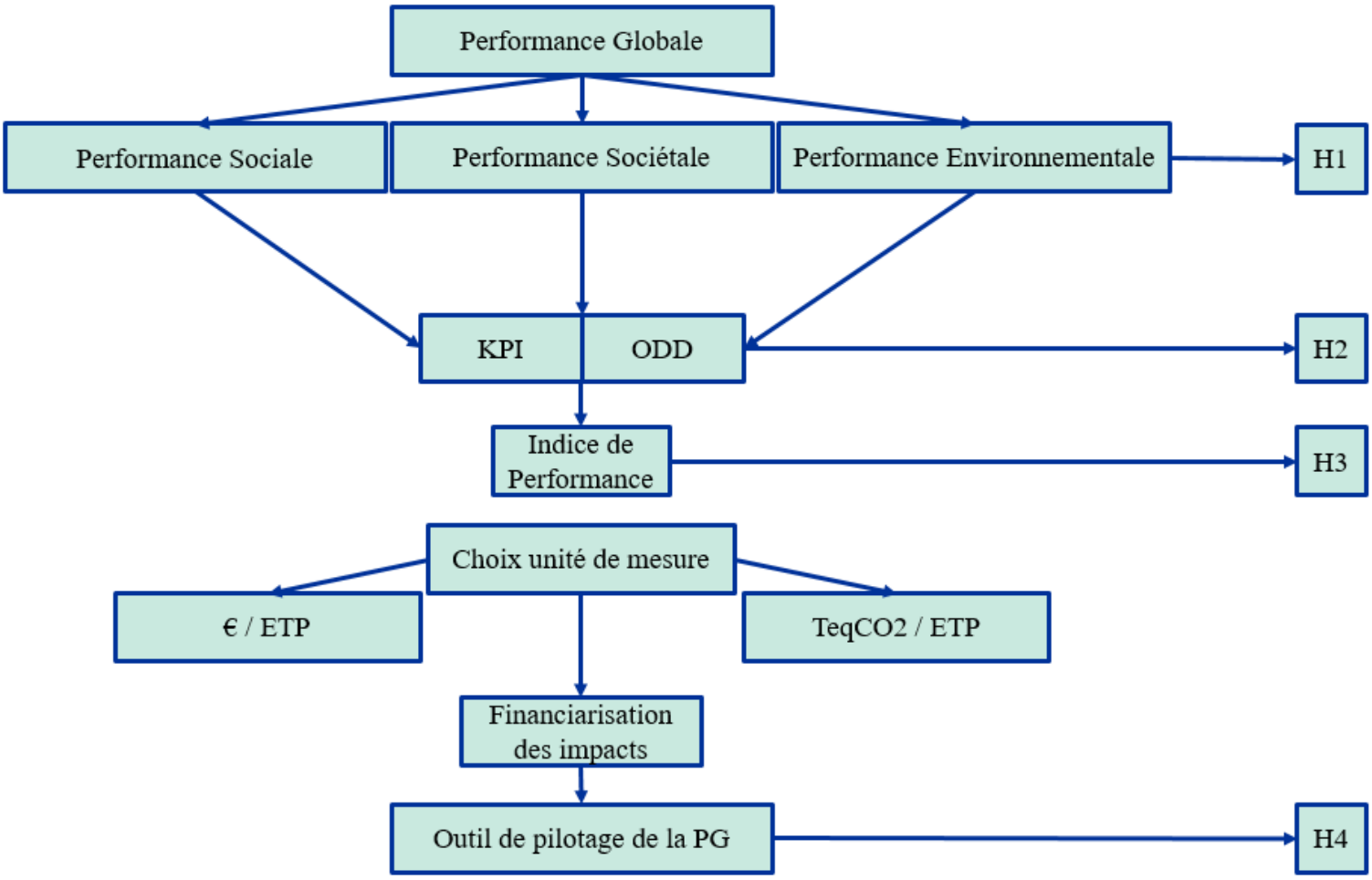


Schéma Ch4.3 : le design de la recherche

A la vue des travaux, et de l'avancée de la recherche, nous proposons de retenir de définir la Performance Globale à la lumière des trois dimensions de la RSE et en regard d'une gestion RSE-DD-TPP. Ainsi, les trois dimensions se regroupent comme étant la performance sociale, la performance sociétale, la performance environnementale. La performance économique, généralement admise comme dimension constitutive de la Performance Globale, ne figure plus dans une logique RSE-DD-TPP, dans la mesure où nous proposons de retenir que l'entreprise n'est pas partie prenante d'elle-même. En effet, les performances se mesurant en regard de l'impact sur les parties prenantes, et la performance économique étant le propre, l'essence de l'entreprise, nous concentrons la notion de Performance Globale sur les dimensions relatives à la relation avec les Parties Prenantes. Les dimensions de la Performance Globale peuvent se mesurer grâce à deux approches en termes d'indicateurs : les indicateurs clé de performance RSE (les KPI, pour *Key Performance Indicaters*) qui sont ceux que nous retrouvons dans les DPEF du Groupe Groupama. Ils permettent de mesurer et de communiquer sur les performances

sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise. Nous les avons étudiés et regroupés sur la période 2018 à 2022 ; et avons analysé leur évolution. La deuxième typologie d'indicateurs que nous retenons sont ceux inhérents aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD). Ces indicateurs, sont d'abord révélateurs de l'ambition et de l'orientation stratégique de l'entreprise, en matière de conduite du changement pour ses activités. Nous les avons étudiés, en fonction du risque RSE auxquels ils répondent. Ces indicateurs sont analysés dans notre travail de recherche en tant qu'enjeux d'accélération de la démarche RSE-DD de l'entreprise. Ils poursuivent un double objectif : d'abord ils permettent de mettre en lumière les axes d'amélioration pour l'entreprise, par le biais d'indicateurs définis ; ils permettent également de veiller au risque d'ODD-*washing*, risque majeur ressortissant de notre analyse stratégique. L'ensemble de ces indicateurs, permet de créer et calculer un indice de Performance Globale pour l'entreprise. Cet indice, tel que nous l'avons composé et calculé, est un indice de démarche dans la mesure où il se base sur des indicateurs étudiés de façon longitudinale. Il permet d'apprécier la robustesse des bonnes pratiques de l'entreprise, et permet de consolider les faiblesses en pointant les indicateurs à renforcer. Nous avons constaté que l'ensemble de ces indicateurs s'expriment soit en termes financier, soit en nombre d'ETP (Equivalent temps plein), soit en $TeqCO_2$. L'ensemble de ces indicateurs peut se traduire en une seule unité de mesure : soit en $TeqCO_2$, soit en €. En effet, nous avons déterminé qu'un ETP a une valeur financière et une valeur carbone. Nous avons également déterminé qu'une $TeqCO_2$ a une valeur financière. S'est alors posé le choix de l'unité de mesure. Nous proposons de retenir ici la valeur financière dans la mesure où elle permet de traduire un langage universel. Ainsi, la Performance Globale, qui traduit l'ensemble des performance sociale, sociétale, environnementale, soit des performances extra-financières de l'entreprise, s'exprime en termes financiers. Elle peut ainsi être comparable à la performance financière de l'entreprise par exemple. Pour finir, nous avons proposé, grâce à ces mesures d'indicateurs, un outil de pilotage de de la Performance Globale. Il reprend l'ensemble des dimensions de la Performance Globale, et permet un pilotage qui soit établit sur le triptyque RSE-DD-TPP. Plus précisément, il s'établit à la fois sur un outil de gestion du risque financier, adapté à la théorie des parties prenantes, adapté à l'intégration de la notion de développement durable. Par une matrice à double à double entrée, l'outil permet de maximiser les impacts positifs de l'entreprise, et de minimiser l'impacts négatif associé, dans une logique de développement durable. Ce pilotage à double entrée permet ainsi de favoriser les performance sociale et sociétale, en tenant compte de l'impact environnemental associé. En gérant la maximisation de la satisfaction des Parties Prenantes tout en tenant compte et en

maîtrisant le risque environnemental et son impact carbone, l'entreprise entendra intégrer la RSE comme levier de Performance Globale.

***

Si la définition du cadre épistémologique de la recherche est à considérer comme relevant d'une étape préliminaire à la recherche, dans le cadre de notre thèse nous avons abordé les réflexions sur notre posture tout au long du parcours. A la définition de nos objectifs personnels et professionnels, à la définition de nos missions dans l'entreprise, à la présentation de nos travaux dans les différentes instances scientifiques et professionnelles, nous avons pu confronter la vision de notre recherche à celle de ses parties prenantes principales et secondaires. Le paradigme épistémologique représente selon nous un pilier et un levier de légitimité de la recherche. Il permet par ailleurs d'assurer le caractère objectif et scientifique de la recherche. Le parcours doctoral en Cifre est très enrichissant et permet une grande variété de missions de recherche et de travail. Si la réalité du parcours c'est sans nul doute quelque peu éloigné des missions et objectifs préalablement présentés à l'ANRT, les missions d'entreprise ont contribué à la bonne réalisation de la recherche. L'accès privilégié au terrain d'étude et à ses acteurs a sans nul doute permis d'avancer sur la recherche. Le mode opératoire privilégié dans l'exercice a également pu être un levier méthodologique pour la réalisation des collectes de données, de leurs analyses et de l'exploitation des résultats. Le dispositif Cifre et la nature singulière du contrat avec l'entreprise, nous ont également permis de bénéficier d'un temps pour la rédaction de la thèse, avec la mise à disposition d'outils de travail essentiels : outils informatiques, télétravail, dialogue privilégié avec le comité de suivi de thèse, de rédaction, les relecteurs. Par ailleurs, nous avions convenu de nous intéresser à la formulation de notre problématique générale. Ce travail de réflexion s'est établit sur les mois précédents la formulation de l'intention de recherche et plus largement, en amont de la construction de notre projet de recherche. Nous ambitionnions de porter un projet de recherche qui puisse à la fois permettre de contribuer à la recherche scientifique et académique sur les enjeux liés aux mots clés de notre thèse, mais également de fournir à l'entreprise terrain un outil de gestion, de pilotage des activités, dans un objectif de développement durable, et de modélisation de ses impacts. L'enjeu est alors de pouvoir les mesurer, les quantifier, mais aussi de les qualifier, et de pouvoir les nuancer. Ainsi, il s'agit de maximiser les impacts positifs qu'une entreprise peut avoir sur la société, tout en diminuant au maximum son impact négatif sur l'environnement et la planète. Pour avancer, nous avions prévu et posé des hypothèses de cherche, qui ont constitué, à l'instar des autres composantes de la recherche (objectifs, problématique, positionnement épistémologique…) un cap avec 4 grands axes de réflexion guidée. Enfin, nous avions proposé de nous pencher sur l'élaboration du design de notre recherche. Elément majeur de ce chapitre,

il permet de clôturer la partie 1 de notre thèse, et d'ouvrir sur la partie suivante : le cadre méthodologique et les résultats de la recherche. A ce stade de la recherche, nous convenons avoir eu un large recours à l'ensemble des éléments précédemment cités pour nous guider et nous maintenir dans la visée de l'objectif final, qui semble être de restituer la thèse et de pouvoir l'exposer à l'oral lors de la soutenance. En ce sens, la construction finale du design et sa schématisation nous a permis de mettre en lumière l'ensemble de notre thèse en synthétisant la réflexion qui a animé notre recherche.

Deuxième Partie : méthodologies, résultats, discussions

1.5 Chapitre 5 : Etude de cas unique, mixte, exploratoire

Pour étudier le cas de cette entreprise, une approche méthodologique mixte exploratoire par étude de cas simple sur un cas unique nous a paru pertinente dans la mesure où elle « *s'accommode d'un certain nombre de dispositifs de collecte de données* » (Barlatier, 2018) et où elle permet un rendu riche et détaillé. En effet, l'étude de cas en elle-même ne constitue pas un mode de collecte de données, mais permet la mobilisation de plusieurs d'entre elles. L'étude de cas a en effet pour objectif de permettre la collecte « *suffisante* » (ibid.) d'informations, notamment sur « *une personne, un évènement ou un système social (groupe d'individus ou organisation)* » et entend permettre au chercheur de comprendre comment il fonctionne ou se comporte (Berg, 2000). Le but recherché par le chercheur est de pouvoir décrire de manière détaillée ce comportement en situation réelle, dans le cas d'une observation sur le cas, sur lequel il n'a pas de contrôle. En effet, les méthodologies telles que la collecte de « *documents écrits, de biographies, d'interviews, ou encore d'observation participante* » (Barlatier, 2018) sont autant de techniques et modes de collectes qui peuvent être favorisés dans le cas d'une étude de cas. De manière générale, les études de cas servent à « *la déconstruction et l'inhérente reconstruction* » (ibid.) des phénomènes étudiés, jugés comme étant complexes (Yin, 2003). Afin de mener notre étude de cas unique nous favorisons une approche mixte exploratoire (qualitative et quantitative). Nous allons voir dans ce chapitre comment l'analyse mixte sur laquelle nous nous basons dans notre étude de cas sur cas unique, constitue un apport riche en informations, permettant de (re)constituer une « *situation réelle et non contrôlée* » (Barlatier, 2018) par le chercheur. L'intérêt de cette démarche, nous le rappelons à l'instar des auteurs précédemment cités, est d'étudier des phénomènes ou comportements finalement considérés comme nouveaux et/ou complexes, en situation réelle, d'étendre les connaissances sur des phénomènes similaires déjà investigués. La communication de documents par les entreprises s'est intensifiée avec la numérisation et avec l'importance donnée à la transparence et à la communication interne comme externe. Dans un contexte de surabondance d'informations il convient pour le chercheur de mettre en place certains procédés méthodologiques lui permettant de chercher, identifier et trouver les documents dont il aura besoin pour alimenter sa recherche. Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi de porter un regard sur les données secondaires et de les étudier en deux temps. Les documents issus de notre terrain d'étude ont été formalisés et publiés soit par l'entreprise Groupama d'Oc, soit par le Groupe Groupama ou ses entités. Certains autres ont pu être réalisés par des prestataires de service ou des cabinets de conseils à la demande de Groupama. Bien que les données secondaires puissent faire « *l'objet*

d'un certain nombre d'idées reçues » (Baumard et Ibert, 2014) et que « *la plus tenace d'entre elles concerne sans doute leur statut ontologique* » (ibid.), nous convenons de la pertinence de leur utilisation dans le cadre de la recherche par étude de cas. Après avoir renforcé notre cadre théorique et ajourné nos connaissances sur l'ensemble des notions clés de notre thèse, nous avons de nouveau travaillé avec les données secondaires du terrain, afin d'avoir une lecture plus avertie et contextualisée de la documentation relevée. Concernant l'accès à ces données, il nous a été facilité par notre place et statut au sein de l'entreprise terrain d'étude. Nous avons pu relever des données à caractère public et privé, externe et interne. Nous allons voir en quoi et comment l'étude sur les données secondaires nous a-t-elle permis de relever des données pertinentes. Nous présenterons la démarche puis nous présenterons l'échantillonnage de notre étude. Si les données secondaires peuvent être considérées comme des données de seconde-main, il convient de penser les primaires comme des données créées par le chercheur lui-même. Nous allons dans une quatrième partie nous intéresser aux données primaires, que nous avons créées sur et grâce à notre terrain. Nous allons tenter d'apporter une vision plus approfondie sur les méthodologies inhérentes à la collecte, l'analyse, le traitement des données primaires. Ayant opté pour une triangulation des méthodes et des données, et évoluant sur un terrain complexe et mouvant, il nous a paru pertinent de renforcer l'analyse documentaire de l'entreprise par le biais d'une recherche approfondie sur ses acteurs, sur leurs métiers, leur rôle dans l'entreprise. Etant donné que le sujet de la RSE et du développement durable reste à considérer comme un sujet nouveau pour l'entreprise terrain, nous avons procédé à plusieurs niveaux d'analyse sur les parties prenantes du projet RSE de Groupama d'Oc. L'entreprise s'inscrivant dans une démarche mutualisée sur l'ensemble du Groupe Groupama, nous avons pu constater et mettre en lumière la pluralité des liens qui existent entre les acteurs de la RSE et leur rôle concernant le dessein de la RSE chez GOC. Notre posture et nos missions dans l'entreprise sur le déploiement de la stratégie RSE, ont été un atout pour notre prise en main du sujet mais également pour nos relations avec les parties prenantes de l'entreprise. Pendant les deux années de collectes de données nous avons évolué en lien étroit avec le Responsable RSE de l'entreprise Groupama d'Oc, et, nous avons pu tisser des liens professionnels avec un nombre important de salariés, managers, directeurs et parties prenantes externes. Le projet RSE de GOC, à l'instar de nombreux projets dans l'entreprise, est mené sous la conduite du Responsable RSE, en lien avec un directeur membre du Comité de Direction Générale, à qui revient le *sponsoring* du sujet. Être sponsor d'un sujet ou d'un projet, revient à représenter le sujet dans les instances décisionnaires, et permettre la facilitation des avancées du sujet. Si la RSE de GOC est hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale Adjointe, Assurance,

Finance, Pilotage, son sponsor est la Direction des Ressources Humaines. Le Responsable RSE est également l'interlocuteur principal du Réseau RSE, réseau composé des chargés de missions RSE et Responsables RSE du Groupe Groupama. A la vue de cet écosystème, il apparaît nécessaire de dépeindre le réel de la situation observée au sein de notre étude de cas, et c'est ici que les données primaires s'établissent, avec une forte valeur ajoutée pour la bonne compréhension des comportements de l'organisation en général.

Dans un premier temps nous allons nous consacrer à la méthode d'étude de cas, et ses apports dans le cas de notre recherche en Cifre. Dans un second temps nous nous intéresserons à la méthodologie mixte exploratoire, en proposant une vue synthétique sur les méthodologies qualitatives et quantitatives. Dans un troisième temps nous verrons la collecte des données secondaires, une revue documentaire de l'entreprise terrain et du Groupe Groupama. Dans un quatrième temps nous verrons la collecte des données primaires : questionnaires, entretiens semi-directifs, observations participantes.

1.5.1 Etude de cas unique : apports et limites

Parmi les stratégies de recherche mobilisables en sciences de gestion, nous pouvons citer les recherches « *logico-formelle et empirico-formelle* » (Hlady Rispal, 2015) qui privilégient des démarches de « *construction théorique* » (ibid.) ou de test d'hypothèse « *déductif* » (ibid.). Il est généralement admis que ces stratégies de recherche et ces raisonnements peuvent se composer « *d'une part, d'études exploratoires* » (ibid.) et d'autre part, relever de la « *recherche action* » (ibid.). Néanmoins, il existe une autre stratégie de recherche, une autre catégorie « *bien souvent omise* » (ibid.), celle des études de cas. Dans cette première partie, nous proposons de nous concentrer sur les apports méthodologiques de l'approche par étude de cas, ainsi que sur son intérêt pour le chercheur et la recherche en sciences de gestion. Nous aborderons également ce qui peut constituer les limites de cette approche afin d'avoir un regard averti sur l'ensemble de nos choix méthodologiques et notre parcours de recherche rythmé sur notre étude de cas unique, celui de l'entreprise française Groupama d'Oc (désormais GOC dans le texte).

1.5.1.1 Apports et intérêts scientifiques

Selon Barlatier (2018), une bonne étude de cas ne se contente pas seulement de ce qui peut être formellement nommé « *rigueur scientifique* ». En effet, il convient pour le chercheur également d'apporter un « *éclairage théorique et managérial nouveau* » qui puisse permettre la mise en

place d'un « *échange intellectuel* » et qui ait la capacité de « *changer la manière actuelle de penser le phénomène étudié* ». Dans le cas de notre recherche et parcours Cifre, nous trouvions en effet pertinent de mobiliser un tel type d'approche, dans la mesure où notre positionnement et notre posture, notre rôle et nos missions, nous ont permis d'acquérir et faire-valoir « *la double compétence des chercheurs-managers* » (ibid) comme « *atout-majeur* » (ibid.) pour ce projet de recherche tripartite. Nous avons abordé en première partie de notre écrit, les mots clés de notre thèse, soient les notions et concepts clés de RSE, PG, impact, légitimité ou territoire (et parties prenantes), ont à leur actif de nombreux écrits académiques et scientifiques dépeignant leur intérêt tant pour la société civile que pour les entreprises ou la recherche académique. L'intérêt de notre contribution repose également sur le fait qu'elle tente de faire appliquer ces mots clés à un contexte à la fois concret (une entreprise française particulière), et complexe (contexte social mouvant, pluri-indicateurs de performance RSE, indicateurs de l'impact, modèle de gestion, innovation gestion de projet…). L'intérêt principal de cette approche serait d'expliquer, décrire, explorer évènements et phénomènes dans le contexte réel qui leur est propre (Yin, 2003, 2009). Selon ce dernier, l'étude de cas est pertinente dès lors qu'elle regroupe un certain nombre de prérequis pour mener à bien le projet de recherche et la production de connaissances. En effet, quatre points sont mis en lumière par l'auteur avec d'abord l'importance de la problématique et des questions de recherche. Ces dernières se doivent d'être formulées telles que pouvant permettre de répondre à des questions « *de type « quoi », « comment » et « pourquoi »* » (Barlatier, 2018). Ensuite, sur l'éthique et l'objectivité des données et de leur traitement et analyse, il convient pour le chercheur d'objectiver les méthodes et données et de ne « *pas manipuler le comportement des informants impliqués dans l'étude* » (ibid.). Un troisième prérequis pourrait être que le chercheur étudie des « *facteurs contextuels du phénomène* » (ibid.) qui soient pertinents et pour finir, il convient d'admettre que les limites entre son objet de recherche et son contexte « *ne sont pas claires* » (ibid.). Sur ce dernier point, cela peut s'illustrer par la capacité du chercheur à mobiliser une intention de recherche sur un phénomène complexe, étudié en situation réelle, sur un phénomène qui peut être nouveau et complexe lui-même.

1.5.1.1.1 Etude de cas sous l'influence du paradigme épistémologique

Le paradigme et la posture épistémologique sont centraux dans le choix de la méthodologie, nous en avions convenu dans notre chapitre 4 sur l'épistémologie et l'ontologie. Selon Barlatier, deux positionnements phares peuvent être distingués en matière d'approche par étude de cas.

La première en effet, correspondrait au paradigme « *socio-constructiviste ou interprétatif* », que l'on retrouve chez des auteurs comme Stake (1995) ou Merriam (2009). Pour rappel, tel paradigme épistémologique entend laisser place au chercheur dans son objet d'étude, soit dans ce cas précis, dans son étude de cas, et prend en compte ses interactions avec l'objet lui-même. Le chercheur a un certain contrôle et pouvoir sur son objet d'étude. La seconde approche, sur laquelle nous nous retrouvons donc, est celle qui s'inscrit davantage dans le paradigme post-positiviste ou, comme nous l'avions avancé en chapitre 4, le paradigme positiviste actualisé. Cette approche est développée par des auteurs tels que Yin (1989, 2003, 2006), sur les écrits duquel nos travaux se fondent en partie, ou sur ceux de Eisenhart (1989). Ici, le chercheur n'a pas d'interaction propre ni de contrôle réel sur son objet de recherche, et cherche l'objectivation des données et des résultats, indépendamment de son rôle de chercheur. En effet, le cas étudié se poursuit, se construit, et existe, important peu la présence et l'enquête du chercheur. Par ailleurs, ce paradigme et cette approche considèrent « *avec attention la validité des résultats obtenus et ses éventuels biais* » (Barlatier, 2018). Dans notre cas, l'entreprise GOC avait pour intention de recruter une ressource jeune et étudiante pour un poste d'assistant de projet et process, et la ligne stratégique RSE sur laquelle s'inscrit l'entreprise en matière de RSE-DD était prédéfinie par la stratégie du Groupe Groupama. Cette seconde approche de l'étude de cas fondée sur une posture post-positiviste impliquerait alors en général, selon l'auteur, une phase exploratoire qui a pour objectif d'assurer « *que tous les éléments du cas soient décrits et analysés convenablement* » en mettant en exergue sa complexité et ses comportements. Plus précisément, dans le cas de notre recherche en Cifre, nous avions candidaté au poste d'assistant de projet et process RSE pour le compte de l'entreprise GOC. Les missions principales orbitaient autour du déploiement dans l'entreprise de la stratégie RSE du Groupe, soit la construction et mise en place de projets RSE de type animation de Groupe de Travail sur des thématiques clés (sociale, sociétale, environnementale), le reporting des indicateurs RSE dans le cadre de la co-construction avec le Groupe de la DPEF Groupama (*reporting* annuel), des missions de l'ordre de la communication auprès des salariés GOC (évènements, articles, animations…), auprès du Comité de Direction GOC (avancement, « météo des projets »…). La pertinence des missions a résonné avec notre question de recherche. Elles nous ont permis d'accéder au terrain, de bénéficier d'un vivier d'informations et de données secondaires et un accès privilégié au terrain d'étude, favorisant quant à lui la collecte de données primaires. Notre posture de salarié-doctorant post-positiviste a induit une collecte impartiale des données secondaires, et une neutralité générale également lors de la collecte des données primaires. La prise de contact avec les différents acteurs de l'entreprise, rencontrés pendant la période des

entretiens par exemple, a été facilitée par cet ensemble de prérequis à la recherche, et par la posture et les objectifs du chercheur.

1.5.1.1.2 De la description à l'explication d'un phénomène contemporain

L'approche par étude de cas permet de collecter des données et « *de les faire converger analytiquement pour mettre en valeur les enseignements du ou des cas* » (Balartier, 2018). Naturellement proche du terrain, elle permet au chercheur une meilleure compréhension des comportements sur les sujets étudiés. Selon l'auteur, elle est particulièrement « *appropriée et prisée des chercheurs-managers candidats au DBA* » (ibid.). Partant de ce constat, nous avons choisis de nous inscrire dans ce courant méthodologique robuste des sciences de gestion. Selon Yin (1989), l'étude de cas peut également se définir comme étant « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et que l'on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1989). Par ailleurs il apparaît que l'étude de cas permet également la compréhension d'un sujet dans son contexte et d'analyser « *comment un contexte donne acte à l'évènement que l'on veut aborder* » (Hamel, 1997). Pour Giordano (2003) l'épistémologie est nécessaire au chercheur dans le sens où elle permet de favoriser un argumentaire en faveur de la cohérence du dispositif déployé pour permettre l'évaluation de sa recherche. Ici, nous convenons que la méthodologie que nous privilégions par étude de cas, sur cas unique, offre une proximité pertinente et fiable avec notre objet d'étude, qui permet le recueil de matériaux d'étude robustes. Cette méthode permet en effet d'analyser les données et les comportements en profondeur et par conséquent d'exemplifier le phénomène étudié. Dans le cas de notre thèse s'articulant autour des concepts de RSE et PG, légitimité et impact, nous trouvons opportun de souligner que l'étude de cas apporte également la particularité de s'adapter convenablement à la pluralité de la PG (Pluchart et Uzan, 2012). De cette même manière, nous trouvons cette méthode opportune dans la mesure où elle n'isole pas le phénomène étudié de l'ensemble de son contexte (David, 2003), et permet ainsi la production de connaissances utiles voire déclinables, dans le sens où le phénomène étudié, comme son contexte, sont contemporains. Par définition, l'étude de cas ne concerne pas un phénomène passé et est étudié de façon empirique. Au regard de l'ensemble de ces définitions et particulièrement des apports de Yin (1989, 2003, 2006) nous orientons notre étude sur le cas de l'apport de la RSE à la PG d'entreprise, dans le cas de la mesure et modélisation de ses impacts. Nous cherchons à qualifier et quantifier son impact positif sur la société, et son impact négatif sur l'environnement, afin de

mesurer sa Performance Globale et discuter sa légitimité. Selon Yin, la méthode de l'étude de cas sur cas unique, telle que nous l'abordons, permet au chercheur d'appréhender un sujet dans son contexte, sous tous ses aspects, afin d'en déduire et comprendre les mécanismes et d'en dresser le système. Dans la mesure où notre étude porte sur le cas unique de l'entreprise GOC, nous avons convenu d'en explorer en détails son comportement, au regard des notions clés d'intérêt. Par ailleurs, il convient de replacer l'entreprise dans son contexte, soit son secteur, celui des assurances. Le secteur de l'assurance en France étant tout particulièrement lui-même impacté par les enjeux du développement durable, nous nous inscrivons dans une étude de cas simple et holistique. Ce type de cas implique deux niveaux d'analyse, que nous retrouvons dans notre méthodologie mixte exploratoire. Nous verrons en effet que nous portons une attention particulière aux données du Groupe dont est issue notre entreprise terrain d'étude. Grâce à ce choix méthodologique, et dans un esprit de robustesse et de rigueur scientifique, nous pourrons apprécier la quantité de données recueillies et la pertinence de leur analyse. En effet, nous nous attacherons, d'abord à prendre en compte le contexte des indicateurs et données collectées, précieux et indissociables de notre étude, mais également nous procéderons à une analyse comparative avec les données issues de notre entreprise terrain. Nous retrouvons ci-dessous un extrait des différents designs de recherche d'étude de cas selon Yin (2009), reprenant l'analyse de cas simple holistique, pour le cas de l'entreprise GOC. Nous avons simplifié le design en nous concentrant sur la partie qui concerne l'étude de cas simple.

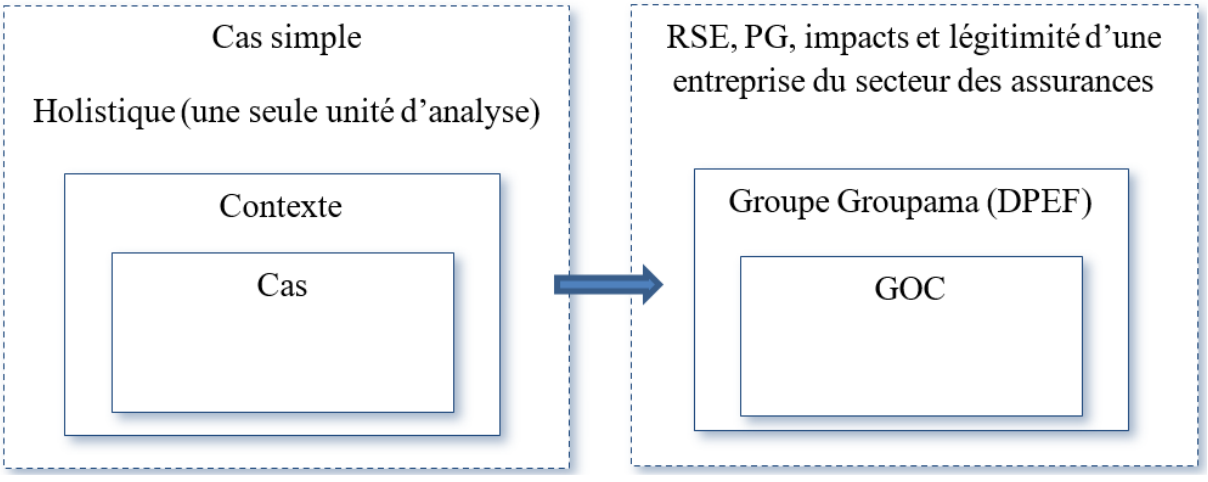


Schéma Ch5.1 : le design de l'étude de cas selon l'approche de Yin (2009)

Dans ce schéma nous retrouvons en effet le cas de l'entreprise GOC, étudié en fonction de ses liens avec le Groupe Groupama, dont elle est issue. Nous précisons également que nous nous concentrons sur le volet DPEF de la stratégie du Groupe Groupama, afin de recentrer le contexte

Groupe sur le principal sujet d'intérêt, celui de la RSE. Plus généralement, notre recherche s'inscrit sur un corpus lié aux notions clés que nous tentons de dépeindre et d'illustrer tout au long de notre thèse. Enfin, nous rappelons que nous appliquons notre cas aux entreprise issues du secteur de l'assurance.

1.5.1.2 Limites, écueils, actions atténuantes

Afin d'apporter une vision avertie sur nos choix méthodologiques, nous trouvions juste et pertinent d'exposer ce qui peut s'apparenter à des limites dans le cadre de l'utilisation de l'étude de cas. Pour analyser notre entreprise terrain, ainsi que pour répondre à notre problématique générale et donc, contribuer à la littérature académique et scientifique sur le sujet, nous préconisons l'utilisation de l'étude de cas. Rigoureuse et adaptée, elle peut cependant faire « *l'objet de critiques concernant la généralisation des résultats obtenus* » (Barlatier, 2018). Nous proposons dans cette partie de les exposer, et ainsi, d'essayer d'en dépeindre des solutions, adaptées à notre cas d'étude.

1.5.1.2.1 Exhaustivité et objectivité

Une première limite, ou critique, concernant la robustesse de la méthode par étude de cas, et son apport à la connaissance, serait en lien avec le « *faible nombre de cas étudiés* » (Barlatier, 2018). En effet, nous pouvons admettre qu'une généralisation de résultats et conclusions sur un sujet, portant sur l'étude d'un ou peu de cas peut sembler inefficace. Cependant, la méthode d'étude de cas nous permet de collecter les données par le biais de plusieurs techniques et modes de collectes, qui assurent quant à eux, à la fois une pluralité d'informations, riche et détaillée, mais également la rigueur du chercheur au moment de la collecte. Dans le cadre du parcours doctoral, le chercheur va en effet tendre à respecter méticuleusement les méthodologies préconisées par la science de gestion, et favoriser les courants et types de méthodes les plus robustes, afin de s'assurer de la viabilité de son rendu. Une seconde critique semble être le potentiel « *manque d'objectivité des chercheurs qui biaiseraient les résultats* » (ibid.). Concernant cette limite, il est en effet pertinent de la prendre en considération, puisqu'elle dénote de l'une des plus grandes craintes du chercheur lui-même. En effet, il n'est pas rare de se questionner sur son rôle et son influence sur les répondants à des questionnaires par exemple, ou sur les biais que peut contenir un entretien individuel. De la même manière, les choix opérés lors de l'analyse de documents appartenant à l'entreprise peuvent être considérés comme subjectifs. Afin d'assurer la rigueur et l'objectivité de la collecte et du traitement de nos

données, nous pouvons nous appuyer sur le choix de posture épistémologique que nous avions formulé. Une posture post-positiviste confère au chercheur l'assurance de son rôle et de sa relation à son objet d'étude. Loin d'être un choix opéré de façon irrationnelle ou précipité, il constitue le cap du chercheur et lui permet d'évoluer dans sa recherche sous le joug d'un paradigme épistémologique, agissant comme garde-fou. La posture du chercheur en Cifre, nous l'avions vu, peut laisser paraître un certain contrôle de la part du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche. Néanmoins, dans notre cas particulier, il est entendu et il convient d'admettre que notre position, tant dans l'entreprise que dans le contexte du Groupe Groupama, renforcée par notre posture épistémologique et nos orientations ontologiques, assure l'objectivité de notre recherche. En effet, les missions prises au sein de l'entreprise ayant été formulées en amont de notre arrivée sur le terrain, le poste prévu ayant été créé également en amont, la stratégie de l'entreprise n'aura pas été impactée par notre présence et notre qualité de salarié-doctorant. Bien que nous nous rapprochions plutôt de la posture et des apports de Yin (1989, 2003, 2006) concernant l'étude de cas, nous trouvons intéressant de nous pencher dans cette partie sur les apports de Stake (1995). Pour rappel, ce dernier préconisait plutôt une approche par la construction ou l'interprétation. Etant donné que les principales limites pouvant être formulées se recentrent sur l'interaction du chercheur avec son objet de recherche, nous trouvons pertinent de nous baser sur les limites de l'étude de cas, dans le cas où le chercheur aurait en effet un certain contrôle sur son objet d'étude. Les principales limites ou principaux écueils mentionnés par Stake (1995) peuvent être regroupés en trois catégories.

1.5.1.2.2 Choix du cas, mode de collecte, cadre spatio-temporel

D'abord, nous pouvons retrouver les limites concernant ce qui pourrait être l'amont de la recherche et la collecte de données. Selon l'auteur en effet, la sélection du cas lui-même peut contenir un premier écueil. Il prévient les utilisateurs de cette méthode, que la sélection d'un mauvais cas pourrait conduire directement le chercheur à un manque de généralisations théoriques. Pour pallier ce risque, l'auteur préconise aux chercheurs d'approfondir leurs connaissances théoriques et empiriques sur le thème choisi, afin de justifier les choix méthodologiques poursuivis. Dans le cas de notre étude, nous avons dédié la première partie de notre travail de recherche, mais également de notre communication écrite, au cadre théorique. Les choix du secteur mais également de l'entreprise et du Groupe dont elle est issue, n'ont cessé de révéler leur pertinence et intérêt, au fur et à mesure de l'avancée de notre travail de recherche. Par ailleurs, selon l'auteur, une limite potentielle à la réalisation de l'étude de cas et à sa communication, pourrait survenir également à la collecte de données. Un nombre de données

considérées comme non pertinentes trop important, ou au contraire, un trop faible nombre de données, sont autant d'écueils dont il prévient la survenue. Afin de s'assurer de la pertinence des données et de leur nombre juste et suffisant, l'auteur préconise d'aligner la collecte avec la question de recherche, et de rester flexible quant à l'apparition et la pertinence de pistes de recherches complémentaires. Nous trouvons ici approprié de rappeler que notre question de recherche, notre problématique et nos hypothèses de recherches ont été validées en amont de la prise de poste et du début de notre recherche. Ces 6 éléments clés, ont constitué notre cadre et ont borné notre recherche. Suffisamment définis pour nous permettre d'avancer, et suffisamment vastes pour englober un maximum de facteurs, ils nous ont permis de mettre en œuvre notre méthodologie et de dérouler nos étapes de recherche comme convenu. Finalement, dans cette première catégorie, nous pouvons retrouver également la définition du cas. Une solution atténuante pour s'assurer de la robustesse de la recherche et la rigueur du rendu, pourrait être de mentionner qu'il convient de se concentrer sur les liens entre les différentes composantes du sujet, mais également de maintenir une vision claire sur son contexte spatio-temporel. Dans le cas de l'entreprise GOC, et sur le sujet de son impact concernant les enjeux du développement durable ainsi que sur la question de sa Performance Globale, nous avons défini, à la fois un calendrier d'étude stable mais également défini la base spatio-temporelle dans laquelle nous observons notre objet d'étude. En effet, la période clé de notre étude se situe grâce aux limites posées par le cadre règlementaire de la DPEF et de son déploiement dans le Groupe Groupama, mais également dans l'entreprise GOC. La période d'étude se focalise donc sur la période d'entrée en vigueur de la DPEF, jusqu'à la fin de notre période de collecte. Cela correspond à la période 2018-2022, dans le cas de la stratégie RSE du Groupe, dont les entités (et dont GOC) sont soumises à la DPEF.

1.5.1.2.3 Rigueur, éthique, morale

La seconde catégorie de potentielles limites et d'écueils à garder en mémoire et à éviter dans le cadre de la recherche et de l'étude de cas concernerait tout d'abord le manque de rigueur. Le manque de rigueur peut survenir lorsque le chercheur propose un nombre de données incohérents ou que celles-ci paraissent biaisées par le chercheur lui-même, au moment de la collecte comme au moment du traitement des données. Des actions peuvent être mises en place et déployées afin d'éviter au maximum un manque de rigueur. C'est notamment la spécificité de la méthode d'étude de cas elle-même qui propose les solutions ou actions atténuantes. En effet, n'étant pas considérée comme une méthodologie à part entière, mais plutôt comme une

ouverture à l'utilisation de diverses méthodologies de collecte, l'étude de cas propose de disposer d'un panel de techniques de collecte. Favoriser une triangulation des méthodes de collecte et d'analyse constitue la principale solution à disposition du chercheur pour assurer la rigueur scientifique de sa contribution. Par ailleurs, favoriser au maximum la transparence concernant ses choix, son processus de recherche et ses étapes semble également être un atout phare afin de ne pas tomber dans cet écueil. Notre posture au sein d'un contrat tripartite composé de notre directrice de recherche, de notre tuteur en entreprise, de la validation du comité scientifique de l'ANRT et de nos différentes présentations orales en
Comité de Direction Générale de l'entreprise ou encore au sein de la sphère académique, nous accordent la confiance nécessaire dans notre processus de recherche. Les différentes relectures et avis émis, notamment sur nos questionnaires ou nos guides d'entretiens nous auront permis d'avancer et de proposer et réaliser nos méthodes de collecte de données. Enfin, concernant les problèmes liés à l'éthique ou à la morale, nous retrouvons la dernière sous-partie de cette deuxième catégorie, avec notamment la collecte des consentements des acteurs interrogés. En lien, selon nous, avec la transparence du processus de la recherche, de ces buts et objectifs, nous trouvons ici pertinent de préciser qu'il existe des méthodes clairement, voire juridiquement définies pour assurer la collecte du consentement des différents interrogés. Par ailleurs, nos différentes formations concernant notamment le Règlement Général sur la Protection des Données entendent nous assurer la compétence et la connaissance certifiées sur ce volet. De la même manière, le sujet de l'anonymisation des répondants est un potentiel écueil de l'étude de cas. Il convient en effet d'éviter toute forme d'identification potentielle des répondants et participants à l'étude.

1.5.1.2.4 Intégration du cadre théorique

Pour finir, cette dernière catégorie s'intéresse particulièrement à l'intégration dans le cadre théorique. En effet, à l'instar de la formulation du choix du cas et des principaux choix méthodologiques, il convient de garder un cap précisément défini sur l'orientation de son projet d'étude, mais également sur l'orientation de sa recherche. Le cadre théorique est en cela un levier, dans la mesure où il constitue une étape cruciale de la recherche, qui permet de replacer notre cas et notre terrain d'étude dans le contexte réel auquel il appartient, tant professionnel et entrepreneurial, qu'académique et scientifique. A chaque étape de la recherche et de la restitution et communication de son travail de recherche, l'auteur préconise au chercheur de rester clair et cohérent avec l'orientation épistémologique choisie.

1.5.2 Méthodologie mixte, exploratoire : apports et complémentarité des méthodologies qualitative et quantitative

En Sciences de Gestion et Management, il existe une pluralité de méthodologies et d'approches, de positionnements et d'objectifs à la recherche. Concernant notre étude, et étant orienté sur une étude de cas, sur cas unique, nous avons dû formuler en début de travail de recherche notre intention méthodologique. Nous nous sommes positionnés et avons soumis nos positionnements, sur une étude exploratoire mixte. Cela induit que nous allons favoriser des outils et méthodes liés à la fois à la méthodologie quantitative, et à la méthodologie qualitative. En partant du réel observé, retracé et contextualisé en fonction de nos connaissances théoriques, renforcées grâce à la production d'une revue de littérature, nous partons de l'existant. Comme pour toute recherche académique dont l'objectif est la transmission de connaissances sur un sujet précis, nous composons avec « *ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable – et qui a déjà été fait – et ce qui ne l'est pas* » (Baumard et Ibert, 2014). Bien que « *coûteux* » (ibid.), puisqu'engageant sur toute la durée du terme de la recherche, et souvent irréversible, ce choix méthodologique nous a permis de positionner et déployer les étapes de notre recherche. Dans cette partie, nous proposons une vue sur les apports de la méthodologie qualitative, puis sur ceux de la méthodologie quantitative, pour enfin, cerner les apports et intérêts dans le cas de notre recherche, de notre choix de méthodologie mixte.

1.5.2.1 Apports de la démarche qualitative

Les démarches qualitatives sont principalement favorisées en sciences de gestion pour « *construire, enrichir ou développer des théories* » (Royer et Zarlowski, 2014). Longtemps, les démarches qualitatives ont souffert « *d'une mauvaise réputation auprès des chercheurs* » (Boutigny, 2005). En tant que recherche exploratoire, la démarche qualitative a en effet pu recevoir des critiques concernant ce qui était considéré comme ses principales limites : « *une belle histoire à la validité externe critiquable […], une simple anecdote […], un morceau de la réalité* » (ibid.). Aujourd'hui, ces critiques sont atténuées, et le clivage entre les démarches quantitative, considérées comme plus robustes et rigoureuses, et les démarches qualitatives, « *semble désormais dépassé* » (ibid.). Une des principales causes de ce dépassement, est l'outillage pour la gestion et le traitement des données qualitatives. En effet, à partir des années 1990, les recherches orientées sur une démarche qualitative, utilisant des données qualitatives,

ont bénéficié du développement d'outils performants, permettant de les quantifier, soit de dresser des analyses statistiques sur ces données qualitatives. Nous allons dans un premier temps proposer un rapide rappel de ce qu'est et en quoi consiste une démarche qualitative, notamment dans le cas de l'étude de cas, puis nous nous intéresserons plus précisément aux données, et à la collecte de données, dans le cas de données qualitatives.

1.5.2.1.1 Explication et test

Dans le cas de l'étude de cas, les démarches qualitatives permettent « *l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et de son contexte* » (ibid.). L'entreprise GOC, que nous avons choisis d'étudier, fait partie du Groupe Groupama. Bien que cette entité ait un degré d'indépendance dans le cadre de son statut juridique propre, et dans sa gestion, avec son propre Comité de Direction et son propre Conseil d'Administration, en sa qualité d'entreprise mutualiste, elle entend répondre aux engagements du Groupe. Par conséquent, et étant soumise à la règlementation liée au *reporting* RSE, soit à la DPEF, elle s'attache annuellement à contribuer à la consolidation et diffusion de la DPEF Groupama, document unique de référence pour le Groupe. Par ailleurs, elle évolue sur le secteur des assurances, en France. Il convient de considérer ces éléments comme des éléments du contexte de notre cas d'étude. Les démarches qualitatives constituent une très grande variété de démarches d'études dans le cas de la science de gestion. Parmi elles, « *l'étude de cas multiples à visée explicative et l'étude de cas unique longitudinal sont deux démarches fréquemment rencontrées* » (ibid.). Par ailleurs, au-delà de la production de connaissances et la construction de théories, les démarches qualitatives peuvent aussi entrevoir d'autres finalités. En effet, l'étude de cas, comme démarche qualitative, peut être pertinente pour « *tester, affiner ou étendre des théories, y compris lorsqu'il s'agit de l'étude d'un cas seul ou cas unique* » (ibid.) ce qui correspond aux préceptes et apports de Yin (2014). Enfin, les auteurs rappellent que l'étude de cas, comme démarche qualitative, peut être mobilisée dans une perspective positiviste, ce qui tend à renforcer la cohérence de notre positionnement épistémologique défini dans le cadre de notre thèse, réalisée en Cifre.

1.5.2.1.2 Gestion et collecte des données

Nous proposons ici de nous intéresser plus particulièrement à ce qu'est une donnée, à sa collecte et à son analyse. Nous allons voir qu'une fois de plus la position épistémologique obtient une place centrale, tant dans la définition et l'approche de la donnée que dans son exploitation et son analyse, et qu'il convient de ne pas la « *trahir par une approche qui supposerait une*

position contraire » (Baumart et Ibert, 2014). Par ailleurs, nous considérons cette partie comme introductive des deux prochaines, dans la mesure où ces dernières se concentreront davantage sur l'exposition des données secondaires et primaires que nous avons pu collecter dans le cadre de notre travail de recherche.

Une donnée peut être considérée ou perçue comme « *les prémisses des théories* » (Baumart et Ibert, 2014), dans la mesure où son analyse et son traitement méthodique entend produire des résultats qui soient utiles pour corroborer ou infirmer, renouveler ou poursuivre des théories existantes. De ce fait, il apparaît que la donnée, ou les données, existent, et sont observables par le chercheur, qui « *les « trouve » et les « rassemble » afin de leur infliger des traitements* » (ibid.). Pour autant, bien que la donnée relative au terrain existe, et ce, indépendamment de la présence du chercheur et de son intention d'enquêter sur elle, il apparaît que « *le terrain ne parle jamais de lui-même* » (Czarniawska, 2005) et ainsi, que le chercheur, devenu utilisateur de la donnée recueillie, devra user de méthode à la fois de collecte et d'analyse pour utiliser la donnée convoitée. Finalement, le chercheur deviendra alors producteur de nouvelles données, une fois l'analyse et le traitement rigoureusement effectué dans le sens des orientations de sa recherche et de ses objectifs. Également, il apparaît que la donnée peut elle-même être considérée comme un outil pour le chercheur, qui en l'utilisant et la maniant, peut « *adopter ses règles propres – pourvu, bien sûr, que celles-ci soient cohérentes avec elles-mêmes et conformes aux données logiques habituellement reçues* » (Caroll, 1992). Dans le cas de notre étude de cas unique, nous trouvons intéressant de préciser que « *le fait d'avoir « vécu » une réalité ne signifie pas que l'on est porteur de celle-ci, mais tout au plus qu'on en a étreint certains aspects* » (Baumard et Ibert, 2014). En effet, l'expérimentation du terrain, soit des données, est à considérer comme étant propre à la recherche. Par-là, il convient d'entendre qu'il est propre à l'orientation de la recherche et à sa question centrale et sa problématique générale. Le rôle du chercheur dans le cas de sa relation à la donnée, dépend de la posture épistémologique qu'il endosse. En effet, les données se situent dans ce qui est observable par le chercheur, soit ce qui constitue les comportements ou les phénomènes, et, par le biais d'instrumentations, le chercheur obtient de nouvelles données, issues des premières, puis les analyse en regard de la méthodologie et des objectifs qu'il aura respectivement déployée et visés pour sa recherche. Enfin, et c'est aussi en cela que la posture épistémologique détient une place centrale dans la définition de ce qu'est une donnée, cela implique que le chercheur « *croit dans l'existence d'un monde objectif qui existe malgré lui, et possède un statut objectif* » (ibid.). Si le terme de donnée est à considérer comme un « *faux-ami* » (Baumart et Ibert, 2014) c'est, à la fois car le terrain, bien que vivier d'informations, nécessite d'être observé et étudié en détail,

mais aussi parce que les données peuvent être « *produites au travers d'une relation observateur/observé* » (ibid.). Le réel, soit l'observé, lorsqu'il est « *conscient de l'observation* » (ibid.) - et cela peut notamment être le cas dans une organisation ou un ensemble social, donc courant dans les sciences de gestion – peut devenir un ensemble de données complexes, car réactives et mouvantes. Cette « *réactivité de la source* » (ibid.) peut se retrouver à la fois dans le cadre de l'observation et la collecte de données primaires et secondaires. En effet, selon les auteurs, que la donnée soit primaire ou secondaire « *ne constitue pas un critère suffisamment discriminant en termes de réactivité de la source* » (ibid.). En effet, si la réactivité dépend de la conscience ou non de l'observé à l'être, l'on pourrait aisément se figurer que seules les données primaires puissent être considérées comme mouvantes. En réalité, il convient de garder à l'esprit que le chercheur peut recueillir des données secondaires qui ont elles-mêmes été collectées dans le cadre d'une observation conscientisée par le sujet. De la même manière, et de surcroît dans le cadre d'une étude de cas, qui permet de mobiliser diverses méthodes de collecte de données, l'approche méthodologique « *n'est pas un élément satisfaisant pour cerner les situations d'interactivité avec les sources de données* » (ibid.). Une fois encore, la posture épistémologique prend ici tout son sens et se doit de figurer dans l'approche du chercheur. Que ce soit par voie de questionnaire ou d'entretien ou encore d'observation participante par exemple, les données collectées doivent être considérées comme pouvant être « *affectées* » (ibid.) par sa source. Ainsi, peu importe la méthodologie de traitement et d'analyse (qu'elle soit qualitative, quantitative ou mixte), le chercheur doit s'appliquer à « *maîtriser sa présence* » (ibid.) à chaque étape de sa relation à la donnée observée, collectée, traitée, analysée. Nous mentionnions plus avant l'importance dans notre étude de recentrer le cas de GOC, notre terrain d'étude, soit notre cas, dans son contexte spatio-temporel. Par ce biais, nous convenions de l'importance d'avoir une idée définie, sinon précise, des limites entre notre cas et son contexte. De cette manière, nous pouvions déposer le système et la temporalité dans lesquels se définit et prend part notre étude. Dans le cas de la triangulation de la collecte de données, nous allons étudier un nombre important de données primaires et secondaires. Nous trouvons pertinent de rappeler quelques questionnements fondamentaux qui permettent au chercheur de traiter équitablement ses données. En effet, si les données sont des représentations de l'observable et du réel, il apparaît que le chercheur doit « *forcément créer son propre système de représentations* » (Baumard et Ibert, 2014). De ce fait, il apparaît comme « *très souvent admis* » (ibid.), et ce, notamment en sciences de gestion, que l'on « *ne peut pas théoriser à partir d'étude de cas que l'on n'a pas soi-même conduites sur le terrain* » (ibid.). Cela renvoie notamment à la nature probablement mouvante et complexe des données observées. Dans le cadre de notre

étude, nous nous inscrirons dans la mouvance des écrits qui postulent que les données de « *seconde-main* » (ibid.) peuvent tout autant porter un intérêt pour l'analyse du comportement de l'organisation observée. En effet, ayant entamé notre interaction avec notre terrain-objet d'étude en 2020, et ayant fait le choix de définir le cadre temporel sur le cadre règlementaire de l'entrée en vigueur de la DPEF, nous aurons largement recours à des données issues du terrain lui-même, datant des années 2018 à 2022. Finalement, un « *jeune chercheur* » (Baumard et Ibert, 2014) peut « *s'engager directement dans ce type de recherche, sans avoir acquis sur le terrain une maturité importante vis-à-vis des données et de leur constitution* » (ibid.). Ainsi, il apparaît clairement que la collecte de données primaires laisse place au chercheur, lui permet de s'engager face à son terrain, et lui « *offre l'opportunité […] de se confronter directement à la « réalité » qu'il a choisi d'étudier* » (ibid.). Ainsi, choisir de collecter et utiliser, manier et traiter des données primaires ou secondaires ne dépendra pour le chercheur que de sa posture épistémologique, le statut ontologique des données elles-mêmes, leur existence et accessibilité, enfin, leur validité.

1.5.2.2 Apports de la démarche quantitative

A présent, après avoir défini les contours de ce qu'est et apporte la méthodologie qualitative en sciences de gestion, et dans la relation chercheur/donnée, nous proposons de nous intéresser aux préceptes de la méthodologie quantitative. Les démarches quantitatives sont principalement prisées dans les sciences de gestion pour « *tester des théories dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive* » (Royer et Zarlowski, 2014). La démarche déductive se caractérise « *par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Ainsi, l'on peut entendre que tester relève d'une démarche déductive. Cette démarche n'est pas à considérer comme étant antagoniste à l'exploration, que nous avons dépeinte précédemment, mais plutôt complémentaire. En effet, « *explorer et tester sont deux voies ou processus de recherche qui soutiennent l'élaboration des connaissances* » (ibid.).

1.5.2.2.1 Déduction et test

Dans les sciences de gestion, ainsi que dans le travail du chercheur ou encore du prétendant au DBA, l'exploration consiste à « *découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : […] l'explication [et la] compréhension* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Explorer en collectant des données et en observant le réel et son contexte

reviendrait alors à créer « *de nouvelles articulations théoriques* » (ibid.) entre les éléments du cadre théorique de la recherche. Toutefois, cela peut également donner lieu à la création ou du moins l'intégration de « *nouveaux concepts dans un champ théorique donné* ». Dans le cadre de notre étude, cela peut notamment se retrouver dans l'apport de notre contribution à la compréhension des enjeux inhérents au concept de Performance Environnementale ou encore à la mobilisation que nous avons proposé de la notion de contribution à celle de la PG. Pour autant, l'exploration peut se voir compléter d'une autre approche, qui elle, tend à tester. Tester serait alors « *l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques* » (ibid.). L'objectif dans ce cas-là, réside naturellement en la production de connaissances certes, mais également en la production d'explications par évaluation d'hypothèses ou théories précédemment formulées par le chercheur lui-même. Dans la littérature académique se concentrant sur les apports de telles méthodologies l'on peut parler de « *dichotomie* » (ibid.) pour reprendre la force mobilisée par l'ensemble des approches par exploration et test. La démarche déductive vise la validation de la conclusion par le biais de tests effectués sur les hypothèses posées par le chercheur, vis-à-vis de son objet de recherche et de sa question centrale. La déduction apparaît alors comme étant avant tout, un moyen de démonstration (Grawitz, 2000). Cependant, il convient de ne pas réduire la déduction « *au simple syllogisme* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014) voulant dépeindre la logique telle qu'étant souvent présentée comme : si tout B est A et que tout C est B, alors tout C est A. Ce simple syllogisme est le plus souvent attribué à ce que l'on nomme la déduction formelle. Cette dernière, bien que rigoureuse et scientifiquement fondée, admet la limite principale de ne pas permettre « *d'apprendre un fait nouveau* » (ibid.). Il existe en effet une forme de déduction basée sur la construction, qui est à considérer différemment de la première. Celle-ci prévoit, contrairement à la déduction formelle, de prendre en considération la conclusion comme étant une partie intégrante de la démonstration et « *constitue un apport pour la connaissance* » (ibid.). L'on parlera alors de tautologie, dans la mesure où la conclusion, qui reste un élément phare et nécessaire à la démarche déductive, nourrit le raisonnement du chercheur. Ainsi, dans le cas de la déduction constructive, la conclusion est à considérer comme étant une « *démonstration composée non seulement du contenu des prémisses mais aussi du raisonnement* » (ibid.). Finalement, la déduction qu'elle soit formelle ou constructive, engage le chercheur à construire et proposer ses hypothèses puis à les confronter à la réalité qu'il aura convenu d'étudier. L'objectif final, au-delà de la production de connaissance serait alors de « *porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèses initialement formulée* » (ibid.).

1.5.2.2.2 Les 3 types de démarche quanti : l'enquête, l'expérimentation, la simulation

Dans le cadre d'une étude quantitative, le chercheur peut recourir à trois types de démarches que nous allons proposer de parcourir. Il convient ici de penser ces démarches comme étant distinctes les unes des autres, et non-substituables. En effet chacune présente des particularités qui pourront alors résonner avec l'objet de la recherche et le terrain d'étude, et seront « *plus ou moins appropriées en fonction de la question de recherche* » (Royer et Zarlowski, 2014).

1.5.2.2.2.1 L'enquête

En premier lieu, nous pouvons citer la démarche par voie d'enquête, dans la mesure où elle est « *la plus fréquente en stratégie* » (ibid.). Celle-ci octroie au chercheur la possibilité de collecter des données directement, au plus près de son objet d'étude, et de ne pas se contenter de « *données issues de simulations ou d'expérimentations menées en laboratoires* » (ibid.) par exemple. Par ailleurs, un avantage phare de cette démarche est qu'elle permet de constituer un échantillon de la population et de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, à partir des données de l'enquête. Un échantillon est un ensemble d'individus représentatifs d'une population, et plus précisément il est « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées* » (ibid.). Il existe plusieurs types d'échantillons, dont la taille, la nature, la méthode de sélection et les objectifs d'études varient.

1.5.2.2.2.2 L'expérimentation

Une seconde démarche présente dans les études et recherches quantitatives et « *souvent utilisée en management* » (ibid.) relève de l'expérimentation. Celle-ci, contrairement à la première, et par opposition, peut se réaliser en laboratoire « *ou en situation réelle* » (ibid.). Elle induit par conséquent que le chercheur ait un certain contrôle sur son objet de recherche, dans la mesure où elle lui confère la possibilité de contrôler la donnée dans son système. En effet, il apparaît que le chercheur expérimental a un contrôle sur « *les éléments susceptibles d'influencer les relations* » (ibid.) entre les éléments et les données qu'il entreprend de tester. Etant donné notre posture dans le cadre de notre recherche et la nature de nos missions et objectifs de recherche, nous proposons de convenir que cette démarche ne paraît pas pertinente à manier dans le cadre de la recherche sur les liens entre nos concepts théoriques, et la réalité de notre cas concret, mouvant et complexe.

1.5.2.2.2.3 La simulation

Pour finir, nous retrouvons dans le cadre d'études quantitatives, la démarche par simulation. Il apparaît que cette dernière est préconisée dans le cadre de l'étude des systèmes « *et leur dynamique, ou des relations entre différents niveaux d'analyse* » (ibid.). Elle apporte aux deux précédentes démarches la particularité de pouvoir se substituer à la démarche par expérimentation par exemple, dans le cas où celle-ci se heurterait aux limites de l'éthique. Par rapport à la démarche par voie d'enquête, elle a la particularité de permettre un accès plus important aux données lorsque l'échantillon est trop grand pour être analyser par enquête. Dans le cas de notre étude de cas, sur cas unique, nous jugeons que le recours à ce type de démarche en complément de l'exploration ne nous serait pas recommandable, dans la mesure où notre posture nous a permis de tendre à un accès privilégié au terrain et aux données. Finalement, il apparait que ces trois types de démarches quantitatives soient préconisées et utilisées par les chercheurs dans le cadre de leurs objectifs de test de leurs hypothèses de recherche. Si certains auteurs préconisent leur utilisation, c'est également parce qu'au-delà de permettre un détail riche et précieux d'informations, il est « *possible de faire émerger des théories explicatives* » (Royer et Zarlowski, 2014), qui puissent permettre le transfert de connaissances sur l'objet d'étude et le corpus théorique mobilisé par le chercheur.

1.5.2.3 Complémentarité des approches : vers une démarche mixte

L'utilisation de méthodes mixtes, faisant donc l'objet de la combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives pour un même objet de recherche se développe en sciences de gestion depuis plusieurs années. L'intérêt pour le chercheur réside principalement dans le fait de combiner les « *forces* » (Pluye, 2009) et « *compenser les limites* » (ibid.) inhérentes aux méthodologies qualitatives et quantitatives. De la même, l'association de deux méthodes dans le cadre de la définition d'une méthode mixte peut conduire à « *réduire les exigences de l'une d'entre elles* » (Royer et Zarlowski, 2014). Il existe plusieurs combinaisons de méthodes permettant le recours à des méthodes mixtes, certaines étant mixtes « *par essence* » (ibid.) et d'autre étant admises par juxtaposition des méthodes. De plus, certaines méthodes peuvent être combinées « *de manière séquentielle ou intégrée* » (ibid.) selon les objectifs du chercheur et l'orientation stratégique de sa recherche. Nous proposons ici de nous pencher sur les méthodes mixtes les plus répandues afin de délimiter les contours de celle sur laquelle nous nous sommes positionnés, au regard de notre objet d'étude, dans le cadre de notre recherche empirique : une triangulation des méthodes et des démarches. Nous pouvons mettre en lumière trois typologies

de démarches, en regard de la relation entre la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative favorisée. Les premières constituent celles qui prévalent la méthodologie quantitative et qui fournissent des méthodes issues de la méthodologie qualitative. Dans cette catégorie, nous pouvons retrouver la démarche séquentielle explicative et la démarche par encastrement. Dans la première, la méthodologie qualitative apporte à la démarche quantitative du chercheur une explication supplémentaire, ou une interprétation des résultats, « *notamment lorsqu'ils sont inattendus* » (Royer et Zarlowski, 2014). Dans la seconde, l'analyse qualitative apporte une description dans le cas d'informations qui ne peuvent être quantifiées, « *par exemple le processus qui expliques les relations testées* » (ibid.). Une deuxième typologie de démarche par combinaison peut également laisser place à cette démarche par encastrement. Il s'agit des démarches, qui, au contraire, favorisent une approche qualitative qui se renforce par une approche quantitative. Dans ce cas précis, une démarche par encastrement va se doter de l'apport de l'analyse quantitative pour « *enrichir la description* » (ibid.) et analyser de façon quantitative des données qualitatives. Dans cette seconde catégorie de combinaisons, nous retrouvons également la démarche séquentielle exploratoire. Ici, sur la base d'une démarche qualitative, une analyse quantitative sera utilisée pour « *tester certains résultats* » (ibid.) ou encore pour les généraliser. Finalement, il existe une dernière démarche mixte qui peut être favorisée dans le cadre de la recherche en sciences de gestion. Elle fait appel à une triangulation des méthodes qualitative et quantitative. La triangulation permettrait d'augmenter la validité de la recherche (Jick, 1983) dans la mesure où les analyses qualitatives et quantitatives « *sont aussi importantes l'une que l'autre* » (Royer et Zarlowski, 2014). Ici les conclusions à la recherche obtenues par le chercheur sont issues des apports des deux méthodes combinées à part égales. Dans le cadre de notre recherche sur les liens entre les concepts théoriques mobilisés, illustrés à la lumière de notre étude de cas sur cas unique, menée sur le terrain d'étude, nous privilégierons une démarche mixte faisant appel à cette triangulation des méthodes et de fait des démarches.

1.5.3 Collecte des données secondaires : une revue documentaire de Groupama et Groupama d'Oc

Dans la partie précédente, nous exposions la pluralité de méthodes qu'offrent l'étude de cas et l'analyse mixte exploratoire. Afin de renforcer notre triangulation, nous avons mobilisé la démarche par recherche et analyse documentaire. L'analyse documentaire est « *une technique de choix essentielle* » (Zerigui, 2017). En effet, lorsque l'on souhaite étudier des comportements

ou phénomènes, ancrés dans un contexte spatio-temporel précis, l'analyse documentaire permet de s'intéresser « *aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* » (Wacheux, 1996). L'objectif de la revue documentaire serait alors de permettre la traduction et transmission des textes étudiés (Waller, 2000). Par ailleurs, elle permet au chercheur de prendre connaissance de son terrain, de s'approprier les enjeux auxquels il se confronte, et de « *s'immerger dans le passé et le présent de l'organisation* » (Zerigui, 2017). Cela lui permet de mieux comprendre et retranscrire « *un discours par rapport à des faits, à des décisions et des actions quotidiennes menées* » (Husser, 2005).

1.5.3.1 Principaux écueils

Dans le cas de notre étude, nous avons privilégié l'étude de documents spécifiques, particulièrement en lien avec nos notions clés. Grâce à notre *reporting* nous avons pu découvrir, collecter et étudier en profondeur les informations produites dans les DPEF du Groupe Groupama. Sur la base de notre cadre spatio-temporel reprenant le contexte d'étude de l'entreprise terrain, nous avons recensé 5 DPEF (2018 à 2022) que nous avons intégralement étudiées et traduites. Par ce biais, nous avons pu étudier le comportement des entités du Groupe vis-à-vis des enjeux du développement durable et de la société, nous permettant de les confronter à celui de notre entreprise terrain. En plus de nous permettre cette analyse, nous pouvons poser un regard complémentaire sur la contribution des Groupes français aux ODD de l'ONU, grâce à l'étude sur la contribution du Groupe Groupama. Néanmoins, il apparaît que cette méthode d'analyse documentaire doit être maîtrisée par le chercheur, dans la mesure où elle peut contenir un certain nombre d'écueils à éviter.

1.5.3.1.1 Risque lié au nombre de données et à leur flexibilité

Il convient pour le chercheur d'opérer un travail de recherche en profondeur dans la documentation qu'il convoite pour éviter à la fois de « *croire qu'il a « fait le tour de la question »* » (ibid.) mais également pour s'assurer de ne pas être « *débordé de données en quantité trop importante* » (ibid.). Enfin, concernant la flexibilité des données, soit leur capacité à être manipulées par le chercheur, il convient de ne pas tomber dans cette « *autre idée reçue, celle d'une croyance positive dans la faible flexibilité des données secondaires* » (ibid.) afin d'éviter des écueils sur la fiabilité, la validité et la représentativité des données secondaires. En effet, chaque donnée convient d'être interprétée par le chercheur en fonction de son contexte

propre, dans la mesure où les données secondaires peuvent manquer « *d'actualisation* » (ibid.) et subir « *un biais de maturation* » (ibid.).

1.5.3.1.2 Risque lié à la validité et fiabilité des données

Cependant, du fait de leur appartenance au terrain, et « *parce qu'elles sont formalisées et publiées* » (Baumard et Ibert, 2014) ces données secondaires, identifiées et collectées dans les documents du terrain, « *se voient attribuer un statut de « vérité » souvent exagéré* » (ibid.). En effet, il paraît pertinent de questionner l'objectivité des documents et des données secondaires, dans la mesure où « *leur fiabilité est assimilée à la réputation de leur support* » (ibid.). Par ailleurs, concernant leurs impacts sur la validité interne comme externe, il convient de vérifier la confiance prêtée aux données et aux sources afin de ne pas conclure à « *une généralisation excessive de ses résultats* » (ibid.). Il convient ici de rappeler que les DPEF relèvent de déclarations devant figurer sur les rapports de gestion des entreprises, mais également publiées « *sur le site internet de l'entreprise en question* » (Igalens, 2020). De ce fait, nous nous retrouvons dans un cas de vigilance vis-à-vis des données secondaires étudiées, basé sur une méthodologie qui « *n'est pas exempt de biais (excès de confiance, complétude des données produites présumées, vérité supérieure parfois accordée à ce type de données, validités externe et interne pouvant être remise en question…)* » (ibid.). Enfin, il convient de rappeler que cette méthode d'analyse des données secondaires n'est pas non plus exempte de difficultés, étant donné que « *le chercheur ne peut que rarement compléter ou clarifier les données partielles, ambiguës ou contradictoires* » (Baumard et Ibert, 2014).

1.5.3.2 Présentation des données secondaires

Nous proposons à présent de présenter les documents qui ont constitué la revue documentaire que nous avons menée sur le terrain. Comme évoqué, nous avons constitué un corpus reprenant l'ensemble des *reporting* annuels du GOC et l'ensemble des DPEF produites par le Groupe Groupama. Tout d'abord, nous avons choisi de procédé à un recueil de documents de façon à « *délimiter la population à étudier et décider s'il y a lieu de l'échantillonner* » (Bondeville, 2006). A la vue du nombre de documents, notamment concernant les DPEF, et de notre cadre spatio-temporel définissant le contexte de l'étude de cas, nous avons proposé de nous intéresser particulièrement aux DPEF et de fait, leur nombre limité (5, soit une par an) nous a paru pertinent et suffisant pour démontrer les comportements de l'organisation. Il nous a permis de convenir qu'un échantillonnage de cette documentation précise n'était pas nécessaire.

Cependant, l'ensemble des DPEF constitue ce qui pourrait être considéré comme étant la population A étudiée. Parmi elles figurent un nombre important d'informations, d'indicateurs, soit de données, qui nous permettront d'étudier de façon détaillée le comportement du Groupe au regard des enjeux du développement durable. Si l'échantillon peut être considéré comme « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* » (Pirès, 1997), l'échantillonnage lui, correspondrait à la méthode permettant d'y accéder, soit « *l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon* » (Savoie-Zajc, 2007). Dans notre cas, nous avons donc eu recours à une méthode de choix « *raisonnée* » (Royer et Zarlowski, 2014), qui permet selon Yin (2003) d'enrichir la théorie proposée dans le cadre de l'étude de cas, et pour laquelle « *le but visé n'est pas d'avoir le plus grand échantillon possible afin de s'assurer qu'il est représentatif* » (Demers, 2003), mais bien de permettre au chercheur de proposer une analyse dans le détail des comportements et phénomènes qui se déroulent au sein de son étude de cas. Cette technique de choix en matière de données et d'informations relevées à l'intérieur même des documents du Groupe Groupama et de l'entreprise GOC nous a permis de mettre en exergue une population B. Cette population B reprend en réalité l'ensemble des indicateurs et données qui sont exploitables pour une étude longitudinale, soit sur toute la durée du terme du cadre temporel défini. Cette nouvelle population peut finalement être considérée comme un échantillon de la population A. Cette étude rapprochée des DPEF du Groupe a pour avantage de nous conférer une connaissance élargie sur, à la fois les indicateurs du Groupe en matière de RSE, mais plus largement, cela nous permet de « *voir de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes* » (Dyer et Wilkins, 1991). En effet, nous verrons également en quoi cet échantillonnage ou du moins, cette population B d'indicateurs nous a permis de mieux appréhender la connaissance du terrain, mais également nos observations sur les choix stratégiques du Groupe et de GOC, menés sur la durée. Finalement, nous dressons le constat que GOC, en tant qu'entité du Groupe Groupama, et dans la démarche stratégique de co-construction de la DPEF comme document unique de référence, ne produit à elle seule qu'un nombre limité d'indicateurs. Nous verrons également comment ce nombre réduit d'indicateurs n'empêche pas la progression de l'étude ni la production de connaissances robustes sur la réalité de la situation observée sur la période 2018-2022.

1.5.3.2.1 Population A : les DPEF Groupama 2018-2022

A présent nous proposons d'étudier plus dans le détail les DPEF du Groupe Groupama, la méthodologie qu'elles mobilisent, le périmètre qu'elles englobent, mais également la politique

d'exclusion mise en place pour certaines données et enfin, nous proposerons une vue sur les périodes de *reporting* et les choix des indicateurs. Les DPEF du Groupe Groupama sont publiées sous format de document unique de référence depuis l'année 2019, sur le *reporting* de 2018, premier *reporting* effectué après l'entrée en vigueur de la DPEF (2017) au niveau national. Pour l'ensemble des DPEF, le Groupe introduit la restitution de son rapport en mentionnant que « *les informations sociales, sociétales et environnementales publiées dans cette « déclaration » portent sur l'ensemble des entités du périmètre des comptes combinés, à savoir les caisses régionales, les filiales et les entités nationales* » (DPEF Groupama, 2019). Cette approche, choisie par le Groupe Groupama, permettrait alors « *d'apprécier significativement, dans sa globalité, les avancées du groupe Groupama en matière de RSE* » (ibid.), mais également d'apprécier l'ensemble des actions mises en place afin de gérer la « *prise en compte des enjeux et risques RSE* » (ibid.). Pour chacune des DPEF, le Groupe mentionne en annexe les entités prises en compte de ce « *périmètre combiné* » (ibid.). Sur la première année, soit sur le *reporting* de 2018, 32 entités au total sont auditionnées et tenues de faire le reporting des données sociales, sociétales, environnementales - parmi elles l'ensemble des caisses régionales dont GOC - et 4 entités sont tenues de faire le *reporting* des données sociales uniquement. Sur le *reporting* de 2019, l'on retrouve 31 entités sur l'ensemble des indicateurs et 8 pour les données sociales. En 2020, 2021 et 2022, ce sont 31 entités sur l'ensemble des données et 7 pour le volet social. Par ailleurs le Groupe précise que les DPEF « *représentent 100% de l'effectif au 30/11/2022* » (DPEF Groupama 2022). Cette forme aboutie de co-construction de la DPEF (31 entités sur tous les volets et 7 sur le volet social uniquement) permet de poser un premier regard sur les choix stratégiques formulés par le Groupe concernant la contribution de chaque entité aux enjeux du développement durable. En effet, nous avons noté dans la définition du périmètre du *reporting* que certaines entités du Groupe n'avait eu à renseigner que des données issues du volet social. Dans le volet méthodologique, le Groupe prévoit de publier que les entités n'ayant soumis aucune donnée environnementale sont effectivement exclues de ce périmètre, « *en l'absence d'informations collectées (GAN IA Hong Kong, autres filiales immobilières, Groupama Outre-Mer Pacifique, Forêts Assurances MISSO, Groupama Poist'ovna sa, SPARA et SPSE)* » (DPEF Groupama, 2022). Par ailleurs, la joint-venture chinoise du Groupe a également été exclue du périmètre du *reporting* extra-financier, et ce depuis l'exercice de 2013, « *pour plus d'adéquation entre le périmètre combiné financier et extra-financier* » (ibid.). En fait, seul l'ensemble des 10 caisses régionales et des entités Mutuaide, Groupama Protection Juridique, Groupama Gan Vie, Groupama Assurance Mutuelle, GAN Prévoyance et GAN Assurance, n'ont aucune exclusion de périmètre de

données à reporter. En effet, à compter du *reporting* de 2019, l'ensemble des autres entités ont été « *exclues du périmètre* » (DPEF Groupama 2019, 2020, 2021, 2022) reprenant certains indicateurs de formation. Plus précisément, elles sont exclues du périmètre concernant la formation à la Lutte contre le Blanchiment, Financement du Terrorisme, prévention à la Corruption. Enfin, le Groupe précise que pour chacune des données concernant les volets environnementaux et sociétaux, la donnée correspond au « *ratio du nombre d'ETP des entités ayant fourni des informations validées par la Direction Communication interne et RSE pour cet indicateur sur le nombre d'ETP total du périmètre combiné* » (DPEF Groupama, 2022).

Dans le volet méthodologique de la DPEF 2022, et cela vaut pour l'ensemble des DPEF du Groupe Groupama que nous avons étudiées, la période du *reporting* des données sur les volets sociaux, sociétaux et environnementaux correspond « *aux délais de vérification et de publication des informations requis par l'article R. 225-105-1 du Code du Commerce* » (DPEF Groupama, 2022). Néanmoins, il existe quelques particularités à retenir sur les périodes de collecte. Par exemple, les indicateurs sur les volets sociétaux et environnementaux sont bien collectés « *par année glissante, du 1er novembre N-1 au 31 octobre N* » (ibid.) et peuvent être, dans le cas où la donnée serait inexploitable sur ce terme, extrapolés « *par prorata ou une estimation* » (ibid.). Les indicateurs sociaux quant à eux sont collectés « *sur une année civile* » (ibid.) hormis l'indicateur concernant l'absentéisme, qui se regroupe selon la méthodologie de l'année glissante (dans le cas du dernier *reporting* en date, il s'agit de la période décembre 2021 à novembre 2022). Enfin, concernant les indicateurs sur « *les centres Centaure [formation et stage de conduite] ainsi que les données sur l'investissement responsable* » (ibid.), ils sont collectés, à la manière des indicateurs sociaux, sur année civile. A l'instar de la période de collecte, les indicateurs retenus par le Groupe Groupama, dans le cadre de « *la partie RSE du Rapport de gestion* » (ibid.), sont élaborés selon l'article R. 225-105-1 du Code du Commerce, et « *en cohérence avec les orientations de la stratégie RSE de Groupama* » (ibid.). Mise à jour chaque année, la liste des indicateurs évolue également en fonction des différentes méthodologies de calculs retenus pour les mettre en lumière, notamment celles concernant le calcul des émissions de CO_2, qui proviennent « *de la base carbone ADEME* » (ibid.). Enfin, le Groupe précise que les données concernant un certain nombre d'items sont exclues du périmètre de la DPEF Groupama dans la mesure où leur pertinence n'est pas vérifiée, en regard de l'activité de l'ensemble de ses entités. Il s'agit notamment des items concernant le bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable, la lutte contre la précarité alimentaire, ou encore les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives (DPEF Groupama, 2022). Pour finir, il convient de préciser à ce stade que les DPEF de Groupama ont

mis en lumière des indicateurs tout particulièrement liés aux risques RSE, mais également aux risques liés au changement climatique, à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et enfin, à la protection des données des clients « *assurés* » (ibid.). Pour cela, le Groupe retient « *14 indicateurs clé de performance* » (ibid.) qui permettent le « *suivi des engagements pris par le groupe et d'autre part de répondre aux exigences règlementaires* » (ibid.). Pour ces 14 indicateurs clés de performance, retenus par le Groupe, les entreprises opérant à l'étranger ne sont pas prises en compte.

1.5.3.2.2 Population B : les KPI et ODD

Comme nous avions pu le définir dans notre cadre conceptuel, les Objectifs Développement Durable de l'ONU constituent « *un cadre de référence universel permettant d'interroger les stratégies et [les] pratiques* » (Plateforme RSE, 2018). Par ailleurs, nous avions également vu que les ODD « *peuvent devenir des repères* » (ibid.) à la fois pour les entreprises, mais également pour leurs parties prenantes. Inspirants et engageants, les ODD peuvent constituer « *certaines étapes clés dans la définition d'une stratégie RSE intégrée à la stratégie d'entreprise* » (ibid.). Pourtant, il convient de garder en mémoire qu'il a pu exister des « *risques d'ODD-washing* » (Igalens, 2020), notamment auprès des premières entreprises soumises à la DPEF, soit les grandes entreprises ou grands groupes. En effet, l'auteur mentionne que dans une étude réalisée en 2018 par le cabinet de conseil Pwc, « *72% des 729 grandes entreprises analysées […] mentionnent les ODD dans leurs documents officiels. C'est 10 points de plus par rapport à 2017* » (ibid.). L'auteur observe également qu'en France, sur la population des entreprises du CAC 40, dès 2017, 11 d'entre elles mentionnent les ODD, et « *un an plus tard, le chiffre est passé à 25 selon le cabinet Mazar, [puis] en 2018 31 entreprises du CAC 40 mentionnent les ODD […] soit 5% de plus que l'échantillon mondial étudié par Pwc* » (ibid.). Après avoir dressé ce constat, il apparaît intéressant de se questionner sur la méthode de contribution des entreprises françaises aux ODD de l'ONU.

1.5.3.3 La contribution de Groupama aux ODD

Afin de s'approprier les enjeux du développement durable, de dresser leurs lignes stratégiques voire de fonder leur stratégie RSE sur les ODD, les entreprises, pour « *éviter le risque d'ODD-washing* » (ibid.), peuvent dépasser leur « *simple mention* » (ibid.) et mettre en lumière leur contribution positive. Par ailleurs, elles peuvent également, pour aller plus loin, tenter de « *s'interroger sur les impacts négatifs que pourraient avoir leur activité sur l'ensemble de*

l'Agenda 2030 » (ibid.). Si l'on se recentre sur notre objet d'étude et sur notre analyse documentaire, nous retrouvons l'apparition des ODD dans les DPEF de Groupama à partir de l'année 2021. Dans une partie complémentaire à l'ensemble de sa déclaration, le Groupe fait figurer un « *tableau récapitulatif des risques, thématiques et des indicateurs clés de performance* » (DPEF Groupama, 2021), dans lequel figurent les ODD. Le tableau est composé de 5 colonnes, qui reprennent dans l'ordre : les principaux risques et leur définition ; la nomenclature risques Groupe ; la référence dans le texte de la déclaration ; les indicateurs clés de performance ; la correspondance ODD de l'ONU. Par ailleurs, les risques sont classés selon qu'ils relèvent du volet social, sociétal ou environnemental. Enfin, le tableau est renforcé par un second tableau, qui reprend quant à lui les « *autres risques* » (ibid.), auxquels aucun indicateur clé de performance n'est associé. En 2021, Groupama identifie donc 3 risques sociaux principaux (et 2 *autres* risques sociaux) ; 4 risques sociétaux principaux (et 2 *autres* risques sociétaux) ; 2 risques environnementaux principaux (et 1 *autre* risque environnemental).

Principaux risques et leur définition	***Nomenclature risques Groupe***	***Point dans le texte***	***Indicateurs clé de performance***	***Correspondance ODD[72] de l'ONU***
SOCIAL : Employabilité/Adaptation des compétences Risque d'inadéquation des compétences avec les évolutions des métiers : risque de non prise en compte dans nos formations et recrutements des évolutions imposées par notre environnement et qui auront un impact sur les capacités des collaborateurs (complexification croissante des produits assuranciels, digitalisation, big data, IA…)	Risque RH	Point 2.2.	-Taux de collaborateurs formés	
SOCIAL : « Bien travailler ensemble » Risque de non prise en compte dans notre politique sociale de la pression subie due aux exigences de résultats, des risques psycho-sociaux (RPS) et des aspirations sociales contemporaines (qualité de vie au travail et transports au quotidien, équilibre entre vie privée et professionnelle, évolution salariale et professionnelle)	Risque RH	Point 2.2.	-Taux d'absentéisme	

Tableau Ch5.1 : extrait de la DPEF Groupama 2021

Concernant les risques sociaux, ils sont tous assimilés à des « *risques RH* » (ibid.) selon la nomenclature du Groupe. Ces risques RH reprennent les enjeux liés à l'employabilité, la formation, la parité, la diversité et le respect des salariés. La correspondance aux ODD de l'ONU reprend 4 thématiques clés que sont l'objectif de « *travail décent et croissance économique* », l'objectif de « *bonne santé et bien-être* », l'objectif d'« *égalité entre les sexes* » et enfin, l'objectif d' « *inégalités réduites* ». Afin de les mettre en lumière, le tableau de Groupama propose les pictogrammes des ODD qui permettent leur reconnaissance rapide par l'œil du lecteur. Nous en joindrons un aperçu en suivant. Concernant les risques sociétaux, la

correspondance à la nomenclature Groupe est plus variée, et concerne divers risques associés. Nous pouvons y retrouver un risque lié au défaut de conseil, soit un risque « *dans l'exercice du devoir de conseil et de communication d'informations non explicites, erronées ou trompeuses* » (DPEF Groupama, 2021). Également, nous retrouvons un risque lié à la conformité des prestations et à la satisfaction client, un risque lié à la souscription non-vie (soit un risque de « *non-prise en compte des besoins en termes de protection, liés aux défis de transition […] et de non-prise en compte des capacités budgétaires des assurés […]* » (ibid.)). Enfin nous retrouvons le risque lié à la protection des données des clients et à la sécurité des systèmes. Dans les risques sociétaux complémentaires, le Groupe Groupama mentionne également les achats responsables, les investissements et les engagements liés aux enjeux du développement durable. Sur ces trois derniers, aucun indicateurs clés de performance n'est associés, mais l'on peut retrouver une correspondance aux ODD. Dans le cadre de notre travail nous préconisons ici de nous intéresser seulement aux 3 ODD qui sont mentionnés dans le premier tableau sur les risques principaux, dans la mesure où ils sont associés à des indicateurs clés de performance, que nous étudierons dans un second temps. Ainsi, les ODD de l'ONU qui correspondent aux principaux risques sociétaux sont d'abord, l'objectif de « *consommation et production responsable* », puis de nouveau les objectifs de « *bonne santé et bien-être* » et d'« *inégalités réduites* ». Ainsi, nous retrouvons pour le volet sociétal 2 ODD qui étaient déjà associés au volet social. Concernant les risques environnementaux, le premier risque est associé à un risque financier selon la nomenclature du Groupe. Il correspond à « *la prise en compte de l'environnement et du climat dans les investissements* » et au risque de non-prise en compte de l'impact environnemental. Le second correspond quant à lui à un risque de souscription non-vie selon la nomenclature du Groupe, qui semble correspondre au risque lié à l'activité des assurés, et leurs besoins « *en termes de résilience ou d'accompagnement de la transition écologique* » (DPEF Groupama, 2021). Les ODD de l'ONU qui correspondent à ces risques sont d'abord l'objectif lié à l' « *industrie, innovation, infrastructure* », puis l'objectif visant des « *mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques* » et enfin l'objectif « *vie terrestre* ». Enfin, un dernier ODD de l'ONU apparaît rattaché à un risque et un indicateur clé de performance pour le Groupe Groupama, mais qui ne correspond pas aux volets sociaux, sociétaux ou environnementaux. Il s'agit de l'ODD « *Paix, justice et institutions efficaces* ». Ce dernier est associé au risque lié à la corruption, au trafic d'influence et au blanchiment. Etant donné qu'il est lié à un engagement et à un indicateur clé de performance, il est pertinent de le compter parmi cette démonstration de la contribution du Groupe Groupama aux ODD. Ci-dessous, l'ensemble des 8 pictogrammes ODD auxquels Groupama entend contribuer en 2021,

par ordre d'apparition dans la DPEF. Ces derniers « *donnent une touche de couleur souvent agréable au regard* » (Igalens, 2020). Par ailleurs, il convient ici de préciser que cet ensemble d'ODD sur lesquels se positionne le Groupe Groupama n'a pas connu d'évolution l'année suivante.



Image Ch5.1 : Les ODD auxquels contribue le Groupe Groupama

1.5.3.4 Les indicateurs clé de performance Groupama (KPI)

Afin d'illustrer sa logique de contribution positive et de prise en compte de ses impacts négatifs, le Groupe Groupama prévoit dans ses déclarations depuis 2021 la mention des ODD aux côtés des risques qu'il y associe et des indicateurs clés de performance qui sont mis en place et pilotés pour poursuivre ces objectifs. Par ailleurs, au-delà de la simple mention des ODD elle entend tenter d'apporter une réponse significative aux actions mises en place afin de poursuivre ses engagements sur sa contribution positive. A cet effet, elle met en place, pilote et communique depuis 2018 un certain nombre d'indicateurs, qu'elle renforce avec des indicateurs clés de performance, mis en exergue dans le tableau récapitulatif qu'elle fournit à compter de l'année 2021. Ayant défini la période ainsi que le cadre documentaire pour notre analyse, nous avons pu établir un tableau, qui constitue le premier tableau d'évolution des indicateurs pour le Groupe Groupama. Ces indicateurs, au nombre de 64, sont listés selon le thème qu'ils traitent, comme décrit dans la DPEF. Ce nombre d'indicateurs s'explique par la raison suivante : l'année 2018 portait sa propre stratégie RSE, celle-ci ne répondait pas d'une approche enjeux/risques comme le feront les suivantes. Par conséquent elle contient un grand nombre d'indicateurs et de thématiques qui à partir de la DPEF 2019 seront abandonnés ou retravaillés au profit d'une approche par les risques, qui semble dessiner les lignes et orientations stratégiques du Groupe Groupama sur les années et reporting suivants. A partir de 2019 sont établis deux formes d'indicateurs : les indicateurs de performance et les indicateurs complémentaires. Pour l'année 2019 on décompte 13 indicateurs de performance. A partir de 2020 et jusqu'en 2022 on peut

décompter 14 indicateurs de performance et 11 indicateurs complémentaires. Les tableaux sont déclinés en plusieurs sous-tableaux pour une plus grande lisibilité. En effet s'il est intéressant d'avoir une vue d'ensemble sur les 64 indicateurs depuis 2018, nous nous intéressons plus particulièrement à ceux dont les données sont étudiables et disponibles sur les 5 années de la période définie. Les indicateurs environnementaux des scopes 1, 2 et 3 ainsi que ce de la Taxonomie Européenne sont par ailleurs mis de côté car ils entrent dans d'autres référentiels d'étude. Pour le Groupe Groupama, passer de 64 indicateurs à 13 puis 14, a permis de décomplexifier le système de pilotage de ces indicateurs. Par ailleurs, nous pouvons interpréter la diminution du nombre de ces indicateurs de plusieurs manières. Avant toute chose il est nécessaire de comprendre pourquoi il y avait tant d'indicateurs à la base. La multiplication d'indicateurs dans une phase stratégique dite de « tâtonnement » (Essid et Berland, 2013) est tout à fait pertinente avec la construction de premières stratégies RSE et dans un contexte de mise en place de documentations fortes et engageantes telles que la DPEF. On peut constater pour le Groupe Groupama pour l'année 2018 ainsi que pour les années précédentes pour les caisses régionales qui effectuaient déjà un reporting, que les indicateurs étaient en effet utilisés à des fins de diagnostic stratégique. A partir de 2019 un reporting sous la forme d'enjeux/risques a mis fin à cette première phase et permis de structurer les indicateurs. Certains ont été partiellement abandonnés car remplacés par d'autres indicateurs plus vastes, c'est notamment le cas des indicateurs ayant trait à la prévention dans le cas du reporting de Groupama. Certains autres indicateurs ont été totalement abandonnés pour faire place à de nouveaux indicateurs parfois règlementaires. Toutes les problématiques identifiées dans ces phases de diagnostic ont permis de faire ressortir des thématiques et des grandes orientations pour les stratégies futures. Ici, cela nous permet de parler d'une approche et appropriation des indicateurs par apprentissage organisationnel (Essid et Berland, 2013) pour le Groupe Groupama. Sur la base de la DPEF 2018 soit le premier *reporting* coconstruit en document uniquement de référence pour le Groupe, nous proposons ci-dessous, les tableaux reprenant les 74 indicateurs sur lesquels Groupama s'était positionné en début de travail de construction stratégique RSE.

Type Indicateurs	Indicateurs	Unité
L'emploi	Effectif total	Nb
L'emploi	Nombre total de recrutement	Nb
L'emploi	Rémunération annuelle moyenne en France	€
La diversité	% Femmes cadres	%
La diversité	% Femmes cadres de direction	%

La diversité	Emploi des salariés en situation de handicap	Nb
La diversité	Emploi des salariés en situation de handicap	% Effectif total
La diversité	Emploi des jeunes et seniors	% Effectif total
La diversité	Contrats d'alternance	Nb
La diversité	Taux alternance parmi effectif total	% Effectif total
La diversité	Taux de transformation CDD/CDI	%
La formation	Taux de collaborateurs formés	%
La formation	Nombre total d'heures de formation	h
La formation	Montant investi	€

Tableau Ch5.2 : Les indicateurs Groupama pour le volet social (source : DPEF Groupama 2018)

Type Indicateurs	Indicateurs	Unité
Client	Perception Groupama assureur responsable	Note sur 20pts
Prévention	Nombre de clients ou non-clients sensibilisés/formés à la prévention par les équipes (hors Centaure)	Nb
Prévention	Nombre de stagiaire écoconduite	Nb
Prévention	Nombre de missions effectuées par les préventeurs pour prévention agricole	Nb
Prévention	Nombre de personnes en externes ayant bénéficié d'actions de sensibilisation, d'information ou de formation à la prévention pour prévention agricole	Nb
Prévention	Nombre de missions effectuées par les préventeurs pour prévention collectivité/entreprise	Nb
Prévention	Nombre de personnes en externes ayant bénéficié d'actions de sensibilisation, d'information ou de formation à la prévention pour prévention collectivités/entreprises	Nb
Prévention	Nombre de personnes sensibilisées à différentes thématique ex : stress/cybersécurité/sécurité	Nb

	routière/ergonomie du poste de travail	
Finance	Encours ISR et IR au 31/12	Milliards d'€
Finance	Encours ISR et IR au 31/12 dont clientèle externe	Milliards d'€
Finance	Part ISR et IR au 31/12	%
Finance	Part ISR et IR au 31/12 dont clientèle externe	%
Contribution au développement des territoires	Prestations payées aux assurés	Milliards d'€
Solidarité	Mécénat culturel Fondation GAN	€
Solidarité	Montants alloués au titre du mécénat hors maladies rares	€

Tableau Ch5.3 : Les indicateurs Groupama pour le volet sociétal (source : DPEF Groupama 2018)

Type Indicateurs	Indicateurs	Unité
Préservation environnement	Stock CO2 forêts Groupama	Millions de Tonnes
Préservation environnement	Consommation de papier totale Groupe	Tonnes
Préservation environnement	Consommation de papier de bureau	Tonnes
Préservation environnement	Consommation de papier de bureau par personnes	Kg/ETP
Préservation environnement	Consommation de documents marketing/techniques	Tonnes
Préservation environnement	Consommation de documents marketing/techniques par personnes	Kg/ETP
Préservation environnement	Consommation en éditique de masse	Tonnes
Préservation environnement	Consommation en éditique de masse par personnes	Kg/ETP
Préservation environnement	Consommation d'eau	M^3
Préservation environnement	Consommation d'eau par personne	M^3 /ETP
Préservation environnement	Consommation totale d'énergie	KWh
Préservation environnement	Consommation totale d'énergie par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Consommation d'électricité	KWh
Préservation environnement	Consommation d'électricité par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Consommation de gaz	KWh
Préservation environnement	Consommation de gaz par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Consommation de fioul	KWh

Préservation environnement	Consommation de fioul par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Consommation de chaleur	KWh
Préservation environnement	Consommation de chaleur par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Consommation d'eau glacée	KWh
Préservation environnement	Consommation d'eau glacée par personne	KWh/ETP
Préservation environnement	Déplacements professionnels en avion	Km
Préservation environnement	Déplacements professionnels en avion par ETP	Km/ETP
Préservation environnement	Déplacements professionnels en train	Km
Préservation environnement	Déplacements professionnels en train par ETP	Km/ETP
Préservation environnement	Déplacements professionnels en voiture	Km
Préservation environnement	Déplacements professionnels en voiture par ETP	Km/ETP
Préservation environnement	Total des déplacements professionnels en train, avion et voiture	Km
Préservation environnement	Total des déplacements professionnels en train, avion et voiture par ETP	Km/ETP
Enjeu environnement client	Nombre de contrats auto "petit rouleur"	Nb
Enjeu environnement client	Nombre de contrats véhicules électriques	Nb
Empreinte carbone	Emissions de CO2 2019/2018	%
Empreinte carbone	Empreinte carbone	TeqCO2

Tableau Ch5.4 : Les indicateurs Groupama pour le volet environnemental (source : DPEF Groupama 2018)

L'intérêt de mettre en évidence ces trois tableaux se situe dans la comparaison à venir avec le tableau simplifié en fonction du risque et de l'ODD associé, qui se dessine dès l'année 2021. Afin de porter un regard précis sur les indicateurs retenus, nous proposons d'ouvrir sur le recueil de données issues de l'entreprise terrain d'étude GOC. Dans le cadre de notre recherche, nous avons proposé de construire un tableau récapitulatif de la contribution de GOC en tant que caisse régionale assujettie à la DPEF, et contributrice de la consolidation de la DPEF du Groupe Groupama depuis le *reporting* de 2018. Dans la partie suivante, nous allons pouvoir apprécier l'ensemble des indicateurs, risques, ODD, nature d'indicateurs et réponses règlementaires de l'entreprise étudiée dans le cadre de notre étude de cas.

1.5.3.5 La contribution de Groupama d'Oc aux KPI

Comme expliqué précédemment, à partir de la DPEF 2019 le Groupe Groupama identifie des risques spécifiques à la RSE en faisant une cartographie de ses activités, et à partir de la DPEF 2021, le Groupe mentionne les ODD de l'ONU auxquels il entend contribuer par le biais d'actions concrètes menées dans le cadre de sa politique et stratégie RSE. En complément de ces risques spécifiques on peut retrouver des risques faisant partis du dispositif Risques Majeurs Groupe ainsi que des risques qui sont liés à une obligation légale. 5 risques sociaux répondent alors de la politique d'employeur responsable, 7 risques sociétaux qui répondent de la politique d'assureur responsable et enfin 2 risques environnementaux sont liés à l'impact de l'entreprise. Bien que la démarche du Groupe dans la cartographie des risques RSE liés à son activité soit volontariste, on peut remarquer qu'un certain nombre d'indicateurs sont influencés par des obligations et autres enjeux légaux. L'alternance, le handicap, certaines formations comme celles sur la Lutte Contre le Blanchiment/Financement du Terrorisme, ou bien la formation sur la Règlementation Générale de Protection des Données ou encore les indicateurs liés à la finance, sont des indicateurs qui font à la fois partie des politiques du Groupe mais sont aussi rattachés à des obligations juridiques. Leur rattachement à une obligation ne diminue en rien leur impact, il est simplement important de noter l'origine des indicateurs afin de pouvoir mieux les analyser. En effet, il convient, lorsque l'on se situe dans une politique volontariste de prise en main de la RSE, de bien délimiter le contexte et cadre règlementaire et juridique dans lequel l'entreprise ou le groupe se situe. Une recherche complémentaire sur les lois et décrets auxquels répond le Groupe Groupama nous a permis de cerner, pour l'ensemble des indicateurs, s'ils répondent, ou non, à une obligation règlementaire. Nous proposons dans le tableau présenté ci-après, une colonne complémentaire visant à mettre en lumière ce volet. Ainsi, il apparaît que sur l'ensemble des 14 indicateurs clés retenus par le Groupe, GOC fournit 5 indicateurs issus d'une obligation règlementaire : l'ensemble des indicateurs d'environnement est issu de directives, ainsi qu'un indicateur sociétal et les deux indicateurs concernant les risques de corruption, trafic d'influence et blanchiment.

N°	Type Indicateur	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs Performance ou Complémentaire	Répond à une obligation légale oui/non
1	Social	Risque RH	5 ;10	*% Femmes cadres*	%	Indicateur de Performance	NON
2	Social	Risque RH	5 ;10	*% Femmes cadres de direction*	%	Indicateur de Performance	NON
3	Social	Risque RH	8	*Taux de collaborateurs formés*	%	Indicateur de Performance	NON
4	Social	Risque RH	3	*Absentéisme*	Nombre de jours	Indicateur de Performance	NON

Tableau Ch5.5 : Les indicateurs sociaux de GOC pour sa contribution à la DPEF Groupama

N°	Type Indicateur	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs Performance ou Complémentaire	Répond à une obligation légale oui/non
5	Sociétal	Risque Indisponibilité et prestation non-conforme	12	*Proximité et accompagnement*	Note sur 20pts	Indicateur de Performance	NON
6	Sociétal	Risque Indisponibilité et prestation non-conforme	12	*Qualité Gestion des sinistres*		Indicateur de Performance	NON
7	Sociétal	Risque défaut de protection des données et défaut de sécurité des systèmes	12	*Taux de formation au RGPD des nouveaux entrants*	%	Indicateur de Performance	Non : obligation d'acculturer mais pas de former
8	Sociétal	Risque de souscription non-vie	3 ;10 ; 12	*Nombre de clients ou non-clients sensibilisés/formés à la prévention par les équipes (hors Centaure)*	Nb	Indicateur de Performance	NON
	Sociétal			*Nombre de stagiaires Prévention Centaure*	Nb	Indicateur Complémentaire	NON
9	Sociétal	Risque défaut de conseil	12	*Taux d'affaires en gestion déléguée et en allocations préconisés/nombre total d'affaires réalisés*	%	Indicateur de Performance	OUI Directive Distribution en Assurance du 1er octobre 2018

Tableau Ch5.6 : Les indicateurs sociétaux de GOC pour sa contribution à la DPEF Groupama

N°	Type Indicateur	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs Performance ou Complémentaire	Répond à une obligation légale oui/non
10	Environnement	Risques Financiers	9 ; 13 ; 15	*Encours ISR et IR au 31/12*	Milliards d'€	Indicateur de Performance	OUI LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte
11	Environnement	Risque de souscription non-vie	9 ;13	*Nombre de contrats auto "petit rouleur"*	NB	Indicateur de Performance	NON
12	Environnement			*Empreinte carbone*	TeqCO2	Indicateur de Performance	OUI

Tableau Ch5.6 : Les indicateurs sociétaux de GOC pour sa contribution à la DPEF Groupama

Ainsi que le démontrent ces tableaux, nous avons opérés un travail d'association entre les indicateurs de l'entreprise GOC, les risques identifiés par le Groupe, le type d'indicateur et l'ODD associé afin d'avoir une lecture contextualisée et éclairée de la contribution de la caisse régionale GOC. Notre choix de recourir aux indicateurs clés de performance (KPI) s'explique ainsi à la fois par la facilité de lecture de ces indicateurs, mais également et surtout par leur pertinence à démontrer les orientations et engagements stratégiques du Groupe Groupama. Nous l'avons brièvement évoqué, un des avantages à effectuer une collecte de données secondaires réside dans leur capacité à illustrer et extrapoler la signification et la portée des données primaires. Ces dernières seront exposées dans le chapitre suivant et nous permettront de justifier de la pertinence de l'intérêt porté aux indicateurs du Groupe Groupama et à ceux de GOC. Plus précisément, nous verrons comment l'évolution des indicateurs et la stratégie de se rapporter au pilotage phare de 14 indicateurs clés de performance fait échos aux données secondaires que nous exposerons ci-après. En effet, il conviendra de porter une attention particulière aux apports des données primaires, puisque la seule lecture des données secondaires exposées ici ne permet qu'une partie de l'analyse exploratoire souhaitée dans le cas de notre étude de cas. En d'autres termes, ici, nous découvrons les premières orientations stratégiques du Groupe Groupama, qui semble afficher une contribution positive aux enjeux du développement durable. Par conséquent, et à la vue du dimensionnement et découpage stratégique de la contribution de ses entités, l'entreprise GOC présente une contribution positive aux enjeux du Groupe, dans la poursuite de ses engagements vis-à-vis des ODD. La plus grande découverte dans le cadre de l'orientation stratégique de Groupama semble résider dans la

grande différence d'indicateurs environnementaux proposés dans le cadre de la DPEF de 2018 et ceux qui finalement ont été retenus, suivis et pilotés à compter de la DPEF de 2021. En effet, les indicateurs environnementaux ayant plutôt tendance à révéler les impacts négatifs d'une entreprise sur son environnement, l'on peut aisément se rendre compte de la volonté de Groupama, et c'est le cas de nombreuses entreprises, de mettre en lumière dans sa Déclaration, un nombre minimal d'indicateurs à impacts négatifs. Si l'on suit cette logique de réflexion, basée sur cette approche documentaire des données secondaires, nous pouvons trouver des accointances avec l'étude menée par J. Igalens en 2020 sur la place des ODD dans les stratégies RSE des entreprises. Ce dernier, après une étude comparée des DPEF de 6 sociétés (Michelin, Véolia, Schneider, Sanofi, Société Générale) mettait en évidence que, en règle générale, « *l'entreprise ne se situe pas dans la logique des besoins de la planète mais demeure dans celle de ses activités et de ses réalisations en matière de RSE. C'est ainsi que l'on peut évoquer une véritable logique de ODD-washing [...] renforcée par le constat que, selon nos observations, aucune entreprise du CAC 40 n'évoque une contribution négative aux ODD* » (Igalens, 2020). C'est ainsi que nous convenons qu'il est primordial de consolider les apports informatifs des données secondaires par une documentation plus riche sur les orientations stratégiques des entreprises et du Groupe Groupama. En effet, comme le précise l'auteur, « *il n'est pas impossible d'espérer que l'appropriation des ODD par les entreprises et leur intégration dans la stratégie provienne de demandes de la part des parties prenantes* » (ibid.). Au cours de notre parcours nous avons également pu voir naître des documentations de type communication interne et externe, destinées à vulgariser les résultats RSE et les rendre lisibles aux différentes parties prenantes. Si le Groupe a opté pour un format vidéo de présentation de la stratégie RSE dans son ensemble, GOC a retenu le format écrit pour communiquer sur « *l'Essentiel de la RSE 2022* ». Après avoir exposé en première page les grandes lignes stratégiques du Groupe en matière de RSE, GOC entre dans le détail et offre au lecteur une vue sur les projets et actions concrètes menées en 2022, dans le cadre du déploiement de la stratégie du Groupe. A grand renfort d'illustrations visuelles et d'interviews de collaborateurs qui ont contribué à mener à bien les différents projets ou initiatives de l'entreprise, nous pouvons apprécier un panel significatif d'actions RSE menées dans le cadre de la stratégie d'entreprise de GOC. Finalement, en dernière page de cette communication au format visuel attractif, GOC met en lumière « *quelques chiffres de 2022* », sur lesquelles elle ambitionne tout particulièrement de mener des actions, afin d'en garantir le pilotage. Nous retrouvons là 12 indicateurs, qui illustrent les 5 axes majeurs de la stratégie du Groupe : « *relation client humaine, attentive, responsable* » ; « *solutions de protection qui répondent à l'évolution de l'environnement et des*

modes de vie » ; « *contribution active au développement durable de la vie locale* » ; « *politique d'épargne et de placements claire, publique et commune à l'ensemble du Groupe* » ; « *un groupe engagé ou chacun agit en cohérence avec nos valeurs* » (Essentiel de la RSE GOC 2022, consulté en août 2023).

1.5.4 Collecte des données primaires : revue statistique et stratégique de Groupama et Groupama d'Oc

Parmi les stratégies de recherche mobilisables en sciences de gestion, nous avons pu voir que l'étude de cas offre au chercheur un grand panel d'outils pour affiner sa connaissance du terrain et sa production de connaissances. En effet, si l'objet de la triangulation des données sur une étude mixte dans le cas d'un cas unique apparaît comme étant riche de possibilités de recherche, il convient pour le chercheur de se recentrer sur ses objectifs et les objectifs de sa recherche, afin de délimiter quels outils utiliser et quand les utiliser. Parmi les écrits académiques et scientifiques sur la gestion des données, leur utilisation, le choix que doit faire le chercheur et autres sujets phares des écrits à connotation méthodologiques, nous pouvons retrouver que « *le recueil des données primaires offre l'opportunité au chercheur de se confronter directement à la « réalité » qu'il a choisi d'étudier* » (Baumard et Ibert, 2014). Les auteurs préviennent à cet égard cependant, et nous souhaitons abonder dans ce sens, que le chercheur n'a pas intérêt à s'engager dans une collecte de données primaires, avant d'avoir « *acquis sur le terrain une maturité importante vis-à-vis des données et de leur constitution* » (ibid.). Dans cette première partie, nous allons voir comment les données primaires ont constitué pour notre recherche un levier de connaissances, et que la place donnée à leur collecte et constitution a déterminé une étape importante de notre recherche. Par ailleurs, il convient également de définir le rôle des données primaires dans notre recherche, dans la mesure où elles semblent poursuivre un double objectif. Nous proposons donc de nous concentrer ici sur leur apport dans le choix d'une triangulation des méthodes et des données, en définissant leur statut et en tentant de dépeindre les liens existants entre les données constituées et les théories apprises et retenues pour notre objet de recherche.

1.5.4.1 Principaux écueils

De la même manière que pour les données secondaires, nous proposons d'ouvrir sur les principaux écueils qui semblent être inhérents à l'utilisation de données primaires. En trois

catégories, ils concernent le statut de la donnée, son caractère vérifiable ou sa validité, son accessibilité et sa flexibilité.

1.5.4.1.1 Risque lié au statut de la donnée

Le statut ontologique de la donnée primaire semble constituer la première source d'écueil ou une « *idée reçue* » (Baumard et Ibert, 2014) sur la donnée et son utilisation par le chercheur. En effet, selon les auteurs, la donnée primaire semble pouvoir s'apparenter à un statut de vérité générale, puisqu'elle est retranscrite et traduite par le chercheur lui-même, qui est considéré comme l'expert de son sujet. Par ailleurs, puisqu'elle provient directement du terrain de recherche, elle est considérée comme révélatrice du réel. Si ces deux points peuvent avoir des conséquences plutôt positives sur l'admissibilité de la recherche, ils peuvent en revanche comporter des limites qu'il convient de garder en mémoire afin d'en éviter les dérives potentielles. Par exemple, pour un chercheur post-positiviste qui entend dépeindre le réel observé et observable, dans la limite de sa cognition et en adoptant les prérequis de l'ontologie réaliste, il semble pertinent de délivrer les données et connaissances acquises en les objectivant au maximum. En effet, important peu le statut des acteurs interrogés dans le cas d'entretiens ou encore les comportements des acteurs observés en situation réelle au cours d'une réunion formelle ou informelle par exemple, il convient de garder en mémoire qu'un « *excès de confiance dans les déclarations des acteurs* » (ibid.) peut constituer un frein potentiel à l'utilisation de données primaires. En effet, dans notre étude de cas et implication en Cifre sur le terrain d'étude, il nous est apparu comme évident que la perception des acteurs quant à notre statut pouvait constituer un levier de biais potentiel à leurs déclarations. Nous verrons que le statut de la donnée, dans le cas de l'anonymisation du répondant a constitué quant à elle, un levier de production de connaissances. De la même manière, la place des données primaires convient d'être abordée en fonction de la connaissance théorique acquise par le biais d'un intérêt porté à la littérature académique et scientifique, une attention portée à l'actualité sur le sujet et autres leviers de connaissances potentiels. L'objectivité du chercheur positiviste réaliste devrait alors permettre d'éviter de créer des « *théories trop intuitives ou tautologiques* » (ibid.) lorsqu'il cherche à mettre en lien ses données primaires, avec des données secondaires et autre théorisation clé de son sujet. Ainsi, il convient qu'il garde à l'esprit l'objectif final de sa recherche, qui, au-delà de la production d'une thèse scientifique, reste une communication de connaissances acquises sur le terrain, grâce aux interactions avec les acteurs et les comportements observés et qu'il en dépeigne les liens logiques avec la théorie admise sur le

sujet. Dans le cas de notre étude de cas, il est intéressant par exemple de mettre en lien les données recueillies sur les motivations et perceptions des acteurs en regard des sujet inhérents ou afférents à la RSE et au développement durable en entreprise, avec les engagements publics et stratégiques du Groupe ou de l'entreprises et ses résultats extra-financiers, exposés dans ses déclarations annuelles.

1.5.4.1.2 Risque lié à l'impact sur la validité interne et externe

Si le statut ontologique de la donnée primaire peut avoir des implications sur la théorisation et la production de connaissance par le chercheur, le caractère de la donnée primaire et son impact sur la validité semble également relever d'une importance cruciale pour la production de connaissances. D'abord, concernant leur validité externe, il apparaît que « *l'utilisation des données essentiellement primaires diminue la validité des résultats externes* » (ibid.). En effet, bien que les études reposant essentiellement sur les données secondaires, soit de seconde-main, ont pu faire l'objet de critiques, il convient pour le chercheur de considérer que les études reposant sur la seule constitution de données primaires peuvent elles-mêmes faire l'objet de critiques, reposant sur un manque de confiance sur la donnée où sur l'exhaustivité et la validité de la recherche. Bien souvent, une implication directement liée à cet écueil semble être que le chercheur « *compense par des données secondaires qui n'ont pas de rapport avec la question de recherche* » (ibid.). Dans le cas de notre objet de recherche, nous avons convenu de la pertinence du choix effectué sur le recueil des données secondaires. Du fait de leur appartenance au terrain et de leur création par une pluralité d'acteurs du Groupe ou de l'entreprise terrain, elles nous paraissent suffisamment exhaustives et suffisamment neutres dans leur constitution pour constituer un apport à la recherche. Elles concernent directement notre question de recherche puisqu'elles dépeignent le résultat des comportements et phénomènes de l'organisation observée. Grâce à elles, nous avons pu orienter nos stratégies de recherche et de constitution de données primaires. Concernant la validité externe de nos données primaires, nous pouvons ainsi être assurés qu'elles entretiennent un lien étroit avec les données secondaires et l'objectif de la recherche. Par ailleurs, concernant à présent leur impact sur la validité interne, il convient de garder en mémoire que les données primaires, soit de « *première-main* » (ibid.) par opposition aux données secondaires, sont à considérer comme ayant « *une validité interne immédiate* » (ibid.). Les auteurs prennent ici l'exemple de l'interview qui est un moyen phare de collecte et constitution de données primaires. Ils rappellent à cet égard, que « *l'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des*

explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires » (ibid.). Cet écueil nous paraît éloquent, dans la mesure où il semble constituer un frein important à la constitution d'un résultat et d'une analyse de la recherche. Afin d'y palier, le chercheur peut avoir recours à différentes solutions. Dans notre cas, nous trouvons pertinent de préciser que nous nous sommes attachés à observer plusieurs populations et acteurs, comportements et phénomènes, dans un cadre spatio-temporel défini. Bien que les données secondaires s'établissent sur la période d'analyse de 2018 à 2022, les données primaires quant à elles se concentrent davantage sur la période 2020 à 2022, avec un fort déploiement de rencontres et entretiens directs, réalisés en 2021. Notre présence au sein du terrain sur une partie de l'année 2023 n'est pas à considérer comme faisant partie de notre période de collecte. Nous trouvons pertinent de préciser la temporalité des périodes de collecte des données, primaires et secondaires, dans la mesure où les données collectées peuvent être considérées comme des photographies des acteurs ou du terrain. Finalement, bien que les données primaires soient « *généralement considérées comme une source de validité interne supérieure car le chercheur aura établi un dispositif adapté au projet* » (ibid.) il convient de ne pas se contenter en tant que producteur de connaissances de cette seule croyance générale. Dans notre cas, nous avons choisi de favoriser la triangulation des méthodes et des données pour ce qu'elle apporte à la recherche : davantage de données, des liens étroitement tissés entre les données de première et seconde main, la dépeinte de la situation et du réel que le chercheur a choisi d'observer, une confrontation potentielle entre les données et la théorie qu'il a choisi de questionner dans le cadre de la recherche.

1.5.4.1.3 Risque lié à l'accessibilité et à la flexibilité

Une autre idée reçue principale concernant les données primaires concerne leur accessibilité. En effet, il apparaîtrait que les données primaires « *sont difficilement accessibles* » (ibid.). Un impact direct de ce constat serait donc de privilégier « *des données secondaires accessibles mais incomplètes* » (ibid.) remettant en question l'exhaustivité de la recherche. Dans le cas de notre thèse en Cifre, nous pouvons trouver en ce point une limite potentielle à laquelle il ne nous semble pas avoir été confrontés. Le projet de recherche tel qu'il a été présenté à l'ANRT, au laboratoire de recherche universitaire et à l'entreprise, avait pour avantage de prévoir une place privilégiée pour le salarié-doctorant au sein de l'entreprise terrain d'étude. En notre statut d'Assistant de Projets et Process RSE nous avons en effet pu bénéficier d'un vivier important d'interlocuteurs, et avons pu assister à un nombre tout aussi important de réunions ou autres instances qui auront constitué le terrain d'observation. Par ailleurs, du fait de notre statut sur le terrain, nous avons pu acquérir la possibilité d'entrer en contact avec des acteurs de l'entreprise

qui semblaient plus éloignés de nos missions. Par le biais de questionnaires par exemple, dont nous exposerons les modalités, nous avons pu recueillir les témoignages de plusieurs échantillons de salariés de l'entreprise Groupama d'Oc sur leurs perceptions concernant les activités RSE de l'entreprise, ou concernant des sujets plus précis issus des dimensions constitutives de la RSE et de leur impact sur l'entreprise ou sur les salariés eux-mêmes. Néanmoins, une dernière idée reçue sur les données primaires semble davantage nous concerner, dans la mesure où elle semble refléter une des limites importantes du dispositif Cifre : la flexibilité des données primaires. Selon les auteurs, le chercheur peut avoir tendance malgré lui à « *s'embourbe[r] dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs* » (ibid.). En effet, nous avons pu dresser ce constat, et bien que la plupart des acteurs sollicités aient répondu favorablement à nos demandes ou propositions d'entretiens, certains autres n'ont jamais répondu à nos sollicitations. Cela peut s'expliquer par le manque de disponibilité ou par une perception négative des enjeux inhérents à notre objet de recherche. Bien que minoritaires, les réponses négatives ou l'absence de réponse peuvent constituer une limite dans la production de données primaires. Cependant, étant donné l'objectif de la recherche, et notamment l'objectif de la constitution des données primaires, soit une dépeinte de la réalité observée, ces retours négatifs ou ces absences de retour peuvent également nous éclairer sur les perceptions des acteurs, et constituer de cette manière, une donnée à part entière.

1.5.4.2 Constitution des données primaires : outils et méthodes en Cifre

Après avoir mis en lumière les principales idées reçues sur l'utilisation des données primaires, les potentiels écueils inhérents et leurs impacts directs et indirects sur la recherche, nous proposons de poursuivre avec les outils et méthodes que nous avons déployés afin de les recueillir et les constituer. Nous l'avons vu, les données primaires et les données secondaires ont la particularité d'être complémentaires dans le cas de notre étude. Et si l'analyse documentaire de l'entreprise terrain a constitué une étape fondamentale de notre recherche, les entretiens, questionnaires et observations participantes ont constitué les étapes de notre travail de recherche sur les données primaires. Etape cruciale de la recherche, le choix et déploiement des outils de collecte de données primaires que nous avons effectués nous aura permis de passer « *du monde théorique au monde empirique* » (Angot et Milano, 2014) soit à « *opérer une traduction de la définition conceptuelle* » (ibid.) que nous avons adoptée, afin d'illustrer « *le plus finement possible* » (ibid.) la théorie qui constitue notre cadre premier de recherche. A cet égard, nous avons eu recours à trois modes de collecte et constitution des données primaires :

le questionnaire, l'entretien et l'observation participante. Nous proposons de présenter ces modes opératoires afin d'en exposer l'utilité et les objectifs et intérêts pour le chercheur. L'objectif à ce stade de la recherche était de nous permettre d'en connaître davantage sur notre terrain d'étude. Pour l'ensemble des méthodes utilisées que nous allons exposer ci-après, nous avions définis une question de recherche supplémentaire, spécifiquement dédiée à notre enquête qualitative. Cette question de travail formulée telle qu'étant « *quelles sont les forces et faiblesses de Groupama d'Oc en matière de RSE et quel est son niveau de maturité dans la démarche RSE ?* » nous a permis de consolider les choix méthodologiques pour mener à bien nos enquêtes.

1.5.4.3 Collecte par questionnaires

Le questionnaire est sans doute un des outils de collecte « *le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et sondages* » (Baumard *et al.*, 2014) car il permet de recueillir un plus grand nombre d'informations que l'entretien par exemple. Par ailleurs, il permet également d'accéder à une plus grande population de répondants. De la même manière, un avantage important est qu'il permet de recueillir des informations précises sur des éléments « *dont les modalités ont été définies préalablement* » (ibid.). Le questionnaire est identifié comme un outil « *très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et son administration* » (ibid.). Au cours de notre recherche, nous avons eu recours à différents types de questionnaires, selon les sujets que nous voulions particulièrement étudier. Nous retenons pour notre étude 5 questionnaires, que nous avons construits et déployés dans le cadre de nos missions en entreprise. Au total nous avons obtenu plus de 1 200 retours sur l'ensemble 5 des questionnaires déployés. Parmi ces questionnaires, 2 concernent des sujets précis sur la gestion de la RSE au sein de l'entreprise GOC déployés auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise, 2 autres concernent la perception des acteurs du Groupe de Travail RSE et un dernier concerne la perception de salariés de l'entreprise sur la notion d'impact des métiers représentés chez GOC. Pour des raisons de disponibilité, mais également de temporalité, d'autres projets de questionnaires n'ont jamais été déployés dans le cadre de notre parcours. Ils avaient pour objet de viser la relation de RSE-DD-Légitimité de l'entreprise, sur une catégorie d'acteur internes et sur des segments de parties prenantes externes. En effet, l'entreprise terrain étant régie par les fluctuations inhérentes aux communications et projets internes dans le cadre de la stratégie de l'entreprise elle-même, certaines périodes se sont révélées impropices à l'envoi de questionnaires de type RSE ou concernant notre recherche,

soit pour éviter la surcharge des salariés, soit pour ne pas interférer avec les enquêtes de l'entreprise elle-même. Par exemple, 2 questionnaires construit par Groupama Assurances Mutuelles ont été transmis pas le Service Communication GOC conjointement avec la Direction des Ressources Humaines, dans le cadre d'un projet d'enquête Groupe, sur les perceptions des collaborateurs Groupama et leur opinion concernant les sujets liés aux activités du Groupe (métiers, RH, QVT, projets individuels, vision sur le poste, etc.). Ces enquêtes, nommées Bilan d'Opinion Groupe, se sont établies en 2021 et 2023, chacune sur une période de plusieurs semaines de diffusion, et plusieurs mois de traitement des données. Moment de dialogue phare entre les entreprises du Groupe Groupama et leurs parties prenantes internes, ces périodes de collecte interne peuvent ralentir le déploiement d'autres enquêtes parallèles. Néanmoins, nous les avons considérées comme un vivier d'informations et de données secondaires pertinent pour compléter notre recherche.

1.5.4.3.1 L'élaboration des questionnaires

Il apparaît ici que « *l'expérience du chercheur joue énormément dans la phase de rédaction des questions* » (ibid.) de ses questionnaires. L'on recense dans la littérature 3 principaux impératifs à respecter à la construction et rédaction des questions. Le premier concerne le respect du sens des concepts et théories que le chercheur aura choisi comme cadre. Le deuxième concerne le répondant, qui, faisant face aux questions, doit être assuré d'être à l'aise pour comprendre et répondre aux questions. Le troisième concerne les méthodes d'analyses des données (Baumard *et al.*, 2014). A ce stade, nous proposons d'ajouter deux autres impératifs, qui semblent se dessiner lorsque l'on évolue dans une recherche sous contrat Cifre. Le quatrième concernerait donc la stratégie de l'entreprise, dans laquelle il convient de se situer. Les questionnaires sont en effet révisés et validés ou non par la hiérarchie-projet directe et indirecte du salarié-doctorant. Si ces niveaux de vérifications peuvent être un atout pour confirmer la bonne lisibilité et compréhension des questions, et éviter les erreurs potentielles lors de la rédaction et de l'envoi, ils peuvent également être un frein, en rallongeant les délais de création et validation des questionnaires, ou en opérant des changements sur certaines questions. Parfois même, le chercheur peut être amené à retravailler l'ensemble de son échantillon ou l'ensemble de ses questions. Le dernier impératif concernerait quant à lui le contexte temporel, soit la période de collecte. Le chercheur salarié-doctorant doit se prémunir d'un maximum d'informations inhérentes à l'envoi de ses questionnaires et se poser les questions de type : le moment est-il opportun pour l'entreprise ? le sujet peut-il être traité à cette période ? l'envoi à cette telle date

constitue-t-il un frein potentiel ? En effet, lors de la rédaction de nos questionnaires, nous avons dû nous assurer d'un nombre important d'éléments, impératifs à leur transmission : actualité de l'entreprise, avancement des projets, niveau de bien être, perception d'acceptation, agenda politique, planning de communication multi-projets… Le constat serait alors le suivant : outre un coût en temps de travail très important, le chercheur peut être amené à devoir revisiter son questionnaire. Il convient alors de s'assurer de la pertinence du rendu final du questionnaire, et de s'assurer de son lien avec le sujet et les objectifs prévus. En effet, « *le difficile exercice de rédaction consiste donc à trouver le meilleur compromis entre [cinq] impératifs difficilement réconciliables* » (ibid.).

1.5.4.3.2 Adaptation des questionnaires au terrain

De la même manière que pour la rédaction et la composition des questionnaires, il convient de construire son questionnaire et de le structurer d'une façon claire et codifiée. Ici encore, nous trouvons pertinent de démontrer l'impact de la place du salarié-doctorant dans l'entreprise terrain afin de mieux appréhender la structuration des questionnaires sur lesquels nous avons établis nos données primaires. En effet, s'il est admis qu'un questionnaire « *bien structuré et bien présenté permet d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables* » (Baruch et Holtom, 2008) il nous paraît important de signifier que les habitudes des répondants vis-à-vis des questionnaires reste une dimension toute aussi importante. Dans un contexte de fort dialogue entre une entreprise et ses parties prenantes, il apparaît que les questionnaires, enquêtes, demande d'avis, d'opinion, de partage, ont redoublé. Dans le cas de notre terrain d'étude, le questionnaire semble être une dimension essentielle du dialogue entre l'entreprise et ses salariés. Ainsi, dans un esprit de facilitation du « *travail du répondant […] et [de] ses points de repère* » (Baumard *et al.*, 2014) nous avons recouru à un l'outil type de création de questionnaire de l'entreprise terrain, et avons adopté ses codes. Par exemple, pour l'un des 2 questionnaires concernant un sujet phare issu de la stratégie RSE déployée chez Groupama d'Oc, nous avons construit notre questionnaire sur l'outil Forms. Il nous a permis de mettre en lien des questions ouvertes et des questions fermées, de structurer logiquement notre questionnaire par le biais de sections, thèmes et sous-thème, qui permettaient un déroulé et une évolution fluide pour le répondant. D'un format plutôt considéré comme long pour un questionnaire d'entreprise (19 minutes de temps de réponse en moyenne) il enregistre un taux de retour de près de 50% de la population ciblée. L'enjeu de ce questionnaire était double : d'abord, il avait pour objectif de questionner l'ensemble des collaborateurs, de façon anonyme

(à la seule exclusion de ceux travaillant au Siège Social, qui avait déjà fait l'objet d'une enquête ciblée en 2020) sur leurs habitudes en termes de mobilité, et d'introduire le sujet de la mobilité durable. Il avait pour second objectif de récolter un maximum d'informations sur la perception des collaborateurs vis-à-vis des actions menées sur le sujet du développement durable et de la mobilité par leur employeur, et de les questionner sur leurs visions à court et moyen termes concernant une mobilité durable. A l'instar de ce premier, d'autres questionnaires nous ont permis de collecter des informations sur le sentiment d'engagement des salariés dans la démarche de développement durable de l'entreprise, et sur leurs engagements personnels. En effet, nous trouvions pertinent d'exposer ici que nous avons eu recours à la fois à la méthodologie de l'entreprise dans sa construction des questionnaires, mais également que nous avons pu récolter des informations pertinentes sur l'étendue de notre objet de recherche, par le biais de questionnaires réalisés sur des sujets d'intérêt pour les salariés de l'entreprise. Enfin, concernant l'administration de l'ensemble de nos questionnaires, nous avons recouru par voie de courrier électronique : 4 d'entre eux ont été administrés depuis la boite mail de l'équipe RSE de Groupama d'Oc, quand celui concernant plus précisément la perception de l'impact métier des collaborateurs a été administré par la boite mail professionnelle du doctorant.

1.5.4.4 Collecte par entretiens : semi-directifs, individuels, entretiens de groupe

Après avoir mis en lumière l'exercice du questionnaire et les méthodologies de construction et d'envoi que nous avons privilégiées, nous proposons de nous intéresser à une deuxième méthodologie de collecte que nous avons déployée : l'entretien. C'est une « *technique destiner à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard *et al.*, 2014). L'entretien apparaît comme étant « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005) et peut être considéré comme « *une conversation avec un objectif* » (Cannell et Kahn, 1953) permettant de « *favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Freyssinet-Dominjon, 1997). Pour réaliser un entretien, le chercheur peut, soit dévoiler les objectifs de sa recherche et de l'entretien lui-même, soit masquer ces objectifs. La première solution permet d'obtenir une « *collecte plus centrée* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012), quand la seconde solution permettrait d'obtenir des réponses plus sincères. Dans notre cas, nous avons choisi d'exposer notre rôle, nos objectifs et les objectifs de nos entretiens. En effet, ayant rencontré des acteurs internes et externes de notre entreprise terrain, nous avons privilégié une approche ouverte, afin de proposer une discussion

formelle dans le cadre de nos missions en entreprise. Dans ce cas, nos objectifs étaient « *d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* » (Baumard *et al.*, 2014). Par ailleurs, nous allons voir que nous avons recouru à 3 formats d'entretiens différents et complémentaires : l'entretien individuel semi-directif, l'entretien de groupe et l'entretien non-directif. L'entretien individuel est « *une situation de face à face entre un investigateur et un sujet* » (ibid.). Selon Evrard *et al.* (2009), la non-directivité d'un entretien reposerait sur « *une attention positive inconditionnelle* » de l'instigateur face à son sujet, qui « *peut tout dire* » (Baumard *et al.*, 2014) car son discours repose sur un ensemble de valeurs et renvoie aux problématiques du chercheur. Dans ce cas-là, l'investigateur joue le rôle de facilitateur du discours du répondant. Il va relancer, guider et rebondir sur des éléments énoncés par le répondant. Au contraire, un entretien directif « *ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire* » (ibid.) dans lequel le répondant est limité dans ses réponses. L'entretien semi-directif quant à lui offre une place plus importante au chercheur qui, en amont de la rencontre, doit préparer un guide d'entretien structuré en « *série de thèmes préalablement définis* » (ibid.). Ce guide d'entretien va permettre à l'investigateur de définir le dérouler de l'entretien et lui permettre de recentrer le discours sur ses sujets de prédilection. Ce guide peut être compléter « *en cours d'entretien à l'aide d'autres questions* » (ibid.) qui auront pour objectif de compléter le discours du répondant. Il s'agira alors de questions « *d'investigation* » (ibid.) et de questions « *d'implication* » (ibid.).

1.5.4.4.1 Construction des échantillons

Pour chacun de nos entretiens, nous optons pour une sélection des éléments de manière raisonnée (Royer et Zarlowski, 2014), considérant ainsi *a priori* une sélection de personnes aux points de vue divergents. Cette démarche positiviste exploratoire, nous permet de consolider notre triangulation, avec l'apport d'enquêtes basées sur l'observation que nous détaillerons en suivant. L'enjeu de cette méthodologie d'enquête est de parvenir à l'élaboration d'un diagnostic RSE de l'entreprise terrain. Pour ce faire, le guide d'entretien est monté de façon à répondre à la sous-question suivante : *quelles sont les forces et faiblesses de GOC en matière de RSE et quel est son niveau de maturité dans la démarche RSE ?* Ici, l'objectif n'est pas tant la mesure, mais plutôt l'identification de la stratégie actuelle et la compréhension des pratiques et points de vue. Afin de mettre en lumière les réponses à ces interrogations, notre échantillon est constitué en accord avec la théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984), axe théorique pilier

de notre thèse. Ainsi, il est nécessaire de se pencher sur les différents acteurs de la RSE au sein de l'entreprise terrain. Pour cela, il apparaît judicieux de séparer en plusieurs segments et sous-segments notre échantillon. Pour répondre au mieux à la problématique, le guide d'entretien sera personnalisé et ajusté pour chaque segment constitutif de l'échantillon interrogé. Les segments principaux sont les éléments représentants l'interne et ceux représentants l'externe. Puis pour chacun de ces deux segments, nous choisissons de les séparer en sous-segments et de les traiter en entonnoir. Pour l'interne, cela revient à différencier les membres de la gouvernance, de la direction, les responsables, les cadres, les non-cadres. Pour l'externe, les responsables RSE du Groupe et des autres Caisses Régionales. Ainsi, l'analyse se basera sur l'hypothèse d'une différenciation *a priori* existante entre les informations recueillies dans chaque segment et sous-segment. Au total, dans le cadre des entretiens semi-directif, nous avons eu l'occasion de rencontrer 24 répondants, dont 2 représentants du Groupe Groupama, considérés comme des parties prenantes externes de l'entreprise Groupama d'Oc. Parmi les 22 acteurs de l'entreprise, nous avons rencontré 3 personnes issues du tissu mutualiste de l'entreprise, 5 membres du Comité de Direction Générale, 8 collaborateurs de l'entreprise et 6 membres des instances de représentation du personnel. Nous verrons comment la méthode que nous avons privilégiée, l'observation participante, nous a permis de consolider la représentativité de ces échantillons. Enfin, 5 collaborateurs n'ont donné aucune réponse à nos propositions d'entretien.

1.5.4.4.2 Construction des guides d'entretien

Dans le cadre de notre thèse, nous avons donc réaliser des entretiens semi-directifs, visant à mettre en relief les forces et faiblesses en termes de RSE de l'entreprise Groupama d'Oc ainsi que le niveau de maturité des démarches RSE de l'entreprise, en vue de qualifier et quantifier le niveau de Performance Globale. Les différents guides d'entretien ont été élaborés de façon à respecter le choix semi-directif, en admettant les principales thématiques à aborder. Ces thématiques ont pour objet d'être assez larges pour admettre des questions ouvertes. Ce faisant, l'interlocuteur peut répondre de façon plus libre en ne limitant pas sa réponse. Cela permet une plus grande visibilité et transparence lors de la collecte des verbatims. Les guides d'entretiens, élaborés en thématiques clés et sous-questions, ont une vocation support. Ils peuvent être révisés au cours des entretiens, et adaptés au cours des réponses du répondant. Il sert à rendre compte de l'approche privilégiée lors de notre enquête et ne présente pas de linéarité. Le guide d'entretien est constitué de trois parties, reprenant l'introduction et la présentation du travail de

recherche global dans lequel il s'inscrit ; la présentation de la personne interrogée ; la passation de l'entretien.

PARTIE 1	Introduction, présentation de l'objet de recherche
PARTIE 2	Présentation de la personne interrogée
PARTIE 3	Passation de l'entretien

Tableau Ch5.7 : Le déroulé type d'un entretien semi-directif

Le guide d'entretien quant à lui est composé de 5 rubriques généralistes : la RSE ; l'expérience à Groupama d'Oc ; l'expérience du répondant ; les gestes du quotidien ; la vision prospective du répondant. Dans la première rubrique, les questions ouvertes et généralistes permettent de dresser un état des lieux du positionnement mental du répondant et de le situer par rapport aux enjeux inhérents au développement durable et à la RSE. La seconde partie guide le répondant vers une évaluation de l'engagement de son entreprise et permet de renforcer sa confiance en ses réponses. Plus précises, elles ont pour objectifs de recentrer la discussion sur l'entreprise terrain d'étude. La troisième rubrique quant à elle, nous permet de renforcer les liens entre le répondant et l'investigateur dans la mesure où elle touche des sujets plus personnels concernant la vision et l'implication du répondant. Par ailleurs, elle ouvre sur la vision à court terme du répondant avec une question ciblée sur les axes d'amélioration. La quatrième rubrique permet au répondant de proposer un retour d'expérience, puisqu'elle questionne son analyse longitudinale. L'expérience individuelle ayant été *a priori* considérée comme un élément positif, elle entendait permettre au répondant de s'exprimer et dresser un rapport d'étonnement. Enfin la dernière rubrique, avec des questions très larges construite pour guider la fin de l'échange, avait pour objectif de rouvrir la discussion et de permettre au répondant de s'interroger sur le devenir de la RSE dans son entreprise mais également sur l'importance des actions individuelles. Pour chacun de nos entretiens, nous avons pu dérouler convenablement nos guides d'entretien. Le temps passé avec les répondants a été variable, allant de 45 minutes pour le plus court, à 2h pour le plus long. La plupart des répondants ont affiché une forme d'enthousiasme à se faire interroger, et nous avons pu recevoir des remerciements pour nos démarches et l'intérêt porté au sujet.

RUBRIQUES	QUESTIONS
LA RSE	o Que représente pour vous le concept de RSE ? o Que pouvez-vous dire de l'état de la RSE en France ? o Comment peut évoluer ce concept ? o En matière de RSE, qui doit fournir l'effort principal ? o Quel est le rôle de l'entreprise dans l'évolution de la RSE ?
L'EXPERIENCE GOC	o Comment peut-on évaluer l'engagement d'une entreprise en matière de RSE ? o Comment peut-on évaluer l'impact d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ? o Quelles sont pour vous les parties prenantes de GOC ? o Au sein de votre entreprise, que peut-on qualifier de « RSE » ? o Que pouvez-vous dire du phénomène de « verdissement » ? Est-ce un problème ? o Quelles sont les Forces de GOC en matière de RSE ? o Quelles sont les Faiblesses de GOC en matière de RSE ?
VOTRE EXPERIENCE	o Pourquoi est-il nécessaire aujourd'hui d'entamer une démarche RSE ? o En votre qualité de (…) dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans la démarche RSE de GOC ? o Quelles relations entretenez-vous avec les autres parties prenantes de GOC ? o Comment se mesure la légitimité d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ? o Quels seraient selon vous des axes d'améliorations pour GOC ?
LES GESTES DU QUOTIDIEN	o En quoi les gestes du quotidien peuvent-ils être utiles en matière de Développement Durable ? o Que pouvez-vous dire quant à l'évolution des comportements au sein de GOC ?
LA RSE A L'AVENIR	o Qu'est-ce qu'un modèle managérial responsable ? o Comment la RSE va-t-elle évoluer ? o Que peut-on faire aujourd'hui ?

Tableau Ch5.8 : Le guide d'entretien type pour les entretiens-semi directifs

1.5.4.4.3 Limites aux entretiens de groupe

Au cours de notre parcours de recherche, nous avons proposé des entretiens de groupe auprès de collaborateurs. Ce dernier « *consiste à réunir différents sujets autour d'un ou de plusieurs animateurs. Sa particularité est de placer les sujets dans une situation d'interaction* » (Baumard *et al.*, 2014). La gestion de la dynamique de groupe s'est révélée surprenante dans un cas particulier, où nous avons pu effectivement observer « *une réticence des sujets à se révéler face aux autres participants* » (Rubin et Rubin, 1995). Le rôle d'animateur du chercheur s'est également révélé comme pouvant constituer un frein à la formulation des réponses des participants à cet entretien de groupe. Dans un autre cas, nous avons au contraire pu bénéficier d'une dynamique positive entre les répondants, où « *l'interaction entre les membres du groupe [a permis] de stimuler leur réflexion sur le problème posé* » (Baumard *et al.*, 2014). Du surcroît, les entretiens de groupe ont été réalisé à distance, à la vue du contexte sanitaire, renforçant la difficulté de l'échange et la fluidité de la discussion. Dans le cadre de notre recherche, nous proposons de convenir que, vu le contexte de la recherche, l'investigateur étant partie prenante de l'entreprise, l'entretien individuel s'est révélé plus efficace, et a comporté très peu de limite inhérente à la méthodologie de passation.

1.5.4.5 Collecte par observation

En troisième lieu, nous proposons de présenter la méthode par observation, qui est « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe lui-même, de visu, des processus ou*

des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard *et al.*, 2014). Contrairement à l'entretien, et dans notre cas en complément, l'observation participante permet au chercheur de recueillir des données verbales « *dont les occurrences sont certaines* » (ibid.) et moins sujettes à caution. Il existe selon Junker (1960) quatre principaux comportements du chercheur qui peuvent relever de 4 solutions d'observation : la participation complète, la participation-observation, l'observation-participante, l'observation complète. Dans le cadre de notre travail de recherche, et compte tenu de notre positionnement, nous nous sommes orientés sur la méthodologie de l'observation-participante.

1.5.4.5.1 Choix de l'observation-participante

Si nous avons vu qu'il existe plusieurs modes d'observations, il convient de retenir que nous nous sommes positionnés sur l'observation-participante pour deux raisons principales. La première est que nous convenons que c'est le mode opératoire qui correspond le plus à notre objet d'étude et à notre terrain. En effet, le mode observation complète peut entraîner des questions d'ordre éthique, avec un observateur qui cherche à dissimuler à ses interlocuteurs et ses sujets le fait qu'il les observe. Il doit « *utiliser des méthodes sophistiquées d'enregistrement des données pour éviter tout détection* » (Baumard *et al.*, 2014) et doit en conséquent redoubler d'effort pour ne pas se faire remarquer. De surcroît, il ne peut développer de maîtrise sur son échantillon d'observés. Dans le cas de la participation-observation, le chercheur, qui « *n'est pas mandaté au sein de l'organisation* » (ibid.), exerce un contrôle plus important sur son échantillon et peut mener des entretiens en complément. Néanmoins, il apparaît que le chercheur « *participant-observateur* » (ibid.) n'est pas dans une position « *neutre* » (ibid.), l'inconvénient principal résidant dans la réactivité accrue de ses sujets, qui « *peuvent activer des mécanismes de défense à l'égard de l'investigation* » (ibid.). Enfin, dans le cas d'une observation non-participante, l'on retient de définir deux modes sous-jacents. Le premier est considéré comme une observation « *flottante* » (Evrard *et al.*, 2009) qui conduit le chercheur à appréhender sa collecte de données sur le terrain comme une étape préliminaire à sa constitution des données. Le second mode semble être l'observation « *focalisée et standardisée* » (Baumard *et al.*, 2014) qui impose de développer un cadre immuable d'observations, qui joueront le rôle de « *base empirique* » (ibid.) pour la recherche. Se dessine alors le choix de l'observation-participante, qui semble correspondre plus précisément à notre posture et notre rôle attribué au sein de l'organisation. En effet, la participation du chercheur « *à la vie de l'organisation étudiée*

reste marginale » ibid.) et son rôle, comme son statut et ses objectifs, sont clairement définis. Les « *résistances* » (ibid.) que peut rencontrer le chercheur observateur-participant peuvent tendre à diminuer dans le temps et les barrières et mécanismes de défenses des sujets observés peuvent tendre à disparaître. Le chercheur peut, tout au long de son parcours, adopter les codes de la vie de l'organisation et tisser des liens avec les sujets, de façon qu'il « *réussisse à créer une relation de confiance avec les sujets sources* » (ibid.). Ainsi, la posture du chercheur vis-à-vis de son terrain d'étude lui permettra d'obtenir « *une plus grande latitude* » (ibid.) et une plus grande maîtrise sur son échantillonnage. Les auteurs ayant théorisé cette méthodologie conviennent également de s'aligner sur le caractère neutre du chercheur, et sur la bienveillance qu'il convient de garantir lorsque l'on se confronte à la réalité de son terrain d'étude. Ici, notre positionnement épistémologique nous confère le recul nécessaire à la bonne gestion des observations effectuées.

1.5.4.5.2 Gestion de l'accès aux sources

Dans le cas de notre objet d'étude et de nos objectifs de recherche, nous avions convenu en amont de notre travail de recherche de privilégier une approche par triangulation des méthodes et des données. Dans le cas précis de l'observation-participante, et afin de respecter tant la méthodologie en elle-même que les intentions d'ordre éthique, nous avons adopté au sein de l'organisation une posture claire. L'originalité de ce type de contrat au sein de l'entreprise terrain, qui signait sa première convention CIFRE avec cette intention de projet de recherche a constitué, de manière générale, un levier d'accessibilité des sources. Les responsables de l'organisation, les participants aux différents groupes de travail, les collaborateurs « croisé » en réunions, formelles ou informelles, étaient tous informés de la condition de notre présence ces trois années au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous pouvons noter également que ce type de contrat, sur un sujet d'actualité et de société comme peut l'être la RSE dans sa manière d'être abordée en entreprise, a suscité un intérêt de la part des différentes parties prenantes de l'entreprise. Perçue de manière plutôt positive, la posture et position du salarié-doctorant a pu constituer en elle-même un levier d'accès et une aide à la diminution des mécanismes de défenses potentiels des sujets observés. Bien que chaque accès particulier au terrain ait dû être négocié, chaque entretien et questionnaire notamment, l'accès aux sources dans le cas de l'observation participante quant à elle s'est formalisée lors de la contractualisation de la CIFRE chez Groupama d'Oc. Enfin, concernant la flexibilité nécessaire du chercheur vis-à-vis de ses sources de données, et notamment de ses sources de données primaires, il convient de garder en mémoire que le chercheur en sciences de gestion qui choisit d'observer la réalité d'un terrain

est « *confronté à une matière vivante* » (Girin, 1989) avec laquelle il aura à gérer des interactions. De cette manière, il doit se préparer à rester neutre tout en étant amené à se confronter à des questions d'éthique, d'utilité, de nuisibilité (ibid.). En effet, le chercheur positiviste qui n'exerce pas de contrôle sur son objet de recherche et qui peut recourir à une méthodologie d'observation-participation, devra « *également prendre en compte les réactions des sujets-sources* » (Baumard *et al.*, 2014) pour mener à bien son parcours et sa recherche.

1.5.4.6 Design de l'enquête qualitative

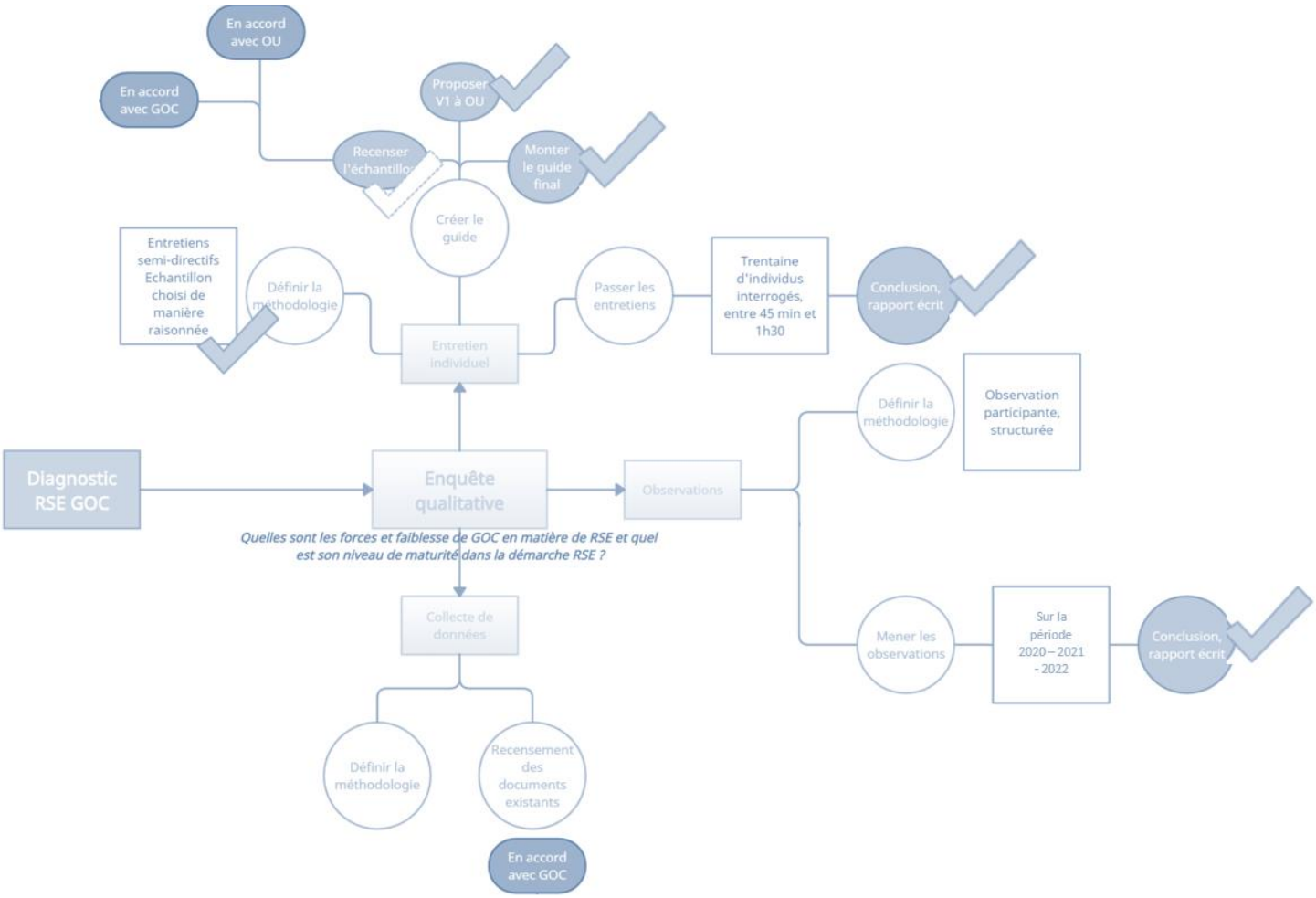


Schéma Ch5.2 : Le design de l'enquête qualitative (2021)

***

Nous avions convenu de nous intéresser à la formulation de notre problématique générale de la recherche. Ce travail de réflexion s'est établit sur les mois précédents la formulation de l'intention de recherche et plus largement, en amont de la construction de notre projet de recherche. Nous ambitionnions de porter un projet de recherche qui puisse tant à la fois permettre de contribuer à la recherche scientifique et académiques sur les enjeux liés aux mots clés de notre thèse, mais également de fournir à l'entreprise terrain un outil de gestion, de pilotage des activités, dans un objectif de développement durable, et de modélisation de ses impacts. L'enjeu est alors de pouvoir les mesurer, les quantifier, mais aussi de les qualifier, et de pouvoir les nuancer. Ainsi, il s'agit de maximiser les impacts positifs qu'une entreprise peut avoir sur la société, tout en diminuant au maximum son impact négatif sur l'environnement et la planète. Pour avancer, nous avions prévu et posé des hypothèses de cherche, qui ont constitué, à l'instar des autres composantes de la recherche (objectifs, problématique, positionnement épistémologique…) un cap avec 4 grands axes de réflexion guidée. Enfin, nous avions proposé de nous pencher sur l'élaboration du design de notre recherche. Elément majeur de ce chapitre, il permet de clôturer la partie 1 de notre thèse, et d'ouvrir sur la partie suivante : le cadre méthodologique. A ce stade nous convenons avoir eu un large recours à l'ensemble des éléments précédemment cités pour nous guider et nous maintenir dans la visée de l'objectif final, qui semble être de restituer la thèse et de pouvoir l'exposer à l'oral lors de la soutenance. En ce sens, la construction finale du design et sa schématisation nous a permis de mettre en lumière l'ensemble de notre plan de thèse, qui, au-delà de notre plan de travail, synthétise lui-même la réflexion qui a animé ce parcours doctoral. Si les liens entre les concepts de RSE, de Performance Globale, ou encore d'impact et de légitimité, de territoire et de parties prenantes ont largement été abordés dans la littérature académique, la relation qui les unie peut dépeindre leurs relations dans le système qui leur est propre. Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons convenu de contextualiser en regard à la fois de nos connaissances théoriques sur les mots clés, mais également en regard du contexte spatio-temporel dans lequel il se situe. La méthodologie exploratoire proposée dans le cadre de l'étude nous a permis de recourir à un panel de méthodologies de collecte de données. Les données primaires et les données secondaires ont fait l'objet d'une collecte et d'une analyse mixte qui a reposé sur la démarche par triangulation des méthodes et des démarches. Cette hybridation confirme la robustesse du choix des données mais également nous permet de tendre vers la réponse à notre problématique générale, par le biais du traitement de nos hypothèses de recherches.

1.6 Chapitre 6 : Résultat 1 : analyse stratégique Groupama et Groupama d'Oc (SWOT démarche RSE-DD territoriale, reporting RSE, stratégie RSE-DD nationale)

La notion d'impact, de plus en plus prégnante dans le vocabulaire des entreprises, soulève la question d'une dualité. D'abord, quand elle est abordée positivement, la notion d'impact renvoie à la notion de contribution, d'utilité de l'entreprise. Ensuite, lorsque l'on s'intéresse à la notion de légitimité, de bien-fondé, la notion d'impact renvoie à l'impact négatif de l'entreprise sur la société. Finalement, l'impact reste la mesure principale de l'influence positive ou négative d'une entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes. Cette mesure cependant « *n'est pas suffisante à développer un modèle d'entreprise plus durable* » (Plateforme RSE, 2023). Il apparaît en effet qu'elle nécessite d'être perçue, au-delà d'une simple mesure, comme un « *vecteur stratégique de la performance globale des entreprises* » (ibid.). Son ancrage et son rôle effectif au cœur de la stratégie d'une entreprise, permettra alors, la mise en place et le déploiement d'un modèle d'affaires à la fois responsabilisé, et durable. En effet, il apparaît que c'est « *en intégrant la totalité des conséquences de l'activité de l'entreprise* » (ibid.), qu'elles soient positives ou négatives, immédiates ou futures, internes ou externes, que l'on construit un modèle d'affaires durable. La notion de Performance Globale, que nous retenons comme étant issue d'un rapport entre la contribution positive de l'entreprise à la société et son impact négatif sur la planète, demeure une mesure difficilement quantifiable. Nous avons pu dépeindre les grandes difficultés auxquelles se confrontent les entreprises, chercheurs et théoriciens lorsqu'ils s'attachent à mesurer la performance globale d'une entreprise. Sa tendance multifactorielle et multiscalaire renforce en effet la difficulté de la mesure, en ce sens où elle fait appel à un nombre important d'indicateurs. Nous avons par ailleurs mis en lumière l'existence et les apports des indicateurs de performance sociale, de performance sociétale, de performance environnementale et de performance économique. L'unicité d'une unité de mesure de la performance globale s'en trouve ainsi difficilement lisible. De la même manière, les indicateurs de la contribution positive et de l'impact négatif sont multiples. Dans un objectif de renforcement du dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, et dans un objectif de transparence sur les choix de gouvernance projet et gestion des activités de l'entreprise, il convient d'unifier les termes et les mesures. Nous avons pu aborder au cours de notre écrit qu'il

existe des méthodes pour quantifier le qualitatif et des méthodes pour qualifier le quantitatif. En outre, nous avons pu mettre en lumière l'importance de l'affiche d'une simple mesure, claire et précise, qui puisse permettre à chacun de dresser un ordre de grandeur compréhensible. Dans cette mouvance, nous allons nous intéresser dans ce chapitre à la traduction de la mesure de l'impact de l'entreprise Groupama d'Oc en mettant en lumière les diagnostics stratégiques que nous avons mené. Afin de s'intéresser à cette entreprise, nous proposons en propos introductifs de nous concentrer sur l'évolution du Groupe Groupama, afin de poser un regard averti sur le rôle de l'entreprise Groupama d'Oc au sein du Groupe, et sur les orientations stratégiques prédominantes de Groupama ces dernières années.

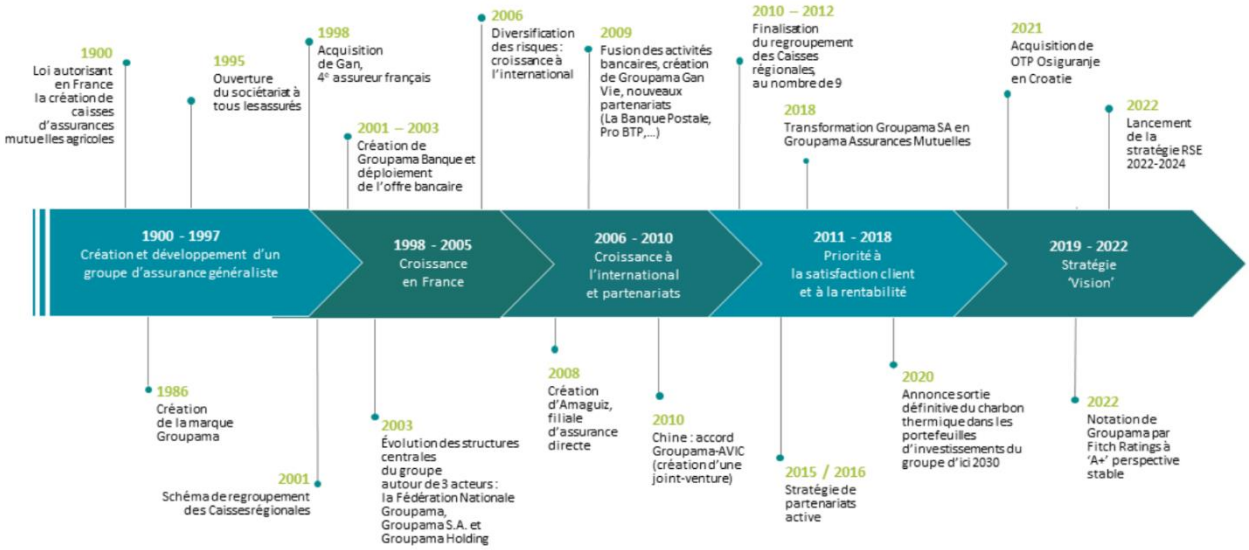


Figure Ch6.1 : frise chronologique de l'évolution du Groupe Groupama (tiré de Groupama.com)

1.6.1 Présentation du terrain

1.6.1.1 Présentation du Groupe Groupama et de son fonctionnement

Le Groupe Groupama est le fruit d'une histoire centenaire, dont le point de départ peut être considéré comme étant la loi du 4 juillet 1900, autorisant en France la création de caisses régionales d'assurances mutuelles agricoles. Le mouvement mutualiste agricole prend ainsi racine en France se développe et s'organise, permettant la création des Assurances Mutuelles Agricoles « *pour protéger et servir les agriculteurs qui représentaient à l'époque 80% de la*

richesse nationale »[5]. Ces Assurances Mutuelles Agricoles se sont rapidement diversifiées et, dès les années 1960 elles se sont ouvertes à d'autres champs d'intérêt que l'agriculture seule, pour se consacrer à « *l'ensemble des risques dommages* » (ibid.) et quelques années plus tard encore, à l'assurance vie. Le nom de la marque Groupama apparaît pour la première fois en 1986, et est créée « *pour fédérer l'ensemble des structures d'un groupe d'assurance adapté aux conditions nouvelles de l'économie et à l'internationalisation des marchés financiers* » (ibid.). La fin des années 1990 marque pour Groupama un tournant avec l'acquisition du GAN, 4ème assureur français, et « *groupe aux activités complémentaires de celles de Groupama* » (ibid.), qui avait connu alors « *cinq ans de déboires immobiliers, de gestion aventureuse, et d'aveuglément des autorités de contrôle* »[6]. C'est en février 1997, que le ministre de l'Economie Jean Arthuis prévient que « *sans une aide publique de 20 milliards, le GAN est mort* » (ibid.). C'est ainsi qu'en 1998, « *à l'issue d'une procédure de privatisation où étaient mis en concurrence de grands groupes internationaux* » (Groupama.com), le Crédit Mutuel procède au rachat du réseau bancaire du GAN, que Goldman Sachs et General Electrics récupèrent ses filiales immobilières et que Groupama acquiert pour 17,25 milliards l'assurance GAN-SA, avec garantie de l'Etat. Le début des années 2000 quant à lui est marqué pour le Groupe Groupama de nouvelles opérations d'élargissement et de diversification de ses activités aux produits bancaires. Groupama s'allie avec la Société Générale « *afin de créer Groupama Banque, une banque multicanale à destination des clients de Groupama* » (ibid.). Cette alliance signe un modèle original qui « *repose sur la combinaison des réseaux physiques de distribution de Groupama (4 400 points de vente, près de 6 500 conseillers, de canaux complémentaires (plateformes téléphoniques, Internet), d'une offre complète de services bancaires innovants, et de processus performants assurant une structure de coût basse* » (Société Générale, *Communiqué de presse*, septembre 2001). La banque ainsi créée « *sera détenue à 60% par Groupama et 40% par la Société Générale* » et avait pour objectif de réunir 500 000 clients en 2005. Les années 1998 à 2005 marquent une période de forte croissance en France pour le Groupe Groupama. Les années suivantes vont permettre à Groupama d'accéder à une croissance à l'international, « *avec l'acquisition d'entités en Espagne, en Turquie, au Royaume-Uni et en Italie* » (Groupama.com) mais encore d'assureurs grecs, roumains, hongrois, bulgares, slovaques. Groupama, dans sa « *conquête d'une clientèle urbaine* » (ibid.) lancera en 2008 la marque Amaguiz.com, exclusivement destinée à la vente en ligne. Désireux de poursuivre

[5] Plus de 100 ans d'histoire - Groupama
[6] GAN: la vente éponge le sinistre. Groupama rachète l'assureur public pour 17,25 milliards. – Libération (liberation.fr)

l'expansion de ses activités bancaires, le Groupe Groupama signe en 2009 un accord de partenariat avec la Banque Postale et créent ensemble une entreprise de bancassurance, la Banque Postale Assurances IARD, bénéficiant des réseaux clientèles de la Banque Postale et détenue à 35% par l'assureur mutualiste. Enfin en 2010, Groupama s'allie avec le groupe Aviation Industry Corporation of China, permettant la création d'une joint-venture d'assurance non-vie en République Populaire de Chine. Pour le Groupe Groupama, les années 2011 à 2018 semblent marquées par la « *priorité à la satisfaction client et à la rentabilité* » (ibid.) avec des mesures prises pour renforcer la solvabilité et réduire « *la sensibilité de son bilan aux fluctuations des marchés financiers* » (ibid.). La directive Solvabilité II a été développée en Europe « *entre la fin des années 1990 et le milieu des années 2010, entrant en vigueur début 2016* » (Frézal, 2021), visant à faire « *table rase du système prudentiel précédent, Solvabilité I* » (ibid.), afin de définir un nouveau cadre réglementaire pour l'exercice de l'activité d'assurance. Si Solvabilité I visait avant tout à garantir « *la protection des assurés dans le marché commun européen* » (ibid.) la directive Solvabilité II va elle se concentrer sur la réglementation et le contrôle « *en matière d'assurance et de réassurance* » (ibid.) afin de garantir « *la protection des preneurs et des bénéficiaires* » (ibid.). Cependant, d'autres objectifs de Solvabilité II se concentreront sur le renfort de la régulation prudentielle en visant plus particulièrement la stabilité financière, la stabilité sur les marchés financiers et l'équité. En 2013, Groupama prévoyait le renfort de sa flexibilité financière et affichait une marge de solvabilité de 200%, avec une stratégie, établie sur 2014-2018, basée sur la satisfaction des clients, la rentabilité de son développement, une culture de l'efficacité et l'engagement des collaborateurs. Par ailleurs, Groupama SA modifie ses statuts pour « *intégrer dans son objet social son rôle d'organe central du réseau composé des sociétés ou caisses d'assurances et de réassurance mutuelles agricoles* » (Groupama.com) conformément à la loi de séparation et de régulation des activités bancaire promulguée en 2013. Les années suivantes, Groupama poursuit l'expansion de ses partenariats d'assurance et banque avec divers partenaires tels que Renault pour l'assurance automobile ou Orange pour une banque mobile. Finalement, cette période marque pour Groupama le lancement des certificats mutualistes agricoles avec l'entrée en vigueur de la loi de l'Economie Sociale et Solidaire (2014), qui sont définis comme étant « *un investissement à long terme* » (ibid.) visant à renforcer une relation pérenne avec son réseau de clients. En 2019, après avoir transformé de nouveau l'organe central cette fois-ci en caisse de réassurance, sous le nom de Groupama Assurance Mutuelle, le Groupe Groupama lance sa stratégie Vision 2019-2022, fondée sur trois niveaux opérationnels en caisses locales, régionales et nationales. L'assureur annonce alors sa sortie « *définitive du charbon thermique*

dans les portefeuilles d'investissements du groupe d'ici 2030 » (ibid.) et prévoit la structuration de sa stratégie RSE 2019-2021, puis 2022-2024, après l'obtention par Fitch Ratings (agence de notation financière) de la note « *A+ perspective stable* » en 2022. Ci-dessous, nous proposons de retrouver l'organisation schématique du Groupe Groupama tel qu'elle évolue depuis 2018.

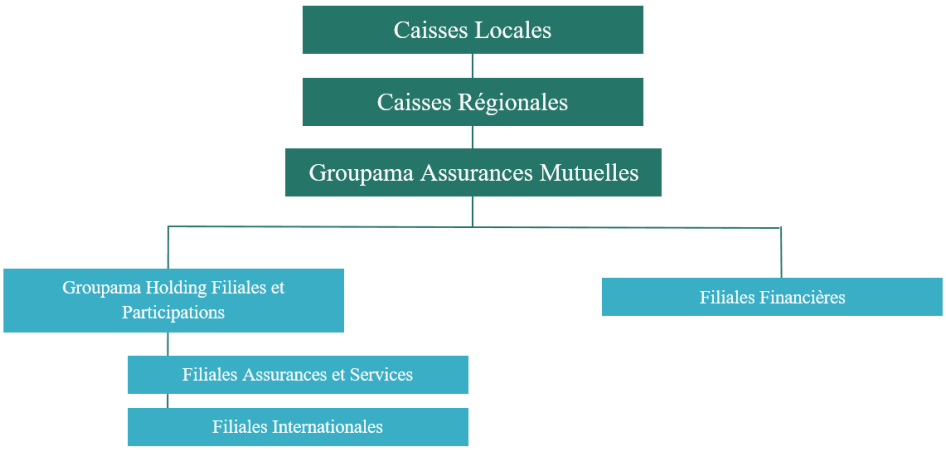


Schéma Ch6.1 : organisation du Groupe Groupama depuis 2018

Le Groupe Groupama est ainsi composé de 9 caisses régionales métropolitaines (Groupama Centre-Atlantique, Groupama Centre Manche, Groupama d'Oc, Groupama Grand-Est, Groupama Loire Bretagne, Groupama Méditerranée, Groupama Paris Val de Loire, Groupama Rhône-Alpes Auvergne), 2 caisses d'outre-mer (Antilles-Guyane et Océan Indien) et 2 caisses spécialisées (Groupama Forêts Assurances et Producteurs de tabac). Les caisses régionales ont pour objectifs de réassurer le réseau des caisses locales d'assurance mutuelles (2 600 caisses locales en 2023) adhérentes à leurs statuts et ainsi de faciliter leur fonctionnement. Considérées comme la « *base de notre [Groupama] organisation mutualiste, les Caisses régionales permettent d'établir une véritable proximité avec les assurés* » (Groupama.com).



Figure Ch6.2 : la répartition des Caisses Régionales Groupama de France métropolitaine (tiré de Groupama.com, 2023)

1.6.1.2 Présentation de la Caisse Régionale Groupama d'Oc

Après avoir introduit avec le portrait de l'évolution organisationnelle et stratégique du Groupe Groupama, nous proposons de poursuivre ce propos introductif en dépeignant une présentation succincte de l'entreprise Groupama d'Oc. Assureur mutualiste généraliste, Groupama d'Oc (désormais GOC dans le texte) propose des services d'assurances aux particuliers, aux exploitants agricoles, aux entreprises, aux associations et collectivités locales. Créée en 2003 à la suite de la fusion entre les Caisses Pays verts (Cantal, Creuse, Corrèze), Groupama OC (Lot, Aveyron, Lozère, Tarn, Tarn-et-Garonne) et Groupama Sud-Ouest (Haute-Garonne, Gers, Ariège, Landes, Hautes-Pyrénées, Pyrénées-Atlantiques) elle établit en 2010 son siège social à Balma (31. Cette fusion de trois caisses a permis à l'entreprise dans sa forme finale Groupama d'Oc de se renforcer afin de « *pouvoir faire face à des risques plus lourds, mais aussi de se doter de nouvelles compétences humaines et de nouveaux moyens technologiques* » (source : intranet Groupama d'Oc, consulté en août 2023). C'est à Balma, au siège social, que sont basés le Comité de Direction Générale, les fonctions supports et une partie des activités de gestion.

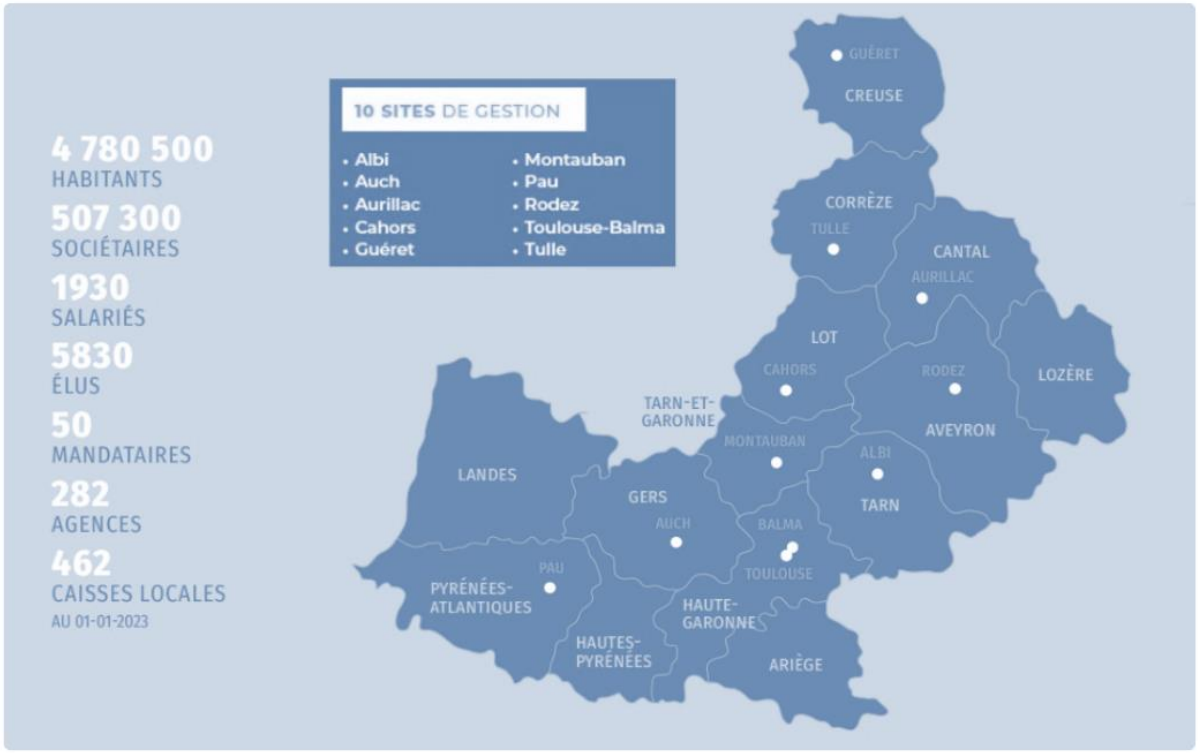


Figure Ch6.3 : Le territoire de Groupama d'Oc (tiré de l'intranet de Groupama d'Oc, 2023)

Si l'on revient à notre terrain de recherche, nous proposons de poursuivre nos propos en annonçant l'objet de ce chapitre. Nous avons pu voir au cours de la revue de littérature que la notion de contribution des entreprises a fait son apparition dans le champ d'étude des comportements responsables des organisations ces dernières années. A l'instar du terme impact ou encore du terme de parties prenantes, la contribution vise à désigner l'influence de l'entreprise. Cette influence, nous l'avons vu en première partie, peut se mesurer sur les parties prenantes de l'entreprise et peut se traduire en termes d'impacts. Dans le cas de la contribution, il s'agit plutôt d'impacts positifs, exercés par l'entreprise sur ses parties prenantes. Nous proposons ainsi de nous consacrer à la dépeinte de la contribution de l'entreprise terrain d'étude, GOC, en tant que caisse régionale d'assurances mutuelles. Dans le cadre de chapitre, nous aurons l'occasion de porter un regard a à la fois sur la stratégie RSE du Groupe Groupama que sur son application dans la caisse régionale GOC. En effet, dans une première partie nous apprécierons la contribution de l'entreprise GOC à la construction de la DPEF du Groupe Groupama avec sa contribution à la société en générale en abordant sa contribution sociale, puis sa contribution sociétale.

1.6.2 Analyse stratégique démarche RSE-DD Groupama d'Oc

En vue de parvenir à déterminer les leviers de performance globale pour GOC, nous proposons de suivre 3 étapes : d'abord nous verrons quelles sont les forces et faiblesses, opportunités et menaces inhérentes au projet RSE pour GOC ; ensuite quelles sont les forces et faiblesses, opportunités et menaces inhérentes au reporting RSE de GOC ; enfin nous verrons les forces et faiblesse, opportunités et menaces inhérentes au pilotage centralisé de la RSE pour GOC. Pour ce faire, nous allons utiliser l'analyse SWOT, cet outil d'analyse stratégique nous permettra d'identifier les leviers d'améliorations et les actions possibles à développer pour renforcer le sujet de la RSE et son ancrage dans l'entreprise. Les objectifs attendus sont tant à la fois de mettre en lumière ces leviers d'améliorations, que de suggérer une stratégie durable de gestion des activités de l'entreprise, par le biais de l'intégration volontaire des notions de RSE, impact et développement durable au sein de la stratégie de l'entreprise.

1.6.2.1 Le projet RSE de Groupama d'Oc

Dans le cadre de notre étude nous avons pu recourir à l'analyse SWOT du projet RSE de GOC en regard de sa structuration organisationnelle interne, et de son cadre contextuel externe. L'analyse SWOT, nous l'avons mentionné dans le cadre du pilotage stratégique de la Performance Globale, « *offre la possibilité de développer la stratégie […] d'une entreprise et d'apprécier le succès d'un projet, en examinant simultanément différents facteurs* » (Ballester, 2022). Ces facteurs d'analyse sont regroupés en catégories, « *comme les atouts et les imperfections, mais aussi la concurrence ou les marchés en croissance* » (ibid.). Nous avons déterminé les principaux éléments qui nous permettent de dresser une analyse de la démarche RSE de GOC, dans un objectif final de proposer une planification stratégique pour l'entreprise, vis-à-vis de son ambition RSE. En effet, l'analyse SWOT illustre le besoin des entreprises dans leur recherche de « *toujours plus de croissance, d'opportunités et de stratégie économique à encadrer, quantifier, qualifier et planifier* » (ibid.). Il apparaît en effet qu'elle est « *l'émanation d'une conception binaire associant le progrès technologique […] et la recherche de nouveaux marchés* » (ibid.). Dans le cadre de notre travail, nous mobilisons cet outil afin de déterminer pour GOC comment « *prendre des mesures pour relever les défis environnementaux* » (ibid.). En effet, l'analyse SWOT permettant une analyse de l'organisation interne comme des enjeux externes, permet de se questionner sur l'interaction de l'entreprise avec ses parties prenantes. En effet, elle entend permettre « *d'explorer la collaboration avec les services internes, ainsi qu'avec les fournisseurs, les clients, ou d'autres parties prenantes sur des stratégies visant à*

créer et maintenir une valeur à long terme » (ibid.). Dans le cadre d'une stratégie de développement durable et de responsabilisation des activités de l'entreprise, il convient également de repenser la place des pressions ou opportunités exercées par le cadre réglementaire dans lequel évolue l'entreprise. De surcroît, il convient de garder en mémoire l'analyse par les risques portés par les parties prenantes, qui permet à la fois de les placer correctement dans la matrice, selon que ces risques soient directs ou indirects, et internes ou externes. Cette analyse permet enfin de brosser « *un portrait plus précis entre les enjeux globaux et les enjeux locaux de l'entreprise* » (ibid.). En effet, elle permet de mettre en lumière les atouts qui lui convient de pérenniser, et les risques majeurs auxquels elle se confronte. Également, l'analyse SWOT dans le cadre de la démarche RSE permet de mettre en avant les grands axes stratégiques sur lesquels peut se reposer l'entreprise pour déterminer sa démarche. Les ODD de l'ONU peuvent notamment constituer un levier important pour dresser les lignes stratégiques de la démarche de l'entreprise. En interne, communiquer sur son analyse stratégique peut également « *aider à engager et à motiver les salariés et partenaires, en particulier ceux qui ont une connaissance limitée des problèmes environnementaux ou de la durabilité de l'entreprise* » (ibid.). En effet, le lien avec les parties prenantes et l'attention portée au risque réglementaire et climatique est le plus grand atout pour une entreprise, dans la mesure où cela lui permet de se positionner favorablement en regard des enjeux afférents à ses activités. Par ailleurs, concernant les législations, nous le verrons, elles constituent également une forte opportunité pour les entreprises dans le domaine de responsabilisation des activités économiques, dans la mesure où, bien que nombreuses, « *elles sont souvent incitatives et très faciles à mettre en œuvre* » (ibid.). Enfin, la mise en place d'une telle veille réglementaire stratégique permet aux entreprises d'anticiper les efforts qu'elles auront à déployer à mesure que le cadre se durcit et que les pressions exercées par le réchauffement climatiques augmentent et contraignent.

1.6.2.2 Opportunités et facteurs-clé de succès

Les opportunités dans le cadre de l'analyse SWOT correspondent aux facteurs clés externes à l'entreprise qui peuvent constituer un avantage pour l'entreprise. L'analyse des opportunités de l'entreprise peut se réaliser en regard des risques ou des parties prenantes porteuse du risque sociétal et environnemental par exemple. Si nous reprenons notre objet de recherche, nous trouvons pertinent de proposer par la mise en relief du cadre réglementaire dans lequel évolue l'entreprise terrain comme opportunité. Le cadre posé par les Objectifs de Développement

Durable de l'ONU constitue selon notre analyse le premier levier à prendre en compte pour GOC en regard de la définition de sa stratégie durable. En effet, le cadre réglementaire souple et incitatif qui s'inscrit sur les enjeux de transitions, notamment climatique et écologique, mais également sociale et sociétale, constituent un atout pour l'entreprise. En encourageant le volontarisme, il permet aux entreprises de dresser des lignes stratégiques qui soient en adéquation avec leur besoin de développement propre, et le besoin de leur parties prenantes. Par ailleurs, les réglementations nationales proposent aux entreprises des clés de succès pour la mise en place et le déploiement de leurs stratégies qui semblent peu contraignantes dans la mesure où les risques auxquelles elles s'exposent en cas de non-complétude des attentes réglementaires sont encore peu dissuasives. Toujours en considérant l'environnement externe de l'entreprise, nous proposons de définir la place de la RSE dans la vision du Groupe Groupama comme encourageante et incitative pour l'entreprise GOC. En effet, au cours des années d'évolutions et de transitions de l'ensemble du Groupe vers un modèle économique plus responsable, nous avons pu constater le glissement de la stratégie RSE vers l'organe stratégique central du Groupe. Dans la mise en place du projet stratégique global de Groupama, la RSE est ainsi centralisée. Nous verrons que ce modèle peut comporter des limites, cependant il convient de mettre en relief l'atout majeur que cette place suppose. Les entités du Groupe bénéficient en effet d'un accompagnement et d'un conseil important de la part du Groupe, qui facilite la prise en main et la considération des enjeux de développement durable. Enfin, nous avions pu constater lors de notre étude que l'adéquation entre le secteur assurantiel en France et les enjeux de développement durable et de RSE semble importante et valorisante. En effet, en tant que principaux gestionnaires voire préventeurs du risque, les assureurs en France semblent avoir tous les outils en mains pour transitionner vers un mode de pilotage plus durable de leurs activités. Le secteur RSE/assurance constitue une dualité attractive, permettant aux entreprises issues de ce secteur de déployer d'importante actions à impacts positif sur leur territoire d'implantation. Enfin, les outils de la gestion du risque qui sont propres aux assureurs permettent une adaptation plus évidente aux enjeux de développement durable et de lutte contre les dérèglements climatiques. Ci-dessous, un schéma des opportunités et facteurs clés pour la démarche RSE de GOC.

1.6.2.3 Forces et atouts

Les forces d'une entreprise ou d'un projet sont les éléments qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et l'atteinte d'un objectif qu'elle s'est fixée. Cet élément de l'analyse

SWOT permet de s'intéresser plus particulièrement au niveau interne de l'entreprise, à sa structure organisationnelle et à sa gouvernance. Nous avons vu que dans le cadre du déploiement d'une stratégie de responsabilisation des activités, dans un objectif de développement durable, il convient que l'ensemble des parties prenantes impactées soient impliquées dans la démarche. Concernant l'entreprise GOC, il est intéressant de constater que du fait de sa structure organisationnelle projet interne, le sujet de la RSE est représenté au niveau du Comité de Direction Générale, ce qui constitue un atout majeur. En effet, par ce biais la gouvernance de l'entreprise est sensibilisée aux enjeux du développement durable. Cette représentation au sein de l'instance exécutive principale de l'entreprise est effective grâce à la volonté de GOC de sponsoriser les différents projets d'entreprise par un membre du Comité de Direction. Dans le cas de la RSE, nous avons pu voir que dès l'année 2020 ce projet a été pris en charge par le DRH, et dans la continuité de cette volonté, par la DRH actuelle dès l'année 2022, après un changement de gouvernance. En effet, nous avions vu que bien que le projet RSE soit porté par le Responsable RSE et rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe, Assurance Finance et Pilotage, il est appuyé par représentation de la Direction des Ressources Humaines. Cette double représentation confère un avantage important à la démarche RSE de GOC, premièrement en regard de son côté novateur (unique entité de Groupama à avoir adopté cette structure), mais également par la force qu'offre cette double « entrée » au niveau du Comité de Direction Générale. A la vue de la structuration du projet RSE, il est important de noter que GOC possède un fort avantage qui réside dans le nombre d'ETP (équivalent temps plein) dédiés au sujet de la RSE. En effet, après la nomination d'un Responsable RSE en charge du déploiement de la stratégie du Groupe dans l'entité en 2020, GOC a procédé au recrutement d'un ETP complémentaire. Dans cette optique nous avons soumis notre projet doctoral et GOC a choisi d'investir dans la recherche en recrutant un salarié-doctorant. Par la suite, un Groupe de Travail a été mis en place et a continué d'évoluer, avec à son actif plus de 10 collaborateurs dédiés à 5% à 10% à l'activité RSE. Enfin, à compter de l'année 2021, GOC a ouvert le recrutement sur des postes de stagiaire niveau Master pour renforcer l'équipe RSE et optimiser son opérationnalisation. Les écoles et universités ainsi représentées au sein de l'entreprise sur des sujets RSE permettent une visibilité accrue de la démarche, et dénote d'un volontarisme de l'entreprise à s'engager auprès des établissements académiques, et de la recherche scientifique. L'hybridation de l'équipe par la nomination d'un Responsable RSE en interne, par l'appel à volontaires auprès de collaborateurs pluridisciplinaires, dont une majorité de cadres supérieurs, par le recrutement d'étudiants de l'université de Montpellier 3, Toulouse School of Management et ESSCA School of

Management Angers aura largement contribué à conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise GOC. Ci-dessous un schéma des forces et atouts pour la démarche RSE de GOC.

1.6.2.4 Menaces et conditions défavorables

A présent, nous proposons de nous intéresser aux menaces et conditions défavorables pour la démarche RSE GOC. Les menaces, dans le cadre de l'analyse SWOT, correspondent aux éléments de « *l'environnement économico-socio-technologique* » (Ballester, 2022). Elles émanent des parties prenantes externes de l'entreprises et peuvent engendrer des risques et « *aléas importants pour l'entreprise ou le projet* » (ibid.). En regard des enjeux et grands défis actuels, il est facilement admissible qu'une première menace majeure correspond au dérèglement climatique. En effet, pour l'entreprise cela représente un risque important dans la mesure où les aléas climatiques, qui se renforcent et ne cessent d'augmenter en violence et récurrence. Dans le cas de GOC, et de Groupama plus généralement, en tant que premier assureur du secteur agricole en France, cela représente un risque d'autant plus important que les sols, les récoltes et les exploitations se trouvent particulièrement menacés par les changements climatiques. En effet, dans le cas de la prise en compte du risque porté par les parties prenantes, les clients/sociétaires de l'entreprise semblent constituer un axe majeur de la cartographie des menaces inhérentes à l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, si l'on poursuit sur le risque porté par les parties prenantes externes de l'entreprise, il apparaît que les principaux marchés de l'entreprise sont représentatifs d'une population peu ou pas sensibilisée aux enjeux de développement durable, et aux défis de transitions. En effet, issu d'une population principalement rurale, le portefeuille clients de GOC se retrouve comme étant très agricole et âgé, avec un besoin plus important d'accompagnement aux transitions, notamment technologique et écologique, de la part de l'entreprise. Par ailleurs, cet écosystème apparaît comme étant plutôt sceptique face aux enjeux de développement durable, avec l'affichage d'une tendance plutôt lente à la prise en main des outils de transition. Enfin, les menaces peuvent également se regrouper dans la catégorie du cadre réglementaire. Alors même que ces dernières peuvent, nous l'avons vu, comporter des axes d'opportunités robustes, les textes législatifs qui contraignent les entreprises évoluent rapidement et se durcissent à mesure que les entreprises évoluent. Parmi eux, nous pouvons retrouver les textes inhérents à la protection des données des assurés ou encore les règlements concernant la formation et sensibilisation à la corruption ou aux investissements. Enfin, dans ce cadre-là nous pouvons ajouter les menaces concernant l'environnement fournisseurs de l'entreprise, avec des partenaires économiques sur lesquels ils

convient également d'étendre les prérogatives de la gestion du risque social, sociétal et environnemental. Ci-dessous, un schéma des menaces et conditions défavorables pour la démarche RSE de GOC.

1.6.2.5 Faiblesses et axes d'amélioration

Les faiblesses constituent le dernier axe d'analyse dans la construction de la matrice SWOT orientée développement durable et responsable pour la démarche RSE de GOC. Dans le cas de cette analyse stratégique, les faiblesses correspondent aux « *spécificités mettant l'entreprise ou un projet, en situation défavorable par rapport aux concurrents* » (ibid.). Il s'agit de la seconde partie de l'analyse interne, et de l'attention portée aux spécificités ayant une influence négative du point de vue de la gestion organisationnelle interne. Par exemple, nous pouvons retrouver ici l'allocation des ressources ou encore les objectifs fixés par l'entreprise. Dans le cas de notre terrain d'étude il apparaît que la principale faiblesse réside dans la formation à la RSE et aux enjeux de développement durable. En effet, sur la période d'étude, l'entreprise n'a dispensé aucune formation à ses collaborateurs ou managers de formation à la gestion de projet responsable ou encore à la prise en main du développement durable en entreprise. Par ailleurs, le Responsable RSE chargé de la gestion du projet a la particularité d'être responsable en fonction « double-casquette » puisqu'il est également responsable de « dossiers transverses » avec une expertise immobilière. A la vue de cette répartition des fonctions, il convient de préciser que le Responsable RSE partage son temps sur les sujets transverses et les sujets RSE selon la répartition 60-40% respectivement. Concernant l'organisation de l'entreprise, il est à noter que réside au sein de la gestion de projets globale un manque d'harmonisation des pratiques et une faible transparence inter-projets. Ce cloisonnement et ce fonctionnement « en silo » constitue un désavantage important pour l'entreprise, notamment en matière de gestion de projets durables mais également dans le cas du pilotage de sa performance globale. La communication interne, la transparence et le partage constituent un frein, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, à la mise en place et au déploiement effectif et efficace d'une stratégie d'entreprise. Par ailleurs il convient qu'il n'existe pas de cartographie des parties prenantes aux projets, ni de fonctionnement interne orienté attentes/risques des parties prenantes. Cette étape essentielle à la traduction opérationnelle d'une stratégie de développement durable pourrait conférer un fort avantage à l'entreprise en étant intégrée au centre de sa stratégie de développement durable. Enfin, une menace qu'il est apparu pertinente à mettre en relief est celle du manque de représentativité des sujets RSE/Développement durables dans les instances décisionnelles de

l'entreprise, mais également dans les réunions d'équipes, et les réunions de projets. En effet, il est apparu que bien que la RSE soit sponsorisée au niveau du Comité de Direction Générale, les informations avaient du mal à « redescendre » auprès des managers. Ces derniers, peu sensibilisés, et pas formés, brisent ainsi la chaîne de transmission de données et informations. Le Groupe de Travail RSE s'est attaché à déployer de nombreuses communications internes, qui cependant peinent à avoir un effet de fort levier d'informations. Ces faiblesses constituent autant de points d'amélioration pour l'entreprise. Ci-dessous, un schéma des faiblesses de la démarche RSE de GOC.

1.6.2.6 Synthèse de l'analyse de la démarche

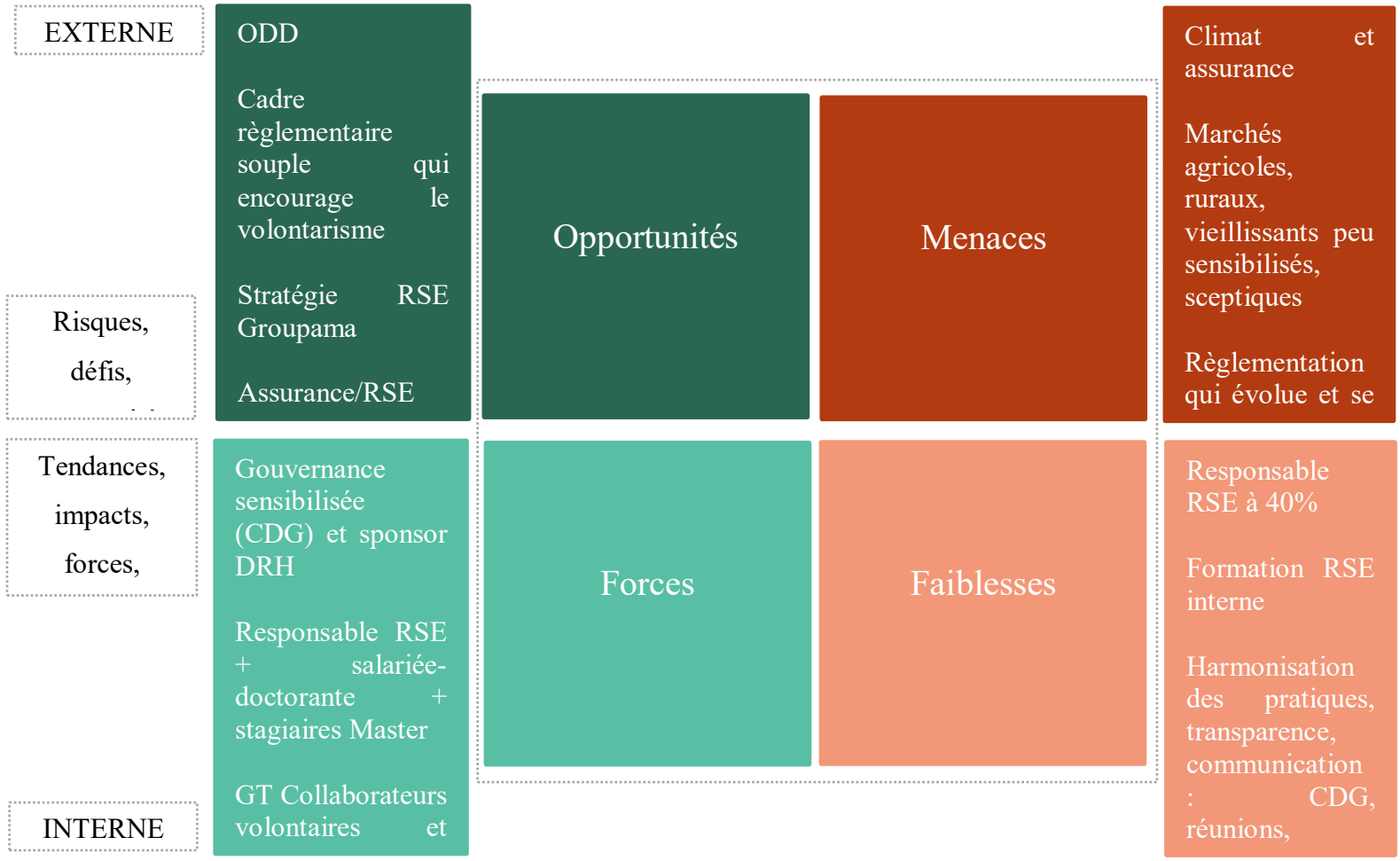


Schéma Ch6.2 : Analyse stratégique RSE GOC : une vue sur les opportunités et menaces, forces et faiblesses de la démarche RSE et développement durable de l'entreprise

1.6.3 Analyse stratégique reporting RSE Groupama d'Oc

En vue d'approfondir notre analyse stratégique de la démarche RSE déployée au sein de l'entreprise GOC, nous trouvions pertinent d'élaborer une analyse qui se concentre davantage sur le *reporting* des indicateurs de l'entreprise, dans le cadre de la co-construction de la DPEF Groupama annuelle. De la même manière que pour la démarche RSE en elle-même, nous allons proposer une vue sur les opportunités, forces, menaces et faiblesses du *reporting* de GOC, en regard des enjeux de développement durables et orienté gestion de la performance globale de l'entreprise. Également, il apparait pertinent de préciser que cette analyse a été constituée dans le cadre de notre travail de recherche, et constitue une étape de la recherche fondamentale. Pour

la réaliser, nous avons également fait appel à nos observations, enquêtes et présences sur le terrain. Maintenant que nous avons démontré comment construire la matrice d'analyse SWOT, nous proposons d'illustrer la matrice complète en fin de démonstration.

1.6.3.1 Opportunités et facteurs-clé de succès

Toujours dans une optique d'intégration du reporting dans le cas de la mise en place d'une stratégie de développement durable de l'entreprise, nous proposons de nous concentrer sur la première opportunité, qui, à l'instar du SWOT sur la démarche RSE de GOC, repose sur le cadre réglementaire. Le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit l'entreprise et l'outil que le Groupe préconise pour le *reporting* annuel présente l'avantage d'être souple. En effet, il apparaît que les entreprises sont engagées à mettre en place des actions à impacts positifs sur la société, et qu'elles bénéficient de délais d'appropriation des enjeux du développement durable. Concernant notamment les enjeux climatiques, les entreprises ont des échéances permissives et incitatives, qui leur donnent l'occasion de repenser leur modèle économique sur le long terme. Le contexte sociétal dans lequel s'inscrit l'entreprise est également propice à la mise en place et à l'intégration d'un reporting facilité et facilitant. En effet, il existe sur le territoire une pluralité d'acteurs économiques, publiques ou privés qui développent une expertise sur la manière de déployer un *reporting* extra-financier. Cette multitude de parties prenantes donne un cadre à l'entreprise, dans lequel elle se situe, et à qui elle peut faire appel. Les processus de *reporting* sont en effet en constante étude sur le marché, et leur structuration et harmonisation permet aux entreprises d'adapter leur *reporting* à la fois à leur activité, mais également à leur besoin. De fait, une opportunité supplémentaire pour GOC en matière de *reporting* RSE repose largement sur la force du *reporting* Groupama, qui centralise l'ensemble des indicateurs des entités soumises à la réglementation, afin de livrer et publier un document unique de référence annuel. Ce document, a pour avantage d'être vérifié et certifié par des tiers, conférant au *reporting* Groupama une légitimité renforcée. Par conséquent, le Groupe s'engage à l'accompagnement des entités pour l'intégration de la démarche du *reporting* en publiant annuellement en amont de la période de collecte, les indicateurs annuels à collecter, les méthodes de collectes préconisées, les modes de calculs admissibles actualisés et enfin, les évolutions réglementaires à prendre en compte.

1.6.3.2 Forces et atouts

Si l'on se concentre à présent sur les forces de GOC en matière de *reporting* RSE nous pouvons avant tout mentionner la pluralité des acteurs contributeurs de la collecte de données dans l'entreprise. Cette multitude de salariés en charge du pilotage et suivi des indicateurs comporte l'avantage d'avoir des données certifiées par les différentes Directions dont ils sont issus. De plus, cela permet à l'entreprise de piloter ces indicateurs en regard des conditions réelles d'évolution des métiers en charge du pilotage. Ces contributeurs sont également un avantage dans la mesure où ils bénéficient d'une expertise sur les indicateurs qu'ils pilotent et permettent ainsi de pouvoir poser un regard éclairé sur les évolutions des indicateurs dans le temps, et les justifications et contextualisations les concernant. La centralisation de la collecte de données en interne, auprès du Responsable RSE qui est chargé de la transmission de l'ensemble du *reporting* auprès du Groupe Groupama est également un avantage pour le *reporting* RSE GOC. En effet, cette étape permet la certification de l'ensemble des indicateurs et de leur cohérence avec les attendus du Groupe en regard des exigences de la DPEF. L'étape de consolidation et de communication des indicateurs, permet au Responsable RSE d'avoir un regard sur le suivi des indicateurs et de pouvoir anticiper les besoins et axes d'amélioration à mettre en place dans l'entreprise pour l'exercice suivant. Finalement, une force pour GOC en matière de *reporting* repose sur la simplification du process par le Groupe Groupama. Il déploie en effet chaque année un outil de gestion de collecte centralisé qui permet au Responsable RSE de reporter l'intégralité des indicateurs sur une seule plateforme. Cette plateforme a également pour avantage de vérifier les écarts avec le *reporting* de l'exercice précédent, et ainsi, proposer une vision sur les évolutions des indicateurs et les éléments d'alerte ou à les prendre en compte.

1.6.3.3 Menaces et conditions défavorables

Concernant les menaces et conditions défavorables à la gestion du *reporting* extra-financier de l'entreprise, nous proposons de mettre en lumière l'évolution de la réglementation et le besoin en robustesse accru sur la fiabilisation des éléments collectés. En effet, les entités du Groupe pouvant être auditées sur leur *reporting* il convient qu'elles s'assurent de renseigner avec exactitude précise l'ensemble des Scopes pris en compte par la DPEF. En complément, nous trouvons pertinent de préciser que le choix du Groupe sur les indicateurs à reporter peut constituer en lui-même une double menace ou un double risque. D'abord, il apparaît que la plupart des indicateurs sont des indicateurs à vocation d'affichage positif. Dans la mesure où le Groupe et ses entités entendent contribuer aux ODD de l'ONU, il existe la menace d'ODD-

washing. Par ailleurs, le choix des indicateurs réalisé par le Groupe doit veiller à ne pas être décorréler de la réalité de ses impacts. Si nous prenons l'exemple phare de l'empreinte carbone du Groupe pour exemple, il apparaît que l'ensemble des scopes admis par le *reporting* ne prennent pas en compte l'impact des parties prenantes de l'entreprise, et ainsi, que la donnée brute doit être nuancée. En complément, un risque concernant les parties prenantes est à prendre en compte, dans la mesure où les principaux postes de dépense carbone de l'entreprise passent également par ses parties prenantes (sociétaires, agriculture, biodiversité…).

1.6.3.4 Faiblesses et axes d'amélioration

Si l'on se penche à présent sur les faiblesses et axes d'amélioration du *reporting* RSE GOC, nous proposons de considérer en premier lieu l'absence de formation au *reporting* extra-financier réalisé en interne dans l'entreprise. Que ce soit au niveau des chargés de missions RSE ou des contributeurs internes sur les indicateurs de l'entreprise, il n'existe pas de formation ni de sensibilisation concernant le processus de *reporting*, ni sur la plus-value d'un tel exercice, pourtant annuel et réglementaire. D'autre part, bien que la diversité et pluralité des contributeurs puisse représenter une force, elle a la particularité de se retrouver en faiblesse également. En effet, le manque de cohérence des pratiques et d'unicité en matière de *reporting* d'indicateurs, et le manque d'outil de gestion des indicateurs constituent des freins à l'application de l'exercice. Par ailleurs, il convient de préciser que la centralisation de la collecte des données ne permet pas d'afficher une transparence sur les modes de collecte de l'ensemble des contributeurs de l'entreprise, ni ne laisse place à une co-construction du *reporting* RSE GOC en interne. En conséquence, les indicateurs RSE reportés annuellement connaissent une faible communication en interne.

1.6.3.5 Synthèse de l'analyse du reporting

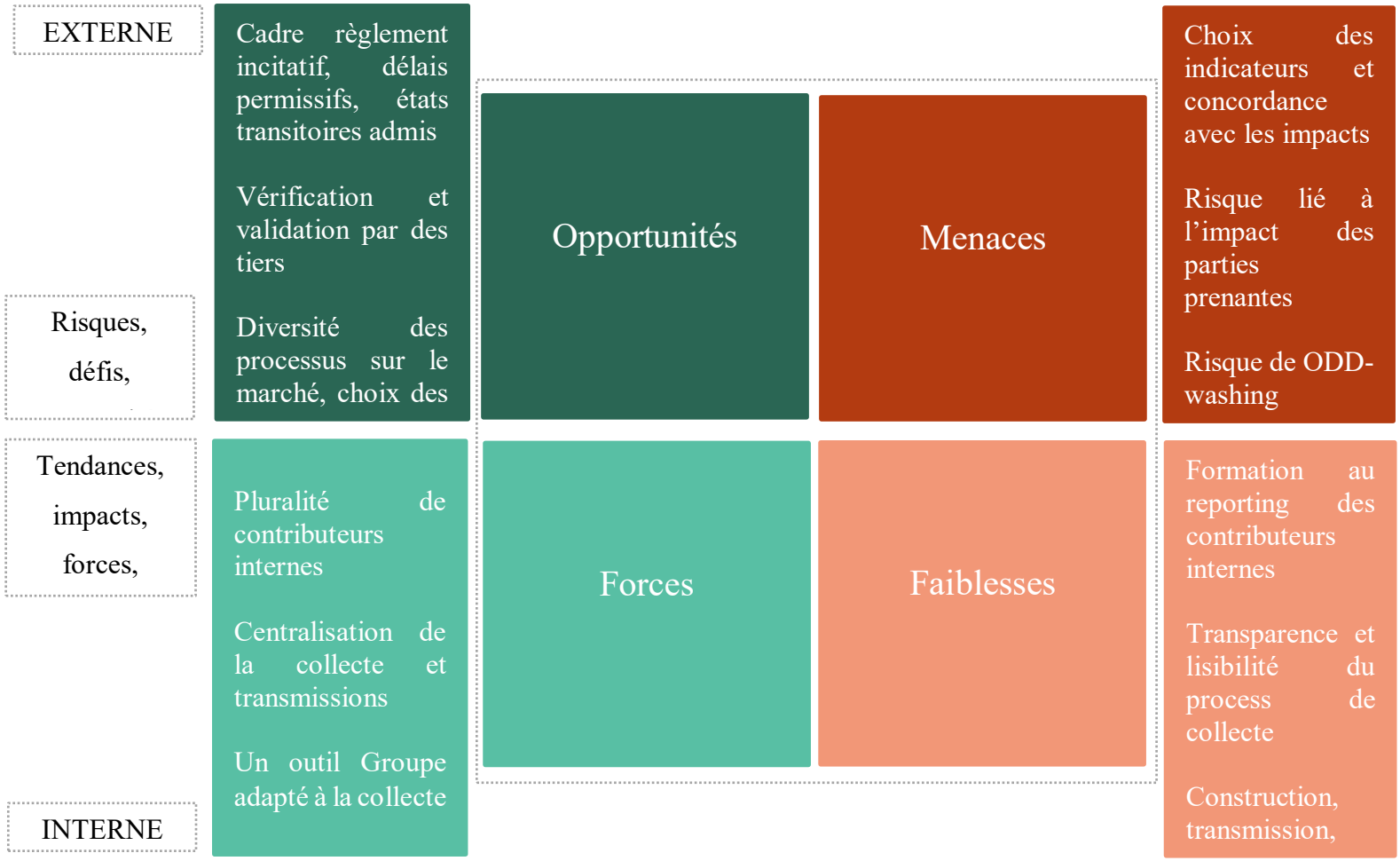


Schéma Ch6.3 : Analyse stratégique reporting RSE GOC : une vue sur les opportunités et menaces, forces et faiblesses de la collecte et transmission des indicateurs RSE

1.6.4 Analyse stratégique stratégie RSE-DD du Groupe Groupama

Pour finir, nous proposons d'exposer le SWOT de la stratégie RSE centralisée Groupama. Ce faisant, nous aurons l'occasion d'approfondir notre analyse sur le déploiement de la démarche RSE GOC.

1.6.4.1 Opportunités et facteurs-clé de succès

En premier lieu, le cadre réglementaire constitue à lui seul une vaste opportunité pour la stratégie RSE du Groupe, qui n'est plus à démontrer et se regroupe à chaque échelle du déploiement de cette stratégie. D'abord parce qu'il est incitatif et favorise le volontariat des

entreprises, ensuite parce qu'il leur permet de s'entourer d'agents de conseil et de cabinets spécialisés qui peuvent les aider et accompagner sur la mise en place de leur stratégie. Pour la stratégie RSE du Groupe, une forte opportunité réside dans l'image que renvoie sur le secteur la prise en compte des enjeux liés au développement durable. En effet, la modernisation du Groupe permet la mise en place et le déploiement de ce type de stratégie RSE, le rendant plus attractif. La création ou la mise en place d'organes décisionnels comporte également une opportunité pour la stratégie RSE Groupama. Le Comité d'Ethique et Durabilité, en lien direct avec le Comité Exécutif Groupe constituent un fort vivier d'opportunité pour le déploiement et l'actualisation d'une stratégie RSE. De la même manière, plus récemment, la création du Climate Lab au sein du Groupe constitue une opportunité levier pour la définition des enjeux inhérents au secteur assurantiel en matière de durabilité, mais également inhérents à l'impact des parties prenantes. En effet, depuis 2022, cette cellule créée a pour ambition de mieux penser l'accompagnement des marchés face aux besoins de transitions notamment des partenaires et des sociétaires/clients.

1.6.4.2 Forces et atouts

Concernant les forces de la stratégie et ce qui lui confère un avantage, nous pouvons avant tout citer le fait qu'elle repose sur une co-construction entre divers acteurs du Groupe, généralement les chargés de RSE de chaque entité, avec à leur côté leurs représentants en Comité de Direction Général. Également, la stratégie RSE s'élabore avec l'expertise et l'appui de cabinets de conseils spécialisés dans le déploiement stratégique de la RSE. Ainsi elle entend être définie en fonction des attentes des parties prenantes en charge de son déploiement dans les entités. De la même manière que pour l'organisation en projets chez GOC, la stratégie RSE est portée par un ensemble de Groupe de Travail, chacun sponsorisé par un membre de Comité de Direction Générale des entités volontaires. Par exemple, le Directeur Général de GOC est le sponsor au niveau de la stratégie RSE du Groupe, du Groupe de Travail sur l'Empreinte Carbone. Enfin, une force que nous trouvons pertinent de mettre en relief relève de la capacité d'investissement durable du Groupe avec des résultats compétitifs sur le marché. La politique financière du Groupe, en matière de développement durable représente une force majeure pour l'ensemble des entités et convient d'être pérennisée en ce sens.

1.6.4.3 Menaces et conditions défavorables

Au-delà du cadre réglementaire, qui, nous l'avions vu, peut constituer une menace de par sa tendance évolutive certaine et rythmée, les menaces et conditions défavorable pour la stratégie RSE du Groupe peuvent se retrouver dans le risque de désengagement des entités. L'on observe au sein du Groupe Groupama une tendance à la démultiplication des modèles et à l'incohérence des orientations stratégiques. En effet, le risque que les entités ne se retrouvent pas dans la stratégie du Groupe peut engager des conséquences sur la solidité de la politique RSE Groupama. Une menace importante concernant les parties prenantes externes de l'entreprise reste la concurrence sectorielle, qui se renforce davantage avec l'essor des technologies et de l'AssurTech notamment. Enfin, la différence de niveau de maturité de l'intégration de la démarche RSE au sein des entités peut constituer une menace importante pour la stratégie du Groupe, dans la double mesure où, d'une part elle engage à une distanciation de certaines entités et une iniquité, et d'autre part car elle empêche l'harmonisation des pratiques au sein du Groupe et des entités elles-mêmes.

1.6.4.4 Faiblesses et axes d'amélioration

La première faiblesse de la stratégie RSE Groupama réside dans sa gouvernance qui peine à être clairement définie, représentative et représentée. Par conséquent, les sujets portés par la stratégie connaissent une très faible représentativité dans les instances décisionnelles ou de partage, et peinent à leur tour à être représentés dans les entités. La lisibilité des lignes stratégiques RSE de Groupama semblent également constituer une faiblesse, dans la clarté perçue par les entités du Groupe. Le déploiement de la stratégie RSE au niveau des entités, et notamment des caisses régionales peut se révéler difficile, inadapté à l'échelle régionale ou locale, inadapté en regard des enjeux des entreprises et des contextes et environnements territoriaux dans lesquelles elles évoluent.

1.6.4.5 Synthèse de l'analyse de la stratégie RSE-DD du Groupe Groupama

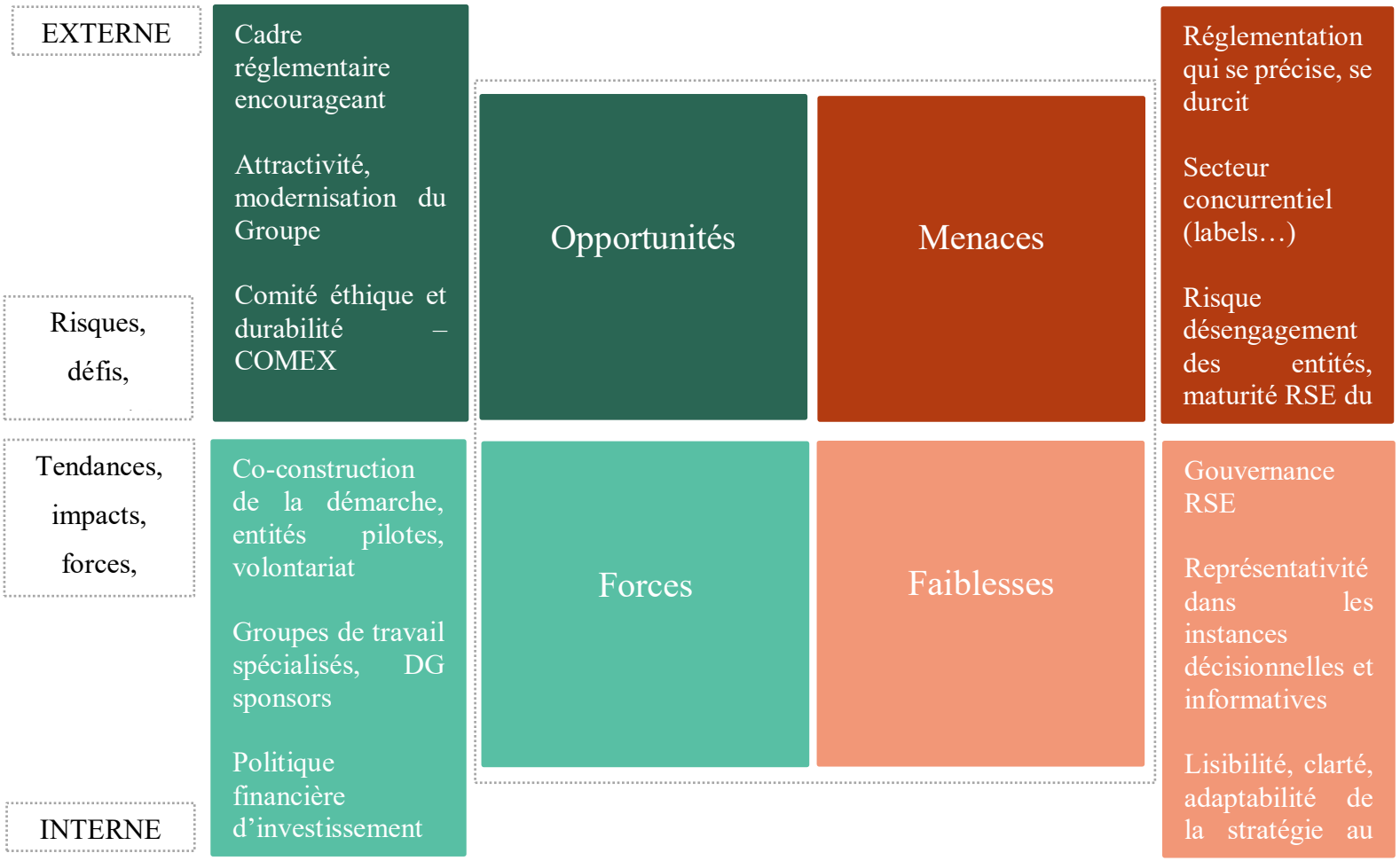


Schéma Ch6.4 : Analyse stratégique stratégie RSE Groupama : une vue sur les opportunités et menaces, forces et faiblesses de la centralisation stratégique Groupama

1.6.5 Tableau de synthèse

Diagnostics	*Stratégie Nationale RSE-DD*	*Démarche RSE-DD GOC*	*Reporting RSE GOC*
Opportunités	Cadre réglementaire Modernisation Comités dédiés	ODD & Cadre règlementaire Stratégie Groupama Secteur - Gestion de risques	Cadre règlementaire Vérification par des tiers Diversité, choix des indicateurs
Menaces	Réglementation Secteur concurrentiel Risque PP et maturité RSE	Climat et assurance Marchés vieillissants Règlementation	Concordance indicateurs/impacts Risque parties prenantes ODD-*washing*
Forces	Co-construction GT dédiés - Sponsoring Politique financière	Gouvernance sensible Responsable RSE + équipe GT collaborateurs	Contributeurs internes Centralisation collecte Outil Groupe
Faiblesses	Gouvernance RSE Représentativité Lisibilité, clarté, adaptabilité	« Double casquette » Formation RSE interne Harmonisation - communication	Formation Transparence et lisibilité Transmission, communication

Tableau Ch6.1 : synthèse de la triple analyse stratégique

***

Nous nous étions proposés de dépeindre une analyse des résultats issus de la recherche mixte que nous avons menées sur le cas de l'entreprise Groupama d'Oc. A l'aide d'une collecte de données mixtes nous avons pu mettre en lumière l'état de la contribution de l'entreprise à la société. Se faisant, nous mesurons la prise de connaissance et de conscience de l'entreprise au regard de ses impacts positifs sur ses parties prenantes et ses territoires d'implantation. Cette seule analyse permet de dépeindre un comportement attentif de l'organisation aux enjeux, aux attentes et aux besoins des populations et des territoires. Dans le cas de notre contribution à la recherche académique et dans le cas de la thèse que nous proposons, nous trouvons pertinent de rappeler en conclusion de ce chapitre que nous cherchons à déterminer les leviers d'impacts positifs et de performance globale pour une entreprise, en quête de légitimité sur ses territoires. Nous avons pu constater et rendre compte de l'efficacité de la gestion centralisée du projet RSE au niveau du Groupe Groupama, dans le cadre de la co-construction du rapport unique annuel de référence. Cependant, nous notons, qu'à l'instar de nombreuses entreprises, Groupama d'Oc se heurte à la principale limite de l'outil DPEF. En effet, l'entreprise désireuse de communiquer sur son impact positif et sur le bienfondé et les bienfaits de son activité, communique principalement sur ses actions à impact positif.

1.7 Chapitre 7 : Résultat 2 : Mesure de la Performance Globale de Groupama d'Oc (approche KPI-ODD)

Nous avons pu voir au cours de la revue de littérature que la notion de contribution des entreprises a fait son apparition dans le champ d'étude des comportements responsables des organisations ces dernières années. A l'instar du terme impact ou encore du terme de Parties Prenantes, la contribution vise à désigner l'influence de l'entreprise sur la société. Cette influence, nous l'avons vu en première partie, peut se mesurer sur les Parties Prenantes de l'entreprise et peut se traduire en termes d'impacts. Dans le cas de la contribution, il s'agit plutôt d'impacts positifs, exercés par l'entreprise sur ses Parties Prenantes. Dans le cas de l'empreinte carbone, il s'agit d'impact négatif. Nous proposons ainsi de nous consacrer à la dépeinte de la contribution de l'entreprise terrain d'étude, GOC, en tant que caisse régionale d'assurances mutuelles. Dans le cadre de chapitre, nous verrons en première partie la Performance Sociale de l'entreprise, que nous analyserons en termes de KPI et ODD. De la même manière, nous aborderons la Performance Sociétale, afin d'avoir une vue sur la contribution de l'entreprise. Nous nous pencherons sur les impacts négatifs en analyse d'abord la Performance Environnementale de l'entreprise, puis en croisant notre analyse à celle de son BEGES. Enfin, nous verrons la Performance Globale de l'entreprise, attribuerons une note, grâce à un système de notation basé sur la contribution aux objectifs et indicateurs relevés et leur progression sur le terme de la période d'analyse. Grâce à cette analyse, nous proposerons les enjeux d'accélération de la démarche, mis en lumière par le résultat de Performance Globale.

1.7.1 Performance Sociale : analyse en termes de KPI-ODD

1.7.1.1 KPI sociaux : Parties Prenantes, méthodologie, stratégie

Nous avions proposé de retenir les 4 indicateurs de performance sociale dans la mesure où ils correspondent aux indicateurs sociaux admis dans le *reporting* RSE annuel du Groupe Groupama. Pour rappel, il s'agissait d'indicateurs répondant à un « risque RH ». Par ailleurs, nous proposons d'ajouter que ce sont des indicateurs qui s'intéressent tout particulièrement au segment « salariés » des parties prenantes de l'entreprise. Les indicateurs de performance sociale retenus visent à démontrer l'évolution de la prise en compte des enjeux inhérents au risque social et au dialogue avec les parties prenantes interne de l'entreprise.

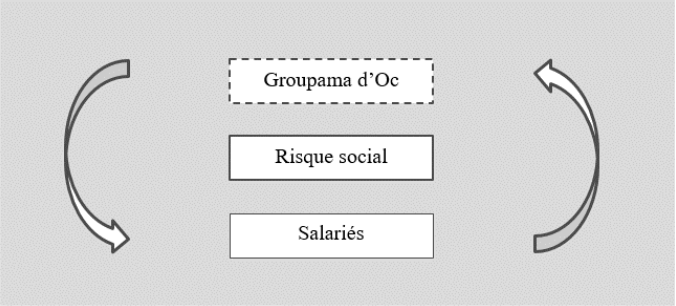


Schéma Ch7.1 : la partie prenante interne de Groupama d'Oc comme porteuse du Risque social selon les indicateurs clés de performance

1.7.1.1.1 Parties Prenantes de la Performance Sociale : des acteurs de la fonction RH

Les 4 indicateurs de performance retenus par le Groupe Groupama sur le volet social, et sur lesquels GOC participe au *reporting* annuel et la construction de la DPEF ont été identifiés comme étant : « le pourcentage de femmes cadres » ; « le pourcentage de femmes cadres de direction » ; « le taux de collaborateurs formés » ; « l'absentéisme ». Ces 4 indicateurs correspondent à 4 variables que nous avons pu étudier de façon longitudinale sur la période de 2018-2022. Correspondant à la contribution sur le volet social de GOC, nous pouvons proposer ci-dessous un schéma qui reprend l'impact social de l'entreprise GOC selon cette identification de la partie prenante interne « salariés ».

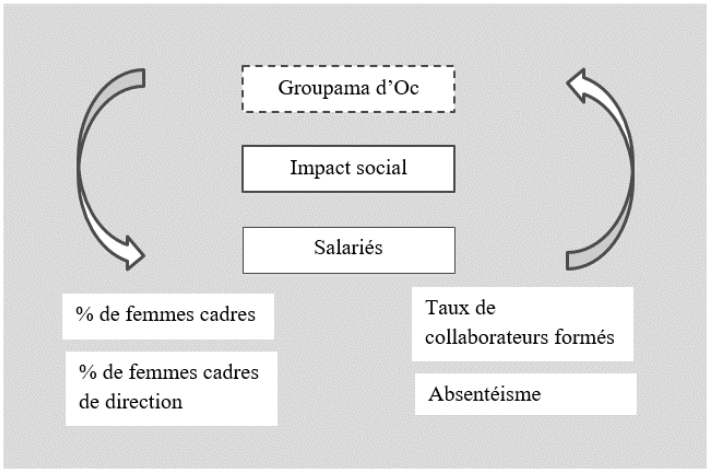


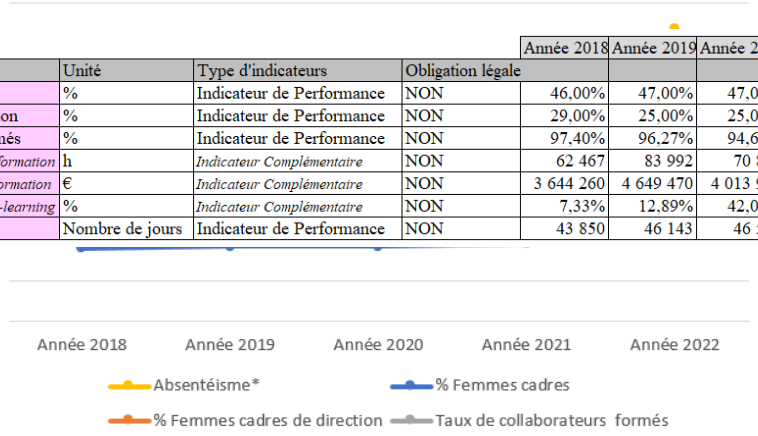
Schéma Ch7.2 : l'impact social de Groupama d'Oc sur ses salariés, une approche par les indicateurs clés de performance sociale

Dans le cadre de la construction des tableaux de synthèse sur le suivi et le pilotage des indicateurs sociaux de GOC, nous avons pu constater l'existence d'une pluralité d'acteurs issus de la direction Ressources Humaines chargé de leurs suivis. Dans le cadre de nos missions terrain, nous nous sommes entretenus avec l'ensemble des 4 collaborateurs chargés de cette mission RH : 1 Responsable Pilotage de l'Académie ; 2 Chargés de missions RH ; 1 Assistant

Fonctions Supports. Concernant le *reporting* des indicateurs, les informations que nous demandions ont pu être formulées par écrit, lors des périodes de *reporting* (en novembre N-1 de la parution de la DPEF), par voie de courriers électroniques, généralement standardisés sur le modèle du courrier de l'année précédente. Il est ainsi apparu que les chargés de missions RSE n'avait accès aux données concernant les indicateurs sociaux de l'entreprise seulement sur extraction réalisée par les chargés de missions RH. Les tableaux transmis avec les indicateurs, ont été mis à jour dans le cadre de la rédaction de notre thèse, et nous en proposons ci-dessous un aperçu.

Tableau Ch7.1 : évolution des indicateurs clés de performance sociale de GOC 2018 à 2022

				Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
Indicateurs	Unité	Type d'indicateurs	Obligation légale					
% Femmes cadres	%	Indicateur de Performance	NON	46,00%	47,00%	47,00%	49,00%	50,00%
% Femmes cadres de direction	%	Indicateur de Performance	NON	29,00%	25,00%	25,00%	26,00%	29,00%
Taux de collaborateurs formés	%	Indicateur de Performance	NON	97,40%	96,27%	94,68%	95,68%	96,97%
Nombre total d'heures de formation	h	*Indicateur Complémentaire*	NON	62 467	83 992	70 847	64 190	70 339
Montant investi pour la formation	€	*Indicateur Complémentaire*	NON	3 644 260	4 649 470	4 013 998	4 458 883	5 150 249
Part du e-learning	%	*Indicateur Complémentaire*	NON	7,33%	12,89%	42,04%	9,43%	11,09%
Absentéisme	Nombre de jours	Indicateur de Performance	NON	43 850	46 143	46 580	44 782	48 344



GraphiqueCh7. 1 : évolution des indicateurs clés de performance sociale de GOC 2018 à 2022

A l'aide de ce graphique, nous pouvons constater que les trois indicateurs concernant « le pourcentage de femmes cadres », « le pourcentage de femmes cadres de direction » et « le taux de collaborateurs formés » n'ont pas connu de changement significatif sur leur évolution ces 5 dernières années, et sont chacun plutôt en légère hausse continue. En revanche, l'indicateur concernant « l'absentéisme » est représenté par une courbe à la trajectoire singulière. De 2018 à 2020 en effet, l'absentéisme a augmenté en nombre de jours d'absence des collaborateurs, pour connaître une chute en 2021. Ce phénomène peut s'expliquer par l'arrivée du Covid-19 en France en 2020, et les périodes de confinement qui ont été opérées en France sur l'année 2020. Pour rappel, les données de 2021 concernent le *reporting* de l'année N-1 soit 2020. Par ailleurs, l'entrée en vigueur du télétravail pour donner suite à la signature des Accords Télétravail

Groupama d'Oc ont également pu contribuer à cette chute de l'absentéisme chez les collaborateurs. En avril 2021, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec le Responsable des Ressources Humaines de GOC, également sponsor du projet RSE au sein du Comité de Direction Générale. L'entretien semi-directif que nous lui avons proposé s'est établit sur 1h30 de discussion, via l'outil Teams, application de communication. Le DRH, après un parcours de « *36 ans dans le groupe* » (verbatim récolté lors de l'entretien semi-directif, 14/04/2021) dans plusieurs entités du groupe, a « *exercé des fonctions au départ commerciales et puis après plus largement d'assurances et puis enfin de DRH* » (ibid.). Il a pour principales missions d'être « *en charge des ressources humaines* » (ibid.) et ainsi s'inscrit « *dans la stratégie d'entreprise en faisant cela* » (ibid.). Par ailleurs il veille « *au travers d'une politique de développement RH, avec un certain nombre d'outils autour de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, de l'écriture des parcours professionnels, et des passerelles possibles entre les métiers, en accompagnant via les plans de formation, et donc là c'est tout le développement de la formation* » (ibid.). Il assure également « *toute la partie des relations sociales, toutes les obligations réglementaires autour de la sécurité des personnes* » (ibid.). Il affirme également être « *garant […] du bon fonctionnement de la gestion administrative avec notamment la paye et garant de la politique de rémunération de l'entreprise […] entre fixes et variables. Voilà grosso modo les grands pôles ou les grands axes* » (ibid.). Afin d'avoir une idée plus précise sur l'intégration de la notion d'impact social dans l'entreprise, nous avons orienté la suite de notre entretien sur le sujet de la Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences (GPEC) et sur la formation des collaborateurs. Considérée comme un « *outil d'actualisation (des compétences) – reconversion – promotion – mobilité (ascendante ou horizontale ; interne ou externe)* » (Monville et Léonard, 2008) qui concoure à la sécurisation des parcours professionnels (Caillaud et Zimmerman, 2011), la formation professionnelle constituerait selon certains auteurs, un vecteur de socio-efficience (Bruna et Ben Lahouel, 2020) et, « *au niveau macro, un facteur de compétitivité économique* » (Bruna *et al.*, 2023). Par ailleurs, elle semble constituer « *un levier d'opérationnalisation d'une démarche RSE dans le contexte français contemporain* » (ibid.). Ainsi, selon le DRH de GOC, « *la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences c'est […] identifier pour chacun des métiers des compétences, des savoirs et des savoir-être, des savoir-faire et des savoir-être, pour chacun des métiers on a identifié des passerelles possibles […] voilà ce que ça signifie en termes de formation ou d'accompagnement. Donc ça c'est la première partie de l'écriture de la GPEC, puis il faut la faire vivre. Et la faire vivre c'est être capable d'anticiper les tendance lourdes sur les métiers*

[…] être capable de se doter des bonnes ressources et compétences, et donc anticiper les évolutions des métiers » (verbatim récolté lors de l'entretien semi-directif, 14/04/2021).

1.7.1.1.2 Parties Prenantes de la démarche RSE : la DRH comme sponsor interne

Nous nous étions proposés également, afin de porter un regard sur les liens entre la stratégie de l'entreprise GOC et son écosystème, de questionner le DRH de GOC sur sa vision concernant les enjeux du développement durable, et plus particulièrement, son avis quant à la notion de RSE, sa place dans l'entreprise et dans la société en générale. L'avis du DRH nous a éclairé quant à la stratégie de GOC, dans la mesure où le fonctionnement par *sponsoring* projet, qui permet de représenter un sujet dans les plus hautes instances de l'entreprise, nous paraissait *a priori* représentatif d'un certain volontarisme et d'une intégration de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise. En effet, selon le DRH de GOC, le concept de RSE « *incarne la notion de responsabilité des dirigeants au plus haut de la pyramide que ce soit dans nos instances politiques ou nos instances de direction* » (verbatim récolté lors de l'entretien semi-directif, 14/04/2021). Par ailleurs, il renvoie à la notion de « *comportement éthique, de choix éthique* » (ibid.) en couvrant « *les aspects sociétaux, les aspects d'environnement, les aspects économiques, les aspects d'investissements* » (ibid.). Selon lui, cette « *nouvelle responsabilité des dirigeants que d'être capables d'avoir des comportements que je [DRH GOC] qualifie d'éthiques ou de déontologiques […] qui doivent se traduire en actions concrètes, que sont le sociétal, l'économique, la gestion de l'environnement* » (ibid.). Dans une logique descendante, le DRH admet que la place de la RSE revient selon lui à être admise sur l'ensemble des instances politiques et économiques du pays, et des instances politiques et institutionnelles du Groupe Groupama et de l'entreprise GOC, en passant par les dirigeants, les cadres de direction et les managers. Par ailleurs, sur les effets perçus de la RSE sur la société, le DRH apparaît sceptique, hésitant et affiche en effet « *[craindre] un phénomène un peu de mode* » (ibid.) tout en « *[pensant] qu'il y a une sensibilisation bien plus grande qu'elle n'était* » (ibid.) En effet, il affirme qu'il perçoit « *des choses qui sont assez concrètes maintenant, mais on voit bien politiquement […] qu'on a encore du mal à faire l'unanimité sur des sujets comme ça, par des politiques […] et l'engagement [qui] est encore inégal entre les différentes nations. Et sur le plan national on voit encore qu'il y a un certain nombre de sujets qui ne font pas l'unanimité, sur le plan climat, sur le plan… Bref je [DRH GOC] ne trouve pas qu'il y ait encore une puissance collective pour traduire véritablement et opérationnellement tous ces sujets-là. Cela me paraît encore un peu diffus, et manquant encore de cohésion sur des décisions aussi lourdes que ça. Voilà ce que je [DRH GOC] crois même si je [DRH GOC] crois qu'il y a des avancées,*

il y a du dialogue, il y a des tentatives et que quoi qu'ils signifient c'est bien même si ça ne fait pas encore l'unanimité et que ça ne fait pas adhérer tous les pays. Après, chaque nation est souveraine, donc effectivement on peut comprendre, mais on voit que c'est difficile de les faire s'entendre ne serait-ce que sur des troncs communs. Je trouve qu'il y a des avancées, maintenant voilà : qu'elles sont les réelles volontés ? C'est probablement encore inégal » (ibid.).

1.7.1.1.3 L'intégration d'une démarche RSE stratégique

Dans le cadre de notre question de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à cette notion d'opérationnalisation de la RSE au sein d'une entreprise, et à son pilotage, dans un objectif de performance globale et de développement durable des activités. A cet effet, nous nous sommes interrogés durant l'entretien sur les indicateurs et le pilotage de la RSE au sein de l'entreprise GOC. Concernant son opérationnalisation, le DRH GOC postule que « *si sa gouvernance politique et sa gouvernance organisationnelle ne sont pas impliquées* » (ibid.) l'intégration réelle de la RSE ne pourra pas être effective. En effet, « *un conseil d'administration, il pose la stratégie de l'entreprise, et l'équipe de direction est en charge du déploiement de cette stratégie. Donc cet ensemble de dirigeants que je cite doit être totalement impliqué dans le fait d'intégrer la RSE à leur stratégie d'entreprise, puis que ça va irriguer des sujets aussi différents que financiers que social…* » (ibid.). Finalement, « *c'est être capable de poser une stratégie, c'est être capable de la suivre, de la décliner. C'est être capable d'y affecter les ressources nécessaires pour cette conduite. C'est-à-dire que tant que dans les organisations d'entreprises on parle de RSE mais qu'on n'a pas encore la volonté de mettre des salaires en face et des gens qui sont dédiés à la conduite de la RSE, alors ça reste à mon sens au stade des bonnes intentions* » (ibid.). Nombre de création de postes, moyens, ressources et compétences apparaissent alors comme principaux indicateurs de l'engagement d'une entreprise sur une stratégie RSE intégrée, selon le DRH GOC, qui précise par la suite que la RSE « *est l'affaire de tous* » (ibid.). Par ailleurs, nous avons vu précédemment l'attention portée à la formation professionnelle des salariés, qui permet de la positionner en indicateur porteur d'impact social et représentatif d'une démarche sociale engagée de la part de l'employeur. Au cours de l'entretien, le DRH GOC n'abordera pas la notion d'absentéisme, et n'évoquera pas non plus la question de la parité Femme/Homme. Cependant il abordera la question de la « diversité » et de « l'âge » des salariés et des profils recrutés. En estimant qu'elle peut être révélatrice d'impact positif, le DRH GOC mentionne la qualité d'une entreprise à recruter des

« *talents* » (ibid.) et à freiner le phénomène de turnover. Il estime en effet que le positionnement stratégique de la RSE « *doit s'exprimer dans une capacité de l'entreprise à recruter plus facilement qu'une autre qui n'a pas ça, plus facilement recruter des talents, des plus jeunes peut-être, qui sont probablement plus sensibles encore à ces questions-là, qui connaît des turnovers plus faibles, parce qu'elle sait satisfaire l'équilibre de ses rémunérations, aux parcours, à la diversité, aux comportements éthiques, aux valeurs etc.* » (ibid.). Finalement il propose une synthèse de l'ensemble de ces concepts et estime que la capacité d'une entreprise à fidéliser les collaborateurs, ou encore à attirer de jeunes talents est « *un vrai indicateur qui va faire que je [DRH GOC] saurais démarquer une entreprise par rapport à une autre* » (ibid.). Il convient ici d'entendre que la discussion évolue sous le prisme de la compétitivité des entreprises au regard de l'intégration et du déploiement de leur stratégie RSE. De fait, il apparaît pertinent de dresser le constat que pour GOC, la stratégie RSE, représentée par la Direction Ressources Humaines en 2021 (et cela est toujours le cas aujourd'hui, bien qu'il y ait eu un changement de DRH), doit notamment se baser sur des indicateurs sociaux de performance RH (recrutement, rémunération, turnover, satisfaction…).

1.7.1.2 ODD sociaux : 4 leviers d'accélération de la démarche

Dans le cadre de sa contribution à la co-construction de la DPEF Groupama, GOC entend s'inscrire dans les lignes stratégiques du Groupe. De ce fait, nous avions noté que l'entreprise GOC contribue positivement à la DPEF annuelle, ainsi que par ce biais, à la contribution Groupama aux ODD. Plus spécifiquement, notre recherche sur le terrain, nos entretiens et nos observations nous ont permis de renforcer nos connaissances sur la portée de la contribution de GOC aux ODD.

N°	Type Indicateur	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*
1	Social	Risque RH	5 ;10	*% Femmes cadres*
2	Social	Risque RH	5 ;10	*% Femmes cadres de direction*
3	Social	Risque RH	8	*Taux de collaborateurs formés*
4	Social	Risque RH	3	*Absentéisme*

Tableau Ch7.2 : les ODD correspondant aux indicateurs clés de performance sociale

1.7.1.2.1 ODD 3 : bonne santé, bien-être

Selon l'ONU « *permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge sont des conditions essentielles au développement durable* »

(ONU, consulté en août 2023). Le fait pour Groupama de souhaiter s'inscrire dans la poursuite de cet objectif et d'en présenter la correspondance avec l'indicateur clé de performance « absentéisme » est révélateur de la dimension « employeur responsable » de sa stratégie RSE (2019-2021). Dans le cadre de l'intégration volontariste de la RSE dans le groupe Groupama et au sein de l'entreprise GOC, il apparaît que le climat social et les comportements sociaux au sein des entités soit des indicateurs d'importance pour les dirigeants. En effet, le turnover mentionné à plusieurs reprises par le DRH GOC et l'absentéisme figurant au rang des indicateurs clés de performance sociale Groupama, traduisent une composante importante de la politique de Gestion des Ressources Humaines du groupe et de l'entreprise. La contribution de GOC aux ODD de l'ONU à son échelle serait alors sensiblement liée à la mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme de ses salariés et à la mise en place d'enquête visant à connaître le climat social de l'entreprise. Plus précisément, cela revient à enquêter sur le sentiment d'appartenance et de bien-être des salariés, par le biais d'enquêtes qui peuvent s'intéresser aux intentions de projections des salariés. Dans le cas de Groupama, nous avions mentionné l'existence d'une enquête biennale intitulée le Baromètre d'Opinion Groupe qui pose notamment la question du sentiment d'appartenance, « *je suis fier(e) de dire que je travaille au sein du Groupe Groupama »* (Baromètre d'Opinion Groupe, Groupama, 2023), ou « *je recommanderais Groupama d'Oc en tant qu'employeur à des amis ou des connaissances* » ; la question sur le sentiment de motivation des salariés « *je suis disposé(e) à en faire plus pour contribuer à la réussite de Groupama d'Oc* » ; « *je suis motivé(e) pour améliorer la satisfaction de mes clients (internes/externes)* » ; également, la question sur la gestion des plans de carrières des salariés « *dans les deux années à venir, j'envisage mon avenir professionnel plutôt…* » dont les réponses sont « *au sein de Groupama d'Oc* » ; « *Dans une autre entreprise du Groupe Groupama* » ; « *dans une autre entreprise à l'extérieur du Groupe Groupama* » ; « *Autre (congé sabbatique, congé parental, retraite, …)* » ; « *je ne sais pas* » (ibid.).

1.7.1.2.2 ODD 5 : égalité entre les sexes

Selon l'ONU « *l'égalité des sexes n'est pas seulement un droit fondamental à la personne, elle est aussi un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable* » (ONU, consulté en août 2023). Pour le Groupe Groupama, ainsi que pour ses entités contributrices à la DPEF et donc pour GOC, contribuer à l'ODD 5 de l'ONU se traduit par « le pourcentage de femmes cadres » et « le pourcentage de femmes cadres de direction ». Lors de nos observations, nous avons pu constater qu'il existe une certaine dissonance entre ce choix d'indicateurs clés de performance sociale et la réalité de la perception des salariés sur le terrain. En effet, une phrase récurrente nous est apparue, comme étant « *chez Groupama d'Oc, il y plus de 80% de femmes* » ou encore, « *dans cette entreprise, il n'y a presque que des femmes* ». Pourtant, il faut attendre le *reporting* de 2022 pour constater une parité parfaite entre les femmes et les hommes cadres et en 2022, les femmes représentent 29% des cadres de direction. Ce qui peut s'apparenter à un adage populaire dans l'entreprise tient en réalité de la répartition globale par classe et par sexe de l'entreprise. Le modèle hiérarchique de Groupama d'Oc repose sur 7 strates, allant de la 2ème (avec le plus faible niveau de responsabilité et le plus faible niveau de rémunération) à la 7ème (avec le plus fort niveau de responsabilité et le plus fort niveau de rémunération).

Tableau Ch7.3 : la répartition globale par classe et par sexe de GOC (tiré du Rapport sur la situation comparée des conditions d'Emploi et de Formation des Femmes et des Hommes (Groupama d'Oc, 2021)

2021							
Classes	Femmes			Hommes			Totaux
	CDI	CDD	% de la Classes	CDI	CDD	% de la Classes	
EM				1		100,00%	1
1							
2	14	15	52,73%	17	9	47,27%	55
3	820	35	78,30%	228	9	21,70%	1092
4	100	11	63,07%	63	2	36,93%	176
5	237	4	53,20%	209	3	46,80%	453
6	39		37,14%	66		62,86%	105
7	11		32,35%	23		67,65%	34
CD	4		26,67%	11		73,33%	15
Totaux	**1225**	**65**	**66,80%**	**618**	**23**	**33,20%**	**1931**

Ci-dessus, un tableau reprenant cette répartition pour l'année 2021, issu du Rapport sur la situation comparée des conditions d'Emploi et de Formation des Femmes et des Hommes (Groupama d'Oc, 2021). Il apparaît en effet que les femmes représentent près de 80% de l'effectif de la classe hiérarchique 3, pour 63% de la classe 4 et 53% de la classe 5. Cependant, ces scores chutent passée la barre de la classe 6, qui compte en 2021, 37,14% de femmes, et 26,67% de femmes présentent en classe 7. Finalement, il apparaît que les femmes représentent 66,80% de l'effectif total de l'entreprise GOC en 2021. Ci-dessous, un tableau récapitulatif de la répartition F/H selon le statut chez GOC en 2021.

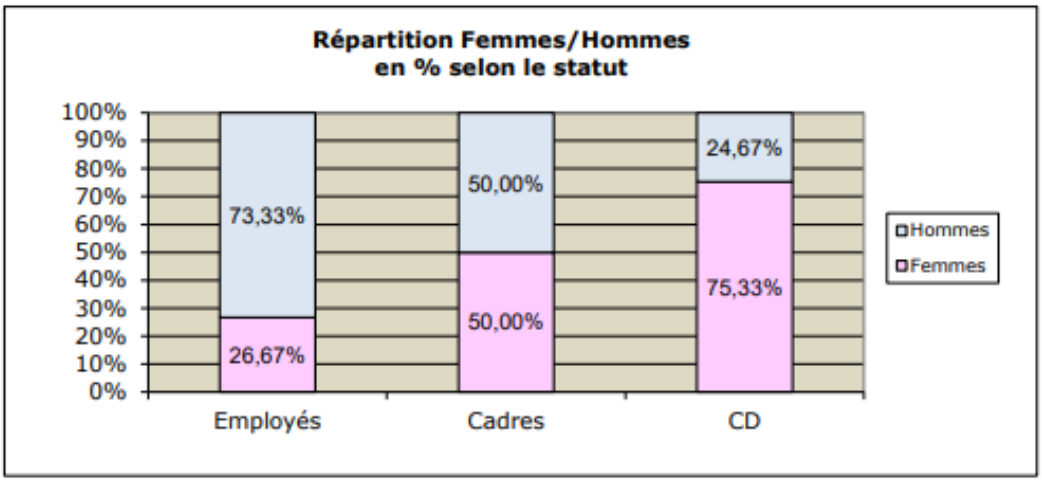


Tableau Ch7.4 : la répartition Femmes/Hommes en % selon le statut (tiré du Rapport sur la situation comparée des conditions d'Emploi et de Formation des Femmes et des Hommes (Groupama d'Oc, 2021)

1.7.1.2.3 ODD 8 : travail décent, croissance économique

Selon l'ONU « *une croissance économique soutenue et partagée peut entraîner des progrès, créer des emplois décents pour tous et améliorer le niveau de vie* » (ONU, consulté en août 2023). Groupama et GOC entendent y contribuer par le biais de la formation des salariés. GOC dans le cadre de sa contribution à la DPEF de Groupama affiche des taux très élevés de collaborateurs formés, avec, en moyenne sur les 5 ans de l'étude, 96,2% de collaborateurs formés. Il apparaît que « *les actions de formation réalisées en 2021 ont été définies en vue de la montée en compétences des collaborateurs ou de la spécificité de leur fonction et missions, sans distinction aucune en termes d'égalité Hommes/Femmes* » (Rapport sur la situation comparée des conditions d'Emploi et de Formation des Femmes et des Hommes, *Groupama d'Oc,* 2021). Il est précisé par ailleurs que le plan de formation correspond au « *plan de développement des compétences* » (ibid.) qui a pour vocation de s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. En effet, il s'agit de l'« *accompagnement des orientations stratégiques de l'entreprise ; accompagner les plans d'actions des directions ; accompagnement des collaborateurs pour le maintien de leurs compétences métiers* » (ibid.).

Années d'exercice	Stagiaires par SEXE	CADRES (dont Cadres de Direction)	NON CADRES (dont employés et agents de maîtrise)	Total HEURES
2019	Hommes	10 326	18 478	28 804
2020		8 804	15 534	24 338
2021		**8 118**	**11 618**	**19 736**
2019	Femmes	8 082	47 106	55 188
2020		7 706	34 512	42 218
2021		**6 944**	**33 289**	**40 233**
2019	Total H/F	18 408	65 584	83 992
2020		16 510	50 046	66 556
2021		**15 061**	**44 907**	**59 969**

Tableau Ch7.5 : la répartition du nombre d'heures de formation par catégorie, par sexe et par année (tiré du Rapport sur la situation comparée des conditions d'Emploi et de Formation des Femmes et des Hommes (Groupama d'Oc, 2021)

1.7.1.2.4 ODD 10 : inégalités réduites

Selon l'ONU « *réduire les inégalités et ne pas faire de laissées-pour-compte font partie intégrante des efforts visant à atteindre les objectifs de développement durable* » (ONU, consulté en août 2023). Pour Groupama et GOC cela se traduit dans les efforts liés à la répartition Femmes/Hommes parmi les métiers, les statuts et types de contrats. Cependant, à la vue de notre intégration dans l'entreprise, nous pouvons également ajouter que chez GOC il existe une certaine sensibilité sur le sujet du handicap et notamment sur le sujet de l'intégration de personnes porteuses de handicap à l'emploi. Cette sensibilisation est annuellement représentée dans le Rapport Diversité de l'entreprise, document qui « *s'inscrit dans le cadre de l'accord national « Diversité et égalité des chances »* » (Rapport Diversité, Groupama d'Oc, 2021). Cet accord Groupama permet à chaque entité du Groupe d' « *affirmer son engagement d'employeur socialement responsable en inscrivant son action de promotion de la Diversité et de lutte contre les discriminations dans le cadre de sa politique de développement durable et de son éthique sociale et sociétale et considère que la prise en compte de l'égalité des chances*

et de l'égalité de traitement constitue aujourd'hui un enjeu fondamental dans la politique sociale et que la diversité des équipes tant que regard de l'âge que des origines sociales, ethniques ou culturelles est source de complémentarité et d'équilibre » (ibid.). Par ailleurs pour GOC, cet engagement en faveur de la diversité fait également partie d'un axe de communication interne important, par l'organisation de semaines dédiées à la prise de conscience sur la gestion et le management du handicap en entreprise.

1.7.1.3 Synthèse de la contribution sociale de Groupama d'Oc

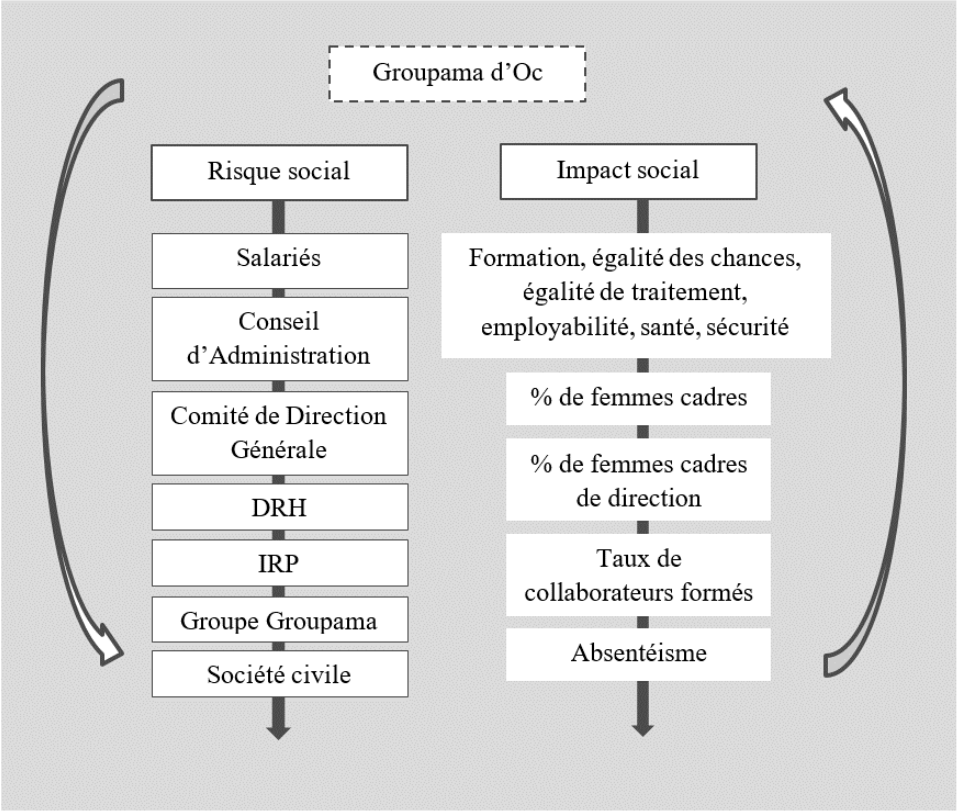


Schéma Ch7.3 : la contribution sociale de Groupama d'Oc selon les parties prenantes identifiées comme porteuses du risque social et les indicateurs de l'impact social de l'entreprise

1.7.2 Performance Sociétale : analyse en termes de KPI-ODD

Après avoir mis en lumière la contribution sociale de l'entreprise, en analysant le comportement organisationnel de GOC sur les enjeux sociaux (*reporting* des indicateurs clés de performance sociale, détermination des risques sociaux et parties prenantes, contribution à la DPEF Groupama sur le volet social, acteurs internes de la contribution sociale, contribution aux ODD, impact social positif) nous proposons de nous intéresser à sa contribution sociétale. Pour ce faire, nous allons procéder à l'analyse de la contribution de GOC à la DPEF Groupama sur le

volet sociétal, puis nous analyserons plus en détail sa contribution aux ODD et nous porterons un regard sur 2 enjeux principaux de l'impact sociétal de GOC : la prévention santé sur le territoire et les achats responsables.

1.7.2.1 KPI sociétaux : Parties Prenantes, risques

Dans le cadre du *reporting* annuel de GOC et de sa participation à la co-construction de la DPEF Groupama, GOC participe au suivi de 5 indicateurs clés de performance sociétale. Ces indicateurs s'intéressent tout particulièrement au segment « clients » des parties prenantes GOC, puisqu'ils correspondent aux risques « défaut de conseil » ; « défaillance de la relation client » ; « non prise en compte des besoins de protection » ; « liés à la protection des données assurés ».

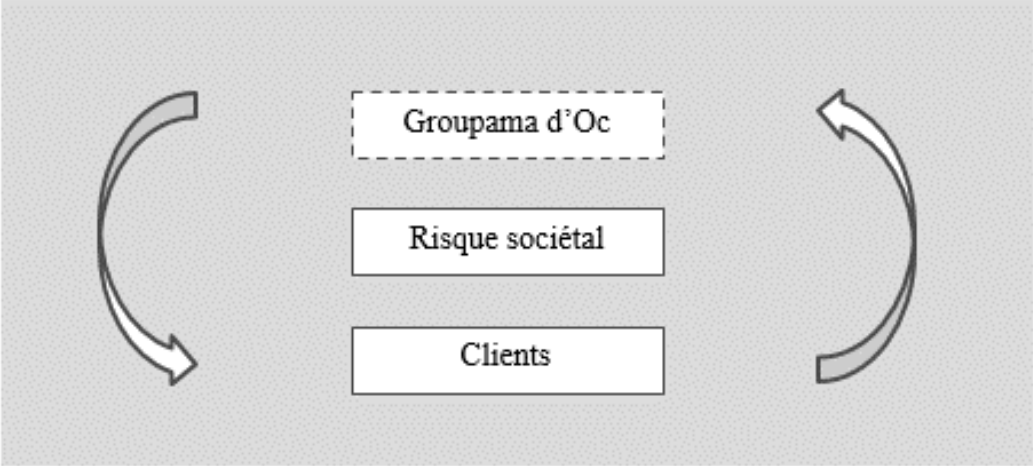


Schéma Ch7.4 : la partie prenante externe de Groupama d'Oc comme porteuse du Risque sociétal selon les indicateurs de performance clés

1.7.2.1.1 Risques sociétaux et leviers de maîtrise inhérents

Selon la DPEF Groupama 2022, il existe pour l'assureur 4 risques qui « *apparaissent les plus significatifs car étroitement liés à la confiance, pivot de notre [Groupama] raison d'être, « nous sommes là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance » »* (DPEF Groupama 2022). Ci-dessous, le tableau reprenant l'ensemble des évolutions des indicateurs clés de performance sociétale de GOC, pour sa contribution à la DPEF Groupama.

								Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
N°	Type Indicateurs	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs	Répond à une obligation légale oui/non					
5	Sociétal	Risque défaillance de la relation client	12	*Proximité et accompagnement - résultats groupe*	Note sur 20pts	Indicateur de Performance	NON	nc	13,6	13,66	13,99	14,16
6	Sociétal	Risque défaillance de la relation client	12	*Qualité Gestion des sinistres - taux de clients très satisfaits après un sinistre*	%	Indicateur de Performance	NON	nc	nc	63,30%	64,74%	63,25%
7	Sociétal	Risque lié à la protection des données des assurés	12	*Taux de formation au RGPD des nouveaux entrants*	%	Indicateur de Performance	NON : obligation d'acculturer mais pas de former	nc	71,70%	76,53%	94,25%	84,80%
8	Sociétal	Risque non-prise en compte des besoin de protection	3;10;12	*Nombre de clients ou non-clients sensibilisés/formés à la prévention*	Nb	Indicateur de Performance	NON	nc	528	418	548	727
9	Sociétal	Risque défaut de conseil	12	*Taux d'affaires en gestion déléguée et en allocations préconisés/nombre total d'affaires réalisés - résultats groupe*	%	Indicateur de Performance	OUI : Directive Distribution en Assurande (2016)	nc	61%	86%	90%	89%

Tableau Ch7.6 : évolution des indicateurs clés de performance sociétale de GOC 2018 à 2022

Selon Groupama, « *l'exercice du devoir de conseil et d'une communication d'informations la plus explicite possible constitue bien évidemment un enjeu majeur et un risque significatif piloté comme tel par le groupe et ses entreprises, en tant qu'acteurs financiers qui proposent des solutions d'assurance ou d'épargne à ses assurés et clients. Le risque Défaut de conseil stricto sensu est traité dans le cadre du dispositif « Risques Majeurs » du groupe* » (ibid.). Avec l'entrée en vigueur de la Directive de Distribution en Assurances (2016), les entreprises d'assurance ont pour obligation de « *concevoir des produits et de les distribuer auprès d'un marché cible identifié* » (ibid.). En plus d'offrir un cadre règlementaire nouveau pour la distribution des produits d'assurance, elle instaure une « *innovation majeure* » (ACPR, 2016) en posant le principe général « *selon lequel tout distributeur d'assurance doit agir de manière honnête, loyale et non trompeuse, en accord avec le meilleur intérêt des clients* » (ibid.). Par ailleurs, elle impose une information précontractuelle du client renforcée, en incitant l'assureur ou l'intermédiaire de distribution à « *donner au client les « infirmations objectives » sur le contrat d'assurance, afin de lui permettre de prendre une décision en connaissance de cause* » (ibid.). Dans le cas de l'assureur Groupama, l'intégration de cette directive permet de veiller à ce que les produits « *répondent durablement aux besoins de la clientèle. Ainsi Groupama Gan Vie a mis en œuvre sur le périmètre de l'assurance vie la notion de « préconisations » qui s'appuie sur des offres spécifiques construites par l'assureur pour répondre aux besoins clients et aux exigences réglementaires (gestion déléguée et allocations préconisées sans mandat de*

gestion) » (DPEF Groupama 2022). De surcroît, concernant la distribution des produits d'assurance de Groupama, ce dispositif permet le « *renforcement significatif de la qualité et du niveau de formalisation en matière de devoir de conseil ; ainsi la démarche intègre pleinement la découverte client, en développant l'écoute active et les besoins du prospect afin de lui proposer un produit répondant entièrement à ses attentes et ses intérêts* » (ibid.).

Le risque de défaillance de la relation, ou « *risque de défaillance dans les moments clés du cycle de vie de la relation client* » (DPEF Groupama 2022), résonne avec la notion de qualité de service et la notion de satisfaction client. La prise en compte de ce risque et sa maîtrise, « *oblige contractuellement* » (ibid.) l'assureur, en regard de sa promesse client (« *être là quand on besoin de nous et livrer tout le service promis, notamment lors de la gestion des sinistres* » (ibid.)). Le secteur assurantiel en France étant fortement concurrentiel, notamment avec l'émergence de l'assurtech, décrite par l'ACPR comme étant « *une compagnie d'assurance, un intermédiaire ou un spécialiste du segment de la chaîne de valeur de l'assurance qui utilise la technologie pour concurrencer le secteur de l'assurance ou lui apporter des avantages à valeur ajoutée* » (ACPR, 2022). Selon Groupama en effet, « *le niveau d'exigence des assurés est sans cesse à la hausse, les évolutions informatiques permanentes, la nécessité d'être parfaitement aligné avec les diverses réglementations dont celle sur la confidentialité des informations et des données et sur la communication et le marketing* » (DPEF Groupama 2022). Afin de répondre favorablement à cette hausse des tensions et des risques sur la relation clients, le groupe d'assurance prévoit, met en place et pilote un certain nombre d'indicateurs liés à ces notions de qualité de service et de satisfaction. Concernant le volet marketing et communication par exemple, le Groupe a rejoint le programme FAIRe en 2022, afin d'orienter l'ensemble des stratégies de communication vers une communication responsable, ou encore, favorise le recours au « *Programme Amélioration de la Satisfaction Client (ASC)* » (ibid.) qui contribue lui-même au pilotage de « *l'Indice Net de Recommandation* » (ibid.). Ensemble, ces leviers de maîtrise du risque inhérent à la qualité de la relation client permette à Groupama de porter un regard attentif aux besoins de sa partie prenante externe principale (au regard de ses indicateurs clés de performance sociétal).

Le risque de « non prise en compte des besoins de protection » quant à lui fait écho à « *la capacité à répondre, avec des solutions soutenables dans la durée et économiquement abordables* » (DPEF Groupama 2022) aux besoins et aux attentes des clients. Ces besoins sont en constante évolution avec notamment le vieillissement de la population, les évolutions du numérique et les nouvelles technologies, la technicité grandissante des modèles automobiles, les nouvelles mobilités, ou encore les « *violences urbaines, « avalanche » réglementaire,*

judiciarisation de la société » (ibid.). Ces évolutions entrainent naturellement l'émergence de nouvelles attentes des parties prenantes de l'entreprise, concernant « *notamment [les] défis de transition et [d'] accessibilité* » (ibid.) des populations à ces nouveautés, parfois complexes. Selon Groupama, ces évolutions des besoins et des attentes des clients renforcent le rôle de l'assureur et son enjeu d' « *utilité sociale* » (ibid.). En effet, « *capter les attentes fait partie des impératifs* » (ibid.) de l'assureur, et semble constituer « *une des conditions (...] de son développement à long terme* » (ibid.). Pour Groupama, cela passe alors par la proposition d'offre durable et soutenables de produits d'assurance, mais également par ses actions de prévention, notamment en matière de santé et sécurité des clients et non-clients. L'indicateur clé de performance qui répond principalement à ce risque selon la DPEF Groupama est d'ailleurs avant tout un indicateur de prévention, avec le nombre de clients ou non-clients sensibilisés ou formés à des actions de prévention.

Le dernier risque mis en lumière par la DPEF Groupama au regard de ses indicateurs clés de performance sociétale concerne la « protection des données des assurés ». Ce dernier volet semble correspondre à « *un élément clé de la confiance – et donc de perte potentielle de confiance en cas de réalisation du risque* » (DPEF Groupama 2022). Afin de pallier la survenue de ce risque, « *la politique de Sécurité des Systèmes d'Informations (PSSI) s'inscrit dans une démarche éthique et déontologique. Elle répond aux obligations légales et réglementaires applicables au secteur de l'assurance* » (ibid.). Dans l'édition 2022 du rapport annuel de sécurité informatique de GOC par exemple, il est question des menaces que peuvent représenter les cyberattaques pour l'entreprise. En effet, il apparaît que « *les cyberattaques se professionnalisent grâce à la convergence des outils et des techniques toujours plus évolutives utilisés par les attaquants. Le vol de données reste la principale conséquence des attaques mais les pirates cherchent désormais à obtenir des accès discrets et pérennes aux Systèmes d'Information (SI) de leurs victimes en vue de réaliser dans un second temps une cyberattaque* » (Rapport Annuel de Sécurité Informatique, Groupama d'Oc, éd 2022). Face à ces menaces, les entreprises renforcent leur capacité de prise en compte du risque cyber et la protection des données, notamment par le biais de la mise en place de Plan de Continuité d'Activité Cyber ou encore de veilles des évolutions réglementaires. De la même manière, elles tendent à renforcer la sensibilisation de leurs salariés et de leurs clients aux menaces auxquelles ils sont susceptibles d'être confrontés. Dans le cadre de la consolidation de la DPEF Groupama, GOC contribue en formant chaque année ses salariés au Règlement Général sur la Protection des Données et en recensant le nombre de « nouveaux-entrants » formés et sensibilisés. Par ailleurs, les entreprises du groupe mettent à jours une « *charte d'utilisation des moyens informatiques et de*

communication » (DPEF Groupama 2022) qui permet d'informer les salariés sur « *les comportements attendus de chaque utilisateur du Système d'Information et de protéger les données des clients et du groupe* » (ibid.).

1.7.2.1.2 Partie Prenantes porteuses du risque sociétal

Conformément à une analyse poussée sur la nature des risque sociétaux mis en lumière par la contribution sociétale de GOC à la DPEF de Groupama, il apparaît que les clients ne sont pas la seule partie prenante porteuse du risque sociétal. Plus précisément, concernant lorsque l'on se penche sur les indicateurs clés de performance et leur pilotage, il apparaît que deux autres parties prenantes externes ainsi que deux parties prenantes internes supplémentaires peuvent être identifiées comme porteuses de risque sociétal. Dans le schéma ci-dessous, nous proposons de compléter le schéma des partie prenantes exposé en début de partie sur le risque sociétal, en mettant en exergue l'ensemble des parties prenantes concernées par l'impact sociétale de GOC. Dans le cadre de la qualification et quantification de l'impact sociétal de GOC sur ses parties prenantes, porteuses du risque sociétal, nous proposons ainsi (voir schéma 5 ci-après) :

- Concernant les parties prenantes externes : « clients » ; « tiers non-clients » ; « Groupe Groupama » ; « fournisseurs » ; « société civile ».
- Concernant les parties prenantes internes : « Conseil d'Administration » ; « Comité de Direction Général » ; « salariés » ; « direction des systèmes informatiques » ; « directions ventes, marketing, communication, relation client, institutionnel » ; « élus mutualistes ».

En effet, nous trouvions pertinent d'ajouter deux parties prenantes porteuses de risque sociétal dans le cadre de la synthèse sur les parties prenantes influencées par l'impact sociétal de GOC : les élus mutualistes et les fournisseurs. Concernant les premiers, il apparaît que Groupama « *intègre pleinement la responsabilité et les risques induits liés à sa présence territoriale. L'immersion et l'attention à l'écosystème local est historique* » (DPEF Groupama, 2022). Cet engagement sociétal du Groupe Groupama en faveur du développement durable passe notamment par « *le maillage territorial mutualiste [qui] est animé par le réseau de proximité que constituent les élus, qui interagissent avec les assurés et les acteurs des territoires* » (ibid.). Concernant les fournisseurs, nous proposons de nous y intéresser plus précisément dans la partie suivante, dédiée à la contribution sociétale de GOC au ODD.

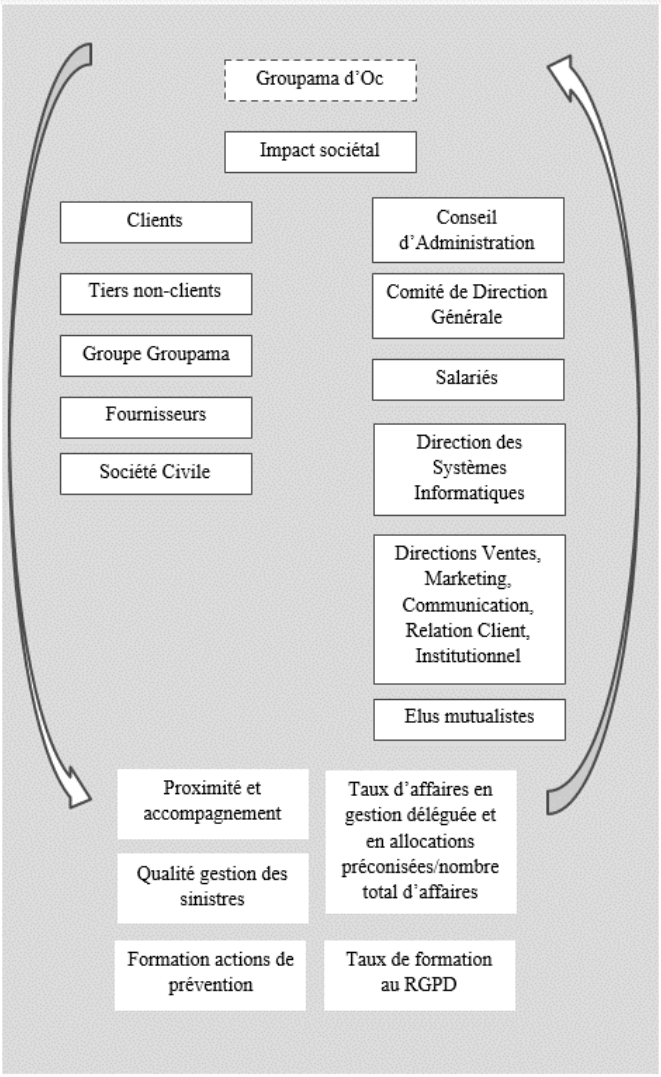


Schéma Ch7.5 : l'impact sociétal de Groupama d'Oc sur ses parties prenantes, une approche par les indicateurs clés de performance sociétale

1.7.2.2 ODD sociétaux : 2 leviers d'accélération de la démarche

1.7.2.2.1 ODD 12 : consommation et production durable

Dans le cadre de la première partie de ce chapitre, sur la contribution sociale de GOC aux ODD de l'ONU nous avons abordé sa contribution aux ODD 3 et 10 (bonne santé et bien-être, inégalités réduites). Ces deux ODD sont également poursuivis dans le cadre de ses actions territoriales à impact sociétal positif. Dans cette partie, nous proposons de nous concentrer plutôt sur la contribution sociétale de GOC à l'ODD 12 de l'ONU sur la consommation et production durables. Selon l'ONU « *la consommation et la production mondiale – véritables moteurs de l'économie mondiale – reposent sur une utilisation de l'environnement et des*

ressources naturelles d'une manière qui continue à avoir des effets destructeurs sur la planète. Les progrès économiques et sociaux accomplis au siècle précédent ont provoqué une dégradation de l'environnement qui menace les systèmes dont nous dépendons pour notre futur développement, notre propre survie » (ONU, consulté en août 2023).

1.7.2.2.2 Levier pour la prise en compte des besoins en matière d'adaptation et de transition

Nous l'avons vu, le Groupe Groupama et ses entités soumises à la DPEF entendent contribuer positivement à l'ODD 12 (également 3 et 10) grâce notamment à la mise en place d'actions de prévention à destination de leurs clients et de leurs tiers non-clients. En effet, Groupama ambitionne d'être « *un acteur incontournable* » (DPEF Groupama 2022) sur ses territoires d'implantation, « *en poursuivant une politique régionale de partenariats/mécénats avec l'écosystème local, en demeurant le leader des assurance des petites et moyennes collectivités, en maintenant l'ouverture des agences et les sites de gestion dans les régions ; Groupama est aussi l'assureur de toutes les agricultures et deuxième assureur santé individuelle contribuant à l'accès aux soins médicaux en France* » (ibid.). Fin 2021, Groupama a lancé « *une grande opération pluriannuelle, Les Gestes Qui Sauvent* » (ibid.). Ce programme vise à former gratuitement « *1 millions de personnes aux gestes de premiers secours* » (ibid.) par le biais de la sensibilisation aux « *situations qui peuvent arriver n'importe quand et pour lesquelles on doit pouvoir compter sur n'importe qui* » (ibid.). En effet, l'assureur estime que « *20 000 vies pourraient être sauvées chaque année si la population était formée. La France compte parmi les pays d'Europe les plus en retard en matière de formation aux gestes de premiers secours : seuls 34% de ses habitants en ont bénéficié, quand ce pourcentage atteint 95% en Norvège* » (Intranet Groupama d'Oc, consulté en août 2023). Le bilan positif que dresse l'assureur est que « *ce programme a déjà permis de former 100 000 personnes, dont 20 000 sur les départements de Groupama d'Oc* » (ibid.). Selon la Directrice de la Vie Mutualiste Communication et Qualité (DMCQ) de GOC, la responsabilité de l'entreprise d'assurance en tant que préventeur est représentée par « *l'ensemble des actions que l'entreprise peut mener autour de sa place dans la société et de sa capacité à agir positivement sur la société dans laquelle elle est intégrée* » (entretien DMCQ, avril 2021). En effet, « *au titre de notre [GOC] rôle d'assureur et de mutuelle tout ce qu'on peut faire sur le terrain autour des actions sociétales, et on a d'ailleurs fait pas mal de chose sous le Covid, on a mené des plans d'actions auprès des sociétaires, on a fait des dons à de associations d'handicapés, des dons a des mairies, à des EHPAD, et de manière plus générale, on a fait des choses autour de la prévention* » (ibid.). Le rôle de cette

direction est en effet de coordonner les actions institutionnelles menées notamment sur le terrain par les élus mutualistes auprès des populations. Finalement il apparaît que la prévention est la « *capacité d'agir en tant que mutuelle d'assurance au bénéfice […] des acteurs de la vie sociale pour les accompagner et les aider […]. C'est au cœur de l'action des élus et en plus c'est bénéfique à l'image de l'entreprise, et ça fait du bien à des gens alors pourquoi s'en priver, dans la limite des budgets bien évidemment* » (ibid.). Le volet de la prévention prend également en compte des « *solutions de protection en matière d'offres agricoles* » (DPEF Groupama 2022). Pour la DMCQ c'est lié à « *la notion de responsabilité de l'entreprise […] qui est un acteur social, et de son impact sur son environnement* » (entretien DMCQ, avril 2021). Plus précisément, en tant que leader sur le marché agricole, Groupama postule que le rôle des agriculteurs est « *indispensable* » (ibid.) et leur résilience « *essentielle* » (ibid.). Afin de lutter en faveur d'une agriculture durable, qui s'adapte aux défis de transition, l'assureur est « *à l'écoute des évolutions et des nouvelles attentes du secteur, qui génèrent de nouveaux risques et auxquels Groupama est déjà prêt à répondre (circuits courts, transmission des exploitations, transition énergétique, agroécologie, risque cyber…)* » (ibid.). GOC de son côté à « *imaginé et crée une solution innovante qui croise l'apport des nouvelles technologies et l'expérience des agriculteurs. Ce dispositif de prévention d'incendie lié aux fourrages se nomme Groupama SAFE. […] En cas d'échauffement, une alerte SMS est envoyée. L'exploitant peut ainsi agir lorsqu'il est encore temps pour éviter le pire !* » (Intranet Groupama d'Oc, consulté en août 2023). Ce système d'alerte permet en effet de prévenir la survenue d'incendies dans les exploitations agricoles, et de fait, de contribuer à une exploitation agricole durable.

1.7.2.2.3 Levier pour une relation fournisseur responsable

Au niveau du Groupe Groupama, « *environ 45% des achats du groupe (hors achats assurantiels) sont effectués auprès de TPE-PME. Les entreprises du groupe partagent les bonnes pratiques afin de développer les achats locaux ou « inclusifs » (achat qui favorisent soit le développement des territoires, soit la diversité, soit le développement des TPE-PME, soit l'ESS). Le groupe est adhérant au PAQTE, initiative publique qui vise également à développer les achats dans les zones géographiques défavorisées* » (DPEF Groupama, 2022). Par ailleurs, le groupe déploie et met à jour une Charte RSE Fournisseurs s'inscrivant dans une logique de dialogue avec les fournisseurs du groupe, et témoignant de « *la volonté du Groupe de promouvoir, dans le cadre de ses achats et des contrats de prestations signés pour son compte, l'application des principes du développement durable* » (Charte RSE Fournisseurs, 2015). Ce type de charte à destination des fournisseurs permet à Groupama d'exprimer « *à sa manière,*

ses valeurs à travers ses préoccupations éthiques, désormais déclinées dans le contexte des achats, et se positionne par rapport à ses cadres acheteurs et de façon élargie à ses donneurs d'ordre » (Husser, 2013). L'entreprise GOC entend contribuer activement à ce volet, en déployant à compter de janvier 2021 un questionnaire RSE à destination de ses fournisseurs. Ce questionnaire « *sera utilisé dans la phase de référencement et au cours de la relation commerciale. Il nous [GOC] permet de nous interroger sur les thématiques RSE (informations sociales, sociétales, environnementales) de nos fournisseurs. Cet outil est à considérer comme étant un outil de dialogue et de progrès dans la relation donneur d'ordre-fournisseur* » (Le Questionnaire sur la RSE : un outil du processus achats responsable, GOC, 2021). Dans le cadre de la mise en place de ce document d'interaction avec ses fournisseurs, GOC définit l'ensemble de ses fournisseurs conformément à la norme SA 8000, et comme étant toute « *entité qui fournit des biens et/ou servies qui font partie intégrante de la production de biens et/ou services de l'entreprise, et sont utilisés dans le cadre de cette production ou pour cette dernière* » (ibid.). La mise en place de ce questionnaire d'achats responsables témoigne également chez GOC de la structuration d'une fonction achat robuste. En effet, le service Achats de GOC, mis en place en 2020 pour donner suite aux recommandations formulées par un audit de conformité (2019), a entraîné l'embauche d'une Responsable Achats, également membre du Groupe de Travail RSE de GOC en 2020-2021. La structuration de ce service, a également permis le recrutement de stagiaires ou alternants de niveau Master, afin de pallier au besoin requis par la mise en place d'une « *relation avec les fournisseurs en s'inscrivant dans les partenariats durables* »[7]. Ainsi, il apparaît qu'en plus de permettre de tisser des liens étroits et responsables avec les fournisseurs de l'entreprise, la fonction Achats permet de lutter efficacement pour le développement durable de l'entreprise et son écosystème. En effet, GOC, entend contribuer activement à l'ODD 12 de l'ONU, notamment en intégrant une fonction Achats qui soit rentable (les retours sur investissements ont dépassé de plus du double les attentes des dirigeants), et qui permette de « *contribuer à la gestion des risques liés par exemple à l'approvisionnement en matières premières, à la volatilité des prix, à la dépendance fournisseurs, aux ruptures de stocks, aux non-conformités ou encore aux fraudes. En maximisant la création de valeur aux Achats, l'entreprise peut mieux gérer ces risques et assurer une chaîne d'approvisionnement plus robuste et plus résiliente* » (ibid.). Au titre de la gestion de risques dans la relation fournisseurs, GOC par le biais de sa fonction Achats a également développé un outil de cartographie des risques, en fonction de leur probabilité et de leur impact. En effet, il apparaît que les risques

[7] Tiré du Mémoire de Master 2, *La création de valeur Achats : comment la mesurer, la communiquer et la faire perdurer au sein de l'entreprise,* M. Brochard, J. Framont, 2023

portés par la fonction Achats peuvent être gradués en 5 catégories, selon qu'ils soient « négligeables » ; « mineurs » ; « modérés » ; « importants » ; « sévères » et qu'il soit « très invraisemblables » ; « peu vraisemblables » ; « possibles » ; « vraisemblables » ; « très probables » qu'ils occurrent. Cette grille de notation des risques permet « *d'identifier de manière systématique et exhaustive les risques liés aux activités d'achats en interne et en externe et de prendre conscience des différentes sources de risques. Elle permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur impact et de leur récurrence, de se concentrer sur les risques les plus importants et d'allouer les ressources nécessaires pour les gérer de manière appropriée* » (ibid.).

1.7.2.2.4 ODD 16 : paix, justice, institutions efficaces

Dans le cadre de sa contribution à la DPEF Groupama, GOC prévoit également de communiquer sur deux indicateurs de performance complémentaire, qui peuvent s'apparenter à sa contribution sociétale. La partie prenante directement concernées par ces deux indicateurs sont les « salariés » dans la mesure où il s'agit d'un pilotage de nombre de collaborateurs formés.

							Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
N°	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs	Répond à une obligation légale oui/non					
12	Risques Corruption, trafic d'influence et blanchiement	16	*Nombre collaborateur formé au e-learning corruption*	Nb	Indicateur de Performance	OUI Loi SAPIN 2	0	66	150	161	145
13	Risques Corruption, trafic d'influence et blanchiement	16	*Nombre collaborateur formé LCB/FT*	Nb	Indicateur de Performance	OUI Loi SAPIN 2	65	139	150	189	118

Tableau Ch7.7 : Les indicateurs GOC sur les risques liés à la corruption, au trafic d'influence et au blanchiment, pour sa contribution à la DPEF Groupama

Par ce biais, GOC et le Groupe Groupama entendent contribuer à la poursuite de l'ODD 16, inhérent à la paix, à la justice et aux institutions efficaces. Selon l'ONU « *les conflits, l'insécurité, les institutions faibles et l'accès limités à la justice portent atteinte au développement durable* » (ONU, consulté en août 2023). Le risque Groupe déterminé et répondant à cet ODD est le risque de « corruption, trafic d'influence et blanchiment », pour lequel Groupama s'engage à sensibiliser et former ses salariés. En effet, « *au niveau groupe, la mise en œuvre de mesures de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT) est piloté par la*

Direction Conformité Groupe. Les travaux correspondants sont notamment menés en concertation avec la Direction Juridique Groupe. La Loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite Sapin 2, est entrée en vigueur le 1er juin 2017. Elle instaure une obligation générale de prévention contre les risques de corruption et de trafic d'influence pour les entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros » (DPEF Groupama 2022). Avec l'entrée en vigueur et la prise en main de ce cadre réglementaire, Groupama et ses entités entendent mettre en place des plans d'actions, et les décliner, en concertation avec les directions Conformité de chaque entreprise. Dans le cas de GOC, cette autorité est sous la responsabilité du Directeur du Secrétariat Général, Conformité et Maîtrise des Risques. En plus des éléments et outils groupe, tels que peuvent être la charte éthique, le code de conduite, le dispositif d'alerte éthique, GOC met en place une cartographie des risques majeurs pour son entreprise. La charte, comme la cartographie, ont pour objet de définir les rôles et responsabilités des différents acteurs de l'entreprise, et de décrire le dispositif applicable en matière de maîtrise et gestion de risques.

1.7.3 Performance Environnementale : analyse en termes de KPI-ODD

Les indicateurs environnementaux, ou de l'environnement, sont « *des outils essentiels pour suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, appuyer l'évaluation des politiques et informer le public* » (OCDE, 2008). Dans le cadre de la co-construction de la DPEF, les entités du Groupe Groupama se soumettent au suivi, pilotage et *reporting* sur 3 indicateurs clés de performance environnementale. Groupama étant un « *acteur financier engagé dans l'accompagnement des grands défis de transition, l'enjeu de la préservation de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique est un effet majeur* » (DPEF Groupama 2022). Les 3 indicateurs clés de performance environnementale retenus sont à cet effet reliés aux notions de risque financier, risque de non prise en compte des enjeux climatiques et risque réglementaire. Il apparaît en effet que « *les risques et impacts du groupe dans ce domaine se situent le plus significativement non pas dans ses implantations ou déplacements, mais dans le domaine de ses investissements et de ses offres d'assurance* » (ibid.). Les risques financiers correspondraient ainsi à la prise en compte par le Groupe et ses entités de l'environnement et du climat, dans ses investissements. Le Groupe évalue de cette manière le risque de non prise en compte de l'impact environnemental, avec notamment, « *le degré de pollution, dont l'émission carbone, des sociétés dans lesquelles Groupama investit* » (ibid.), et

« *l'impact potentiel des contraintes environnementales et climatiques sur la valeur des actifs (prise en compte des risques réglementaires, physiques et de transition)* » (ibid.).

1.7.3.1 KPI environnementaux : Parties Prenantes, risques

S'il est apparu durant la revue documentaire de l'entreprise que Groupama se positionne avant tout sur un risque financier pour qualifier son impact sur l'environnement, les indicateurs clés de performance environnementale retenus traduisent un complément d'informations. En effet, les 3 indicateurs clés étant « encours ISR[8] et IR[9] » ; « nombre de contrats petits rouleurs[10] » ; « empreinte carbone », il apparaît que les risques concernent plus de domaines qu'uniquement le financier et plus de parties prenantes qu'uniquement les sociétés dans lesquelles le Groupe Groupama investit. Ci-dessous, nous retrouvons le tableau qui concernent les risques et les indicateurs environnementaux, pour la période 2018-2022, auquel GOC contribue annuellement.

								Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
N°Indicateur	Type Indicateurs	Risques Groupe	ODD	*Indicateurs*	Unité	Type d'indicateurs	Répond à une obligation légale oui/non					
10	Environnement	Risques Financiers	9;13;15	*Encours ISR et IR au 31/12 - résultats groupe*	Milliards d'€	Indicateur de Performance	OUI : loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte	23,9	76,1	80,5	91	93,5
-	*Environnement*	*Risques Financiers*	*9;13;16*	*Part ISR et IR au 31/12 - résultats groupe*	*%*	*Complément indicateur*	*OUI*	*24%*	*72%*	*74%*	*78%*	*83%*
11	Environnement	Risque de souscription non vie	9;13	*Nombre de contrats auto "petit rouleur"*	Nb	Indicateur de Performance	NON	159 608	162 642	162 885	164 234	162 268
14	Environnement	Risque de non respect de la réglementation	13;15	*Empreinte carbone*	TeqCO2	Indicateur de Performance	OUI	3 467,83	3 583,26	3 156,50	3 427,71	3 905,73

Tableau Ch7.8 : évolution des indicateurs clés de performance environnementale de GOC 2018 à 2022

1.7.3.1.1 Risques financier et gestion responsable des actifs

Selon Groupama, l'investissement responsable, ou investissement durable, peut être défini comme l'intégration dans les processus d'investissement de critères ESG « *au service de la maîtrise des risques financiers et du financement des transitions* » (DPEF Groupama 2022). Ainsi, il apparaît que depuis 2018 Groupama fournit un « *reporting relatif à l'article 173 de la loi de transition énergétique, présentant sur l'ensemble des classes d'actifs la manière dont le groupe intègre les critères Environnement, Sociaux/Sociétaux et de Gouvernance (ESG) ainsi que le risque climat dans la stratégie d'investissements, et donc sa contribution au financement*

[8] Investissement Socialement Responsable
[9] Investissement Responsable
[10] Qui parcourent moins de 8.000 km selon l'offre Groupama d'Oc

de la transition énergétique » (DPEF Groupama 2018). Il paraît pertinent de préciser ici que le Groupe fournit désormais également des données sur sa contribution au financement de deux défis de transition supplémentaires, tels que relevant de la démographie et du numérique. Par ailleurs, le Groupe précise qu'il est un « *acteur financier du développement à long terme de l'économie […] engagé depuis plus de quinze ans dans la promotion de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), via sa filiale de gestion d'actifs pour compte de tiers Groupama Asset Management. Ses expertises d'analyse et de recherche, ses produits de gestion et sa mobilisation au sein de nombre d'enceintes représentatives françaises et internationales en font l'un des leaders reconnus en ce domaine* » (ibid.). Ainsi, il apparaît à ce stade que les principales parties prenantes du risque financier pour l'ensemble du Groupe Groupama et ainsi, pour GOC, soient représentées par les actifs financiers d'une part, et l'entité Groupama Asset Management d'autre part, en sa qualité de gestionnaire des actifs et des risques financiers.

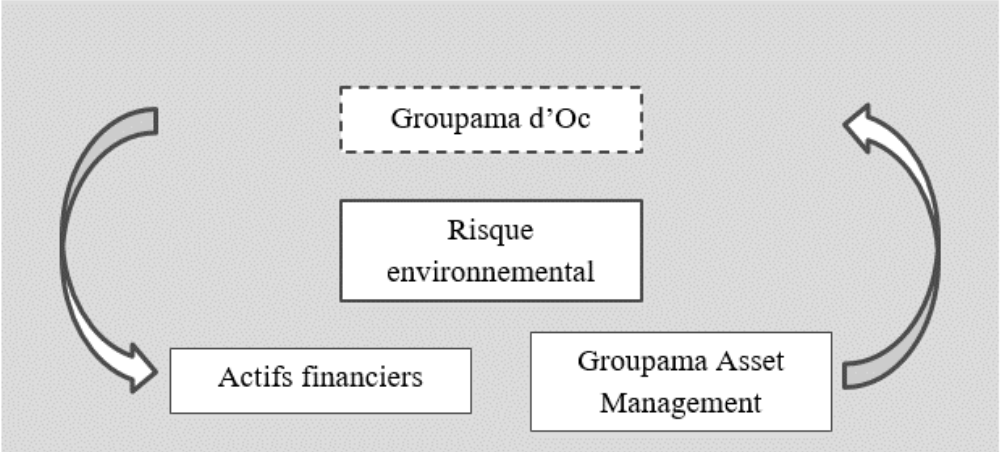


Schéma Ch7.6 : les parties prenantes porteuses du Risque financier selon les indicateurs clés de performance

Concernant les communications réalisées par Groupama ainsi que ses actions concrètes, nous pouvons retrouver l'annonce de sa sortie du charbon en décembre 2018, complétée par une annonce de sortie définitive du charbon thermique dans ses portefeuilles d'investissements en décembre 2020, prévoyant une « *exposition nulle d'ici à 2030 au plus tard pour les entreprises des pays de l'Union Européenne et de l'OCDE – soit la quasi-totalité des actifs charbon actuels) et le groupe a pris la décision de se désengager de façon progressive de toute entreprise dont le chiffre d'affaire ou le mix de production énergétique reposerait à plus de 20% (et non plus 30% comme annoncé en 2018) sur le charbon thermique. Par ailleurs, Groupama s'engage également à se désinvestir des entreprises dont la production annuelle de charbon dépasse 20 millions de tonnes et celles dont la capacité installée des centrales au*

charbon dépasse 10GW » (DPEF Groupama 2020). Cet effort de désengagement de l'investissement auprès d'actifs charbon illustre un aspect de la maîtrise de l'impact négatif de l'entreprise sur son environnement, et ce, sur l'ensemble des territoires d'implantation du Groupe.

Par ailleurs, pour le Groupe et ses entités, et notamment pour ses filiales financières, « *l'enjeu est double* » (DPEF Groupama 2022) et semble ainsi s'inscrire dans une logique européenne de double matérialité. La double matérialité, concept issu des domaines comptable et financier permet, dans le cadre de la RSE, « *de rendre compte de l'impact des enjeux RSE. Historiquement, cette notion de matérialité renvoie plutôt, de manière restrictive, à l'impact sur l'entreprise elle-même et notamment sur sa valeur financière. On parlera ainsi de matérialité simple ou de matérialité financière. Cette notion est désormais également mobilisée pour désigner l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement social, économique, et naturel* » (Plateforme RSE, 2023). En effet, « *l'impact de l'entreprise sur les personnes et l'environnement peut être financièrement important* » (Commission Européenne, 2021), et la double matérialité représenterait alors « *l'union (en termes mathématiques, c'est-à-dire l'union de deux ensembles, et non l'intersection) de la matérialité d'impact et de la matérialité financière* » (EFRAG, 2022). Dans ce cadre-là, l'impact peut se définir comme étant « *un effet d'une activité économique et d'entreprises qui peut être positive, négative, voulue, non voulue, réversible ou irréversible* » (ibid.). Ainsi pour Groupama, cet enjeu de double matérialité semble reposer en premier lieu sur sa capacité à prendre en compte « *les risques en matière de durabilité, c'est-à-dire les risques liés aux facteurs ESG, notamment climatiques qui peuvent affecter la valeur ou le rendement des actifs financiers* » (DPEF Groupama 2022). En second lieu, nous retrouvons que cette double matérialité repose également sur la gestion des impacts négatifs liés aux investissements réalisés par le Groupe. En effet, l'enjeu ici semble être de « *gérer les incidences négatives liées à nos [Groupama] investissements et favoriser les impacts positifs de la gestion financière sur les facteurs de durabilité* » (ibid.) notamment en regard des grands défis de transitions auxquels Groupama entend contribuer depuis 2018, pour rappel : écologie, défi auquel s'ajoute aujourd'hui la question du vieillissement et du numérique. Enfin, le Groupe précise que pour l'ensemble de ses entités, cette stratégie s'inscrit dans une logique globale. En effet, il précise que « *cette politique doit notamment participer au financement de la transition vers une économie bas carbone et résiliente, compatible avec un scénario de réchauffement climatique limité à 1,5°C d'ici 2050, s'effectuant de manière équitable* » (ibid.). Ainsi il apparaît que Groupama dans son ensemble entend contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique et pour la protection de la planète, notamment par le

biais d'une gestion de ses actifs financiers qui soit basée sur une logique économique viable, durable et équitable.

1.7.3.1.2 Risque lié à la souscription non-vie et à la prise en compte de l'environnement/climat dans l'offre de produits/services

Dans le cadre de l'attention portée à la gestion du risque climatique, le Groupe Groupama entend considérer, comme risque significatif, la « *non prise en compte des besoins des assurés en termes de résiliences ou d'accompagnement de la transition énergétique* » (DPEF Groupama 2022). Dans le cadre de la gestion et maîtrise de ce risque, le Groupe se positionne sur la gestion de son impact indirect de l'environnement, en considérant l'activité et les besoins des assurés comme étant porteurs du risque environnemental. Groupama considère que « *c'est un enjeu de plus en plus fort sous l'effet notamment du changement climatique* » (ibid.) et qu'il convient d'avoir la capacité de proposer des offres de services et produits assurantiels qui soient « *abordables économiquement, face aux grandes évolutions de l'environnement et des changements climatiques* » (ibid.). L'indicateur clé de performance environnementale qui est retenu dans le cadre de la déclaration annuelle et de la co-construction du document unique de référence est alors le « nombre de contrats petit rouleur » émis par l'ensemble des Caisses Régionales du Groupe. Dans le tableau 1 (voir plus haut), il convient de retenir que les indicateurs exposés correspondent au portefeuille de contrats petit rouleur actifs à vision du jour. Dans d'autres termes, il est à noter que l'extraction finale et consolidée sur les données ayant été réalisée en août 2023, elle met en lumière les contrats encore actifs à date d'extraction et ne permet pas d'apporter une lisibilité sur les contrats résiliés sur l'ensemble de la durée du terme de l'étude. Nous trouvons pertinent ici de pointer du doigt cette méthodologie procédurale, dans la mesure où elle comporte l'avantage de dresser une étude longitudinale sur les évolutions du nombre de souscriptions, mais dont le principal inconvénient est de masquer le nombre de résiliations effectives annuelles sur ces contrats. Il convient également de préciser ici que cet indicateur de performance est effectif et piloté dans le cadre de la DPEF Groupama depuis l'année 2020, bien que le suivi des indicateurs sur la Caisse Régionale GOC puisse s'effectuer sur les années antérieures. En effet, dans l'objectif d'une mise en conformité avec la taxonomie environnementale notamment, le Groupe a mis en place et développé des indicateurs de suivi des offres de produits « *comportant une dimension environnement* » (DPEF Groupama 2020), à compter de cet exercice. Se faisant, le Groupe intègre pleinement la prise

en compte de l'impact environnemental lié à l'activité de ses parties prenantes, en l'occurrence de ses clients, dans le cadre de son *reporting* annuel.

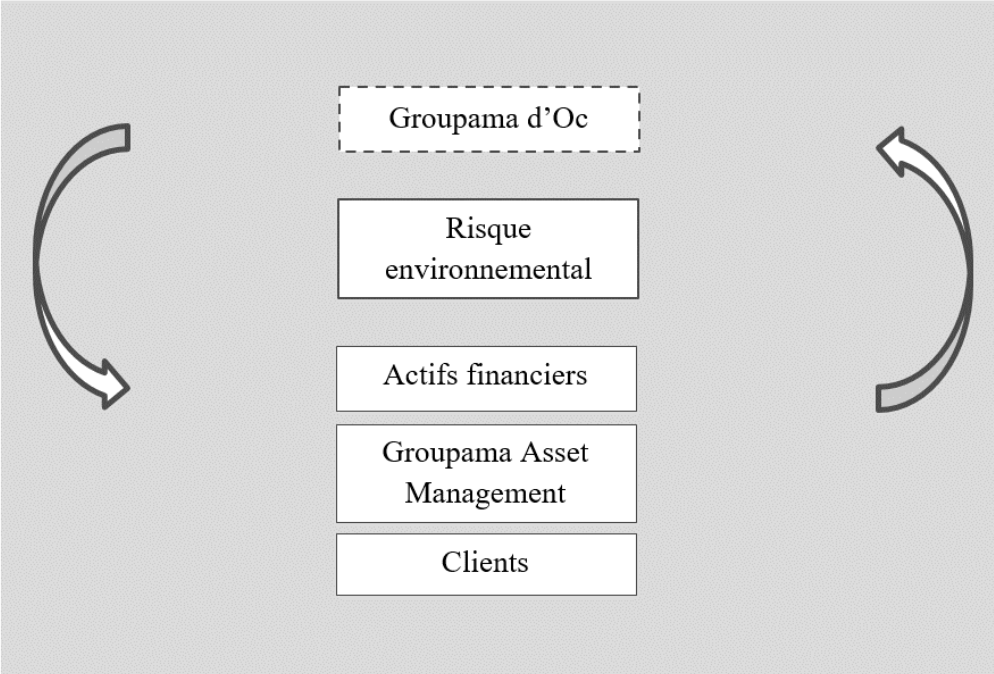


Schéma Ch7.7 : les parties prenantes porteuses du Risque financier et environnemental selon les indicateurs clés de performance

1.7.3.1.3 Risque lié à la réglementation et au suivi de l'empreinte carbone

Dans le cadre de sa politique générale en matière environnementale, le Groupe Groupama, « *conscient de sa responsabilité en termes d'impacts indirects ou directs* » (DPEF Groupama 2018) met en place des initiatives et actions concrètes en interne comme auprès de ses clients et fournisseurs « *au travers de ses offres d'assurance, de ses actions de prévention et de sensibilisation, de ses produits ISR, de ses contrats d'achat* » (ibid.). Alors que le Groupe affiche sa « *volonté de réduire ses émissions de CO_2 et de lutter contre le changement climatique* » (DPEF Groupama 2022), les entités sont engagées depuis plusieurs années à réduire leurs consommations générales, en eau, papier, énergie et leurs émissions globales de CO_2. En effet, « *dans le cadre de sa stratégie RSE, le groupe a la volonté de réduire ses émissions de CO_2 […] d'une part grâce à son organisation et d'autre part en encourageant les comportements écoresponsables de ses parties prenantes (dont les collaborateurs)* » (ibid.). Selon le Directeur Général de GOC, la RSE, qui peut se définir comme une « *conception du rôle de l'entreprise dans la société et de la façon dont elle met en place un certain nombre de convictions ou d'engagements* » (verbatim récolté en mars 2021), prévoit de permettre à

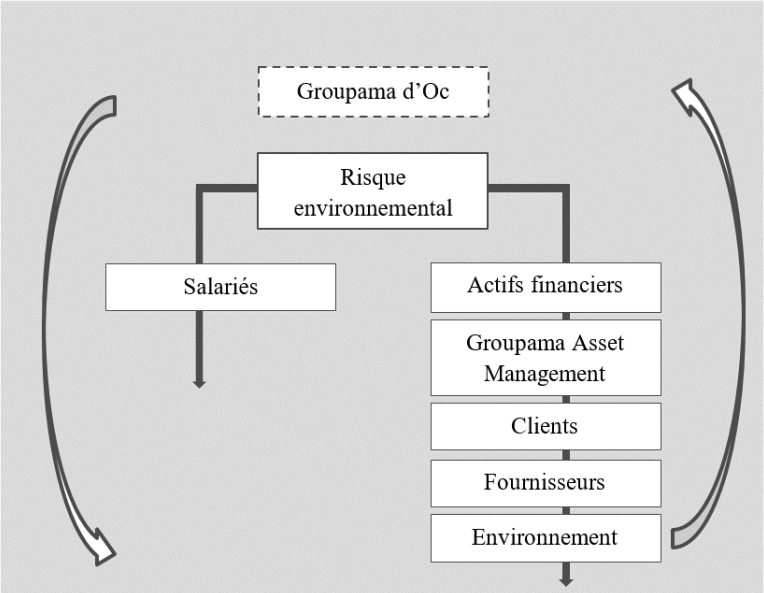
l'entreprise de favoriser la prise de conscience de ses collaborateurs et leur participation à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise elle-même : « *mon idée par rapport à ça, c'est limiter les impacts environnementaux des activités de notre entreprise. Essayer d'avoir des bâtiments les moins polluants possible, les moins consommateurs d'énergie possible, si possible à énergie négative, qui puissent restituer des choses : ça c'est les choses qu'on essaye d'appliquer. C'est l'impact des déplacements, renouveler notre parc automobile pour qu'il soit le plus neutre possible, et, en corolaire, limiter les accidents de nos collaborateurs* » (ibid.). En effet, le Groupe s'étant « *fixé volontairement comme objectif de réduire de 15% les émissions carbones produites par son fonctionnement entre 2013 et 2022* » (DPEF Groupama 2022) il engage les entités et notamment les Caisses Régionales sur le *reporting* des périmètres des scopes 1, 2 et 3. Les scopes 1, 2 et 3 concernent l'ensemble des indicateurs de l'environnement des entreprises Groupama. Pour le Groupe, en 2018, cela représentait 35 indicateurs répartis sous les thématiques « préservation de l'environnement » (30) ; « enjeu environnement client » (3) ; « empreinte carbone » (2) contre les 3 indicateurs de performance environnementale actuellement pilotés et mis en exergue dans la logique de gestion de risques. Pour autant, GOC participe annuellement au *reporting* sur l'ensemble des scopes, dont la finalité reste le calcul de l'empreinte carbone générale. L'évolution de ce *reporting* environnemental depuis 2018, notamment avec le retrait de certains indicateurs, ou l'apparition de nouveaux, conformément à l'évolution des cadres réglementaires a permis à GOC de synthétiser sa contribution à 19 indicateurs de l'environnement. Parmi ces 19 indicateurs, 14 répondent de la thématique « préservation environnement », 3 de la thématique « enjeu environnement client » (dont l'indicateur de performance correspondant au nombre de contrats petit rouleur actifs étudié précédemment) et 2 qui répondent de la thématique « empreinte carbone ». Ci-dessous, l'ensemble des indicateurs d'environnement pilotés par GOC dans le cadre du *reporting* sur le volet environnemental, et dans le cas du suivi de l'empreinte écologique Groupe.

Préservation environnement	*Consommation de papier de bureau*	Tonnes
Préservation environnement	*Consommation en éditique de masse*	Tonnes
Préservation environnement	*Consommation totale d'énergie*	kWh
Préservation environnement	*Consommation totale d'énergie par personne*	kWh/ETP
Préservation environnement	*Consommation d'électricité*	kWh
Préservation environnement	*Consommation d'électricité par personne*	kWh/ETP
Préservation environnement	*Consommation de gaz*	kWh
Préservation environnement	*Consommation de fioul*	kWh
Préservation environnement	*Consommation de chaleur*	kWh
Préservation environnement	*Consommation d'eau glacée*	kWh
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en avion*	km
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en train*	km
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en voiture*	km
Préservation environnement	*Total des déplacements professionnels en train, avion et voiture*	km
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats auto "petit rouleur"*	NB
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats véhicules électriques*	NB
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats RC environnement entreprises Contrats Garden*	NB
Empreinte carbone	*Emissions de CO2 N/N-1*	%
Empreinte carbone	*Empreinte carbone*	TeqCO2

Tableau Ch7.9 : l'ensemble des indicateurs de l'environnement piloté par GOC pour le reporting annuel

A la vue de l'étude de la prise en compte du risque de « non-respect de la réglementation » et le suivi de « l'empreinte écologique de l'organisation », il apparaît que GOC considère également les salariés comme partie prenante porteuse du risque climatique, ainsi que l'ensemble de ses fournisseurs d'énergie. Par ailleurs, l'empreinte carbone totale de l'entreprise étant considérée comme un indicateur clé de performance et faisant partie du *reporting* annuel sur le risque climat et le risque réglementaire, « l'environnement » trouve ainsi sa place dans le panel des parties prenantes de l'entreprise. Ci-dessous, nous proposons de retenir le schéma final de l'impact environnemental de GOC en regard du risque porté par ses parties prenantes.

Schéma Ch7.8 : les parties prenantes porteuses du Risque financier, environnemental et réglementaire, concernant les enjeux climatiques, selon les indicateurs clés de performance



1.7.3.2 Synthèse des KPI environnementaux par risques et par Parties Prenantes

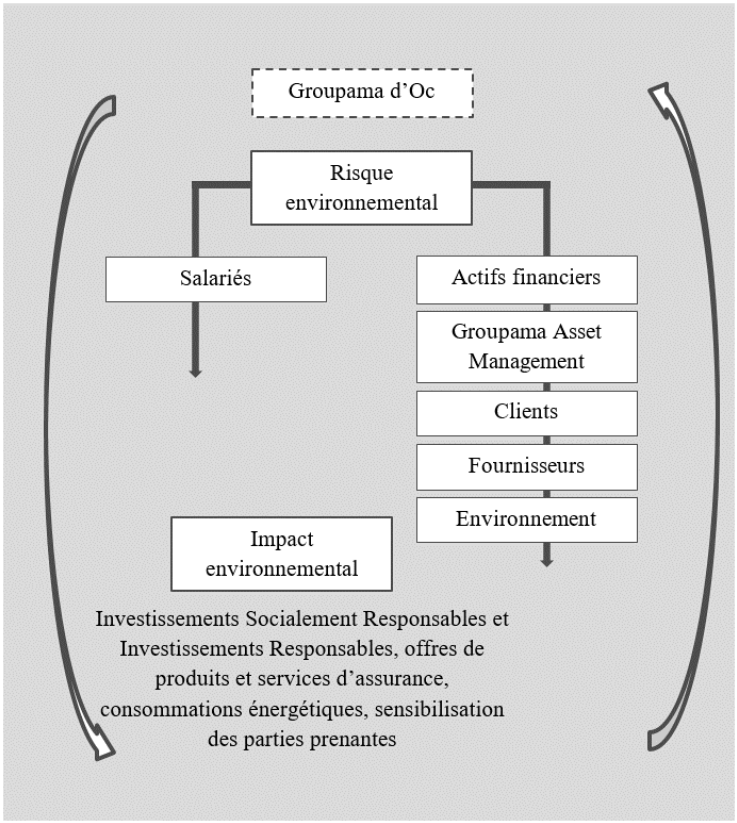


Schéma Ch7.9 : cartographie des parties prenantes de la contribution environnementale de GOC par segmentation de risque associé

1.7.3.3 ODD environnementaux : 3 leviers d'accélération de la démarche

De la même manière que nous avions pu l'exposer dans le cadre de la contribution sociale et sociétale positive de GOC aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU, nous proposons à présent de nous intéresser plus particulièrement à la contribution positive de GOC aux ODD sur le plan environnemental. Ici encore, notre recherche et nos enquêtes sur le terrain, ainsi que nous observations ont permis de renforcer nos connaissances sur la portée de la contribution de GOC aux ODD.

1.7.3.3.1 ODD 9 : industrie, innovation, infrastructure

Selon l'ONU « *une industrialisation durable qui profite à tous, allant de pair avec des innovations et des infrastructures, peut libérer des forces économiques dynamiques et compétitives qui génèrent des emplois et des revenus. Ces facteurs ont un rôle crucial dans l'introduction et la promotion de nouvelles technologies, le développement du commerce international et l'utilisation efficace des matières premières* » (ONU, consulté en août 2023). Conformément à la classification des risques climatiques, Groupama entend contribuer favorablement à cet ODD par le biais de son comportement de placements financiers, avec l'ISR, et par le biais de son développement d'offres assurantielles plus responsables, avec le contrat petit rouleur. En effet, étant donné leur activité d'assurance, « *les impacts directs des entreprises du groupe sur l'environnement sont limités : nos [Groupama] activités ne constituent pas de menaces pour la biodiversité, l'eau ou l'utilisation des sols. Cependant, nous [Groupama] avons développé une politique une politique de réduction de nos consommations (papier, eau, énergie) et de réduction de nos émissions de CO_2, impulsée au niveau groupe par la Direction RSE, en collaboration, avec le GIE Groupama Supports et Services (G2S)* » (DPEF Groupama 2018). S'agissant du volet industriel, les entreprises du Groupe se désengagent, nous avons pu l'évoquer, de l'industrie charbon et des énergies fossiles afin de réorienter leur politique d'investissement vers le financement de la transition énergétique et climatique. S'agissant du volet innovation, nous pouvons souligner que les entreprises du Groupe, mettent en place des politiques de formations et sensibilisations de leurs collaborateurs qui sont innovantes d'une part, et d'autre part, qui leur permettre de s'adapter à la transition numérique. Les Caisses Régionales s'emploient également à déployer un parc informatique auprès de leurs élus mutualistes, afin de favoriser leur ancrage sur le terrain et renforcer leur proximité tant avec les clients, que l'entreprise elle-même. En 2022 par ailleurs, le Groupe crée le Climate Lab afin d'étoffer la politique développement durable et RSE de Groupama. Le Climate Lab,

« *constitué par une équipe renforcée d'experts et de compétences internes et externes afin de développement [les] connaissance et d'accompagner les projets* » (DPEF Groupama 2022), permet à Groupama de renforcer ses partenariats « *avec des institutions de recherche ainsi que des organismes agissant sur le terrain pour renforcer la résilience de l'agriculture et des bâtiments face à l'évolution des risques climatiques* » (ibid.). L'objectif final ici est de permettre aux Caisses Régionales notamment de mieux accompagner les clients et sociétaires. Enfin, s'agissant du volet infrastructures, Groupama et ses entités s'emploient à déployer une politique de d'investissements responsables dans des fonds de financement d'infrastructures et de *green bounds* (obligations vertes) (DPEF Groupama 2020) avec des objectifs annuels allant de la mise aux normes environnementales des infrastructures propres, à l'investissement dans des infrastructures énergétique de type parcs éoliens et solaires, hydroélectricité etc. (DPEF Groupama 2022).

1.7.3.3.2 ODD 13 : lutte contre les changements climatiques

Selon l'ONU « *les changements climatiques affectent désormais tous les pays sur tous les continents. Ils perturbent les économies nationales et affectent des vies, tandis que les conditions météorologiques changent, le niveau de la mer monte et que les phénomènes météorologiques deviennent plus extrêmes* » (ONU, consulté en août 2023). La contribution de GOC à la lutte contre les changements climatiques repose sur des actions concrètes de gestion des différents scopes à impact environnemental, et ses différentes sources d'émissions carbones ou de gaz à effet de serre. La production de son BEGES en 2021 peut être considérée comme une étape phare de son engagement pour la lutte contre ces dérèglements. Par ailleurs, GOC entend verdir son parc automobile, avec le déploiement de voitures électriques à destination de ses collaborateurs. De la même manière la mise en place d'accords d'entreprise visant à renforcer le télétravail, favoriser les réunions à distance pour diminuer le nombre de kilomètres parcourus par les collaborateurs constituent des mesures permettant à GOC d'amoindrir son impact sur l'environnement. Concernant son parc immobilier, GOC a su développer ces dernières années la réadaptation de ses bâtiments de façon qu'ils soient le moins énergivores possibles et ainsi, a diminué ses dépenses. Ces actions sont également suivies et renforcées par une communication et sensibilisation grandissantes auprès des salariés de l'entreprise, avec la mise en place de challenges ou webinaires réguliers sur le sujet de l'économie circulaire, de la gestion des déchets, de la transition numérique, de la mobilité durable. Le Groupe Groupama prévoit d'embarquer l'ensemble de ses Caisses Régionales sur des semaines de sensibilisation,

avec la mise en place annuelle de la Semaine Européenne du Développement Durable ou celle de la Mobilité. Sur l'ensemble de ces semaines à thème, GOC enregistre un taux satisfaisant de participation de ses équipes (réponses à des questionnaires, participation à des jeux, à des activités ou inscription à des « défis écogestes » par exemple). Les entreprises du Groupe s'engagent également sur le sujet de la gestion des déchets avec la mise en place du tri sélectif sur l'ensemble des sites de gestion dans les Caisses Régionales ou encore le déploiement de grandes opérations de nettoyage de leur territoire d'implantation, en partenariat avec le tissu économique local.

1.7.3.3.3 ODD 15 : vie terrestre

Selon l'ONU « *la nature est indispensable à notre survie : elle nous fournit de l'oxygène, régule nos conditions météorologiques, pollinise nos cultures, produit de quoi nous nourrir et nous vêtir. Pourtant, la nature est soumise à une pression croissante. Au total, 75% de la surface terrestre a été altérée par l'activité humain, obligeant la faune et la flore à se replier dans des espaces de plus en plus restreints* » (ONU, consulté en août 2023). Pour le Groupe Groupama, s'agissant des actifs immobiliers, « *une politique de certification sur l'immobilier (40% de la surface en 2022) d'amélioration énergétique, de restructuration d'actifs pour un moindre impact carbone et de gestion durable des forêts […] est portée par le groupe et se filiale Groupama Immobilier. Cette dernière a rejoint début 2022 la démarche BIG (Biodiversity Impulsion Group), programme de recherche sur l'empreinte biodiversité des projets immobiliers* » (DPEF Groupama 2022). S'agissant de l'entreprise GOC plus spécifiquement, le respect et le maintien ou la protection de l'environnement et de la biodiversité s'accentue également ces dernières années, avec une attention portée lors des travaux de construction ou réaménagement par exemple, à la qualité des produits, leur dangerosité pour l'humain et l'environnement ou encore la gestion responsable des déchets émis. Parallèlement, l'entreprise mène des actions, nous l'avons évoqué brièvement plus haut, de nettoyage de son territoire, en favorisant les zones urbaines près des sites de gestion, ou les zones rurales auprès des élus et clients (nettoyages des berges de l'Adour par exemple, mise en place de ruches…).

1.7.4 Analyse du BEGES de Groupama d'Oc

Après avoir dépeint la contribution de GOC à la DPEF Groupama ainsi qu'aux ODD de l'ONU, nous proposons dans ce volet de nous intéresser plus particulièrement à la contribution de

l'entreprise sur le volet réglementaire de la constitution du BEGES. Pour rappel, « *l'article 75 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (ENE) crée une nouvelle section au chapitre IX du titre II du livre II du code de l'environnement, intitulée « Bilan des émissions de gaz à effet de serre et plan climat énergie territorial* » » (Rapport BEGES Groupama d'Oc, 2021). A ce titre, l'entreprise est engagée sur « *le principe d'une généralisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre* » (ibid.) ayant pour objectif principal de lui permettre de dresser un diagnostic de ses émissions, en vue de l'identification et de l'inhérente réduction de ces émissions. De plus, la réalisation d'un BEGES pose « *le principe d'une généralisation des plans climat énergie territoriaux* » (ibid.). En octobre 2021, GOC a engagé un processus d'appel d'offres auprès de prestataires d'audits et de diagnostics, en vue de la réalisation de son BEGES, conformément au cadre réglementaire en vigueur, et faisant suite à la publication de son premier BEGES réalisé en 2015. Dans le cadre de cette demande, le service immobilier logistique de l'entreprise a la charge du suivi du dossier et de la demande, en lien avec le Responsable RSE et la Responsable Achats de GOC. En 2021, les entreprises de plus de 500 salariés étaient tenues de réaliser leur BEGES tous les trois ans, sur l'ensemble des scope 1 et 2. Depuis le 1er janvier 2023, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte complète le périmètre avec l'ajout du scope 3. Nous allons nous concentrer d'abord sur les résultats du BEGES GOC 2021, puis nous traduirons le détail par postes d'émissions et nous terminerons en apportant un regard sur les propositions d'actions formulées dans le cadre de la réalisation de ce diagnostic.

1.7.4.1 Analyse croisée KPI – indicateurs du BEGES

Conformément à la réglementation, et dans le cadre de son engagement dans une démarche de responsabilisation de ses activités, GOC a réalisé son Bilan Carbone avec l'apport du cabinet ©environ'MANS en 2021, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement qualité, sécurité et environnement, développement durable et responsabilité sociétale de ses clients. La méthodologie utilisée dans le cadre de la réalisation du Bilan de GOC est celle développé par l'ADEME, le Bilan Carbone©. Pour rappel, « *le Bilan Carbone© est un outil de diagnostic qui permet d'analyser les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre engendrées par l'ensemble de ses activités. Ces données sont exprimées en dioxyde de carbone équivalent (CO2e)* » (Plateforme RSE, 2023). La méthode intègre les trois scopes, s'intéresse à l'intégralité des GES mis en exergue par le GIEC, « *s'inscrit dans une démarche active de développement durable et codifie les modalités d'un plan d'action visant à la réduction des émissions*

comptabilisées (inventaire des mesures à prendre, mise en œuvre, évaluation, correction) » (ibid.). Le BEGES GOC 2015, calculé en tenant compte des 3 scopes, mettait en évidence que « *les deux postes les plus importants en termes d'émissions de carbone étaient « sources mobiles à moteur thermique » et « immobilisation des biens ». Suite à ce premier bilan un plan d'action a été mis en place afin de les réduire* » (©environ'MANS, rapport BEGES GOC 2021). Afin de poser le diagnostic sr l'ensemble des émissions de GES de GOC, le périmètre d'évaluation des scopes a été posé conformément au cadre réglementaire et à l'attendu de l'entreprise. Le scope 1 est considéré pour « *les émissions dites directes d'une entreprise (sources fixes et mobiles opérées par l'entreprise : chaudières, véhicules opérés, fuites de fluides frigorigènes, etc.)* » (Plateforme RSE, 2023). Le scope 2 quant à lui s'intéresse aux émissions indirectes « *liées à l'énergie (électricité, vapeur, etc.)* » (ibid.). Quant au scope 3, rendu obligatoire en 2023, il se concentre sur « *les autres émissions dites « indirectes » d'une entreprise (achats de biens et services, immobilisations, fret, déplacements, utilisation des produits vendus, etc.)* » (ibid.). Ci-après, nous proposons de retrouver l'ensemble du périmètre retenu dans le cadre du diagnostic et de la réalisation du BEGES GOC 2021. Ce périmètre correspond en effet à l'ensemble des émissions générées par l'activité de l'entreprise et qui seront comptabilisées en tant qu'émissions directes ou émissions indirectes.

Catégorie	Scope	Poste	Source d'émissions
Emissions directes de GES	1 (obligatoire)	Les émissions directes des sources fixes de combustion (chauffage, process, groupes électrogènes…)	Combustion d'énergie de sources fixes
		Les émissions directes des soucres mobiles	Combustion de carburant des sources mobiles
		Les émissions directes fugitives (fuite de fluides frigorigènes…)	Fuite de fluides frigorigènes
Emissions indirectes de GES	2 (obligatoire)	Les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	Production de l'électricité
	3 (facultatif en 2021)	*Les émissions liées à la perte en ligne d'électricité*	*Consommation d'électricité*
		Achats de biens ou de services	*Achat de papier*
		Déplacement professionnels	*Km parcours en train, avions*

Tableau Ch7.10 : le périmètre retenu pour l'évaluation et la réalisation du BEGES GOC

La collecte des données sur l'ensemble du périmètre a été effectuée par le prestataire de service sur la période décembre 2021-janvier 2022, pour une remise du Bilan de GES à GOC au mois de mars 2022.

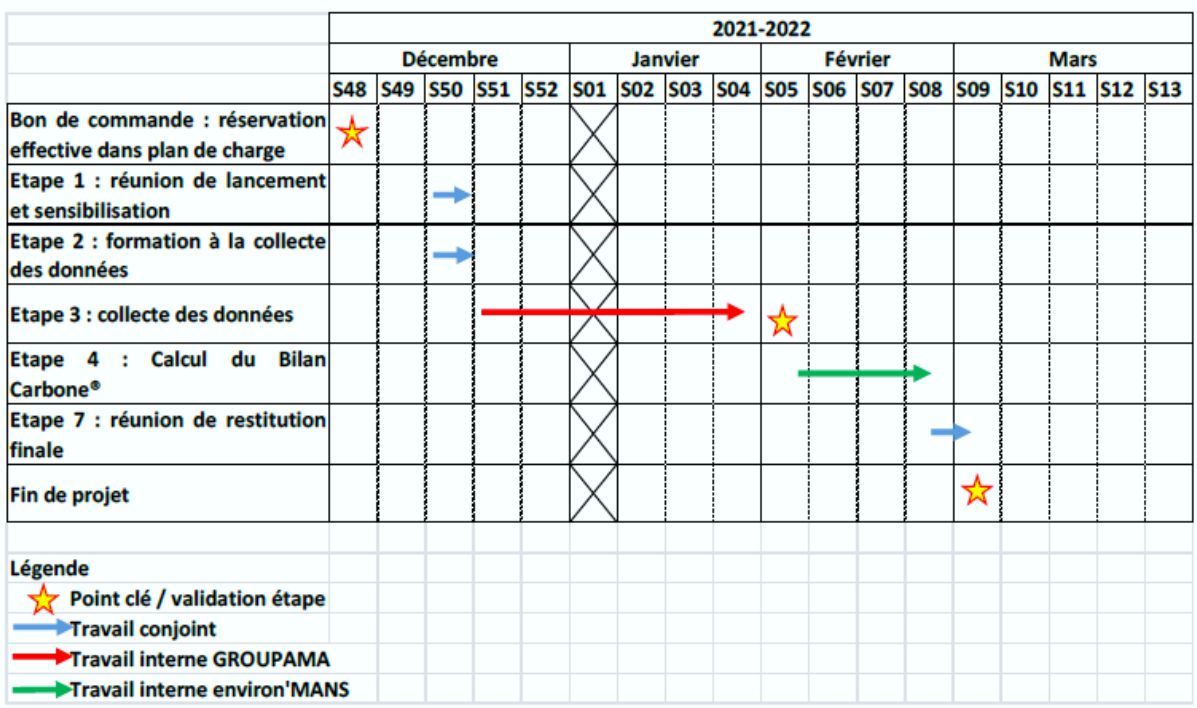


Tableau Ch7.11 : la collecte de données et leur remise par le prestataire (tiré du rapport ©environ'MANS)

1.7.4.1.1 Données environnementales Groupama d'Oc 2018-2022

Dans le cadre de la contribution environnementale de GOC, nous avons pu mettre en lumière les 19 indicateurs issus du périmètre de la DPEF Groupama, pilotés au sein des Caisses Régionales. Ci-dessous, nous proposons de retrouver l'ensemble des données issues de notre collecte, réalisée auprès des différents contributeurs de l'entreprise. Les indicateurs issus des thématiques « préservation environnement » et « empreinte carbone » figurent parmi les indicateurs pilotés par le service immobilier logistique et sont ainsi considéré dans la réalisation du BEGES. Les indicateurs issus de la thématiques « enjeu environnement client » font partie des indicateurs issus des domaines métiers de l'entreprise. Ils ne sont pas pris en compte dans le cadre de la réalisation du BEGES. Par ailleurs, concernant les deux premières thématiques citées, il convient de noter que certains indicateurs affichent des résultats nuls : ce sont ceux pour lesquels GOC ne compte aucune dépense ou pour lesquels Groupama a cessé le *reporting* entre l'année 2018 et 2022. Ci-dessous, le tableau consolidé avec les données de GOC pour la période 2018-2022 sur les indicateurs environnementaux non-nuls.

				2018	2019	2020	2021	2022
Préservation environnement	*Consommation de papier de bureau*	Tonnes		105	80	51	57	48
Préservation environnement	*Consommation totale d'énergie*	kWh		7 873 753	7 354 217	6 242 508	7 732 900	7 696 263
Préservation environnement	*Consommation totale d'énergie par personne*	kWh/ETP		4507	4068	3378	4005	3988
Préservation environnement	*Consommation d'électricité*	kWh		5 921 773	5 465 474	4 407 350	5 622 089	5 663 797
Préservation environnement	*Consommation d'électricité par personne*	kWh/ETP		3 389,68	3022,939159	2384,929654	2 911	2934,60984
Préservation environnement	*Consommation de gaz*	kWh		1 774 290	1 707 079	1 704 252	1 965 171	1 964 397
Préservation environnement	*Consommation de fioul*	kWh		177 690	181 664,00	130 906	145 640	68 069
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en avion*	km		793 931	795 365	291 437	181 226	549 525
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en train*	km		29 449	32 200	10 577	17 236	105 759
Préservation environnement	*Déplacements professionnels en voiture*	km		15 603 582	16 509 032	13 013 613	14 026 397	16 158 894
Préservation environnement	*Total des déplacements professionnels en train, avion et voiture*	km		16 426 962,00	17 336 597	13 315 627	14 224 859	16 814 178
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats petits rouleurs*	Nb	Indicateur de Performance	159 608	162 642	162 885	164 234	162 268
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats véhicules électriques*	NB	Indicateur Complémentaire	NA				
Enjeu environnement client	*Nombre de contrats RC environnement entreprises Contrats Garden*	NB	Indicateur Complémentaire	NA	NA	NA		
Empreinte carbone	*Empreinte carbone*	TeqCO2	Indicateur de Performance	32 219 601	34 040 471	26 502 702	28 432 726	33 241 099

Tableau Ch7.11 : les indicateurs environnementaux de GOC, dans le cadre de sa contribution à la DPEF Groupama

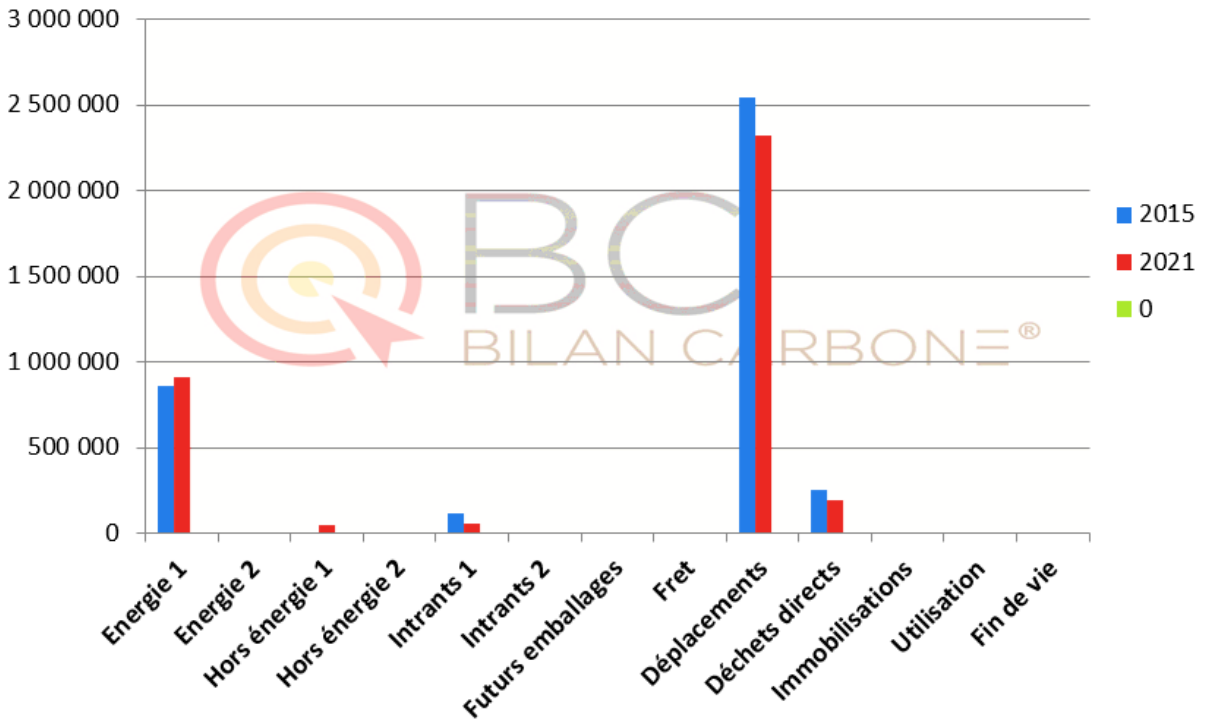
1.7.4.1.2 Données issues du BEGES Groupama d'Oc 2021

Dans le cadre de la réalisation du BEGES GOC 2021, et dans le cadre d'un rendu opérationnel permettant de mettre en lumière les écarts entre les résultats du BEGES GOC 2015 et de celui de 2021, une étude comparative a été menée sur les sous-postes représentés dans les scopes d'émissions directes et indirectes.

	Evolution entre 2015 et 2021							
Sous-postes	kg CO2e		kg CO2e/employé		kg CO2e/0		kg CO2e/€ de CA	
Energie 1	**47 738**	**6%**	**-17**	**-4%**	**0**	**0%**	**0**	**-100%**
Combustion sur place	58 368	14%	10	4%	0	0%	0	-100%
Emissions amont des combustibles utilisés	13 257	15%	3	5%	0	0%	0	-100%
Achats d'électricité	-19 898	-6%	-26	-14%	0	0%	0	-100%
Pertes en ligne de l'électricité	-3 988	-12%	-4	-19%	0	0%	0	-100%
Hors énergie 1	**46 296**	**0%**	**24**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Halocarbures de Kyoto	46 296	0%	24	0%	0	0%	0	0%
Intrants 1	**-67 087**	**-56%**	**-41**	**-60%**	**0**	**0%**	**0**	**-100%**
Papiers & cartons	-67 087	-56%	-41	-60%	0	0%	0	-100%
Déplacements	**-226 640**	**-9%**	**-241**	**-17%**	**0**	**0%**	**0**	**-100%**
Employés en voiture possédée, combustion seule	173 615	11%	9	1%	0	0%	0	-100%
Employés en voiture, émissions amont du combustible	-190 779	-29%	-131	-35%	0	0%	0	-100%
Employés en train électrique non possédé	66	187%	0	162%	0	0%	0	-100%
Employés en avion non possédé, combustion seule	-88 035	-85%	-51	-87%	0	0%	0	-100%
Employés en avion, émissions amont du combustible	-18 231	-85%	-10	-86%	0	0%	0	-100%
Employés en avion, émissions hors Kyoto	-103 276	-100%	-59	-100%	0	0%	0	-100%
Déchets directs	**-64 648**	**-25%**	**-46**	**-32%**	**0**	**0%**	**0**	**-100%**
Déchets organiques et ordures ménagères	-127 342	-50%	-78	-54%	0	0%	0	-100%
Déchets piles, accumulateurs et DEEE	46 883	0%	24	0%	0	0%	0	0%
Déchets banals des acteurs économiques	15 812	0%	8	0%	0	0%	0	0%
Total	**-264 340**	**-7%**	**-321**	**-15%**	**0**	**0%**	**0**	**-100%**

Tableau Ch7.11 : évolution des émissions de GES de GOC entre 2015 et 2021 (tiré du rapport ©environ'MANS)

Le tableau ci-dessus permet de mettre en lumière que les principaux postes de dépenses de l'entreprise terrain en 2015 correspondent également aux principaux postes de dépenses en 2021. Concernant l'énergie, la méthodologie prenant en compte les évolutions tarifaires et réglementaires, et l'entreprise étant passée d'un effectif de 1 765 ETP en 2015 à 1 931 ETP en 2021, la légère augmentation représentée dans le graphique ci-dessous. Par ailleurs, cela démontre que, bien que l'indicateur sur la consommation totale d'énergie, issu de la thématique « préservation de l'environnement » du *reporting* GOC, diminue entre 2018 et 2021 (baisse de 1,79% enregistrée sur 4 ans), l'impact carbone réel de la consommation (soit du kWh) augmente chaque année. Concernant le volet déplacements, dans leur ensemble (kilomètres parcourus en voiture, train, avion) GOC enregistre et diffuse dans le cadre de sa contribution à la DPEF une légère diminution entre 2018 et 2021 (baisse de 13% du kilométrage total) et notamment sur les kilomètres parcourus en train (diminution de 41% de la distance parcourue en train). Le graphique ci-dessous illustre également cette diminution (en $kgCO_2e$). Ici nous trouvons pertinent de mettre en lumière, bien que cette donnée ne concerne pas directement le BEGES GOC 2021, l'évolution impressionnante du kilométrage de la distance parcourue par train entre 2021 et 2022, avec un résultat qui augmente de 84%.



Graphique Ch7.2 : Evolution des émissions de GES par catégories, en en kgCO_2e (tiré du rapport ©environ'MANS)

1.7.4.2 Actions à engager à horizon 2024 : déplacements

Le rapport ne stipule pas d'actions spécifiques à engager, hormis la mention « *formation éco-conduite* » (©environ'MANS, rapport BEGES GOC 2021). Dans le cadre du développement de sa stratégie RSE, l'entreprise GOC a intégré en 2022 la formation de ses collaborateurs à des stages d'écoconduite, réalisés en partenariat avec l'entité Centaure. Centaure est une entité du Groupe Groupama qui propose des services de formation et sensibilisation à destination des clients et sociétaires Groupama. Avec l'intégration et le déploiement, dans le cadre d'un accord d'entreprise, de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM), l'entreprise entame la mise en place d'un plan de mobilité négocié, signé et déployé en 2023. Ce plan de mobilité GOC prévoit ainsi des aides financières et des primes pour récompenser les salariés qui favorisent les « mobilités durables » dans le cadre de leur déplacements domicile-travail.

En effet, dans le cadre de la stratégie RSE de GOC, le projet "Les mobilités GOC", initié en fin d'année 2021, vise à mieux comprendre les habitudes de déplacement des collaborateurs GOC sur l'ensemble du territoire, les contraintes et freins à la pratique de différents modes de transport. Les informations recueillies lors de cette enquête s'inscrivent dans le cadre de l'élaboration d'un plan de mobilité durable et ont pour objectif de connaître les habitudes de

déplacements, en fonctionnement "normal" (hors contexte 100% télétravail). L'analyse des résultats a permis de déterminer des leviers d'amélioration, en vue de diminuer l'impact environnemental de GOC et proposer des solutions pour optimiser et améliorer les déplacements des collaborateurs GOC. L'enquête mobilité compte 938 répondants[11], soit un taux de retour de 50,76%. On enregistre 62% de retours pour les collaborateurs du siège, pour 48% de répondants hors siège. Après s'être intéressée au profil du répondant, l'enquête visait à mettre en lumière les habitudes de mobilités sur le trajet domicile-travail, sur les choix de mode de déplacements et le ressenti quant à ce choix, les motivations à le formuler, mais aussi à mettre en avant les habitudes concernant les déplacements professionnels, ceux liés à la pause méridienne, et la vision du répondant vis-à-vis du futur. Pour finir, l'enquête prévoyait un espace d'expression libre. Sur ce dernier volet, 236 personnes se sont exprimées pour donner leur avis. Dans le cadre de cette enquête, les départements 12, 31 et 64 ont été les plus représentés en termes de nombre de répondants, avec respectivement, 100, 227 et 107 réponses. Au total, 36% des répondants ont déclaré travailler en agence commerciale, et la direction la plus représentée dans l'enquête présentée pour la population hors siège social est la Direction Développement et Ventes (aujourd'hui, cette direction est scindée en deux, d'une part la Direction Développement et d'autre part la Direction des Ventes). Enfin, alors que l'enquête précise qu'elle se situe dans un contexte de fonctionnement qualifié de « normal » où la situation sanitaire et le contexte de travail à distance ne sont pas pris en compte dans la formulation des questions ni dans l'attente des réponses, il est important de noter que presque 65% des répondants affirment télétravailler régulièrement. Par ailleurs, une forte majorité représentée par 92% des répondants déclare travailler à temps plein, et presque la moitié des personnes interrogées bénéficie du type d'horaire « forfait ». Pour finir, notons qu'en 2021, seulement 50 personnes interrogées affirment posséder un abonnement de transports en commun, et que 910 personnes possèdent au moins un véhicule personnel. Hors siège social, à la question « avez-vous des modes de déplacement occasionnels pour vos trajets domicile-travail ? » 29% ont répondu « non », quand 30% ont répondu utiliser leur véhicule personnel et presque 38% le véhicule de fonction qu'ils se sont vu affecter. Sur les 222 répondants du Siège, 73% ont répondu « non » à cette même question. Par ailleurs, sur l'ensemble des collaborateurs de GOC, plus de 40% déclarent bénéficier d'un véhicule de fonction ou service. L'enquête s'est aussi intéressée au nombre de kilomètres séparant le domicile du répondant de son lieu de travail. La plupart des répondants sur tout le territoire GOC affirme effectuer plus de 20km

[11] Les données suivantes sont issues du rapport d'enquête *Retour Enquête Mobilités*, réalisé après clôture de la collecte de données, en octobre 2021

quotidiennement pour leur trajet domicile-travail, soit 41,2%. Par ailleurs, plus d'un quart des collaborateurs GOC effectue quotidiennement un trajet compris entre 10 et 20km et 15% du total des répondants parcourent entre 5 et 10km. Lorsque l'on s'interroge sur les raisons qui poussent les collaborateurs à utiliser la voiture pour se rendre sur leur lieu de travail, 40% répondent « rapide », 33% répondent « j'ai un véhicule de fonction » et 32% répondent « gestion de mon temps ». 23% précisent par ailleurs qu'ils effectuent d'autres déplacements dans la journée. Sur la partie dédiée aux ressentis et visions, associés aux différents modes de transport faisant l'objet de cette étude, un questionnement sur le long terme a été abordé. A la question « quelles images associez-vous à la voiture ? », les adjectifs choisis en plus grands nombre sont les suivant : autonome, confortable, indispensable, pratique et rapide. Voici un tableau représentant leur répartition, selon les collaborateurs siège et hors siège. Nous observons qu'à la question « quelles images associez-vous aux transports en commun ? », les adjectifs qui ressortent en majorité diffèrent pour les collaborateurs GOC du siège et hors siège. Pour ceux du siège les adjectifs sont : inconfortable, lent, convivial, économique, plaisir. Pour les collaborateurs hors siège : contraignant, inadapté, pas pratique, écologique, économique. Enfin, si l'on s'intéresse au covoiturage, l'opinion des collaborateurs GOC est semblable en tous points que ce soit pour ceux du siège ou hors siège. Une différence réside dans l'utilité du covoiturage : les collaborateurs hors siège répondent à presque 20% que le covoiturage est « inadapté » pour eux, alors que presque 50% des collaborateurs issus du siège affirment que le covoiturage est un mode de transport « pratique ». Pour le reste, les adjectifs qualifiant le covoiturage qui ressortent le plus sont les suivants : contraignant, convivial, écologique, économique. Partant du postulat qu'*a priori* les collaborateurs hors siège utilisaient plus la voiture que les collaborateurs issus du siège de GOC, l'enquête prévoyait pour les premiers une question sur la satisfaction actuelle en regard du mode de déplacement habituel. Ainsi, à la question : « êtes-vous satisfait de votre mode de transport actuel », 7% des répondants ont affirmé que « non ». Par ailleurs, pour l'ensemble des collaborateurs, l'enquête posait la question suivante : « êtes-vous prêt à changer de mode de transport principal ? ». Ici, près de la moitié des collaborateurs hors siège, pourtant satisfaits pour la plupart de leur mode de transport habituel, ont répondu « oui ». Quant aux collaborateurs du siège de GOC, c'est plus d'un quart d'entre eux qui est prêt à changer de mode de transport.

Images voiture	Siège	Hors siège
autonome, libre	130	622
confortable	45	347
indispensable	45	345
pratique	115	309
rapide	83	310

Images TEC	Siège	Hors siège
contraignant	10	378
convivial	64	12
écologique	1	165
économique	58	154
fatiguant	46	79
inadapté	13	229
inconfortable	98	102
lent	67	143
pas pratique	1	208
plaisir	46	2

Image covoiturage	Siège	Hors siège
Contraignant	115	256
Convivial	73	363
Ecologique	89	289
Economique	116	377
Inadapté	25	122
Pratique	44	108

Etes-vous prêt à changer de mode de transport ?		
	Hors Siège	Siège
Oui	27,23%	44,14%
Non	72,77%	55,86%

Tableau Ch7.12 : synthèse des répondants à l'enquête mobilité GOC 2021

1.7.4.3 Actions à engager à horizon 2024 : gestion des déchets

Sur ce volet, concernant la gestion des déchets, les préconisations du cabinet de conseils sont laconiques, dans la mesure où ils ne prévoient aucune action pour l'entreprise à mettre en place. Cependant, dans le cadre de nos observations et enquêtes sur le terrain, nous avons pu constater que ce sujet est très largement perçu comme un élément prioritaire pour les salariés de l'entreprise GOC. En 2022, GOC a ainsi déployé un audit interne réalisé dans le cadre des missions du Groupe de Travail RSE-Economie Circulaire. Ce projet d'audit visait à mettre en lumière les principaux postes de déchets et prévoir la mise en place du tri sélectif sur l'ensemble des sites de gestion. En mars 2022, l'entreprise émet un appel d'offre afin de mettre en place des « zones d'apport volontaire » sur l'ensemble de ses sites, et d'accompagner l'ensemble de ses salariés en les sensibilisant sur une gestion des déchets responsables. En effet, dans le cadre de sa stratégie RSE, GOC s'engage à piloter et maîtriser sa gestion des déchets. C'est dans cette mouvance que s'inscrit le projet, qui vise à permettre aux chargés de missions RSE de retracer, piloter et optimiser les indicateurs liés à la gestion des déchets en général, ainsi qu'à l'impact

global de son activité. Ce projet tend à couvrir tout le territoire de GOC à travers la mise aux normes harmonieuse de ses sites de gestion conformément aux attendus des parties prenantes internes et au cadre réglementaire en vigueur, à l'exception des sites de Montauban et de Tulle (respectivement Tarn-et-Garonne et Corrèze) déjà équipés en zones de tri. Le Responsable RSE de GOC a la charge de la consultation aux côtés de la Responsable Achats de l'entreprise. En accord avec les compétences des communes locales en matière de tri GOC a pu mettre en place le déploiement du tri effectif sur l'ensemble des sites de gestion, à l'exception du site de Pau. Sur les sites de Auch, Balma et Castanet, les zones de tri ont pu être déployées afin de sensibiliser les salariés à la gestion de leurs déchets sur le lieu de travail, en admettant que les trois communes concernées ne pratiquent de façon effective qu'une partie du tri.

Lot	Site de gestion	Département	La commune tri le papier, le carton, le plastique	Composition affichage	Composition affichage
Lot 1	Rodez	Aveyron	OUI	pour la poubelle recyclable : papier, carton, plastique	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 2	Aurillac	Cantal	OUI	pour la poubelle recyclable : papier, carton, plastique	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 3	Guéret	Creuse	OUI	pour la poubelle recyclable : papier, carton, plastique	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 4	Auch	Gers	en partie	pour la poubelle recyclable : papier, plastique, cannettes	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 5	Balma	Haute-Garonne	en partie	pour la poubelle recyclable : papier, carton	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 6	Castanet	Haute-Garonne	en partie	pour la poubelle recyclable : papier, carton	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 7	Pau	Hautes-Pyrénées	NON	pour la poubelle recyclable : papier	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 8	Cahors	Lot	OUI	pour la poubelle recyclable : papier, carton, plastique	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable
Lot 9	Albi	Tarn	OUI	pour la poubelle recyclable : papier, carton, plastique	pour la poubelle tout-venant : tout ce qui n'est pas recyclable

Tableau Ch7.12 : extrait de l'allotissement pour la gestion des déchets issu de l'appel d'offre GOC 2022

Dans le cadre de son engagement pour un dialogue renforcé avec ses parties prenantes, GOC a engagé en décembre 2022 une enquête de satisfaction auprès de ses collaborateurs. L'objectif était, ayant observé une forte demande sur la mise en place du tri, de vérifier la conformité entre l'attendu de la partie prenante principalement engagée et sa satisfaction après déploiement. L'enquête a récolté 452 retours, durant la semaine dédiée à la collecte des données. Le questionnaire a été transmis à l'occasion de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets, qui a constitué un temps fort d'animation et communication autour de ce poste essentiel des dépenses carbone de l'entreprise. Parmi les répondants, 86,1% affirment que les zones de tri sont « indispensables pour l'environnement », 42% qu'elles sont « très utiles en entreprise » contre 3,54% « peu utile » et 4,65% qui estiment que les zones de tri sont un « effet de mode, ayant peu d'impact ». Par ailleurs, 19% des répondants jugent qu'il est contraignant de se déplacer pour aller jeter ses déchets, avec le déploiement des zones de tri qui ont engagé la suppression des poubelles individuelles de bureau. Sur la quantité de déchets produite estimée, 34% des répondants perçoivent une diminution de leur production de déchets, quand 66% estiment en produire autant qu'avant le déploiement des zones de tri. En effet, près de 40% des répondants affirment que les poubelles individuelles de bureau manquent au quotidien. Concernant la satisfaction globale cependant, 87% des répondants s'estiment satisfaits par la mise en place du tri sélectif dans leur entreprise. S'interroger sur la perception des collaborateurs, notamment sur la notion de quantité de déchets produits et de satisfaction quant au déploiement du tri sélectif, a permis à l'entreprise de renforcer sa volonté de s'engager sur une gestion plus responsable de ses déchets. Ce niveau de sensibilisation a permis de faire émerger de nouvelles pistes d'amélioration dans le renfort du tri. La sensibilisation des fournisseurs prestataire des services d'entretiens de l'entreprise a également été mise en place, avec la mise en place d'un cahier des charges spécifiquement orienté sur la gestion responsable des déchets. Parmi les idées émergentes des collaborateurs et des prestataires, la sortie du plastique et la suppression des bouteilles et gobelets à usage unique sont perçues comme une priorité pour la transition de l'entreprise. Pour aller plus loin, les collaborateurs ont également demandé à recycler le marc de café, produit en grande quantité notamment sur le siège social de GOC, afin de le revaloriser en énergie. Un partenariat avec une start-up locale a pu être conclu, et le niveau de satisfaction concernant cette action est élevé. Le prestataire s'estime

également très satisfait par la conclusion de ce partenariat, l'entreprise GOC représentant son gisement de marc de café le plus important dans la région.

1.7.5 Performance Globale : synthèse analyse en termes de KPI-ODD

Après avoir posée l'analyse du diagnostic stratégique de la démarche RSE de GOC, nous nous sommes proposés d'évaluer le niveau de Performance Globale de Groupama d'Oc. Pour ce faire, nous avons eu recours aux données secondaires et primaires, collectées durant la recherche. Lorsque l'on cherche à graduer la Performance Globale d'une entreprise, il apparaît que les indicateurs peuvent se regrouper en 4 grandes thématiques : gouvernance/éthique ; social ; sociétal ; environnemental. Pour chacune des thématiques, il existe une multitude d'indicateurs, qui visent à déterminer si l'entreprise est engagée ou non, suffisamment ou non, sur l'ensemble de ces thématiques. Dans notre cas, nous choisissons de retenir au total 28 indicateurs, soit 7 par thématique. Pour chacun, nous attribuons une note de 0 ou 1, selon les résultats de l'entreprise. Les résultats de l'entreprises sont positionnés en fonction des évolutions de ces 28 indicateurs sur la période d'étude de notre thèse (2018-2022).

1.7.5.1 Les 28 indicateurs : 14 KPI et 14 indicateurs de pilotage stratégique

Parmi les 28 indicateurs et pour chaque thématique, nous avons positionné l'ensemble des 14 indicateurs clés de performance RSE issus de la DPEF annuelle et du *reporting* extra-financiers. Les 14 indicateurs complémentaires sont issus de notre analyse stratégique précédemment exposées. La note maximale étant de 28 points, nous proposons de convenir qu'une note inférieure à 14/28 dénote un niveau faible, et qu'une note supérieure à 20/28 dénote un niveau élevé. Après avoir exposé l'ensemble des 28 indicateurs, nous proposerons les notes attribuées à chacun et enfin, nous dresserons la note de Performance Globale, en vue d'une formulation de recommandations stratégiques.

N°	Thématiques	Indicateur	Source
1	Gouvernance/éthique	Nombre collaborateur formé au e-learning corruption	*indicateur clé de performance*
2	Gouvernance/éthique	Nombre collaborateur formé LCB/FT	*indicateur clé de performance*
3	Gouvernance/éthique	Modèle mutualiste	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
4	Gouvernance/éthique	Sponsoring RSE	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
5	Gouvernance/éthique	Réseau Groupe	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
6	Gouvernance/éthique	Cartographie des parties prenantes	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
7	Gouvernance/éthique	Représentativité instances décisionnelles	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
8	Social	% Femmes cadres	*indicateur clé de performance*
9	Social	% Femmes cadres de direction	*indicateur clé de performance*
10	Social	Taux de collaborateurs formés	*indicateur clé de performance*
11	Social	Absentéisme	*indicateur clé de performance*
12	Social	Formation RSE des collaborateurs	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
13	Social	ETP Missions RSE	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
14	Social	Harmonisation des pratiques	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
15	Sociétal	Proximité et accompagnement	*indicateur clé de performance*
16	Sociétal	Qualité Gestion des sinistres	*indicateur clé de performance*
17	Sociétal	Taux de formation RGPD nouveaux entrants	*indicateur clé de performance*
18	Sociétal	Sensibilisation/Prévention Clients	*indicateur clé de performance*
19	Sociétal	Taux d'affaires gestion déléguée et allocations préconisées/nombre total d'affaires réalisées	*indicateur clé de performance*
20	Sociétal	Prise en compte du cadre réglementaire	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
21	Sociétal	Veille Sociétale (attente des parties prenantes)	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
22	Environnement	Encours ISR et IR au 31/12 - résultats groupe	*indicateur clé de performance*
23	Environnement	Nombre de contrats auto "petit rouleur"	*indicateur clé de performance*
24	Environnement	Empreinte carbone	*indicateur clé de performance*
25	Environnement	Achats Responsables	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
26	Environnement	BEGES	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
27	Environnement	Marchés d'assurance	*indicateur issu de l'analyse stratégique*
28	Environnement	Aide à la transition des parties prenantes	*indicateur issu de l'analyse stratégique*

Tableau Ch7.13 : Les 28 indicateurs clés de performance et stratégiques pour le calcul du niveau de Performance Globale de l'entreprise Groupama d'Oc

1.7.5.2 Système de notation de la contribution aux indicateurs (note de 0 ou 1)

Dans le cadre de notre étude sur les données secondaires, et de l'étude de l'évolution des indicateurs clés de performance de GOC, nous avons pu observer des comportements variables sur les indicateurs. Dans le cadre de notre recherche de note de Performance Globale et en vue de proposer un système de pilotage de sa performance globale, nous avons choisi de retenir le système de notation suivant : l'indicateur obtient une note positive (1/1) lorsque son évolution est significativement positive sur le terme de l'étude ou admet un effort sensible de l'entreprise. L'indicateur obtient une note nulle (0/1) lorsqu'il connaît une évolution négative ou neutre. Sur les 2 indicateurs clés de performance de cette thématique, « nombre de collaborateurs formés au e-learning corruption » et « nombre de collaborateurs formés LCB/FR » nous observons une différence d'évolution et de comportement des indicateurs, traduite par une note positive pour le premier, et nulle pour le second.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
1	Gouvernance/éthique	Nombre collaborateur formé au e-learning corruption	*indicateur clé de performance*	1
2	Gouvernance/éthique	Nombre collaborateur formé LCB/FT	*indicateur clé de performance*	0

Tableau Ch7.14 : note des indicateurs clés de performance « gouvernance/éthique »

Le premier indicateur connaît en effet une augmentation de 119% depuis son entrée en vigueur en 2019 dans l'entreprise. Bien que la population concernée reste faible au regard de l'effectif total de l'entreprise, ce résultat démontre un effort significatif de l'employeur à former ses collaborateurs sur la thématique de la corruption. Le deuxième indicateur quant à lui, a connu une évolution très forte entre les années 2018 et 2021, mais affiche des résultats en baisse à l'année 2022. Plus précisément, c'est une chute de près de 40% du nombre de collaborateurs formés annuellement sur la thématique LCB/FT (Lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme). Il convient ici de rappeler que ces indicateurs, en plus d'être des indicateurs clés de performance et d'entendre contribuer à l'Objectif Développement Durable 16 de l'ONU (pour le maintien de la paix et des institutions fiables) demeurent une obligation réglementaire annuelle pour les entreprises, en regard de la loi Sapin 2.

Concernant les 4 indicateurs clés de performance sociale, nous observons sur le premier indicateur « % Femmes cadres » un comportement en évolution positive, avec l'atteinte de la parité réglementaire en 2022. La note attribuée dans le cadre de notre analyse est positive. Concernant le second, « % Femmes cadres de direction », le résultat n'enregistre aucune évolution entre 2018 et 2022 (29%) et a enregistré une baisse en 2019. De surcroît, en regard de la loi Copé-Zimmerman prolongée et renforcée par la loi Rixain en 202,1 qui prévoyait dès 2011 une présence de 40% de femmes dans les comités d'administration, et qui a été étendue aux comités exécutifs et de direction, les entreprises doivent à compter de 2026 compter au moins 30% de femmes dans leurs instances dirigeantes, et 40% d'ici à 2029 sous peine d'encourir une pénalité financière d'un montant maximum d'1% des rémunérations et gains. Les 5 dernières années n'indiquant pas d'évolution, la note attribuée dans le cadre de notre analyse est nulle.

Concernant le troisième indicateur, « taux de collaborateurs formés », il affiche des résultats intéressants, qui sont élevés (+ de 96% en 2022), mais connaît cependant une évolution négative et enregistre une baisse de près de 1,5 points en 5 ans. La note attribuée dans le cadre de notre analyse est nulle. Enfin, concernant l'indicateur « absentéisme », il connaît une augmentation de plus de 10% en 5 ans. En effet, l'absentéisme chez GOC a doucement augmenté de 2% entre

2018 et 2021 pour connaître une hausse significative de 7% entre 2021 et 2022. La note attribuée dans le cadre de notre étude est nulle.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
8	Social	% Femmes cadres	*indicateur clé de performance*	1
9	Social	% Femmes cadres de direction	*indicateur clé de performance*	0
10	Social	Taux de collaborateurs formés	*indicateur clé de performance*	0
11	Social	Absentéisme	*indicateur clé de performance*	0

Tableau Ch7.15 : note des indicateurs clés de performance « sociale »

Concernant les indicateurs clés de performance sociétale, nous observons des résultats encourageant sur « proximité et accompagnement » avec une note qui passe de 13,6/20 à 14,67/20 en 4 ans (*reporting* à compter de 2019). La note attribuée est positive. S'agissant de l'indicateur « qualité gestion des sinistres » il connaît une légère baisse entre en 2020 (première année de référence) et 2022, avec seulement 63,25% de clients très satisfaits après un sinistre. La note attribuée est nulle. S'agissant à présent de l'indicateur « taux de formation RGPD nouveaux entrants », nous attribuons une note nulle au regard de la forte chute des résultats enregistrés entre 2021 et 2022 (recul de 10 points). Concernant le volet « sensibilisation/prévention client », hors période Covid-19 l'indicateur est en constante augmentation, les résultats sont encourageants. La note attribuée est donc positive. Enfin, sur le « Taux d'affaires en gestion déléguée et en allocations préconisées/nombre total d'affaires réalisées » les résultats sont très positifs avec un rapport passant de 61% à 89%. La note attribuée est positive.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
15	Sociétal	Proximité et accompagnement	*indicateur clé de performance*	1
16	Sociétal	Qualité Gestion des sinistres	*indicateur clé de performance*	0
17	Sociétal	Taux de formation RGPD nouveaux entrants	*indicateur clé de performance*	0
18	Sociétal	Sensibilisation/Prévention Clients	*indicateur clé de performance*	1
19	Sociétal	Taux d'affaires gestion déléguée et allocations préconisées/nombre total d'affaires réalisées	*indicateur clé de performance*	1

Tableau Ch7.16 : : note des indicateurs clés de performance « sociétale »

A présent, concernant les trois indicateurs clés de performance environnementale, nous observons une majorité de note positive, avec le volet « encours ISR et IR » qui enregistre une augmentation exemplaire, en passant de 23,9 en 2018 à 93,5 en 2022. Bien que ces résultats soient issus du Groupe, ils sont représentatifs de la politique des investissements Groupama et permettent à GOC d'obtenir une note positive sur ce volet. Concernant le « nombre de contrats auto petit rouleur », leur nombre augmente sensiblement depuis 2018, et dénote d'un effort certain de l'entreprise de renforcer ce volet. Nous proposons d'attribuer une note positive.

Enfin, concernant l'empreinte carbone, elle connaît une progression importante et convient d'être ajustée, pilotée et améliorée. La note attribuée est nulle.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
22	Environnement	Encours ISR et IR au 31/12 - résultats groupe	*indicateur clé de performance*	1
23	Environnement	Nombre de contrats auto "petit rouleur"	*indicateur clé de performance*	1
24	Environnement	Empreinte carbone	*indicateur clé de performance*	0

Tableau Ch7.17 : note des indicateurs clés de performance « environnementale »

1.7.5.3 Système de notation des indicateurs de l'analyse stratégique (note de 0 ou 1)

Dans le cadre de notre étude sur les données primaires et secondaires, et grâce à l'analyse stratégique précédemment exposée, nous proposons à présent de nous concentrer sur le système de notation des 14 indicateurs issus de l'analyse stratégique que nous avons retenus. Il convient d'abord de préciser, qu'en vue de proposer à l'entreprise un système de pilotage de la performance globale qui soit durable et responsable, nous avons retenu autant d'indicateurs qu'il fallait pour « remplir » les thématiques de manière qu'elles affichent un nombre égal d'indicateurs. En effet, en vue de proposer un modèle de stratégie RSE « équilibrée » il nous a paru pertinent que chaque thématique comporte le même nombre d'indicateurs.

Concernant la thématique « gouvernance/éthique », nous avons choisi de retenir 5 indicateurs complémentaires. Ces indicateurs peuvent correspondre à deux sous-catégories, selon qu'ils répondent de la notion de gouvernance ou celle d'éthique. Dans la première, nous trouvons pertinent de noter que le modèle mutualiste constitue un avantage pour l'entreprise, dans la mesure où sa gouvernance partagée reflète un niveau de représentativité des parties prenantes intéressant. Plus spécifiquement, concernant la gouvernance du projet RSE, il bénéficie du *sponsoring* au niveau du Comité de Direction Générale et d'un réseau RSE Groupe Groupama à forte valeur ajoutée. Ces trois indicateurs sont notés positivement, puisqu'ils constituent une force, au sens des matrices SWOT précédemment exposées. Les faiblesses principales que nous choisissons de retenir pour cette thématique résident dans l'absence de cartographie des Parties Prenantes du projet RSE et plus largement d'une démarche de développement durable et dans la faible représentativité de ces sujets dans les instances décisionnelles et réunions équipes ou projets de l'entreprise.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
3	Gouvernance/éthique	Modèle mutualiste	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
4	Gouvernance/éthique	Sponsoring RSE	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
5	Gouvernance/éthique	Réseau Groupe	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
6	Gouvernance/éthique	Cartographie des parties prenantes	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0
7	Gouvernance/éthique	Représentativité instances décisionnelles	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0

Tableau Ch7.18 : note des indicateurs complémentaires « gouvernance/éthique »

Concernant les indicateurs complémentaires retenus dans le cadre de l'analyse stratégique, nous avons choisi de retenir 3 indicateurs principaux. Le premier concerne l'absence de formation RSE des collaborateurs, managers, que ce soit sur le volet projet ou le volet *reporting* des indicateurs. Le second concerne le nombre d'ETP avec des missions associées RSE. L'entreprise GOC bénéficiant d'une équipe chargée du déploiement de la stratégie RSE, ainsi qu'un nombre important de contributeurs (GT, *reporting*) nous trouvions pertinent de mettre en relief cet atout. Enfin, dans un objectif de renforcement de la démarche RSE et de proposition d'axes d'amélioration, nous avons choisi de retenir l'indicateur « harmonisation des pratiques » comme relevant du domaine social, ayant été considéré comme une faiblesse importante de la stratégie de pilotage projets GOC.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
12	Social	Formation RSE des collaborateurs	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0
13	Social	ETP Missions RSE	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
14	Social	Harmonisation des pratiques	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0

Tableau Ch7.19 : note des indicateurs complémentaires « sociaux »

Si l'on s'intéresse à présent aux indicateurs retenus pour le volet sociétal, nous avons choisi deux indicateurs principaux. Le premier concerne la « prise en compte du cadre réglementaire » dans le sens où nous avons vu que ce dernier peut être considéré comme incitatif. A la vue de la démarche RSE de GOC et du Groupe Groupama, il est apparu que la démarche repose sur un certain volontarisme du Groupe et des entités. Par ailleurs, nous retenons la « veille sociétale » comme un indicateur complémentaire pour notre étude, dans la mesure où elle s'apparente à la prise en compte de l'attente des parties prenantes. Etant donné que GOC n'a pas dressé de cartographie des parties prenantes, et que certains indicateurs clés de performance sociétale et environnementale observent une évolution négative, nous proposons de retenir cet indicateur de veille comme étant représentatif de l'attention donnée au risque porté par les parties prenantes externes de l'entreprise.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
20	Sociétal	Prise en compte du cadre réglementaire	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
21	Sociétal	Veille Sociétale (attente des parties prenantes)	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0

Tableau Ch7.20 : note des indicateurs complémentaires « sociétaux »

Pour finir, concernant les indicateurs environnementaux que nous avons choisi de retenir, ils sont au nombre de 4 et sont retenus comme étant représentatif des postes les plus important en matière d'impact négatif sur l'environnement. D'abord nous retrouvons les « achats responsables, un indicateur d'intérêt que nous choisissons de mettre en relief au regard des enjeux et défis actuels auxquels se confrontent l'entreprise, et pour mettre en avant les bonnes pratiques qui se déploient au sein de GOC. Les trois indicateurs suivants obtiennent une note de 0 dans la mesure où les efforts sont jugés insuffisants sur le terme de la période d'étude : d'abord, concernant le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre et, notamment concernant le plan d'action déployé en regard des postes de dépenses, les actions mises en place ont obtenu des résultats trop faibles et les délais de parution sont trop importants pour permettre à l'entreprise de maîtriser son Empreinte carbone. Ensuite, nous avons choisi de retenir la menace principale concernant les postes de dépense carbone comme étant celle des « marchés d'assurance » qui restent peu, voire pas sensibilisés et dont l'impact carbone demeure un risque majeur pour l'entreprise. Enfin, dans cette mouvance, nous retenons l'indicateur « aide à la transition des parties prenantes » dans la mesure où c'est une ligne stratégique forte du Groupe Groupama, et où c'est également un enjeu prédominant des Objectifs Développement Durable de l'ONU, et sur lequel les efforts de l'entreprise semblent encore trop peu significatifs.

N°	Thématiques	Indicateur	Source	Note
25	Environnement	Achats Responsables	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	1
26	Environnement	BEGES	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0
27	Environnement	Marchés d'assurance	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0
28	Environnement	Aide à la transition des parties prenantes	*indicateur issu de l'analyse stratégique*	0

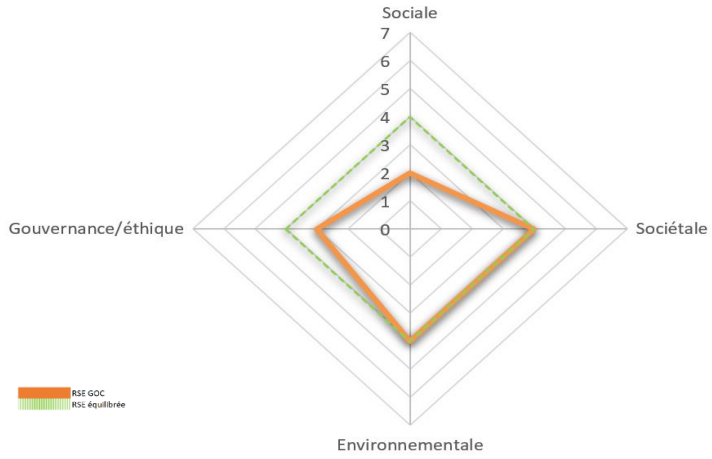
Tableau Ch7.21 : note des indicateurs complémentaires « environnementaux »

1.7.5.4 Niveau de Performance Globale et enjeux d'accélération

Ainsi, nous proposons de retenir la note de 3,25/7 (13/28) pour le niveau de Performance Globale de GOC, sur la période d'étude 2018-2022. Dans le graphique ci-dessous, nous proposons une vue comparative du le résultat obtenu par GOC (orange). Nous proposons de retrouver le schéma hypothétique (en pointillés verts) d'un niveau qui traduirait une démarche RSE équilibrée, où chaque thématique serait développée selon la même intensité.

Thématiques	Note totale sur 7
Gouvernance/éthique	4
Sociale	2
Sociétale	4
Environnementale	3
Note de Performance Globale (KPI-ODD)	3,25

Tableau Ch7.22 : note de Performance Globale de Groupama d'Oc, après analyse stratégique en termes de KPI-ODD



Graphique Ch7.3 : le degré de Performance Globale et les enjeux d'accélération

***

En conclusion de ce chapitre, nous proposons de retenir que la note de performance attribuée à l'entreprise sur la période 2018-2022, demeure moyenne à faible, en ce sens où elle se base sur l'évolution des indicateurs clés de performance et sur les résultats de l'analyse stratégique, qui ont pour caractéristique de mettre en lumière des enjeux d'accélération de la démarche. Ce double niveau d'analyse a également l'avantage de proposer une analyse de la Performance Globale en termes d'ODD, basée sur les engagements européens du Groupe Groupama. Une gestion « équilibrée » de la RSE permettrait de renforcer les dimensions sociale et de gouvernance/éthique en interne chez Groupama d'Oc, et d'atteindre une note de Performance Globale, facilement accessible, par le biais de projet « RSE » qui renforcerait les indicateurs issus de l'analyse stratégique notamment. Par ailleurs, il convient de noter que le système de notation, basé sur la notion de contribution, est un système binaire, qui se fonde sur l'attribution d'une note de 0 ou 1, permettant ainsi une simplification du système de pilotage stratégique de la Performance Globale, et de renforcement de la démarche de l'entreprise. A présent que nous avons pu mettre en lumière l'état de la Performance Globale chez Groupama d'Oc, en tenant compte de l'ensemble des indicateurs, en recentrant notre choix sur les indicateurs à fort enjeux/impact pour les Parties Prenantes et en tenant compte du contexte dans lequel évolue l'entreprise, nous proposons dans le prochain chapitre, de nous intéresser plus précisément à la modélisation d'un outil de pilotage de cette Performance Globale.

1.8 Chapitre 8 : Outil de pilotage de la Performance Globale (RSE-DD-TPP) et gestion de risque climat

Après avoir exposés les deux premiers résultats de la thèse, nous proposons de nous concentrer sur l'aboutissement du travail, en exposant le troisième résultat de la recherche. Les modes de pilotages de la Performance Globale peuvent en effet se baser, nous l'avons vu, sur deux principaux plans stratégiques. D'abord, l'analyse des opportunités et menaces, forces et faiblesses d'un projet ou du modèle d'entreprise. Dans le cadre de notre travail, nous avons effectué une triple analyse concernant la stratégie RSE-DD du Groupe Groupama, la démarche RSE de l'entreprise Groupama d'Oc ; la centralisation du *reporting* et du pilotage des indicateurs de type KPI RSE et ODD. Cette analyse à trois niveaux nous a permis par la suite de poser un regard sur l'état de Performance Globale de l'entreprise Groupama d'OC. Ce deuxième résultat nous a permis de mettre en relief l'importance donnée à la cohérence indicateur/impact. Un risque majeur pour l'entreprise réside en la non-prise en compte de ces enjeux, et plus globalement, en un risque d'ODD-*washing*. L'objet de ce chapitre est de proposer dans un premier temps une analyse de l'empreinte carbone de l'entreprise puis de proposer un modèle de gestion de projet bas-carbone et coût-efficient. Se faisant, il apparaît que la financiarisation des impacts, et notamment négatif, soit la financiarisation de l'impact carbone, permet un pilotage centralisé et responsable de la Performance Globale. En effet, en se basant sur le triptyque RSE-DD-TPP, et sur la matrice à double-entrées rendement/risque proposé par Markowitz, il apparaît que l'ensemble des Parties Prenantes, et notamment celle considérée comme « muette » (la partie prenante environnement ou planète) peut être intégrer dans les processus d'aide à la décision stratégique et de communication des résultats. Enfin, nous proposerons un exemple d'application de la financiarisation de l'impact carbone, avec le cas de la formation des collaborateurs, qui représente un KPI RSE et un ODD.

1.8.1 L'empreinte carbone de la contribution de Groupama d'Oc

Après avoir analysé la contribution environnementale de GOC à la société en général, nous proposons de nous concentrer plus spécifiquement sur son empreinte carbone dans le cadre de cette partie. Nous avons pu vérifier que l'entreprise GOC se positionne sur les « *3 éléments décisifs* » (Lamarche, 2012) de la RSE. Ces trois éléments, nous le rappelions, représentent la capacité de l'entreprise à respecter le cadre réglementaire dans lequel elle s'inscrit, le

volontariat dont elle fait preuve en menant des actions concrètes, et son niveau d'engagement dans une démarche responsable, en regard de ses parties prenantes. L'intégration des préoccupations environnementales se matérialise en effet chez GOC par sa contribution à la DPEF Groupama, avec sa fourniture d'indicateurs de l'environnement et son suivi des indicateurs clés de performance environnementale d'une part. D'autre part, nous retrouvons cette intégration avec la réalisation réglementaire de son Bilan d'émissions de GES 2021, prévoyant des pistes d'amélioration pour une diminution de ses émissions et l'apport d'un prochain diagnostic en 2024. Enfin, l'engagement de GOC réside également dans son volontarisme concernant cette même intégration stratégique, avec le déploiement de projets et actions concrètes de communication, formation, sensibilisation, de l'ensemble de ses parties prenantes considérées comme porteuses du risque environnemental.

1.8.1.1 Maîtrise des impacts environnementaux directs et indirects

Le tableau de suivi des indicateurs de l'environnement de GOC permet à l'entreprise d'avoir une vision sur son empreinte carbone. Cette dernière, représentée par des Tonnes équivalent CO_2 ($TeqCO_2$), a connu une baisse significative entre les années 2019 et 2020 (-22%), avec l'arrivée du Covid-19 en France, ayant eu pour conséquence une diminution importante des activités de l'entreprise, et la mise en place du télétravail renforcé. La corrélation évidente entre la diminution d'activité et la baisse des émissions de CO_2 permet de mettre en relief l'impact carbone général de la contribution de l'entreprise. Sur l'ensemble de la période d'étude (2018-2022), il apparaît que l'empreinte carbone de l'entreprise augmente légèrement (+3%). Si l'on reprend l'analyse apportée par le cabinet de conseil ©environ'MANS, nous pouvons constater que les projections sur l'évolution des émissions de GES de GOC prévoient une réduction de près de 10% à horizon 2050, dans un objectif de croissance de l'activité de l'entreprise estimé à 5%. Selon cet objectif, l'empreinte carbone de l'entreprise GOC devrait être estimée à 30 016 712 $TeqCO_2$ à horizon 2050. Cette ambition reprend les préceptes de l'ambition française pour l'atteinte de la neutralité carbone en 2050. Adoptée en 2015 et révisée en 2019, la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) avait pour projet de réduire de 75% l'ensemble des émissions de GES à horizon 2050, sur l'ensemble des secteurs d'activité. Cette stratégie prévoit également « *des orientations pour mettre en œuvre la transition dans tous les secteurs d'activités* » (Ministère de la Transition Ecologique, 2020) avec notamment la mise en place et le déploiement de « *budgets carbone, plafonds d'émissions à ne pas dépasser par périodes de 5 ans, jusqu'en 2033* » (ibid.). Finalement, la SNBC rappelle qu'atteindre la neutralité carbone

est « *indispensable pour être cohérent avec les engagements pris par la France dans le cadre de l'Accord de Paris et pour assurer un avenir sain aux générations présentes et futures. C'est un objectif inscrit dans la loi* » (ibid.). Ce faisant, elle applique les préceptes du développement durable et somme l'ensemble des secteurs d'activité de renforcer leurs efforts dans l'objectif commun de la pérennisation d'un modèle de développement durable. Concernant l'entreprise GOC, l'application de la SNBC reviendrait à lui permettre d'atteindre un impact carbone lié à son activité jamais atteint à ce jour en fonctionnement « normal » soit, hors période Covid. Selon la SNBC, les secteurs particulièrement impactant négativement correspondent aux secteurs immobilier, transport, agriculture, production d'énergie, industrie et déchet. Sur l'ensemble de ces 6 secteurs, 4 correspondent particulièrement aux activités directes ou indirectes de l'entreprise GOC, et constituent autant de leviers d'amélioration potentiels pour réduire son empreinte carbone :

- Pour le secteur immobilier, la SNBC engage à une réduction des émissions de GES de -49% en 2030 par rapport à 2015. Pour cela, les entreprises sont tenues de recourir aux énergies décarbonées, à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, cibler les passoires énergétiques, encourager les comportements écoresponsables, promouvoir l'économie circulaire ou encore rallonger le cycle de vie des produits.
- Pour le secteur des transports, la SNBC engage à une réduction des émissions de GES de -28% en 2030 par rapport à 2015. Les entreprises peuvent améliorer la performance énergétique de leurs parcs automobiles, décarboner l'énergie consommée par leurs véhicules, favoriser le télétravail, le covoiturage et les circuits courts en optimisant le déplacement de leurs véhicules.
- Pour le secteur agricole, la SNBC engage à une réduction des émissions de GES de -19% en 2030 par rapport à 2015. Pour cela, les principes de l'agroécologie, l'agroforesterie et l'agriculture de précision, ou encore l'aide au développement de la bioéconomie et à la transition agricole ainsi qu'à la lutte contre le gaspillage alimentaire sont autant de leviers à saisir pour les entreprises.
- Enfin, en ce qui concerne les déchets, la SNBC engage à une réduction des émissions de GES de -35% à horizon 2030 par rapport à 2015. Les entreprises sont invitées à prévenir la génération de déchets, promouvoir l'économie circulaire, la réutilisation et la réparation, la valorisation de leurs déchets.

En complément, la SNBC met en valeur la stratégie de maximisation des puits de carbone sur le territoire. Un puit carbone peut être défini comme étant « *un écosystème naturel (forêts,*

terres agricoles…) ou procédé artificiel qui permet de capter une quantité significative de dioxyde de carbone (CO2) » (Ministère de la Transition Ecologique, 2020). Pour cela, les acteurs économiques sont invités à mettre en place des mesures permettant d'augmenter le stockage de carbone des sols, la préservation et la gestion durable et responsable des forêts, ou encore de diminuer l'artificialisation des sols. La maximisation de ces puits de carbone, lié à une gestion écoresponsable de l'environnement permettrait aux entreprises notamment d'atteindre la neutralité carbone. A la vue de ces objectifs et leviers d'amélioration, il apparaît que GOC s'inscrit dans la mouvance de la SNBC, et que ses principaux postes de dépense carbone correspondent aux principales orientations sectorielles de la SNBC, et étant un important détenteur de forêts. L'objectif final étant d'atteindre la neutralité carbone, les entreprises qui contribuent à cette transition bas carbone semblent pouvoir être considérées comme étant des entreprises à impact. Cependant, il convient de préciser « *qu'à ce jour, il n'existe aucune définition formelle de ce qu'est une entreprise à impact* » (Plateforme RSE, 2023). En effet, selon la Banque publique d'investissement française Bpifrance, il apparaît que « *ces sociétés engagées n'agissent pas seulement pour stopper des effets négatifs. Elles adoptent des pratiques à l'impact social et environnemental positif en les inscrivant au cœur de leur modèle économique. Ces mesures peuvent aller de la contribution à la transition bas carbone jusqu'à l'ouverture de la gouvernance aux salariés, en passant par la participation à l'économie circulaire* » (ibid.). Cet apport confirme que l'ensemble des activités de l'entreprise « *doit être tourné vers la poursuite d'un impact positif, y compris ses activités commerciales* » (ibid.) et ainsi, que l'ensemble des impacts directs et indirects de l'entreprise doit être mesuré, en conscience du risque social, sociétal et environnemental porté par l'ensemble de ses parties prenantes.

1.8.1.2 Financiarisation des impacts environnementaux

L'empreinte carbone, qui s'exprime en TeqCO_2 et qui a pour avantage et objectif de mettre en lumière l'impact négatif d'une entreprise sur l'environnement, présente l'inconvénient de n'être comprise dans l'absolu « *que par des personnes habituées aux thématiques associées à la donnée* » (Plateforme RSE, 2023). Le principe de la monétarisation permettrait ainsi « *à chacun d'attribuer un ordre de grandeur à un impact* » (ibid.). En effet, la monétarisation peut être définie comme l'attribution d'une « *valeur monétaire à des données physiques sociales et environnementales* » (ibid.) renforçant la légitimation de la mesure de l'impact d'une entreprise. La quantification monétaire visant à « *attribuer un coefficient monétaire permettant une*

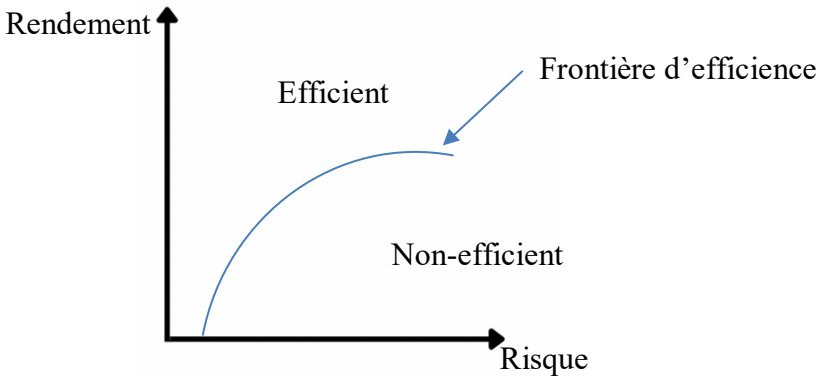
valorisation » (ibid.) de l'impact d'une entreprise, il apparaît que la monétarisation de la contribution de l'entreprise puisse être représentée par une valeur positive. Cette méthodologie de mesure de l'impact permet à la fois de favoriser la transparence des données, en garantissant un langage universalisé, mais également de comparer plus aisément les impacts entre eux. De cette manière, la monétarisation permettrait à une entreprise ainsi qu'à ses parties prenantes de prioriser les actions à mettre en place et définir une stratégie de développement durable bas carbone et coût efficiente. En effet, « *en plus de fournir une sensation de transparence et d'objectivité, les indicateurs monétaires de l'impact peuvent se révéler être des outils de prise de décision intéressants* » (ibid.). En plus de permettre la mise en place d'un système de dialogue clair auprès des parties prenantes, notamment non habituées aux thématiques sociales et environnementales, ou encore habituées au domaine financier, la logique de monétarisation de l'impact peut jouer un rôle « *d'élargissement de la notion de création de valeur, en utilisant une même unité pour évoquer les flux financiers et les flux non-financiers et donc de pouvoir traiter de la même manière ces types d'information* » (ibid.). Par ailleurs, il apparaît que la monétarisation « *fait écho à la notion de coûts sociétaux, développée durant les Trente Glorieuses par l'économiste allemand Karl William Kapp*[12]*, qui les définit comme « l'ensemble des pertes et dépenses, directes et indirectes, présentes et futures, qui sont supportées par des tiers ou par la collectivité dans son ensemble du fait des impacts sociaux, sanitaires et environnementaux des modes de production et de consommation ». Contrairement à la notion d'externalité économique, les coûts sociétaux ne sont pas des défaillances ponctuelles mais sont inhérents au système économique. Les coûts sociétaux peuvent être un indicateur de la durabilité d'un modèle ou d'un produit et participer à améliorer la transparence des informations relatives aux impacts des activités économiques* » (ibid.). Selon une étude réalisée par Record (2022), association créée à l'initiative du Ministère en charge de l'Environnement, il apparaît que le choix de la monétarisation des impacts d'une entreprise dépendant de la finalité et des objectifs attribués par l'entreprise à cette démarche. En effet, « *ce choix méthodologique des modèles renvoie en fait à différentes conceptions du rôle de monétarisation* » (Record, 2022). Dans le cas de l'entreprise GOC, et à la vue de sa volonté d'intégrer les enjeux du développement durable dans le cadre de ses stratégies et projets d'entreprise, nous proposons de convenir que le rôle de la monétarisation correspondrait à celui de sa « *contribution au dimensionnement d'un plan d'action* » (ibid.), afin de porter un regard sur la gestion de sa performance globale. Par ailleurs, il convient de préciser que la logique de

[12] Kapp K. W. (2015), Les coûts sociaux de l'entreprise privée, Les Petits Matins / Institut Veblen, octobre.

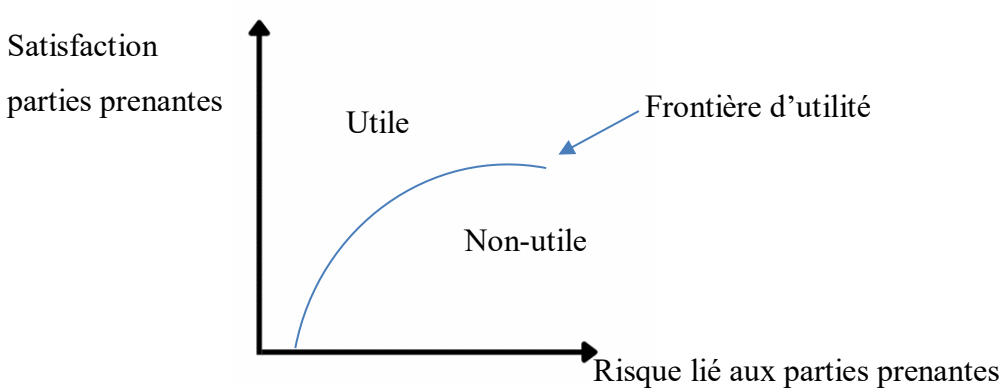
monétarisation de l'impact d'une entreprise reste à ce jour une démarche qui admet de nombreuses critiques, « *tant sur l'aspect philosophique que sur l'aspect méthodologique* » (Plateforme RSE, 2023). D'abord, la notion de monétarisation des impacts induit logiquement « *l'attribution d'un prix à une ressource, son extraction et son utilisation* » (ibid.) ce qui peut être qualifié de « *dénaturation de la ressource* » (ibid.). De surcroît, sur le plan méthodologique, il semble apparaître que les méthodes actuelles de monétarisation des impacts « *sont fondées sur des conventions dont les bases peuvent être discutées. Le prix du carbone en est un exemple. Ce prix est fixé artificiellement et pourrait être complètement différent* » (ibid.). Dans le cadre de notre contribution à l'innovation managériale pratique auprès de l'entreprise GOC, nous retenons de proposer et discuter dans les chapitres suivants un modèle de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Ce modèle tentera d'approcher une méthodologie de monétarisation de l'impact dans la mesure où il se concentre sur une gestion centralisée de la performance RSE et sur l'intégration volontaire des enjeux du développement durable au sein de la stratégie de l'entreprise terrain.

1.8.1.3 Adaptation au cadre théorique : théorie du Portefeuille et pilotage RSE-DD-TPP

A la vue des enjeux inhérents aux luttes contre le dérèglement climatique et la protection de l'environnement et des hommes, et dans le cadre du durcissement de la réglementation à venir sur le reporting des données extra-financières des entreprises, il apparaît que les entreprises doivent outiller leur gestion de la Performance Globale, en lien avec les parties prenantes. Si nous retenons le modèle de Markowitz, actualisé, comme étant la mise en perspective du risque lié au rendement d'un actif, nous pouvons retrouver cette schématisation simplifiée :



Dans le cadre de la gestion du risque associé aux parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons ainsi proposer :

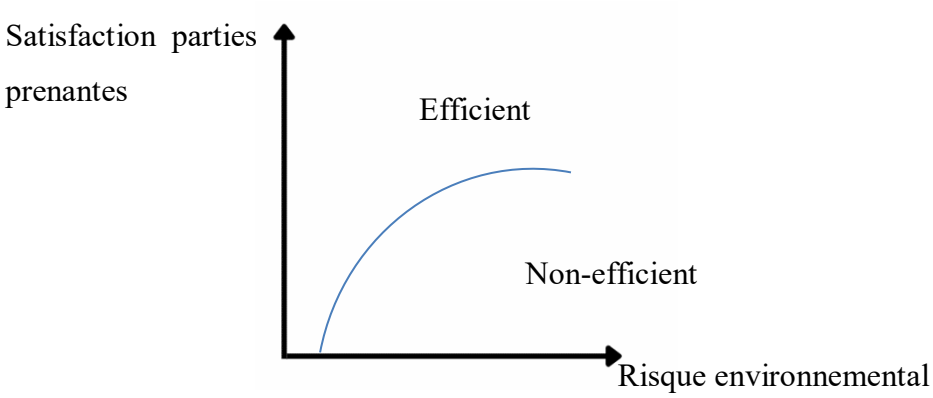


En effet, dans le cas de l'effort de contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable, et dans le cadre du pilotage des indicateurs clés de performance RSE, il apparaît que la maximisation de la satisfaction des parties prenantes, réponde à l'un des objectifs principaux des entreprises.

1.8.1.4 De la rentabilité espérée à l'impact positif attendu : l'atteinte des objectifs de Performance RSE

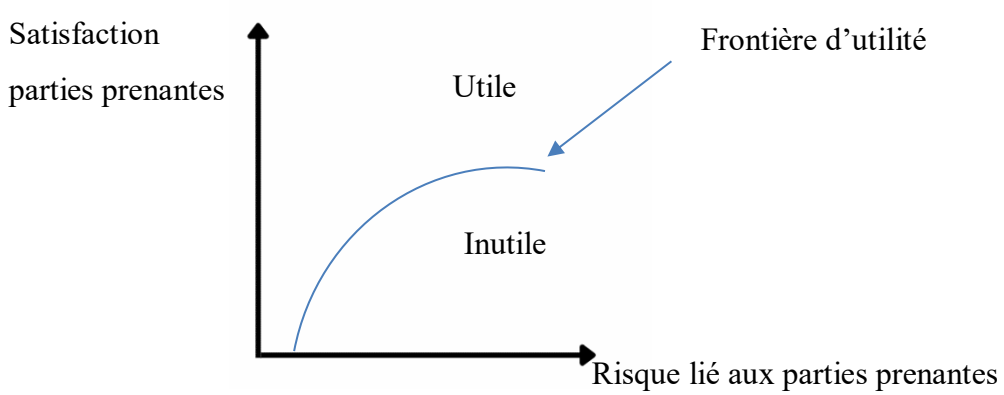
Nous avions vu que la théorie du portefeuille s'exploite dans le cas de la détermination selon deux critères, représentant la rentabilité/risque. A partir de données complexes et prospectives, calculées à base de la covariance et basée sur des estimations de valeurs d'actifs, elle vise à déterminer la maximisation de la rentabilité espérée, pour un niveau de risque associé. La rentabilité, dans le cas de notre proposition d'adaptation, est modélisée par la maximisation de la satisfaction des parties prenantes, et le risque, par le risque porté par les parties prenantes. Dans ce cadre, les variables constituent les objectifs de performance RSE, fixés par la stratégie de l'entreprise. En effet, il est apparu au cours de la recherche, que GOC, soit dans le cadre de sa mise en conformité avec la législation, soit dans le cadre de sa stratégie, soit dans le cadre de sa contribution à la DPEF Groupama, se fixe des objectifs sur l'ensemble de ses parties prenantes (% femmes, formation, handicap, satisfaction client, % clients très satisfait, % ISR/investissements…). Ces objectifs sont autant de levier d'atteinte de la satisfaction des parties prenantes, que de sources de risques, liés à ces mêmes parties prenantes. Ainsi, ils

peuvent être replacés sur ce graphique, conformément à l'impact social et sociétal attendu (« espéré ») par l'entreprise. Cependant, l'impact positif attendu par l'entreprise, et visé dans le cadre du déploiement de ses activités, cause un impact négatif, lié à l'empreinte carbone. En effet, nous avion proposé de retenir que chaque action à impact positif, génère également un impact négatif sur l'environnement, qui se mesure en termes de CO_2 émis. Dans le cadre de la mise en application française de la CSRD, les entreprises sont tenues, afin de vérifier que leurs actions soient « vertes », de contribuer de concert à l'ensemble des objectifs liés au développement durable. De ce fait, le pilotage des impacts doit s'effectuer de façon que la contribution envers un Objectif de Développement Durable, n'impute pas sur la contribution à un autre ODD (ROAM Assurément RSE, *La réglementation CSRD*, podcast publié le 11/07/2023). En d'autres termes, en prenant l'exemple de la contribution sociale et de la contribution environnementale, l'entreprise doit veiller à ce que la maximisation de ses impacts positifs ne se réalise pas au détriment de la planète. Dans cette optique, et en regard du risque majeur que constitue le risque environnemental, nous proposons le schéma simplifié ci-dessous :

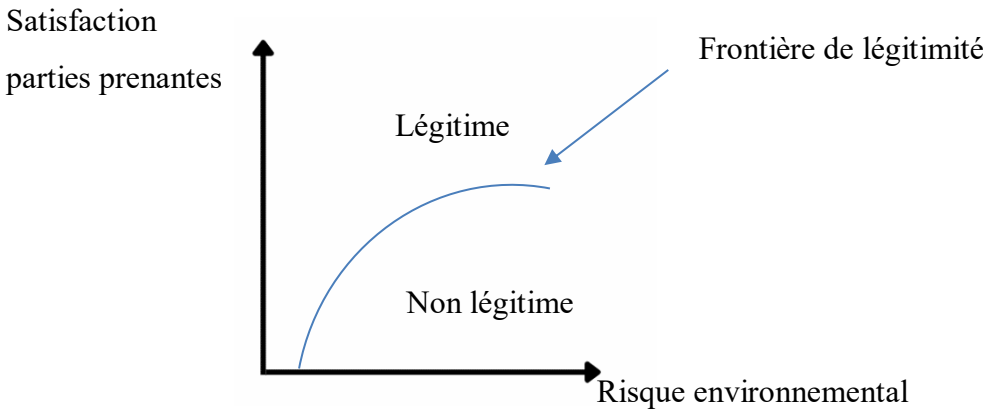


Ainsi, il apparaît que la gestion de la satisfaction des parties prenantes, peut s'effectuer en tenant compte du risque environnemental. De ce fait, toute action de l'entreprise peut être caractérisée par un point, qui représente une combinaison satisfaction PP-risque environnemental. Au regard des enjeux et défis actuels, il semble pertinent pour une entreprise d'orienter ses actions stratégiques en faveur des parties prenantes en fonction du risque environnemental induit par ces mêmes propositions d'actions à impact social et sociétal positif.

Dans le cadre de la transposition du modèle de Markowitz à la gestion du risque/parties prenantes, les points représentent les combinaisons satisfaction PP-risque PP. Nous proposons de retrouver sur ce schéma complémentaire, la réadaptation de la « frontière efficiente » comme pouvant être la « frontière d'utilité » :



Par ailleurs, dans le cadre de la gestion du risque environnemental, et dans un objectif de réorientation stratégique des impacts positifs, en fonction du risque environnemental, nous proposons de retrouver la nouvelle lecture de la « frontière d'utilité » comme étant *in fine* la « frontière de légitimité » :



1.8.2 Pilotage stratégique bas-carbone et coût-efficient

A la vue des éléments présentés ci-avant, et étant parvenus à rendre compte de l'intérêt de la d'adaptation d'un regard croisé sur la théorie du portefeuille et la théorie des parties prenantes,

à la gestion du risque environnemental, nous poursuivons avec la proposition d'un outil plus complet de gestion de projet « RSE ». Entendre ici gestion de projet bas-carbone, dans la mesure où, à la lumière de l'ensemble des dimensions constitutive de la RSE, nous allons proposer un modèle de pilotage de la Performance Globale, qui permette à l'entreprise de maximiser ses impacts sociaux et sociétaux positifs, et de minimiser ses impacts environnementaux négatifs.

1.8.2.1 Gestion de projet RSE-DD-TPP et optimisation des ressources

Une des dimensions premières de la gestion de projet responsable réside, nous l'avons vu, dans l'allocation adéquate des ressources. Dans le cadre de notre objet de recherche, nous avons pu mettre en exergue les ressources nécessaires à la contribution de l'entreprise à la société. L'objectif de ce modèle de gestion, est de proposer à l'entreprise une gestion efficiente et efficace de projet, qui s'inscrive dans le contexte actuel et qui répondent aux attentes des parties prenantes. Plus précisément, une gestion de projet efficace, qui lutte contre le dérèglement climatique en tenant compte du risque environnemental, et qui veille à la bonne adéquation des ressources, notamment financières et humaines, dans un objectif de contribution positive à la société, et de Performance Globale pour l'entreprise.

1.8.2.1.1 Choix des ressources et unités de mesure

La théorie de la monétarisation a constitué un levier de réflexion pour l'adaptation d'un modèle de gestion responsable des activités de l'entreprise, qui par conséquent entend être simplifié, clair et lisible par le plus grand nombre. Loin des tableaux de pilotage pluri-indicateurs, nous proposons de retenir ceux qui nous semblent s'imposer comme les plus importants pour la gestion de projet en entreprise : la ressource financière, la ressource humaine, et la mesure de CO_2 dégagé par le projet. Au cours de notre étude sur les indicateurs de l'environnement de GOC, nous avons pu parvenir à la conclusion que l'ensemble de ces ressources, peut s'exprimer dans une seule et même unité de mesure, le TeqCO_2. L'ambition ici n'est pas de tenter d'apporter le prix universel du Carbone, mais de proposer de retenir que pour chaque entreprise, le carbone représente un coût, qui peut se calculer de la manière suivante :

Coût du carbone GOC 2022

L'objectif est de trouver combien « vaut » une tonne équivalent CO_2 en valeur monétaire, pour l'entreprise GOC, sur la base des résultats de 2022.

L'idée est de trouver d'abord combien de $TeqCO_2$ « pèse » un ETP de l'entreprise. Pour cela, il faut faire le rapport de l'empreinte carbone générale de l'entreprise (basée sur ses résultats de performance extra-financière) et le nombre d'ETP total de l'entreprise.

Empreinte Carbone GOC 2022 = 3 906$TeqCO_2$
ETP GOC 2022 = 1 930
Soit : (3 906 / 1 930) = 2,02 $TeqCO_2$/ETP
Donc 1 ETP = 2,02$TeqCO_2$

Ensuite, il convient de noter combien « vaut » un ETP en valeur monétaire. Pour cela, nous préconisons l'utilisation de la valeur du salaire moyen[13] de l'entreprise, toute classe hiérarchique confondue.
Salaire moyen mensuel GOC 2022 = 2 912€
Donc : 1 ETP = 2 912€

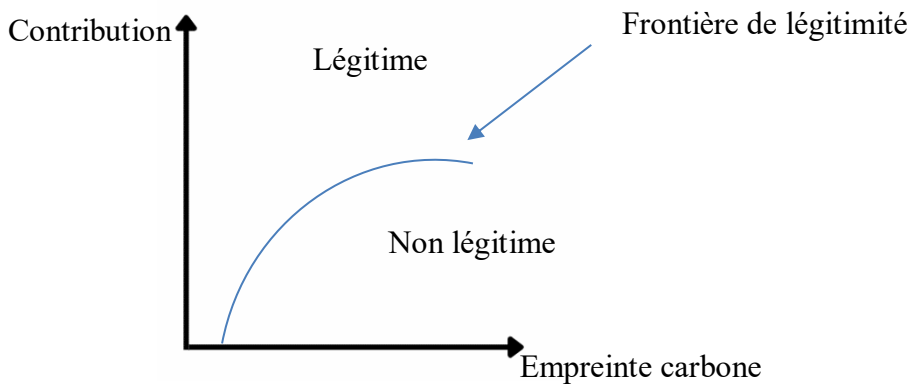
Il apparaît que 2,02$TeqCO_2$ valent 2 912€ en 2022 pour GOC, conformément au déploiement de son activité. Ainsi, l'on peut calculer la valeur monétaire de la $TeqCO_2$ pour GOC 2022 : $TeqCO_2$ = 1 441€

1.8.2.1.2 Intégration du coût carbone comme aide à la décision stratégique

Avec la monétarisation de la Tonne équivalent CO_2 il devient plus aisément compréhensible pour l'entreprise et ses parties prenantes de dresser un ordre de mesure pour comprendre l'impact du dégagement de CO_2 lié à l'activité de l'entreprise. En effet, la mesure de l'impact négatif de l'entreprise étant principalement illustrée par des indicateurs de l'environnement, exprimés en $TeqCO_2$, elle se heurte à la difficulté de représentation pour les parties prenantes

[13] Selon le Bilan Social GOC 2022, p.28 (consulté en août 2023)

non habituées. Savoir que la Tonne équivalent CO_2 vaut 1 441€ permet d'avoir une lecture plus facile sur son évolution dans le temps par exemple. En effet, dire que l'empreinte carbone totale de l'entreprise était de 3 468 TeqCO_2 en 2018, pour 3 906TeqCO_2 en 2022 montre, certes, une augmentation, mais ne permet pas forcément de traduire l'écart, ni de mesure l'ampleur de la différence. En revanche, dire qu'elle valait 1 395€ en 2018[14] pour 1 441€ en 2022, montre qu'elle a augmenté de presque 50€ en 4 ans. Ainsi, il peut sembler qu'« *agir pour le climat n'apparaît plus comme un fardeau économique mais comme une formidable opportunité d'investissements et de création de richesse* » (Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, 2016)[15]. Intégrer un coût carbone dans le modèle économique de l'entreprise peut en effet permettre d'entrevoir les émissions de carbone comme des coûts et ainsi, donner un avantage aux projets qui sont moins émissifs. L'objectif final étant que « *cela permet d'inclure le risque climat dans les décisions et d'anticiper les évolutions réglementaires qui pourraient affecter la rentabilité future des entreprises qui ne s'y seraient pas préparées* » (ibid.). Finalement, l'entreprise peut choisir d'orienter sa contribution à la société en fonction du CO_2 émis par son activité. Pour les projets de l'entreprise, cela peut se traduire schématiquement de la façon qui suit :



1.8.2.1.3 Exemple du cas de la formation interne Groupama d'Oc

Dans le cadre de notre analyse stratégique de l'entreprise, nous avons pu mettre en relief l'absence de formation RSE sur les parties prenantes internes de l'entreprise, soit ses salariés, et notamment sur ses managers et responsables de projet. Dans la mouvance de nos préconisations, concernant la formation RSE vue comme un levier de performance pour

[14] Calculée d'après le Bilan Social GOC 2018 et les résultats environnementaux GOC 2018
[15] prix-carbone_4p_DEF_Fr.pdf (ecologie.gouv.fr)

l'entreprise, et à la vue des enjeux liés au durcissement de la réglementation, nous proposons dans cette partie de nous intéresser de plus près au cas de la gestion de projet de formation en entreprise. Par ailleurs, nous avons pu mettre en lumière qu'en 2022 l'entreprise a formé 96,97% de ses collaborateurs (résultats DPEF 2022). En effet, dans le cadre de sa contribution à la DPEF Groupama, GOC est tenue d'informer notamment sur les politiques mises en œuvre en matière de formation, mais également sur le nombre de salariés formés et le nombre total d'heure de formation par sexe, catégories et type de formation (présentiel ou en e-learning). Ici, nous proposons de nous consacrer aux résultats de l'exercice 2022[16]. Ainsi, dans le cadre du déploiement du plan d'adaptation et de développement des compétences 2022, qui « *a vocation à répondre à des objectifs principaux* » concernant l' « *accompagnement des orientations stratégiques de l'entreprise* » et celui « *des collaborateurs pour le maintien de leurs compétence métiers* » par l'aide au déploiement des « *plans d'actions des directions* », GOC a dispensé 66 630 heures de formation pour former 96,97% de ses salariés, toute catégories confondues (hommes, femmes, cadres, cadres de direction, non-cadres, hors formation personnelle). Nous proposons de démontrer le coût carbone de la formation de GOC en 2022.

Coût du carbone de la formation GOC 2022

L'objectif est de trouver combien « vaut » la formation totale à GOC en Tonnes équivalent CO2. Sur la base de :

204 jours travaillés, avec 7h44 travaillées par jours 1 ETP = 1 518 h/an

Et sachant

Empreinte Carbone GOC 2022 = 3 906TeqCO_2

Nombre d'ETP GOC 2022 = 1 930

Soit : (3 906 / 1 930) = 2,02 TeqCO_2/ETP. Donc 1 ETP = 2,02 TeqCO_2

En 2022, 1 ETP ⇔ 1 518h ⇔ 2,02 TeqCO2

En 2022 GOC a dispensé **66 630 heures de formation**, sur le temps de travail des salariés, qui équivalent donc à 88,66 TeqCO2. Sur cette base, la formation représente **2,27% de l'empreinte carbone totale** de l'entreprise.

[16] Avec les données issues du Bilan Social GOC 2022

Cet exemple d'application du principe de monétarisation permet de mettre en exergue le coût carbone d'un impact social positif de l'entreprise, et par conséquent, de démontrer les postes de dépense carbone de la contribution de l'entreprise. Ce mode de réflexion comparatifs, « à double entrée » permet de repenser l'optimisation de la gestion des projets de l'entreprise, dans un objectif de légitimation de ses activités et de gestion de sa Performance Globale.

***

Nous avons pu emprunter deux voies d'analyse en vue de proposer un outil de pilotage de la Performance Globale. D'abord, une triple analyse stratégique de la démarche, stratégie et reporting RSE. Puis une analyse des défis et risques stratégiques pour l'entreprise, orientée vers les Parties Prenantes, considérées comme principales porteuses des risques sociaux, sociétaux et environnementaux. A l'aide d'un regard croisé innovant sur une théorie robuste de la gestion du risque financier, nous avons pu corréler le pilotage des investissements stratégiques, à celui de la Performance Globale. Le modèle de Markowitz s'est imposé pour nous permettre de mettre en relief la gestion de la satisfaction des Parties Prenantes, permettant ainsi de renforcer le dialogue entre l'entreprise et son environnement, et la minimisation (ou du moins, l'attention renforcée) de l'impact carbone de l'entreprise. Par ailleurs, le choix fait de favoriser une dimension financière pour la communication des impacts renforce à elle seule le dialogue avec les Parties Prenantes, en levant les freins inhérents à la complexité des unités de mesures et ordre de grandeur généralement admis dans les déclarations des entreprises, et notamment concernant les dimensions extra-financières. Cet outil de pilotage de la Performance Globale, qui repose sur le triptyque RSE-DD-TPP propose une aide à la décision stratégique et permet de renforcer la démarche RSE-DD de l'entreprise.

1.9 Chapitre 9 : Discussion générale des résultats, validité, limites de la thèse

A l'occasion de cette dernière partie, nous proposons d'ouvrir sur une discussion des résultats de notre thèse. A l'issue des trois années de travaux, et à l'issue de la rédaction finale de la thèse, nous pouvons proposer de dessiner 3 catégories de réflexions, concernant l'intérêt du sujet, l'intérêt de notre contribution managériale, avec réponse à notre quatrième hypothèse de recherche, et l'intérêt de notre contribution scientifique et académique.

1.9.1 Discussion générale des résultats

1.9.1.1 S'agissant de l'intérêt du sujet

L'intérêt principal réside dans la place de choix laissée à l'empreinte carbone. En effet, nous avons, au cours de notre travail de recherche, mis en relief des points d'attention concernant la notion de performance environnementale des entreprises.

1.9.1.1.1 L'empreinte carbone : une « contre-performance » de l'entreprise

Généralement définie comme étant représentative des efforts des entreprises, entrepris pour amoindrir leur impact négatif sur l'environnement, cette notion de performance, associée à l'impact négatif, nous a parue obsolète. En effet, nous tendrions plutôt à parler de contre-performance, dans la mesure où l'entreprise, à la réalisation de son activité commerciale et de sa contribution sociale et sociétale, impacte négativement la planète. L'association de la performance environnementale à la notion de Performance Globale, par conséquent, nous paraît également obsolète, à la vue de l'ampleur des défis actuels pour les entreprises. Il apparaît qu'il convient, avec urgence (vue la pression réglementaire et vue la vitesse du dérèglement climatique) de repenser la place de la cette « contre-performance environnementale » dans les modèles économiques des entreprises. Les mesures que nous avons trouvées éloquentes sont reprises dans notre thèse. Il s'agit à la fois du cadre réglementaire actuel, de l'intégration de la RSE au centre de la stratégie économique de l'entreprise, et par là même, de l'intégration du *reporting* sur les indicateurs extra-financiers et de performance RSE.

1.9.1.1.2 L'assureur comme gestionnaire du risque environnemental

Cette intégration de la RSE nécessite la révision et la mise en exergue des modèles de gestion du risque en entreprise. Pour ce faire, et particulièrement dans le cadre d'une entreprise d'assurance, un regard croisé entre les théories de gestion de risques financiers et la théorie des parties prenantes s'impose. En effet, les outils robustes développés et maîtrisés par les acteurs économiques, servant à gérer et anticiper le risque financier sont indiqués pour gérer les risques portés par les parties prenantes. Les parties prenantes de l'entreprise, cet écosystème interne et externe à ses frontières, dont les besoins et attentes évoluent, ont un comportement qui varie en fonction des impacts de l'entreprise. Leur comportement fait également varier les orientations stratégiques de l'entreprise. Pour une entreprise, intégrer la gestion du risque lié aux parties prenantes porte un intérêt majeur dans un objectif de durabilité de son activité, lui permet de répondre à leurs attentes réelles, lui permet de ne pas « gaspiller » ses efforts et lui permet de contribuer au ralentissement du dérèglement climatique en minimisant son impact négatif sur la planète. Les nombreux débats sur la définition de la RSE, comme sur celle de la Performance Globale, comme sur celle de l'impact ou comme sur celle du coût du carbone, nous paraissent aujourd'hui toujours aussi intéressants et nécessaires. Cependant, à la vue des résultats de la thèse, nous pensons qu'il convient, surtout pour les entreprises, de retenir que chacune des lectures de ces notions, dépendra de leur empreinte carbone. En d'autres termes, les entreprises aujourd'hui soumises à la DPEF, au BEGES, qui vont être soumises au Rapport de Durabilité, à la double-matérialité, à la Taxonomie, et à tant d'autres évolutions réglementaires, ont acquis la capacité de gestion nécessaire à la préservation de l'environnement. Leur taille le leur permet, tout comme leur performance financière. Plus encore concernant les entreprises d'assurance et plus encore les assureurs mutualistes, qui manient déjà l'ensemble des outils nécessaires à l'intégration de la prise en compte du risque. L'enjeu est d'orienter l'ensemble de ce savoir-faire, vers la gestion du risque associé aux parties prenantes.

1.9.1.1.3 L'intégration d'une comptabilité environnementale RSE-DD-TPP

Aucune action n'a d'impact neutre, et même les actions positives ont un impact négatif sur la planète. Il ne s'agit pas de ne plus contribuer à la société, il s'agit de ne pas le faire à n'importe quel « prix environnemental ». Les choix d'investissements financiers des entreprises répondent des enjeux stratégiques qui leurs sont propres. Il convient de penser les choix d'investissements dans des projets et dans des stratégies, avec la même logique financière, appliquée à la gestion de l'empreinte carbone du projet. Pour cela, nous proposons aux

entreprises de prendre une lecture nouvelle de l'empreinte carbone, plus seulement en termes de dépense carbone, ou de résultats de performance environnementale, ou de cumul de leur consommation énergétique, ou de conséquence de leur mobilité, ou de leur gestion des déchets, mais de la repenser en fonction de leur contribution sociale et sociétale. Une entreprise dégage tant de CO_2 parce qu'elle déploie tant de projets, avec tels objectifs. Identifier et repenser ses postes de dépense carbone, à la manière d'une gestion budgétaire par exemple, permet d'intégrer les préceptes d'une véritable comptabilité environnementale en entreprise, dirigée en fonction d'une matrice de légitimité basée sur la combinaison contribution-empreinte carbone. Nous savons que l'empreinte carbone de l'entreprise est calculée en fonction des résultats sur les Scopes 1, 2 et 3. Aujourd'hui, l'ensemble de ces résultats démontre combien l'entreprise dégage de CO_2. L'idée et de savoir pourquoi, soit, pour quelles activités et quels projet l'entreprise dégage-t-elle ce CO_2, et comment. L'enjeu réside dans « l'optimisation carbone » de sa gestion de projet, et plus généralement, de sa gestion de Performance Globale. En identifiant plus précisément ses postes de dépense carbone, l'entreprise sera plus à même à la maîtriser.

1.9.1.2 S'agissant de notre contribution managériale

Pour aller plus loin, l'entreprise peut se fixer des objectifs de non-dépassement d'un certain « plafond carbone » et préférer une optimisation de son projet, qui soit carbone-et-coût-efficient. Par l'application d'une matrice à double entrée entre son objectif de contribution et cette maîtrise d'impact carbone attendu, l'entreprise minimisera son impact environnemental.

1.9.1.2.1 L'identification des postes de dépense carbone dans l'entreprise

Dans le cadre de notre travail de recherche et de notre thèse, nous avons recensé, mobilisé, analysé et exploité un nombre important d'informations sur les enjeux inhérents à l'entreprise GOC, en regard des concepts de RSE et de Performance Globale. Nous avons pu constater que GOC, qui contribue au *reporting* de la DPEF de Groupama, entame une démarche RSE depuis quelques années. L'apport principal de notre analyse stratégique de la démarche de l'entreprise, s'inscrit dans la continuité de notre connaissance du terrain. L'aboutissement de la recherche nous a permis de « noter » la Performance Globale GOC. La note moyenne/faible obtenue n'est pas à être considérée dans l'absolu comme un manquement à l'aboutissement de sa contribution positive à la société. Elle entend plutôt refléter l'ensemble des enjeux d'accélération pour une gestion globale responsable de ses activités. Par ailleurs, elle est également à considérer comme

une veille stratégique et réglementaire pour le compte de l'entreprise, dans la mesure où elle nous aura permis d'énoncer un certain nombre de recommandations. Ces recommandations s'appliquent dans le cadre d'une volonté de pérennisation des efforts engagés par l'entreprise. En choisissant d'identifier l'exemple du coût carbone de la formation annuelle de l'entreprise, nous ne proposons pas à GOC de former moins ou de former moins de salariés, mais plutôt, d'optimiser les heures passées à la formation en fonction de l'impact carbone que cela représente. Cela est calculé pour la formation, par appétence pour le sujet, mais doit tendre à être vérifié pour l'ensemble des actions à impact positif de l'entreprise, dans un objectif de maximisation de sa contribution et de minimisation de son impact négatif.

1.9.1.2.2 Les enjeux d'accélération et la veille réglementaire

Concernant la proposition de mesure d'impact, basée sur un ensemble de 28 indicateurs, dont la moitié sont des indicateurs clés de performance sociale, sociétale, environnementale, et l'autre moitié des indicateurs d'accélération, nous recommandons à l'entreprise de les transposer en regard des critères afférents à la réglementation CSRD à venir. En effet, les thématiques du Rapport de durabilité reprendront les thématiques évaluées dans le cadre de notre analyse stratégique. Une récente étude publiée par VinciWorks affirme que « *77% des responsables ESG et de la conformité interrogés n'ont pas encore entamé les préparatifs nécessaires aux nouvelles exigences de reporting* »[17] alors que 50% d'entre eux reconnaissent être concernés par cette directive. Dans nos préconisations, nous avons mentionné que le durcissement réglementaire, et les avancées des propositions gouvernementales peuvent constituer des leviers d'amélioration pour le déploiement d'une démarche RSE au centre de la stratégie économique des entreprises. Avec l'identification d'enjeux d'accélération, l'entreprise peut à la fois « capitaliser » sur ses points forts déjà identifiés et maîtrisés, et mettre en place des plans d'actions concrets visant à poursuivre l'aboutissement de sa démarche RSE. Enfin, concernant le déploiement interne et l'intégration des enjeux liés au développement durable, nous recommandons à l'entreprise de favoriser l'harmonisation des pratiques en matière de gestion de projet. Renforcer la transparence inter-projet, permet à l'entreprise d'avoir une image synthétique et claire des postes de dépense carbone, mais également des leviers d'accélération de sa démarche RSE. Parmi les retours des enquêtes, questionnaires, entretiens et nos observations, nous avons pu constater que les parties prenantes internes de l'entreprises, notamment les collaborateurs en quête de sens au travail, peuvent constituer des atouts phares

[17] ESG Archives | VinciWorks (publié le 24/08/2023, consulté le 31/08/2023)

dans l'établissement et la pérennisation d'une démarche RSE proactive. L'entreprise, en communiquant régulièrement et de façon lisible et claire sur les enjeux liés au développement durable, sur la notion d'empreinte carbone et d'impact (positif et négatif) pourra favoriser l'engagement des collaborateurs, et poursuivre ses objectifs de Performance Globale.

1.9.1.3 S'agissant de notre contribution académique et scientifique

Pour poursuivre les discussions, nous proposons de terminer avec une ouverture sur notre contribution académique et scientifique. L'intérêt de réaliser une thèse, pour un doctorant réside d'abord dans la poursuite de l'obtention du grade de docteur. Avec cela, le doctorant poursuit l'ambition d'être diplômé et de pouvoir soit s'inscrire dans le monde de la recherche, de 'enseignement ou dans le monde des affaires. Nous concernant, le choix fait de réaliser cette thèse en Cifre s'apparente plutôt à une ambition professionnelle de poursuite dans le monde des affaires. En effet, le parcours doctoral en Cifre apporte au doctorant à la fois la certification de sa capacité à étudier un sujet en profondeur sur le terme de son doctorat, soit 3 ans dans notre cas, et à la fois de le professionnaliser en accord avec la mouvance sociétale de la sphère des acteurs économiques.

1.9.1.3.1 Les apports de la thèse en Cifre

En 2020, lorsque notre projet de thèse Cifre a été accordé par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie, la France comptait 1 500 projets de thèse Cifre accordé, avec 16% d'entre elles en « sciences de l'Homme » (soit 240 projets de thèse accordés en la matière cette année-là). L'ambition française est de parvenir à l'atteinte de 2 150 projets de thèse Cifre accordées en 2027.[18] Pour les doctorants, les impacts positifs du dispositif sont multiples concernant leur insertion professionnelle, et « *plus de 70% des doctorants Cifre rejoignent ou poursuivent leur carrière professionnelle dans le secteur privé, contre moins de 50% de l'ensemble des docteurs* »[19]. Le cas de la thèse Cifre chez GOC constitue la première signature d'un contrat doctoral sur l'ensemble du Groupe Groupama. En sus d'avoir suscité en nous un enthousiasme fort, cela démontre que le monde des affaires se saisit des enjeux liés à la recherche et au développement expérimental. Particulièrement dans le cas de GOC, la signature d'un contrat de recherche démontre le volontarisme et l'ambition dont fait preuve l'entreprise concernant les sujet sociaux, sociétaux et environnementaux liés à la RSE. Le sujet de notre

[18] Les CIFRE | enseignementsup-recherche.gouv.fr
[19] (ibid.)

thèse visant à proposer à l'entreprise un outil de gestion globale de ses activités, cette signature par GOC constitue en elle-même un levier d'accélération des enjeux liés à l'intégration du développement durable en entreprise. En effet, en optant pour un contrat doctoral, en sciences de gestion, GOC a perçu l'apport de la recherche empirique et expérimentale au regard des enjeux liés à la gestion de sa Performance Globale et à la responsabilisation de ses activités. Un bref retour d'expérience pourrait permettre de mettre en valeur ses ambitions conjointes et l'apport pour l'ensemble des parties signataires de ce type de contractualisation. En effet, nous estimons qu'au terme de ce parcours de trois ans, nous avons contribué à l'interconnaissance du monde académique et du monde de l'entreprise. A échelle de ce projet de thèse, les efforts ont été conjointement menés en vue de la proposition de notre thèse et de l'obtention du doctorat. Pour aller plus loin, nous pouvons recommander la réplication de ce type de démarche pour l'entreprise GOC et plus largement pour les entités du Groupe Groupama. Investir dans la recherche et dans le développement, sur des sujets de sociétés, nous paraît en effet indispensable pour une entreprise en quête de performance globale et d'impact positif sur ses territoires. Faire-valoir ce type de démarche semble en effet un levier pertinent d'attractivité pour l'entreprise, notamment dans le recrutement de jeunes diplômés ou en cours d'obtention de diplôme.

1.9.1.3.2 Les apports de l'étude de cas

A la vue de l'ambition du projet, et conformément à notre objet de recherche, nous avons mené cette thèse sur la méthodologie d'une étude de cas, sur cas unique. Etudier au plus près du terrain le cas de la mise en place et déploiement de la stratégie RSE chez GOC nous a paru d'emblée pertinent pour contribuer à la recherche sur le domaine. A la vue des enjeux, et à la vue de certains courants académiques, nous avons parfois pu douter de la pertinence de notre choix méthodologique. Cependant, à l'aune de la restitution des résultats notre thèse, nous pouvons affirmer que la méthodologie de l'étude de cas, sur cas unique est créatrice de connaissances. Pour le doctorant d'abord, qui s'attache à investiguer l'ensemble des composantes de son sujet et les contextes dans lequel il s'inscrit. Pour l'entreprise ensuite, qui apprend à mesure que la recherche avance les résultats et orientations des propositions à formuler. Pour le laboratoire enfin, qui bénéficie d'une vue précise et détaillée sur les enjeux inhérents à l'entreprise étudiée. Par ailleurs, la production de connaissances réalisée dans le cas de cette thèse a montré, grâce au travail itératif de réponse aux hypothèses de recherche, que la méthodologie mobilisée, comme les résultats obtenus, comme les préconisations formulées, que le pilotage des activités d'une entreprise dans le cadre de l'intégration de la RSE et du développement durable, répond à des critères qui se basent sur : l'intégration du cadre

réglementaire, la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise, la veille et gestion du risque environnemental, la prise en compte de l'impact carbone dans la gestion de projets, la lecture à double entrée de son empreinte carbone. Finalement, l'ensemble de ces critères de succès d'intégration de la RSE au cœur du modèle économique de l'entreprise, permet d'entrevoir une personnalisation telle, propre à l'empreinte carbone de chaque entreprise, qu'un tel modèle peut être répliqué sur toute entreprise désireuse d'amorcer ou poursuivre sa transition responsable.

1.9.2 Commentaires et validations des hypothèses

1.9.2.1 Hypothèse 1 : la RSE améliore la Performance Globale

Dans une optique de développement durable, les entreprises déploient des stratégies RSE et pilotent des indicateurs inhérents aux dimensions constitutives de la RSE. Dans le cas de Groupama, les entreprises pilotent et fournissent un *reporting* sur des indicateurs clés de performance sociale, sociétale et environnementale. Notre première hypothèse affirme que la RSE améliore la Performance Globale de l'entreprise. Grâce à notre étude de la littérature, à nos enquêtes sur le terrain, à notre analyse stratégique établie sur la démarche RSE de GOC et de Groupama, et à la modélisation de la note de Performance Globale de l'entreprise terrain, nous avons pu mettre en lumière les liens qu'il existe entre la RSE et la PG de l'entreprise. Dans le cadre de sa contribution à la DPEF, GOC fournit les premières bases de l'intégration de la RSE à son système de pilotage central, avec des indicateurs déclinés dans l'ensemble de son organisation. Une telle organisation structurelle a pour objectif de redéfinir la gestion globale des activités de l'entreprise et de réorienter les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous avons pu déterminer que le niveau de Performance Globale de GOC, avec une note moyenne/faible pour GOC, dans la mesure où les différentes thématiques ne permettent pas de conclure sur une stratégie RSE équilibrée. Cependant, à la vue des résultats mais également à la vue des orientations stratégiques prises dans l'entreprises, nous dressons le constat que GOC a un fort potentiel d'évolution. L'accueil général du sujet de la RSE et de l'intégration du développement durable dans l'entreprise est favorable, avec une gouvernance exécutive à l'écoute et sensibilisée sur le sujet. Le pilotage de cette démarche RSE, intégrée à la stratégie économique de l'entreprise, et la contribution de l'entreprise à la DPEF Groupama sont les bases nécessaires à l'évolution positive de l'ancrage des enjeux du développement durable en entreprise. Dans un objectif de pérennisation de la stratégie RSE, nous recommandons, s'agissant de la démarche interne de GOC :

- Que l'entreprise veille à sa contribution effective aux Objectifs de Développement Durable sur lesquels le Groupe préconise le *reporting* d'indicateurs clés de performance RSE. A l'aide du développement de la stratégie et du projet d'entreprise, nous recommandons que GOC mette en exergue les ODD correspondant aux capacités réelles des projets déployés.
- Que la démarche d'intégration choisie soit pérennisée. En effet, par la voie du *sponsoring* projet, par la mise en place d'un Groupe de Travail spécialisé sur les sujets RSE à forte valeur ajoutée interne, par le recrutement d'étudiants, la démarche RSE de GOC obtient des résultats concluants.
- Que l'entreprise forme l'ensemble de ses collaborateurs, en particulier ses managers et responsables de projets, aux enjeux du développement durable et à la RSE. Une sensibilisation accrue en interne et une communication sur les résultats de performance RSE de l'entreprise aura pour conséquence d'engager les collaborateurs, notamment ceux en quête de sens, et de renforcer la durabilité des activités de l'entreprise, sur l'ensemble de l'échelle hiérarchique.
- Que l'entreprise renforce et outille sa démarche RSE notamment en : harmonisant les pratiques de gestion de projets responsables ; renforçant la communication et la transparence inter-projets, particulièrement pour ceux à forte valeur-ajoutée en termes d'impacts durables.

1.9.2.2 Hypothèse 2 : la Performance Globale se mesure en termes d'impacts positifs/négatifs

Notre deuxième hypothèse affirme que la Performance Globale se mesure en termes d'impacts positifs/négatifs sur ses dimensions constitutives. A la vue des résultats de notre recherche, et à la vue du contexte de la recherche, nous avons proposé de retenir la PG comme étant issue d'un rapport d'impact. Notre triple analyse stratégique de la démarche RSE de GOC nous a permis de rendre compte des liens qu'il existe entre les impacts positifs et négatifs de l'entreprise. Dans une optique de reddition des comptes sur les domaines extra-financiers, l'entreprise actualise annuellement son *reporting* sur les indicateurs. Ces derniers, sont choisis par le Groupe Groupama comme étant représentatifs de la performance sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. Généralement, voire quasi-exclusivement de nature positive, la complétude de ce document unique de référence vise à informer les parties prenantes de l'entreprise sur son impact global. Nous avons pu mettre en exergue les limites de l'outillage de la démarche RSE de GOC et de Groupama, qui résident principalement dans l'affichage de

leurs indicateurs RSE. En effet, à la lumière de notre analyse, nous avons pu trouver un rapport évident entre les activités de l'entreprise et ses efforts de contribution sociale et sociétale, et l'évolution de l'empreinte carbone. L'empreinte carbone est retenue dans notre étude comme étant la principale mesure de l'impact négatif de l'entreprise sur son territoire d'implantation. En effet, dans le sens où elle modélise son impact carbone sur la planète, l'empreinte carbone représente les effets négatifs liées à la contribution sociale et sociétale de l'entreprise. Dans un objectif de développement durable, de maximisation de l'impact positif et de minimisation de l'impact négatif, nous recommandons, s'agissant du processus de *reporting* sur les données extra-financières :

- Que l'entreprise mette à disposition des contributeurs une feuille de route facilitant la collecte, avec une définition des rôles de chaque partie prenante contributrice de la collecte, et un planning annuel de collecte afin d'en renforcer l'opérationnalisation.
- Que l'entreprise communique en interne de façon régulière sur les indicateurs extra-financiers nécessaires à la construction de la DPEF.
- Que l'entreprise forme l'ensemble de ses contributeurs au reporting.

S'agissant du *reporting* sur les données extra-financières, nous recommandons :

- Que l'entreprise s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable, en mettant en place des indicateurs complémentaires de performance en lien direct avec ces engagements.
- Que l'entreprise développe un système de communication interne des indicateurs entre les contributeurs, à la manière d'un tableau de bord et d'avancement de collecte.

S'agissant du *reporting* sur les données environnementales, nous recommandons :

- Que l'entreprise mette en place un plan d'actions efficace pour lutter contre le dérèglement climatique, à toute les échelles de l'entreprise et sur chaque secteur d'activité.
- Que l'entreprise renforce la complétude de son BEGES et qu'elle définisse et fixe des objectifs de diminution de son Empreinte carbone, avec révision des comptes et des plans d'actions.

1.9.2.3 Hypothèse 3 : non-validée à ce stade

Dans le cadre de notre étude sur les liens entretenus entre l'entreprise et ses parties prenantes, nous avons proposé de retenir que l'entreprise n'est pas partie prenante d'elle-même. Nous avons pu redéfinir la notion de gestion de sa Performance Globale, au regard du rapport qu'il

existe entre ses impacts. Nous avons convenu que la Performance Globale revient à être considérée comme le rapport entre la contribution de l'entreprise à la société en général, et son impact carbone sur la planète se faisant. La contribution positive de l'entreprise à la société, lorsqu'elle est orientée dans un objectif de développement durable et développée en lien avec les parties prenantes, permet à l'entreprise de pallier le risque lié à son image. Notre troisième hypothèse affirme que les mesures en termes d'impacts de la PG permettent d'évaluer et faire valoir la légitimité de l'entreprise sur ses territoires d'implantation. En effet, en adoptant une approche de gestion globale de ses activités par la teneur en compte des risques portées par ses parties prenantes, l'entreprise peut orienter sa stratégie de développement durable au cœur de sa stratégie économique et ainsi, piloter de concert les activités et indicateurs sur l'ensemble des dimensions constitutives de la Performance Globale. En cartographiant les risques portés par l'ensemble de ses parties prenantes, l'entreprise peut dresser un plan d'action segmenté en fonction des attentes de ses parties prenantes et ainsi, renforcer la satisfaction des parties principales. L'engagement des salariés, la satisfaction des partenaires économiques, les partenariats avec des établissements publics ou encore la satisfaction client après sinistre sont autant d'indicateurs qu'il convient d'optimiser en lien avec les enjeux de développement durable. En intégrant la gestion du risque climatique, social et sociétal porté par les parties prenantes, l'entreprise gère le risque réputationnel. Cette gestion de risque multiscalaire permet de renforcer la légitimité de l'entreprise sur son territoire. Cependant, nous estimons pertinent de préciser à ce stade que nos enquêtes sur le terrain et particulièrement dans le cadre de la notion de « perception de légitimité » auraient intérêt à être renforcer. Par exemple, en segmentant les Parties Prenantes et les risques qu'elles portent, axer nos entretiens et questionnaires en fonction de leurs attentes et de leur perception. Une étude qualitative sur des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, pourrait être menée en complément de notre recherche, afin de relever les attentes réelles, les risques majeurs perçus. Cependant, s'agissant de la prise en compte et du dialogue avec les parties prenantes, nous recommandons :

- Que l'entreprise mette en place une cartographie de ses parties prenantes.
- Que l'entreprise unifie son processus de gestion du risque, notamment social, sociétal et climatique, en regard des enjeux inhérents aux attentes de ses parties prenantes.
- Que l'entreprise optimise la gestion du risque climatique, en mettant en place un système de gestion de sa Performance Globale qui soit à la hauteur des enjeux liés au dérèglement climatique et à la hauteur de ses engagements envers les Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

- Que l'entreprise renforce sa communication sur les actions en faveur du développement durable, en interne, comme en externe.

1.9.2.4 Hypothèse 4 : un modèle de pilotage de la PG peut être élaboré et universalisé à toute entreprise du secteur des assurances

L'objectif de notre contribution était à la fois de dresser des liens, ou de mettre en relief des liens existants, entre les notions de RSE, de Performance Globale et d'impact, dans un objectif de légitimation des activités de l'entreprise. Nous avons vu qu'en intégrant les préceptes de la RSE et du développement durable dans sa stratégie générale, l'entreprise peut redéfinir son modèle économique. En repensant la place de l'attention donnée aux parties prenantes, ainsi qu'en poursuivant ses objectifs économiques et de contribution en lien avec la gestion du risque environnemental, l'entreprise détient la capacité de maîtriser son impact négatif sur la planète. Cet impact négatif sur la planète, s'exprime aujourd'hui en Tonne de carbone émis, rejeté à l'exercice de son activité. Une lecture plus détaillée, par poste de dépenses carbone et par projets à impact social et sociétal positif, permet à l'entreprise de mieux appréhender son empreinte carbone, et ainsi, de mieux la maîtriser.

Notre quatrième hypothèse de recherche affirme qu'un modèle de pilotage de la Performance Globale peut être élaboré et universalisé à toute entreprise. A la vue des résultats de la recherche, et compte tenu de notre contribution à la (re)définition de la performance environnementale et plus largement de la Performance Globale, nous affirmons que la maîtrise de son empreinte carbone par une entreprise, permet de piloter sa Performance Globale, dans un objectif de durabilité et de légitimation de ses activités. La prise en main et utilisation de la matrice contribution-coût carbone permet de repenser la gestion globale des activités de l'entreprise. Dans un objectif de pilotage responsable de la performance globale de l'entreprise, nous recommandons :

- Que l'entreprise intègre le principe de double matérialité, en regard de la directive CSRD et de son ambition RSE ;
- Que l'entreprise intègre un outil d'aide à la décision stratégique, basé sur le principe de la matrice de légitimité, à double entrée, et favorise une gestion de projet interne par la combinaison contribution-coût carbone, en lien avec ses parties prenantes ;

- Que l'entreprise communique sur la lecture de son empreinte carbone, sur l'identification des postes de dépenses carbone et déploie une stratégie d'optimisation carbone basée sur les principes d'une comptabilité environnementale.

***

Cet ultime chapitre avait pour objet de laisser place à la discussion générale des résultats, à replacer l'intérêt de notre contribution managériale et académique, ainsi qu'à répondre à nos hypothèses de recherche. 3 d'entre elles ont pu être validées grâce à notre travail de recherche ; l'hypothèse sur la légitimité quant à elle mérite d'être renforcée. Cependant, il est possible pour nous de proposer une réponse à notre problématique générale. En effet, une entreprise qui contribue positivement à la société, améliore ses Performances Sociale et Sociétale, instaurant ainsi un dialogue avec ses Parties Prenantes, et exerçant un *reporting* extra-financier sur ses KPI. Cependant, ce n'est que part une véritable maîtrise de son empreinte carbone que l'entreprise pour piloter sa Performance Environnementale et améliorer sa Performance Economique. A l'aide d'une gestion de projet et plus généralement d'un pilotage stratégique de la Performance Globale carbone et coût efficient, le processus de décision stratégique de l'entreprise se renforce, dans un objectif de compétitivité et de durabilité de ses activités.

Conclusion générale

Nous nous étions proposés de répondre à la question centrale de recherche suivante :

Dans une entreprise issue du secteur de l'assurance, comment le pilotage de la RSE peut-il contribuer à l'amélioration de sa Performance Globale, en termes d'impacts positifs, et contribuer à l'accroissement de sa Légitimité, sur ses territoires d'implantation ?

Pour ce faire, nous avons mobilisé d'abord, une revue de la littérature académique est scientifique sur les enjeux liés à la RSE, à la Performance Globale, et plus précisément, aux performance sociale, sociétale et environnementale des entreprises, telles qu'elles sont définies aujourd'hui. A la vue de l'ambition du projet, et conformément à notre objet de recherche, nous avons mené cette thèse sur la méthodologie d'une étude de cas, sur cas unique, celui de l'entreprise Groupama d'Oc. Etudier au plus près du terrain le cas de la mise en place et déploiement de la stratégie RSE chez GOC s'est révélé pertinent et opportun dans le cas de l'étude de l'intégration de la RSE au centre des modèles stratégiques et économiques des entreprises. Nous sommes parvenus à la conclusion que la performance sociale et la performance sociétale forment un ensemble d'impacts positifs que l'on peut nommer contribution de l'entreprise. Tenter de mesurer la contribution de l'entreprise revient alors à considérer l'ensemble des impacts positifs qu'exerce l'entreprise sur la société en général et sur l'ensemble de ses parties prenantes. Elle est réalisée par l'entreprise en adéquation avec tant à la fois ses objectifs et sa stratégie, qu'avec une application du respect des cadres normatifs et réglementaires en vigueur. L'entreprise, à la réalisation de sa contribution positive à la société, exerce un impact négatif sur l'environnement et la planète. Dans le cadre de notre thèse, nous sommes parvenus à la conclusion que le fait de parler de performance environnementale est obsolète et qu'il convient de repenser la place de la prise en compte de l'environnement dans les modèles économiques des entreprises. Nous avons parlé de contre-performance environnementale, dans la mesure où il est urgent, à la vue des défis réglementaires, sociaux et climatiques, pour les entreprises d'agir en fonction de la prise en compte et gestion du risque environnemental. La notion de Performance Globale, que nous retenons comme étant issue d'un rapport entre la contribution positive de l'entreprise à la société et son impact négatif sur la

planète, demeure une mesure identifiée comme étant difficilement quantifiable. Cependant, il apparaît qu'elle s'impose comme un outil de mesure pour les entreprises. L'intégration d'une démarche RSE nécessite la révision et la mise en exergue des modèles de gestion du risque en entreprise. Pour ce faire, et particulièrement dans le cadre d'une entreprise d'assurance, un regard croisé entre les théories de gestion de risques financiers et la théorie des parties prenantes s'est imposé. En effet, les outils robustes développés et maîtrisés par les acteurs économiques, servant à gérer et anticiper le risque financier, sont indiqués pour gérer les risques portés par les parties prenantes et pour maîtriser le risque environnemental. Concernant les indicateurs de la RSE, nous avons convenus qu'ils sont nécessaires et souhaitables, tant pour l'entreprise, que pour ses parties prenantes. Dans le cas de Groupama, les entreprises pilotent et fournissent un *reporting* sur des indicateurs clés de performance sociale, sociétale et environnementale. Grâce à notre étude de la littérature, à nos enquêtes sur le terrain, à notre analyse stratégique établie sur la démarche RSE de GOC et de Groupama, et à la modélisation de la note du niveau de Performance Globale, nous avons pu mettre en lumière les liens qu'il existe entre la RSE et la PG de l'entreprise. En effet, les indicateurs de performance clé que nous avons retenu dans notre modèle de notation se sont avérés pertinents, dans la mesure où ils reflètent à la fois la stratégie du Groupe Groupama dans la conduite de la RSE, mais également la performance sociale et sociétale de GOC, ainsi que sa contribution aux ODD. Par ailleurs, les indicateurs de l'environnement pilotés par GOC, permettent de mettre en exergue son empreinte carbone annuelle. En repensant la place de l'attention donnée aux parties prenantes, ainsi qu'en poursuivant ses objectifs économiques et de contribution en lien avec la gestion du risque environnemental, l'entreprise détient la capacité de maîtriser son impact négatif sur la planète. Cet impact négatif sur la planète, soit l'empreinte carbone de l'entreprise, s'exprime aujourd'hui en Tonne de carbone émises, rejetées à l'exercice de son activité. Une lecture plus détaillée, par poste de dépenses carbone et par projets à impact social et sociétal positif, permet à l'entreprise de mieux appréhender son empreinte carbone, et ainsi, de mieux la maîtriser. A adoptant une lecture plus détaillée de son empreinte carbone, l'entreprise peut à la fois mieux la maîtriser, mais aussi est à même de légitimer ses actions.

Nos quatre hypothèses de recherche, formulées en amont du travail, avaient pour objectif de nous permettre de cheminer jusqu'à la problématique. Grâce à notre première hypothèse, nous avons pu déterminer que le niveau de Performance Globale GOC est moyen/faible, dans la mesure où les différentes thématiques ne permettent pas de conclure sur une stratégie RSE équilibrée sur l'ensemble des dimension constitutives de la RSE. Cependant, à la vue des résultats mais également à la vue des orientations stratégiques prises dans l'entreprises, nous

avons pu dresser le constat que GOC a un fort potentiel d'évolution. L'accueil général du sujet de la RSE et de l'intégration du développement durable dans l'entreprise est favorable, avec une gouvernance exécutive à l'écoute et sensibilisée sur le sujet. Le pilotage de cette démarche RSE, intégrée à la stratégie économique de l'entreprise, et la contribution de l'entreprise à la DPEF Groupama sont les bases nécessaires à l'évolution positive de l'ancrage des enjeux du développement durable en entreprise. Avec notre deuxième hypothèse, nous avons pu mettre en exergue les limites de l'outillage de la démarche RSE de GOC et de Groupama, qui résident principalement dans l'affichage de leurs indicateurs RSE. En effet, à la lumière de notre analyse, nous avons pu trouver un rapport évident entre les activités de l'entreprises et ses efforts de contribution sociale et sociétale, et l'évolution de l'empreinte carbone. L'empreinte carbone est retenue dans notre étude comme étant la principale mesure de l'impact négatif de l'entreprise sur son territoire d'implantation. En effet, dans le sens où elle modélise son impact carbone sur la planète, l'empreinte carbone représente les effets négatifs liées à la contribution sociale et sociétale de l'entreprise. La troisième hypothèse, nous a permis de retenir qu'en cartographiant les risques portés par l'ensemble de ses parties prenantes, l'entreprise peut dresser un plan d'action segmenté en fonction des attentes de ses parties prenantes et ainsi, renforcer la satisfaction des parties principales. L'engagement des salariés, la satisfaction des partenaires économiques, les partenariats avec des établissements publics ou encore la satisfaction client après sinistre sont autant d'indicateurs qu'il convient d'optimiser en lien avec les enjeux de développement durable. En intégrant la gestion du risque climatique, social et sociétal porté par les parties prenantes, l'entreprise gère le risque réputationnel. Cette gestion de risque multiscalaire permet de renforcer la légitimité de l'entreprise sur son territoire. Des travaux complémentaires sont suggérés pour répondre entièrement à cette hypothèse, qui aura eu pour principal apport de guider nos réflexions tout au long du travail doctoral. Enfin, à la vue des résultats de la recherche sur notre quatrième hypothèse, et compte tenu de notre contribution à la (re)définition de la performance environnementale et plus largement de la Performance Globale, nous affirmons que la maîtrise de son empreinte carbone par une entreprise, permet de piloter sa Performance Globale, dans un objectif de durabilité et de légitimation de ses activités. La prise en main et utilisation de la matrice contribution-coût carbone permet de repenser la gestion globale des activités de l'entreprise. Suffisamment personnalisable à toute entreprise du fait de l'adéquation entre les objectifs stratégiques et l'empreinte carbone, le modèle de pilotage de la Performance Globale que nous proposons apparaît comme étant universalisable à toute entreprise désireuse d'amorcer ou de pérenniser une démarche RSE intégrée à son modèle économique. Finalement, pour répondre à la

problématique, il apparaît que c'est en intégrant une gestion de projet bas-carbone et coût-efficient que l'entreprise pourra à la fois, piloter de façon responsable sa Performance Globale, maximiser sa contribution positive à la société et minimiser ses impacts négatifs sur l'environnement. Cette thèse, réalisée dans le cadre d'une Cifre chez Groupama d'Oc, a été impulsée sous une gouvernance générale qui a muté en l'espace de trois années. En effet, début 2022 la RSE a changé de sponsor, avec un renouvellement de la Direction RH. De plus, à la date de restitution de l'écrit, le Conseil d'Administration de GOC vient de voter la nomination d'un nouveau Directeur Général pour l'entreprise. Enfin, la fin d'année 2023 se dessine sous l'élaboration et la mise en place d'un renouvellement de la stratégie générale de l'entreprise. A l'appui de ses éléments, et de nos observations directes, qui, malgré la période de collecte de données révolue, ont persisté sur le terrain, nous constatons que le sujet de la RSE reste perçu comme un sujet qui dépend de la vision stratégique de la gouvernance. Il conviendra en effet de sensibiliser ce nouveau Comité de Direction Générale, et de poursuivre le pilotage des indicateurs clés de performance RSE, afin de ne pas « perdre » l'avance acquise ces dernières années en termes de contribution positive à la société, et de mesure de l'empreinte carbone.

Bibliographie

Ackroyd, S. (1996). Organization Contra Organizations: Professions and Organizational Change in the United Kingdom. Organization Studies, 17(4), 599-621. https://doi.org/10.1177/017084069601700403

Acquier A. & Gond J.P. (2007). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Finance Contrôle Stratégie (et AIMS, 2005)

Alam, T., Gurruchaga, M. & O'Miel, J. (2012). Science de la science de l'État : la perturbation du chercheur embarqué comme impensé épistémologique. *Sociétés contemporaines*, 87, 155-173. https://doi.org/10.3917/soco.087.0155

Alchian A. et H. Demsetz, (1972) « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review* 62, DOI: 10.1109/EMR.1975.4306431

Almeida N. (2007), *La société du jugement*. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion, Armand Colin, Paris.

Alonso Ugaglia, A., Del'homme, B., Lemarié-Boutry, M., & Zahm, F. (2020). Le rôle des circuits courts et de proximité dans la performance globale des exploitations agricoles. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *LVIII* (1), 19–34. https://doi.org/10.3917/rpve.591.0019

Ambec, S. & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Économie & prévision*, 190-191, 71-94. https://doi.org/10.3917/ecop.190.0071

Angot, J. & Milano, P. (2014). Chapitre 7. Comment lier concepts et données ? Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 197-218). Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0197

Babeau O. (2015), « Thème n°4. La performance globale de l'entreprise (autre que financière) », @GRH, vol. 17, n° 4, p. 95-96

Ballester, P. (2022) *Matrice SWOT responsable : Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing*, 1, AFM, (p10)

Ballet, J. & de Bry, F. (2001) *L'entreprise et l'éthique*, *Le Seuil*, p. 45

Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen : EMS
Editions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126

Barthe, N., Bellabes, K. « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, 2016/1 (N° 83), p. 95-113.

Baruch, Y. & Holtom, B. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations.* 61.

Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128). Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 261-296). Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.026 1

Beaud, M. (2006). 11. « Problématique I » et plan de travail. Dans : Michel Beaud éd., *L'art de la thèse : Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net* (pp. 55-57). Paris : La Découverte.

Bedoui, W., & Gningue, M. (2019). Modèle de pilotage de la Performance Globale basé sur les perceptions des Parties Prenantes portuaires. *Cahiers Scientifiques du Transport*, *75 | 2019*(75), 29–62. https://doi.org/10.46298/cst.12181

Berg, B.L., (2000), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* 4th Ed. Allyn & Bacon.

Bernard, F. (2016). Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles. In *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?* Presses universitaires du Septentrion. https://doi.org/10.4000/books.septentrion.9104

Bodet, C. & Lamarche, T. (2012). Discours RSE, la réalité sociale décalée : « Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise ». Dans : Pierre Bardelli éd., *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise* (pp. 103-120). Paris: Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.barde.2012.01.0103

Bollecker M. & Naro G., (2014). *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*. Magnard-Vuibert.

Bonville (de) J., (2006), « De la population au corpus », Dans : Bonville (de) J., (2006), *L'analyse de contenu des médias : De la problématique au traitement statistique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Belgique, pp.101-143

Bories-Azeau I., *et al.*. (2015). *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*. Vuibert.

Boubahri, R. (2013). *Essai de modélisation de la performance globale des associations sportives amateurs*. Atelier national de reproduction des thèses.

Boucherand, S., Cornado, E., Laville, B., (2018). Avis de la Plateforme RSE, *RSE et objectifs de développement durable*.

Bou Nader, R. & van Hoorebeke, D. (2020). Quelles relations entre management des risques industriels et RSE ? Projectique, 25, 925. https://doi.org/10.3917/proj.025.0009

Bouquin, H. (2005). Les fondements du contrôle de gestion. *Presses Universitaires de France*. https://doi.org/10.3917/puf.bouqu.2005.01

Bourgeois, I., & Guiot, C. (2008). Siemens AG : de l'innovation à la performance globale. *Regards sur l'économie allemande*, 25–30. https://doi.org/10.4000/rea.2063

Bourguignon A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit,* Ed. Economica, p. 931-941.

Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4, 59-69. https://doi.org/10.3917/mav.004.0059

Bowen H. R. (1953). *The Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row: 6

Boyer, L. & Igalens, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise. *Management & Avenir*, 3, 98-99. https://doi.org/10.3917/mav.003.0098

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *N° 89*(3), 3–18. https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003

Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Revue Management & Avenir*, *n° 37*(7), 240–262. https://doi.org/10.3917/mav.037.0240

Brillet, F., & Nicolas, E. (2015). De l'intelligence de situation à l'intelligence d'optimisation : l'importance des « astuces organisationnelles » dans les PME : Résultats d'une recherche exploratoire auprès de 20 PME agroalimentaires. *Gestion 2000*, *31*(6), 129–156. https://doi.org/10.3917/g2000.316.0129

Broche, K., Capron, M. & Quairel, F. (2005). Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social. *Management & Avenir*, 3, 121-151. https://doi.org/10.3917/mav.003.0121

Broihanne, M., Merli, M. & Roger, P. (2006). Théorie comportementale du portefeuille : Intérêt et limites. *Revue économique*, 57, 297-314. https://doi.org/10.3917/reco.572.0297

Bruna, M. & Ben Lahouel, B. (2020). Optimiser la doctrine de don d'une Fondation par une mesure de socio-efficience : le cas de la FAPE ENGIE. *Question(s) de management*, 27, 55-77. https://doi.org/10.3917/qdm.201.0055

Bruna, M., Jahmane, A. & Riera, T. (2023). La formation professionnelle est-elle une composante et un levier d'opérationnalisation d'une démarche RSE en contexte français ? Une lecture critique à l'aune de la réforme de 2018. *Question(s) de management,* 44, 19-36. https://www.cairn.info/revue--2023-3-page-19.htm.

de Bry, F. (2008). Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. *Management & Avenir*, 20, 102-114. https://doi.org/10.3917/mav.020.0102

Buisson M.L. (2009). « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public », *Revue de GRH*, vol. 74, p. 63-84.

Burlaud, A., *et al.* (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert.

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

Caillaud, P. & Zimmermann, B. (2011). Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités. *Formation emploi*, 113, 33-48. https://doi.org/10.4000/formationemploi.3230

Capitaine, M. (2016). *Agriculture en mouvement : Innovations stratégiques et performance globale*. Educagri Editions.

Caroll, L. La logique sans peine, rassemblement de textes tirés de *Symbolic Logic* (1896) et de Fallacies (1894) Paris, Hermann, 1992

Carroll A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

Carroll A.B. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, 38(3): 268-295.

Castelnau, J. (1999). *Le pilotage stratégique [Texte imprimé]*. Ed. d'Organisation.

Castelnau J., Daniel L., Mettling B., Bourmaud C., (2001). *Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective* (2e édition). Éd. d'Organisation.

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

Chauvey, J.-N., & Naro, G. (2023). Contrôle interne et management des risques : de la compliance à la stratégie : Le cas d'une cartographie des risques dans une compagnie d'assurance française. *Comptabilité Contrôle Audit*, *Tome 29*(3), 85–129. https://doi.org/10.3917/cca.293.0085

Chauvey, J.-N., Naro, G., & Seignour, A. (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical perspectives on accounting*, *33*, 79–91. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.09.013

Chehimi, M. (2022). *Le pilotage stratégique pour accomplir et maitriser une raison d'être : Une étude exploratoire sur la conception d'un Sustainability Balanced Scorecard au sein d'une société à mission*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et Management, Université de Montpellier

Cherkaoui, A., & Cherkaoui, Z. (2022). Du reporting de la performance globale à la stratégie de reporting ESG : pratiques des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc. *Revue congolaise de gestion*, *32*(2), 131–176. https://doi.org/10.3917/rcg.032.0131

Churchill N. (1977). « Les degrés de la mesure sociale », *Revue Française de Gestion*, 12/13 : 34-35.

Clarkson M. (1994). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1): p. 92-118.

Condomines B., Hennequin E. et Uzan O. (2019), « RSE, Leadership responsable et Addictions : l'appropriation d'un tabou professionnel par les parties prenantes ? », 4ème Journée de Recherche GREGOR / PRISM Sorbonne, Sorbonne Recherche en Management, Paris, 10 septembre 2019.

Comeau, Y. & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 203-223.

Creti, A., & Olivier, R. (2020). Prix du carbone, stratégies d'entreprises et transformation énergétique. *Revue d'économie financière*, *138*(2), 105–117. https://doi.org/10.3917/ecofi.138.0105

Cretté, O. (2012). Reporting sociétal : quel rôle jouent les facteurs socioculturels. *Revue Française de Comptabilité*, *460*, 22-.

Cretté, O. (2015). *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*. L'Harmattan.

Cretté, O. (2015). Le développement durable comme concept de performance ? Le cas de l'Allemagne. *Revue Française de Comptabilité*, *483*, 21-.

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*, *6*(1), 57–79. https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0057

Cretté, O. & Uzan, O. (2019). Chapitre 11. La responsabilisation des parties prenantes au travers de la déclaration de performance extra-financière. Dans : André-Paul Bahuon éd., *La transformation des entreprises : Les métiers du conseil, du droit et du chiffre à l'ère phygitale* (pp. 185-200). Paris: Vuibert. https://doi.org/10.3917/vuib.bahuo.2019.01.0185

Cretté, O. (2023). La mesure de la performance globale à l'aune de la transformation digitale : Le cas de Renault. *Prospective et Stratégie*, *Prépublication*, 51–65. https://doi.org/10.3917/pstrat.pr1.0051

Crutzen, N. & van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 297, 13-32. https://doi.org/10.3917/hume.297.0013

Colasse, B. (2018). Préface. La comptabilité comme phénomène total. Dans : Philippe Chapellier éd., *Comptabilités et Société: Entre représentation et construction du monde* (pp. 11-16). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.chape.2018.01.0011

Czarniawska, B. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, (sup> 159), 359-371. https://doi.org/10.3166/rfg.159.359-372

Daniel, P. (2010). Pilotage stratégique de projets et management des systèmes dynamiques. *Innovations*, 31, 51-80. https://doi.org/10.3917/inno.031.0051

David A. (2003), « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion,* 39, pp. 139-166.

D'Iribarne, P. (2011). Les cultures et les performances. *Annales des Mines – Réalités industrielles,* 2011, 18-23. https://doi.org/10.3917/rindu.112.0018

De Bonville, J. (2006). Chapitre 2. Problématique, hypothèses et plan de recherche. Dans : J. de Bonville, *L'analyse de contenu des médias : De la problématique au traitement statistique* (pp. 35-100). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, *8–2*(4), 105–123. https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0105

Demeestère, R., Lorino, P. & Mottis, N. (2017). Chapitre 1. Stratégie, structure et pilotage. Dans : , R. Demeestère, P. Lorino & N. Mottis (Dir), *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* (pp. 17-53). Paris: Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.demee.2017.01.0017

Demers, C. (2003), « L'entretien », Dans : Giordano Y. (coor), *Conduire un projet de recherche.Une perspective qualitative,* Colombelles, Édition EMS, *Les essentiels de la gestion,* p. 173-210

De Schutter, O. (2008). "Corporate social responsibility European style », *European Law Journal,* 14 : 203– 236.

Dessain, V. (2012). *La communication extra-financière des entreprises : déterminants et enjeux : une analyse comparative d'entreprises dans plusieurs pays européens*. Atelier national de reproduction des thèses.

Diallo, A. (2021). *La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables : une étude du secteur bancaire au Mali*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion et Management, Université Montpellier 3

Dionne, B. (1998) Guide méthodologique pour les études et la recherche, 3e éd. Montréal: *Études vivantes* p. 190-196

Donaldson, T. & Lee,P. (1995) « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ». *Academy of Management Review* 20 (no 1) : 65-91.

Dufour M., *et al*. (2021). *La gouvernance dans tous ses états*. Éditions EMS, Management & société.

Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991), « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, Vol.16, n°. 3, pp. 613-619.

Ecovadis, le Médiateur des Entreprises, Performances RSE des entreprises françaises et européennes – comparatifs OCDE et BRICS, (éd. 2021)

Efrag, ESRG 1 (2022), European Sustainability Reporting Guidelines 1. Double materiality conceptual guidelines for standard-setting, Working Paper,

Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review,* vol. 14, n°4, p. 532-550.

El Bahri, H. (2017). *Le sens de la RSE pour les salariés : étude de la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'engagement organisationnel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et Management, Montpellier 3.

Epstein E.M. (1998). "Business Ethics and Corporate Social Policy: Reflections on an Intellectual Journey, 1964-1996, and Beyond", *Business and Society*, 37(1): 7-39.

Essid, M.D., &Berland, N. (2013). *Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable,* Revue Française de Gestion, 2013, 39 (234). Ffhal-01681011f.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. et al. (2009) *Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod, p720.

Ezvan, C., L'Huillier, H. & Renouard, C. (2022). Au-delà de la RSE, accroitre le pouvoir d'agir des parties-prenantes vulnérables. Une perspective éthique fondée sur l'approche par les capacités. *Revue de l'organisation responsable*, 17, 63-80. https://www.cairn.info/revue--2022-2-page-63.htm.

Frederick W.C. (2008). "Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future", In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: *Oxford University Press*, pp. 522–531

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc

Freyssinet-Dominjon, J. (1997) *Méthodes de recherche en sciences sociales Sciences Humaines* N° 81 p356

Frézal, S. (2021). Chapitre 2. Solvabilité I, Solvabilité II. Dans : S. Frézal, *Financiariser l'assurance : Enquête sur Solvabilité II* (pp. 67-88). Paris : *Presses de Sciences Po*.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management,* 27, 91-130. https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091

Garcia, J.-F., Brillet, F., & Valax, M. (2022). La transformation digitale, un levier d'apprentissage intergénérationnel : le cas de la branche SNCF Réseau. *Humanisme et entreprise (En ligne)*, *49–11*(4), 52–76. https://doi.org/10.3917/rimhe.049.0052

Giordano S., Naro G., Cazes C., (2018). *Reporting, innovations et société : mélanges en l'honneur du professeur Monique Lacroix*. Éditions EMS, Management & société.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative*, Editions Management et Société, pp.318, 2003. ⟨halshs-00440011⟩

Girod-Séville M., Perret V, 1999, Fondements épistémologiques de la recherche, Dans : R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

Gladys, J. (2007). *CSR, A risky business – risk management and CSR*: http://www.wbs.ac.uk/downloads/news/2007/10/csr-a-riskybusiness.pdf

Gollier, C. (2019). Le prix du risque climatique et le prix du carbone. *Revue d'économie financière,* 133, p. 171-182

Gond J.P. (2006). *« Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise - Fondements théoriques, construction sociale, impact financier - »,* thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1.

Gond, J. & Igalens, J. (2018). La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.gond.2018.01

Goujon Belghit, A., & Trébucq, S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, competence et creativite. Le modele des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, *202*(2), 145–165. https://doi.org/10.3917/vse.202.0145

Grawitz. (2000). *Méthodes des sciences sociales* (11e édition). Dalloz.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review,* 12(1), 9–22. https://doi.org/10.2307/257990

Guillot-Soulez, C. (2020). *Marque employeur et travail expérientiel : la GRH dans l'économie des marques*. Vuibert.

Guiral C. & Pijoan N., (2013). *Dans quelle mesure la Gestion des Ressources Humaines peut-elle contribuer à l'organisation d'un processus de production en forte croissance,* Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 3

Hamel, J. (1997), *Etude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Paris.

Heald M. (1961). *"Business Thought in the Twenties: Social Responsibility",* American Quarterly, 13(2): 126-139.

Heald M. (1970). The Social Responsibility of Business: Company and community, 1900-1970. Cleveland: Case *Western Reserve University Press*

Hennequin E. (2012), « Dupont de Nemours : Entre RSE et RPS – Une entreprise engagée dans le domaine de la santé », dans Pluchart J.J. et Uzan O. (Eds.), *Management des Organisations et Responsabilité sociale des entreprises*, Editions ESKA, p.65-80. Réédition 2017.

Hennequin E. (2016), « La mise en place du management de projet au sein d'un Conseil Général », dans Cloeth H. (dir.), *21 cas et illustrations de théorie des organisations*, ESKA.

Hennequin, E. (2021). *GRH et questions sensibles en entreprise : approches sociales, sociétales et managériales*. Vuibert.

Heimann, M. & 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.ezpupv.scdi-montpellier.fr/10.3917/mav.124.0151

Hlady Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 253, 251-266. https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266

Husser, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en SciencesHumaines et sociales* (pp. 65-100). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0065

Husser, J. (2013). L'impact de la constitution des chartes d'éthique en achat. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195-196, 56-76. https://doi.org/10.3917/vse.195.0056

Igalens J. & Joras M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise.* Paris : Editions d'Organisation.

Igalens J., Nioche J.P. (1977). A propos du bilan social, trois voies de l'innovation sociale, *Revue Française de Gestion,* Le bilan social, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre pp. 193-199.

Igalens, J. (2020). Chapitre 8. Intégration ou illustration : place des ODD dans les stratégies RSE. Dans : Natacha Pijoan éd., *Approches critiques des organisations* : Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Briole (pp. 114-122). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.pijoa.2020.01.0114

Igalens, J. & Tahri, N. (2017). Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français. *Question(s) de management*, 16, 113-123. https://doi.org/10.3917/qdm.171.0113

Jaulin, A., Cheviron, N., Grondin, V., Mougin, C., Petraud, J. P., Poiroux, F., & Trouve, A. (2018). *Objectif leadership pour la plateforme Biochem-Env. La norme ISO 9001 :2015, un outil de pilotage stratégique par le management qualité*.

Jolibert, Alain & Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse.*

Jick, P. (1983). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In J.

Van Maanen (Ed.), *Qualitative methodology* (pp. 135-148). London: Sage.

Khenniche, S., & Henriot, J. (2021). Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, *N° 124*(4), 129–150. https://doi.org/10.3917/mav.124.0129

Lachuer, J., & Lilti, J.-J. (2019). Performance globale et discours responsable des PDG : analyse sur 132 entreprises du SP 500. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, *109*(3), 61–80. https://doi.org/10.3917/mav.109.0061

Lafontaine, J. (2003). Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 9, 111-127. https://doi.org/10.3917/cca.093.0111

Lamarche, T (2012) *« Quand les stratégies de responsabilité sociale des entreprises évacuent le travail »* Université Paris Diderot

Lauriol J., (2003), *« La recherche doctorale en management stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une 'bonne thèse' »,* cahier de recherche no 03-08 Centre d'études en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal, Canada.

Lefebvre, P. (n.d.). *L'idée de Charte des Labels RSE en France : vers un durcissement de la soft law en matière de RSE ?*

Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (2012). *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*. Economica.

Lemaire, C., & Nobre, T. (2015). Analyse de l'introduction d'un système de pilotage stratégique. *Management des technologies organisationnelles*, *4*(1), 183–195.

Markowitz, H. (1992) L'histoire de la finance moderne *Journal de la société statistique de Paris*, tome 133, no 4, p. 13-33

Maurel, C., & Pantin, F. (2020). Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie : FCS*, *NS-10*. https://doi.org/10.4000/fcs.5661

Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité Contrôle Audit*, *20*(3), 73–99. https://doi.org/10.3917/cca.203.0073

M'Bengue A., (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in Martinet A.-C., Thiétart R.A., (2013), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, 43-53.

Merad, M. (2013). *Guide du dialogue avec les parties prenantes*

Mercier E., Colin, T., (2017) *Le territoire : quelle alternative pour le DRH ?* XXVIII° congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Aix en Provence, France. Ffhal-02088682f

Meyssonnier, F. & Rasolofo-Distler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14, 107-124. https://doi.org/10.3917/cca.142.0107

Meyssonnier, F. & Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise : Retour d'expérience. *Revue française de gestion*, 211, 81-92. https://www.cairn.info/revue--2011-2-page-81.htm.

Merriam, S.B. (2009), *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Monville, M. & Léonard, D. (2008). La formation professionnelle continue. *Courrier hebdomadaire du CRISP*. 1987-1988.

Mullenbach, 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

Nahli, S., & Sissah, S. (2023). Contrôle de gestion sociale : un outil indispensable pour mesurer et améliorer la performance globale de l'organisation - analyse bibliométrique. *SHS Web of Conferences*, *175*, 1042-. https://doi.org/10.1051/shsconf/202317501042

Naro, G. (2005). Introduction Générale au cahier spécial piloté par Gérald Naro: L'organisation face à la mondialisation : compétitivité, emploi, ressources humaines. *Management & Avenir*, 6, 107-109. https://doi.org/10.3917/mav.006.0107

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*(1), 24–38. https://doi.org/10.3917/ror.031.0024

Naro, G., & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question(s). *Comptabilité contrôle audit*, *25*(1), 13–54. https://doi.org/10.3917/cca.251.0013

Naro, G., & Travaillé, D. (2022). Former des managers pour un monde meilleur : la responsabilité sociale des écoles de management. *Revue de l'organisation responsable*, *17*(1), 7–24.

OCDE (2008), *Rapport annuel de l'OCDE 2008,* Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/annrep-2008-fr.

Peretti, J.-M. (2018). *Une vision des ressources humaines sans frontières : mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*. éditions ems, Management & Société.

Peretti J.M. & Roy P. (1977). Faut-il des sociétés à responsabilité illimitées ? *Revue Française de Gestion,* Le bilan social, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre.

Pesqueux, Y (2010) « Bazar des normes et souveraineté », après-propos, Dans : Bessire, D. Capelletti, L. & Pigé.B (dir.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica, p. 217.

Yvon Pesqueux. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après la COP 21. 2018. ffhalshs017223

Phe, C., Uzan, O., Lehman, F., (2016). Avis de la Plateforme RSE, *RSE, Performance Globale et compétitivité*.

Piaget, J., (1967), « Les courants de l'épistémologie scientifique contemporaine », in. *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris, pp. 1225-1271.

Pijoan, N. & Plane, J.-M., (2020). *Approches critiques des organisations : mélanges en l'honneur du professeur Alain Briole*. Éditions EMS, Management & société.

Pirès, A., (1997), Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, *Les classiques des sciences sociales,* Paris.

Pluchart, J.-J., & Uzan O. (2012). *Management des organisations et responsabilité sociale de l'entreprise : études de cas*. Éd. Eska.

Pluchart, J.-J., & Uzan, O. (2015). Une lecture épistémologique de la théorie des parties prenantes. *Management & Sciences Sociales*, *N° 19*(2), 4–17. https://doi.org/10.3917/mss.019.0004

Pluchart, J.-J., & Uzan O. (2017). *Responsabilité sociale de l'entreprise : études de cas*. MA Editions - ESKA.

Pluye P, Nadeau L, Gagnon MP, Grad R, Johnson-Lafleur J, Griffiths F. Les méthodes mixtes. In : Ridde V, Dagenais C, editors. *Approches et pratiques en évaluation de programme*. Montréal : *Les Presses de l'Université de Montréal* ; 2009. p. 123-41.

Popper, K. R. (1963). *Conjectures and refutations. The growth of scientific knowledge*. New York: Routledge & Kegan Paul.

Porter, Michael E., and Claas van der Linde. 1995. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *Journal of Economic Perspectives,* 9 (4): 97-118.

Quairel, F. (2006) Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *Comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*

Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, *11*(1), 125–144. https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125

Raimbault C.-A. & Barr A., (2010). *Risques émergents : un pilotage stratégique*. Économica.

Raulet-Croset N., Uzan O., Condomines B. et Hennequin E. (2015), « L'entreprise 'responsible native' : un objet de recherche pertinent en RSE ? », 12ème congrès ADERSE, Strasbourg.

Renouard, C. (2021). Fondements éthiques de la responsabilité politique de l'entreprise dans l'anthropocène : de la raison d'être à la responsabilité systémique. *Entreprises et histoire,* 104, 164-183. https://doi.org/10.3917/eh.104.0164

Robin, C. (2023). *Redonner du sens au travail : réalité, leurre ou utopie : Etude à travers la mission RSE du salarié*.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.010

Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, 150, 45-65. https://doi.org/10.3917/caph1.150.0045

Roudaut, Y. (2013). De la création de valeur à la création de valeurs. *L'Expansion Management Review,* 150, 48-59. https://doi.org/10.3917/emr.150.0048

Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris: Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168

Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (1995) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing* Data. 2nd Edition, Sage Publications, London.

Safy, R. (2020). *Les systèmes de contrôle de gestion responsables et la performance globale des PME*.

Saout, G., (2011) L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 6.

Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion,* 223, 57-65. https://doi.org/10.3917/rsg.223.0057

Savoie-Zajc L., (2007), « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? », *Recherches qualitatives* – Hors-Série. 2007 ;5 :99-111

Schoch, P. (2021). *Pilotage stratégique 5.0 & résilience des organisations : vers un "time to action" réduit des organisations face aux changements disruptifs de la société*. l'Harmattan.

Schoch P., Du Castel V., Bennar H. & Urrutia O. (2020). *Pilotage stratégique 5.0 et durabilité des territoires : vers une intelligence des territoires adaptée aux changements disruptifs*. L'Harmattan.

Schuman M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review,* vol. 20(3), p.571-610

Scouarnec, A., Brillet, F., Payre, S., Tissioui, M., & Vincent, M. (2019). *Les compétences de demain : " management et gestion des affaires " : Référentiel prospectif des compétences en hommage à Thierry Garrot*.

Stake, R.E., (1995), *The Art of Case Study Research*. London : Sage Publications.

Steiner, D. (2016). Justice organisationnelle. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 266-270). Paris : Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0266

Tahri, N. & Loubès, A. (2022). Chapitre 11. La prise en compte des droits de l'homme et des droits fondamentaux au travail dans les déclarations de performance extra-financière (DPEF) : une exigence nouvelle en voie de normalisation. Dans : Nathalie Commeiras éd., *Le sens au travail : Enjeux de gestion et de société* (pp. 306-328). Caen : EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0306

Teyssier, C., De Benedittis, J., & Séville, M. (2023). Vers une performance globale et durable des PME. *Revue internationale P.M.E*, *36*(2), 6–12. https://doi.org/10.7202/1101641ar

Torrès O., *et al.* (2015). *Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quel levier de performance globale ?*

Travaillé, D., & Naro, G. (2017). Management control facing the challenges of overall performance. In *Society and business review* (Vol. 12, Issue 2, pp. 175–199). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/SBR-11-2016-0065

Trébucq, S. & Magnaghi, E. (2017). Le passage d'un rapport RSE à un reporting intégré : Étude de cas de l'entreprise Adam, une PME spécialisée dans le packaging des vins et spiritueux. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 17, 25-41. https://doi.org/10.3917/rcsg.017.0025

Trébulle, F., Uzan, O., (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés : droit et gestion*. Economica.

Trinquecoste, J. & Baret, P. (2022). Propos introductif : Opérationnaliser la RSE. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 23, 7-13. https://www.cairn.info/revue--2022-3-page-7.htm.

Uzan, O., *et al.*, (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *N° 103*(1), 20–39. https://doi.org/10.3917/grhu.103.0020

Uzan, O., & Brunaud, G. (2018). Introduction au Cahier de Recherches : RSE, Achats responsables et Performance globale Études de cas : VEOLIA et LA POSTE. *Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Écully, Rhône). Recherches en sciences de gestion*, *128*, 27–31.

Uzan, O., Czepik, M., Castelnau, P., Cretté, O., Joffre, O., Heraut-Zérigui, M., & Pluchart, J.-J. (2018). *Synthèse cycles de conférences ORSE - ADERSE : RSE & performance globale : juin 2015 à janvier 2017*. Disponible sur le site de l'Orse.

Uzan, O. (2018). Chapitre 6. RSE, RH et Leadership responsable. In *Une vision des ressources humaines sans frontières* (pp. 62–65). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.peret.2018.01.0062

Uzan, O. (2020). Chapitre 1. Comment penser et pratiquer la transdisciplinarité ? Une question épistémologique. In *Approches critiques des organisations* (pp. 18–25). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.pijoa.2020.01.0018

Uzan O., Condomines B. et Hennequin E. (2019), « RSE (et dialogue social) : l'appropriation d'un tabou professionnel par les parties prenantes. Le cas des pratiques addictives au travail », 1ère Journée d'Études du GRT GRH et Recherches sensibles, Paris – 13 juin 2019.

Uzan, O., Hennequin, E., & Condomines, B. (2019). Stratégie et Achats responsables : vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA. *Institut de Socio-Économie Des Entreprises et Des Organisations (Écully, Rhône). Recherches En Sciences de Gestion*, *N° 128*(5), 33–58. https://doi.org/10.3917/resg.128.0033

Uzan O., Condomines B. et Hennequin E. (2015), « La GRH, entre construction et déconstructions de modèles ? Du Bilan social à l'article 225 de la loi Grenelle 2 », XXVIème congrès de l'AGRH, Montpellier.

Uzan, O., Lehmann, F., Vandaele, L., (2019) Avis de la Plateforme RSE, *RSE et performance globale : mesures et évaluations – État des lieux des pratiques.*

Vernede L. & Pijoan N., (2014). *L'étude de la gestion intégrée au sein de la Fonction Publique Territoriale [Texte imprimé]*. s.n.

Victoria, P., Moreux, F., Pedersen, N., (2023). Avis de la Plateforme RSE, *Impact(s), responsabilité et performance globale.*

Villeneuve, J.P (2018) *Bulletin AMQ,* Vol. LVIII, no3, Association des Mathématiques du Québec

Wacheux, F. (1996), Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion, *Economica*, Paris, 290 p

Waller, S. (2000) « L'analyse documentaire : une approche méthodologique », *Bulletin des bibliothèques de France* (BBF), n° 4, p. 134-136.

Wehbi Sleiman, M., Aloui, A., & Saadaoui, K. (2023). Reporting sociétal : Pratiques discursives et processus de légitimation. *Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Écully, Rhône). Recherches en sciences de gestion*, *154*(1), 207–231. https://doi.org/10.3917/resg.154.0207

Wood D. J. (1991a). "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review,* 16(4): 691-718.

Wood D. J. (1991b). "Social issues in management: theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, 17: 338-406.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.

Yin, R.K., (2003), *Case Study Research, Design and Methods*. 3rd Ed. London: Sage Publications.

Yin, R. (2006). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods series. Thousand Oaks, London: Sage Publications. 5: 25.

Yin, R.K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Ed. London: Sage Publications.

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA Sage Publications, Inc.

Zerigui, M. (2017) *RSE : La contribution des ONG à la Performance globale des entreprises responsables*. Université de Montpellier 3 : Thèse de Doctorat en Sciences de gestion et Management, Université Montpellier 3

Annexes

Guide entretiens (catégorie Partie Prenantes : 1.1 ; 1.2 ; 1.3)

RUBRIQUES		QUESTIONS
1. LA RSE	1.1	Que représente pour vous le concept de RSE ?
	1.2	Que pouvez-vous dire de l'état de la RSE en France ?
	1.3	Comment peut évoluer ce concept ?
	1.4	En matière de RSE, qui doit fournir l'effort principal ?
	1.5	Quel est le rôle de l'entreprise dans l'évolution de la RSE ?
2. L'EXPERIENCE GOC	2.1	Comment peut-on évaluer l'engagement d'une entreprise en matière de RSE ?
	2.2	Comment peut-on évaluer l'impact d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ?
	2.3	Quelles sont pour vous les parties prenantes de GOC ?
	2.4	Au sein de votre entreprise, que peut-on qualifier de « RSE » ?
	2.5	Que pouvez-vous dire du phénomène de « verdissement » ? Est-ce un problème ?
	2.6	Quelles sont les Forces de GOC en matière de RSE ?
	2.7	Quelles sont les Faiblesses de GOC en matière de RSE ?
3. VOTRE EXPERIENCE	3.1	Pourquoi est-il nécessaire aujourd'hui d'entamer une démarche RSE ?
	3.2	En votre qualité de (…) dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans la démarche RSE de GOC ?
	3.3	Quelles relations entretenez-vous avec les autres parties prenantes de GOC ?
	3.4	Comment se mesure la légitimité d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ?
	3.5	Quels seraient selon vous des axes d'améliorations pour GOC ?
4. LES GESTES DU QUOTIDIEN	4.1	En quoi les gestes du quotidien peuvent-ils être utiles en matière de Développement Durable ?
	4.2	Que pouvez-vous dire quant à l'évolution des comportements au sein de GOC ?
5. LA RSE A L'AVENIR	5.1	Qu'est-ce qu'un modèle managérial responsable ?
	5.2	Comment la RSE va-t-elle évoluer ?
	5.3	Que peut-on faire aujourd'hui ?

Annexe 1 : Guide d'entretien (catégories Parties Prenantes : 1.4 ; 1.5)

RUBRIQUES		QUESTIONS
1. LA RSE	1.1	Pouvez-vous chacun citer 3 mots clés qui définissent le Développement Durable selon vous ?
	1.2	Pouvez-vous chacun citer 3 mots clés qui définissent la RSE selon vous ?
	1.3	Que pouvez-vous dire de l'état de la RSE en France ?
	1.4	De manière générale, comment peut évoluer ce concept selon vous ?
	1.5	En matière de RSE, qui selon vous doit fournir l'effort principal ?
	1.6	Quel est le rôle de l'entreprise dans l'évolution de la RSE ?
2. L'EXPERIENCE GOC	2.1	De manière générale, comment se mesure l'engagement (social, sociétal, environnemental) d'une entreprise ?
	2.2	Comment peut-on évaluer l'impact d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ? (positif et négatif)
	2.3	2.3.1 Trois mots clés pour définir la légitimité d'une entreprise ? 2.3.2 Comment se mesure la légitimité d'une entreprise sur ses territoires d'implantation ? 2.3.3 Trois mots clés qui représentent la légitimité de GOC ?
	2.4	Quelles sont pour vous les parties prenantes de GOC ? Avec chacune d'entre elles, quelles relations avez-vous ?
	2.5	Au sein de votre entreprise, que peut-on qualifier de « RSE » ?
	2.6	Quelle est la raison d'être de Groupama ? En quoi cela reflète-t-il son engagement RSE ? Vous en sentez-vous proches ? En quoi reflète-t-elle l'entreprise GOC selon vous ?
	2.7	Quelles sont les Forces de GOC en matière de RSE ?
	2.8	Quelles sont les Faiblesses de GOC en matière de RSE ?
3. VOTRE EXPERIENCE	3.1	Pourquoi est-il nécessaire aujourd'hui d'entamer une démarche RSE ?
	3.2	Dans quelle mesure êtes vous impliqué dans les différentes décisions d'entreprises ?
	3.3	Vous sentez-vous concernés dans les différents projets d'entreprises et dans la stratégie de l'entreprise ? Pourquoi ?
	3.4	Plus particulièrement, par le projet Elan 2022 et pas la stratégie RSE du Groupe et celle de GOC ?
	3.5	Quelles relations entretenez-vous avec vos supérieurs hiérarchiques ? (Manager et +)
	3.6	Quelles sont vos priorités professionnelles en tant que collaborateur GOC ?
	3.7	Comment se mesure selon vous la reconnaissance au travail ?
	3.8	Est-ce important selon vous de trouver du sens à son travail au quotidien ? Pourquoi ?
	3.9	Quels seraient selon vous des axes d'améliorations pour GOC (social, sociétal, environnemental) ?
4. LES GESTES DU QUOTIDIEN	4.1	En quoi les gestes du quotidien peuvent-ils être utiles en matière de Développement Durable ?
	4.2	Que pouvez-vous dire quant à l'évolution des comportements au sein de GOC ?
5. LA RSE A L'AVENIR	5.1	Qu'est-ce qu'un modèle managérial responsable selon vous ?
	5.2	Comment la RSE va-t-elle évoluer ces prochaines années ?
	5.3	Que peut-on faire aujourd'hui ?

Annexe 2 : Echantillon/segmentation des Parties Prenantes internes de Groupama d'Oc, retenues dans le cadre du travail de recherche

1. Parties Prenantes Internes GOC

1.1 Gouvernance : les élus mutualistes Groupama d'Oc

Compteur	Fonction dans l'entreprise	Contact	Remarques/Observations
1	Président de la Caisse Régionale	KO	(point d'attention : peu probable d'obtenir un rendez-vous)
1	Président Fédération Départementale 65	OK	Entretien le 19/03/21
1	Président Fédération Départementale 81	OK	Entretien le 19/04/21
1	Président Fédération Départementale 40	OK	Entretien le 20/04/21
4	*TOTAL SEGMENT*		

1.2 Gouverance : les membres du Comité de Direction Générale

Compteur	Fonction dans l'entreprise	Contact	Remarques/Observations
1	Directeur Général	OK	Entretien le 16/04/21
1	Directrice Générale Adjointe, Assurance, Finance, Pilotage	OK	Entretien le 28/04/21
1	Directeur Ressources Humaines	OK	Entretien le 14/04/21
	Directeur Service aux Sociétaires	KO	(pas de suites)
1	Directrice Développement Institutionnel	OK	Entretien le 14/04/21
	Directeur Qualité et Organisation	KO	(point d'attention : départ)
1	Directrice Commercial	OK	rdv prévu le 23/04/21
5	*TOTAL SEGMENT*		

1.3 Les cadres/repsonsable/managers

Compteur	Fonction dans l'entreprise	Contact	Remarques/Observations
	Responsable Immobilier Logistique	OK	entretiens informels + observation participante (N+2)
	Responsable Développement Marché Particulier	KO	Pas de retour
	Responsable Communication	KO	Pas de réponse malgré relances
	Responsable Organisation	KO	Changement de poste (--> Responsable Partenariats)
1	Responsable Pôle Informatique	OK	Entretien le 12/04
1	Responsable RSE	OK	Entretien + observation participante (N+1)
	Responsable Unité Logistique	OK	Observation participante (service/équipe)
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	Deux entretiens collectifs
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	4 puis 2
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	Premier entretien le 16/04
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	Deuxième entretien le 21/04
1	Responsable Commercial Départemantal	OK	
	Responsable Vie Mutualiste	OK	Observation participante (GT RSE)
1	Responsable Vie Mutualiste	OK	Entretien le 19/04/21
9	*TOTAL SEGMENT*		

1.4 Les salariés non-cadres

Compteur	Fonction dans l'entreprise	Contact	Remarques/Observations
2	Juriste	OK	Entretiens informels, observation participante, réunion dans le cadre des missions terrains…
2	Conformité / Audit interne	OK	
3	Formation	OK	
2	Communication	OK	
1	Achat	OK	
2	DSI	OK	
12	*TOTAL SEGMENT*		

1.5 Les Instances de Représentation du Personnel (CSE, Syndicats)

Compteur	Fonction dans l'entreprise	Contact	Remarques/Observations
1	Secrétaire du CSE	OK	Premier cas d'entretien Groupé : à renforcer avec entretien semi-directifs et/ou observation participante. Process : en lien avec le DRH, puis avec le Responsable des Relations Sociales et Etudes Juridique --> Prise de rdv par mail.
1	DS CFDT	OK	
1	DS UNSAA	OK	
1	CFDT	OK	
1	FO	OK	
1	DS FO	OK	
6	*TOTAL SEGMENT*		

Annexe 3 : Echantillon/segmentation des Parties Prenantes externes de Groupama d'Oc, retenues dans le cadre du travail de recherche

2. Parties Prenantes* Externes GOC

2.1 Les Fournisseurs et Prestataires de Services

Compteur	Nature des activités	Contact	Remarques/Observations
	Fournisseur Service Auto (Entreprise Adaptée)	KO	pas de rendez-vous
	Fournisseur Service Entretien	KO	pas de rendez-vous --> observation participante
1	Fournisseur Service Gestion de déchets		observation participante
1	Fournisseur Recyclage/tri		observation participante
2	*TOTAL SEGMENT*		

2.2 Les Sociétaires (clients)

Compteur	Catégorie	Contact	Remarques/Observations
			Aucun contact client. Poursuite : enquête légitimité/perception d'impact auprès des
0	*TOTAL SEGMENT*		

2.3 Autres entités du Groupe Groupama

Compteur	Catégorie	Contact	Remarques/Observations
1	Repsonsable RSE Groupama Assurance Mutuelle		Entretien le 17/10/22 (à Paris)
1	Chargée de Mission RSE GMA		Entretien le 17/10/22 (à Paris)
9	Responsable RSE des autres Caisses Régionales (9)		Observation partiicpante (Réseau RSE national)
11	*TOTAL SEGMENT*		

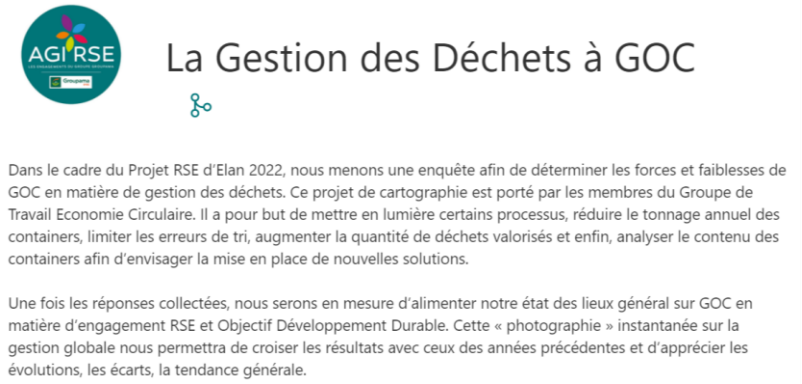
2.4 Les élus locaux (départements, villes, collectivités…)

2.5 La presse et les réseaux sociaux

2.6 Les ONG et autres organisations (fondations, associations, enseignement…)

#REF!	*TOTAL ECHANTILLON INTERROGE*

Annexe 4 : Questionnaire « Forces et Faiblesses en Gestion de Déchets » (questionnaire transmis à l'ensemble des Responsables D'unité Logistique (10), 100% de réponses)



La Gestion des Déchets à GOC

Dans le cadre du Projet RSE d'Elan 2022, nous menons une enquête afin de déterminer les forces et faiblesses de GOC en matière de gestion des déchets. Ce projet de cartographie est porté par les membres du Groupe de Travail Economie Circulaire. Il a pour but de mettre en lumière certains processus, réduire le tonnage annuel des containers, limiter les erreurs de tri, augmenter la quantité de déchets valorisés et enfin, analyser le contenu des containers afin d'envisager la mise en place de nouvelles solutions.

Une fois les réponses collectées, nous serons en mesure d'alimenter notre état des lieux général sur GOC en matière d'engagement RSE et Objectif Développement Durable. Cette « photographie » instantanée sur la gestion globale nous permettra de croiser les résultats avec ceux des années précédentes et d'apprécier les évolutions, les écarts, la tendance générale.

QUESTIONNAIRE

1.Pouvez-vous vous présenter ? (NOM, Prénom, Agence(s) représentée(s))

Première partie : la vie quotidienne au sein de vos établissements

2.Au sein des établissements, vous préoccupez-vous des déchets que vous allez produire ?

3.Pensez-vous agir suffisamment pour réduire votre production de déchets sur le lieu de travail ?

4.Concernant les machines à café, sont-elles pourvues de gobelets à usage unique ?

5.Sont-elles équipées d'une reconnaissance de mug ?

6.Pensez-vous que l'on puisse supprimer les gobelets ?

Si "non", alors : 7. Pourquoi d'après-vous, il est impossible de supprimer les gobelets ?

8.Disposez-vous de fontaines à eau dans les locaux ?

9.Mettez-vous à disposition des bouteilles d'eau (notamment dans les salles de réunion) ?

Si "oui", alors : 10.Quelle est la personne en charge des achats de bouteilles ?

Si "non", alors : 10.Depuis quand avez-vous cessé de mettre des bouteilles d'eau à disposition ?

Deuxième partie : parlons tri

11.Les locaux sont-ils équipés de poubelles qui permettent de trier les déchets ?

12.Au sein des sites dont vous êtes charge, on trie (plusieurs réponses possibles)

Le papier

Le carton

Le plastique

Les cartouches d'encre

Les déchets alimentaires

Les déchets liés au Covid-19

13.Pensez-vous que la réduction des déchets est plus ou moins importante que le tri ?

14.Est-ce que chaque collaborateur dispose d'une poubelle individuelle ?

Troisième partie : la gestion des déchets

15. Concernant les containers dont vous disposez, pouvez-vous renseigner : - leur nombre ; - leur taille (capacité) ; - le nombre de sorties par semaine (récupération).

16.Concernant le papier et le carton, disposez-vous de poubelle de tri adéquates ?

17.Pourriez-vous nous expliquer comment le papier est jeté/trié/revalorisé ?

18.Selon vous, tout déchet confondu, les solutions déjà mises en place sont-elles suffisantes ?

Si "Non" ou "Pas entièrement", alors : 19.Dans ce cas, quels sont vos besoins ? Vos remarques ?

20.Disposez-vous de solutions de récupération de piles, lampes...?

Dernière partie : votre expérience

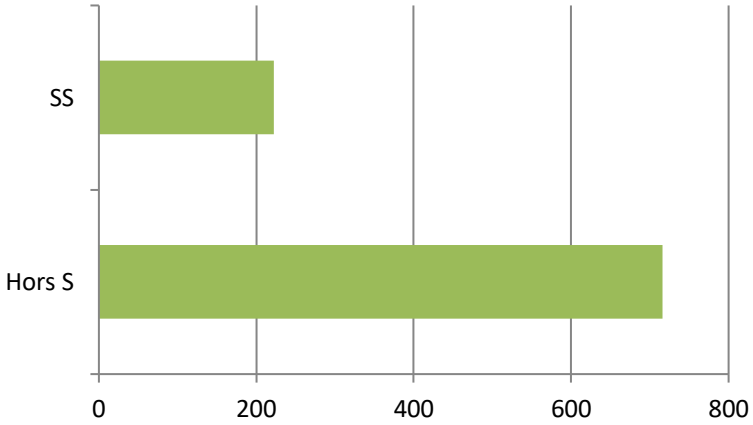
21.Merci, vous en êtes à la fin du questionnaire. Votre avis nous intéresse, avez-vous des remarques complémentaires à nous communiquer ? Des idées d'amélioration ? Des exemples de gestion de déchets ? Autres...

Annexe 5 : Retour enquête mobilité

LES MOBILITES GROUPAMA D'OC : ENTRE RSE ET HABITUDES DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de la stratégie RSE (*Responsabilité Sociétale des Entreprises*) de Groupama d'Oc, le projet "Les mobilités GOC" vise à mieux comprendre les habitudes de déplacement des collaborateurs GOC sur l'ensemble du territoire, les contraintes et freins à la pratique de différents modes de transport. Les informations recueillies lors de cette enquête s'inscrivent dans le cadre de l'élaboration d'un plan de mobilité durable et ont pour objectifs de connaître les habitudes de déplacements, en fonctionnement "normal" (hors contexte 100% télétravail). L'analyse des résultats permettra de déterminer des leviers d'amélioration, en vue de diminuer l'impact environnemental de GOC et proposer des solutions pour optimiser et améliorer les déplacements des collaborateurs GOC.

LA POPULATION INTERROGEE



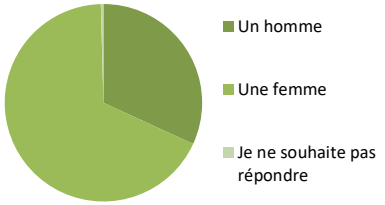
L'enquête a été réalisée auprès des collaborateurs du siège en novembre 2020 et en juin 2021 pour les collaborateurs hors siège. En 2020, GOC enregistrait 1 848 collaborateurs au total. L'enquête mobilités compte 938 répondants, soit un taux de retour de 50,76%. On enregistre 62% de retours pour les collaborateurs du siège pour 48% de répondants hors siège.

Pour rappel, après s'être intéressée au profil du répondant, l'enquête visait à mettre en lumière les habitudes de mobilités sur le trajet domicile-travail, sur les choix de mode de déplacements et le ressenti quant à ce choix, les motivations à le formuler, mais aussi à mettre en avant les habitudes concernant les déplacements professionnels, ceux lié à la pause méridienne, et la

vision du répondant vis-à-vis du futur. Pour finir, l'enquête prévoyait un espace d'expression libre. Sur ce dernier volet, 236 personnes se sont exprimées pour donner leur avis.

LE PROFIL DES REPONDANTS

Chez GOC, 65% de l'effectif est composé de femmes et nous retrouvons cette proportion dans les réponses à l'enquête avec 67,27% de répondantes. De plus, les départements 12, 31 et 64 ont été les plus représentés en termes de nombre de répondants, avec respectivement, 100, 227 et 107 réponses.

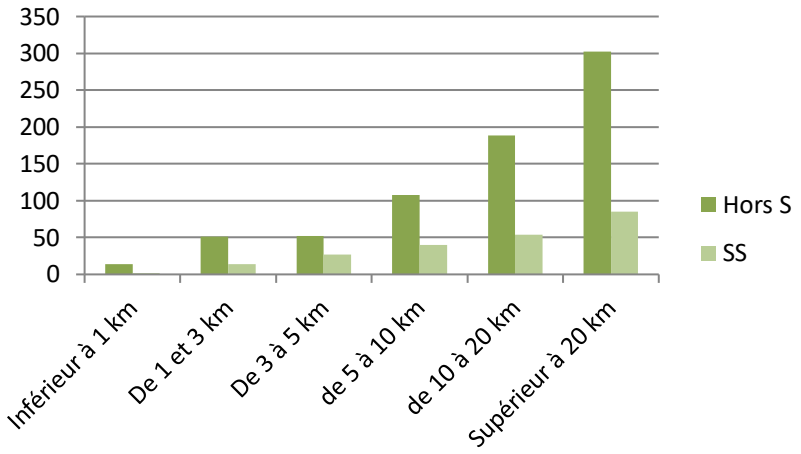


Département du répondant	total
09	6
12	100
15	52
19	57
23	46
31	227
32	60
40	48
46	49
48	13
64	107
65	27
81	79
82	67
TOTAL	938

Au total, 36% des répondants ont déclaré travailler en agence commerciale, et la direction la plus représentée dans l'enquête présentée pour la population hors siège social est la DDEV. Enfin, alors que l'enquête précise qu'elle se situe dans un contexte de fonctionnement qualifié de « normal » où la situation sanitaire et le contexte de travail à distance ne sont pas pris en compte dans la formulation des questions ni dans l'attente des réponses, il est important de noter que presque 65% des répondants télétravaillent régulièrement. Par ailleurs, une forte majorité représentée par 92% des répondants déclare travailler à temps plein, et presque la moitié des personnes interrogées bénéficie du type d'horaire « forfait ». Pour finir, notons que seulement 50 personnes interrogées affirment posséder un abonnement de transport en commun, et que 910 personnes possèdent au moins un véhicule personnel.

LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL

Hors siège social, à la question « avez-vous des modes de déplacement occasionnels pour vos trajets domicile-travail ? » 29% ont répondu « non », quand 30% ont répondu utiliser leur véhicule personnel et presque **38% le véhicule de fonction** qu'ils se sont vu affecter. Sur les 222 répondants du Siège, 73% ont répondu « non » à cette même question. Par ailleurs, sur l'ensemble des collaborateurs de GOC, **plus de 40% déclarent bénéficier d'un véhicule de fonction ou service**. L'enquête s'est aussi intéressée au nombre de kilomètres séparant le domicile du répondant de son lieu de travail. La plupart des répondants sur tout le territoire GOC affirme effectuer **plus de 20km quotidiennement pour leur trajet domicile-travail, soit 41,2%.** Par ailleurs, plus d'un quart des collaborateurs GOC effectue quotidiennement un trajet compris entre 10 et 20km et 15% du total des répondants parcourent entre 5 et 10km. Lorsque l'on s'interroge sur les raisons qui poussent les collaborateurs à utiliser la voiture pour se rendre sur leur lieu de travail, 40% répondent « rapide », 33% répondent « j'ai un véhicule de fonction » et 32% répondent « gestion de mon temps ». 23% précisent par ailleurs qu'ils effectuent d'autres déplacements dans la journée.



LES HABITUDES CONCERNANT LES DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Sur la population de répondants hors siège social, **54% ont répondu effectuer des déplacements professionnels tous les jours**. A l'opposé, 16% disent ne se déplacer que rarement, et 12% ne sont pas concernés par les déplacements professionnels. Côté siège, on obtient une proportion de plus de **60% de personnes ne se déplaçant pas** de leur lieu de travail dans la journée. A noter que le mode de transport le plus privilégié par les personnes se rendant en déplacements professionnels est la **voiture de fonction** ou de service (395 répondants) pour les personnes hors siège, suivi par le véhicule personnel (117) et le véhicules libre-service (114).

LES HABITUDES CONCERNANT LES DEPLACEMENTS DU MIDI

Lorsque l'on se questionne sur les habitudes de mobilités des collaborateurs pour les déplacements liés à la pause du midi, il convient d'en détailler les possibilités que ce soit en termes d'activités, ou de mobilités liées à ces activités. L'enquête prévoyait donc 6 réponses possibles, reprenant le déjeuner au domicile, le déjeuner sur le lieu de travail, le déjeuner dans un Restaurant Inter-Entreprises, le déjeuner au restaurant, une pause méridienne dédiée aux courses, achats ou encore liée à l'activité sportive.

Fréquence	Déjeuner au domicile	Déjeuner lieu de travail	Déjeuner RIE	Déjeuner restaurant	Courses/achats…	Sport
1 fois/semaine	153	219	82	228	219	89
Au moins 1 fois/mois	28	45	25	115	115	26
Jamais	318	89	445	66	189	507
Rarement	178	157	101	239	225	88
Tous les jours	123	319	123	157	15	19

Modes de déplacement associés	Nombre de répondants
marche à pieds	316
vélo, trottinette	5
2 roues	5
seul en voiture	338
covoiturage	0
TEC	0

Par ailleurs, l'enquête proposait les 6 modes de transports que l'on peut retrouver dans l'ensemble du questionnaire, et nous notons donc que : la majorité des collaborateurs GOC ne déjeune jamais à son domicile (44,4%), mais plutôt **sur le lieu de travail (44,6%).** Concernant le RIE, il est plutôt fréquenté par des collaborateurs issus du siège social, avec 36% des personnes du siège y déjeunant tous les jours. Enfin, on observe que les deux principaux modes de déplacement favorisés sont la **marche à pieds et la voiture individuelle**, avec respectivement 44% et 47% d'utilisation. Le vélo, la trottinette, le 2 roues motorisés représentent à eux trois 10 utilisateurs et quant au covoiturage et aux transports en commun, aucun collaborateur n'a déclaré en faire usage lors de la pause méridienne.

LES PERSPECTIVES D'AVENIR ET ACTIONS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

Cette partie de l'enquête mobilités entend s'intéresser aux ressentis et visions associés aux différents modes de transport faisant l'objet de cette étude. Après avoir interrogé les collaborateurs GOC sur leur vision à ce jour, un questionnement sur le long terme a été abordé.

A la question « quelles images associez-vous à la voiture ? », les adjectifs choisis en plus grands nombre sont les suivant : **autonome, confortable, indispensable, pratique et rapide**. Voici un tableau représentant leur répartition, selon les collaborateurs siège et hors siège. Nous observons qu'à la question « quelles images associez-vous aux transports en commun ? », les adjectifs qui ressortent en majorité différents pour les collaborateurs GOC du siège et hors siège. Pour ceux du siège les adjectifs sont : **inconfortable, lent, convivial, économique, plaisir. Pour les collaborateurs hors siège : contraignant, inadapté, pas pratique, écologique, économique.**

Images voiture	Siège	Hors siège
autonome, libre	130	622
confortable	45	347
indispensable	45	345
pratique	115	309
rapide	83	310

Images TEC	Siège	Hors siège
contraignant	10	378
convivial	64	12
écologique	1	165
économique	58	154
fatiguant	46	79
inadapté	13	229
inconfortable	98	102
lent	67	143
pas pratique	1	208
plaisir	46	2

Image covoiturage	Siège	Hors siège
Contraignant	115	256
Convivial	73	363
Ecologique	89	289
Economique	116	377
Inadapté	25	122
Pratique	44	108

Enfin, si l'on s'intéresse au covoiturage, l'opinion des collaborateurs GOC est semblable en tous points que ce soit pour ceux du siège ou hors siège. Une différence réside dans l'utilité du covoiturage : les collaborateurs hors siège répondent à presque 20% que le covoiturage est « inadapté » pour eux, alors que presque 50% des collaborateurs issus du siège affirment que le covoiturage est un mode de transport « pratique ». Pour le reste, les adjectifs qualifiant le covoiturage qui ressortent le plus sont les suivants : **contraignant, convivial, écologique, économique**.

Partant du postulat qu'*a priori* les collaborateurs hors siège utilisaient plus la voiture que les collaborateurs issus du siège de GOC, l'enquête prévoyait pour les premiers une question sur la satisfaction actuelle en regard du mode de déplacement habituel. Ainsi, à la question : « êtes-vous satisfait de votre mode de transport actuel », **7% des répondants ont affirmé que « non »**. Par ailleurs, pour l'ensemble des collaborateurs, l'enquête posait la question suivante : « êtes-vous prêt à changer de mode de transport principal ? ». **Ici, près de la moitié des collaborateurs hors siège, pourtant satisfait pour la plupart de leur mode de transport habituel, ont répondu « oui ». Quant aux collaborateurs du siège de GOC, c'est plus d'un quart d'entre eux qui est prêt à changer de mode de transport.**

Etes-vous prêt à changer de mode de transport ?		
	Hors Siège	Siège
Oui	27,23%	44,14%
non	72,77%	55,86%

Annexe 6 : Questionnaire « Les mobilités » (questionnaire transmis à l'ensemble du personnel Hors siège Social, 720 réponses)



Les Mobilités Groupama d'Oc 2021

Dans le cadre de la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), le projet "Les mobilités GOC" vise à mieux comprendre les habitudes de déplacement des collaborateurs GOC sur l'ensemble du territoire.

Les informations recueillies lors de cette enquête s'inscrivent dans le cadre de l'élaboration d'un plan de mobilité durable et ont pour objectifs de connaître vos habitudes de déplacements, en fonctionnement "normal" (hors contexte 100% télétravail), vos contraintes, les freins à la pratique des différents modes de transports et vos attentes particulières.

L'analyse des résultats permettra de déterminer des leviers d'amélioration, en vue de diminuer l'impact environnemental de GOC et proposer des solutions pour optimiser et améliorer vos déplacements.

Dans ce questionnaire, vous aurez l'occasion de nous indiquer vos habitudes de transport, mais aussi votre vision sur chaque mode de transport connu et vous exprimer sur vos besoins ou ressentis.

Le questionnaire est composé de 8 parties, 40 questions et prend environs 5/6 minutes à remplir.

D'avance, le Comité RSE vous remercie pour votre participation.

Ces informations sont destinées à nos services internes, et seront conservées pour une durée maximum de 6 mois. Vous pouvez exercer vos droits sur ces données (droits d'accès, de rectification, de suppression, d'opposition, de limitation) en adressant un mail à drpo@groupama-oc.fr.

Première partie : un peu de vous...

5 questions pour mieux vous connaître, en tant que collaborateur GOC.

1

Vous êtes ? *

- ◯ Une femme
- ◯ Un homme
- ◯ Je ne souhaite pas répondre

2

Vous avez ? *

- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-49 ans
- 50-59 ans
- 60 ans et plus

3

Vous êtes basé(e) dans le département... *

- 09
- 12
- 15
- 19
- 23
- 31
- 32
- 40
- 46
- 48
- 64
- 65
- 81
- 82

4

Vous dépendez de la direction... *

- ◯ DDEV
- ◯ DE3C
- ◯ DG
- ◯ DGAAFP
- ◯ DMCQ
- ◯ DRH
- ◯ DSAS
- ◯ DSGCMR

5

Vous êtes rattaché à... *

- ◯ Un site de gestion
- ◯ Une agence commerciale
- ◯ Autre

Deuxième partie : un peu de votre mobilité...

Nous nous intéressons maintenant à vos habitudes mobilités.

6

Avez-vous des enfants à charge qui nécessitent d'être véhiculés dans la journée par vos soins? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

7

Vous avez des horaires... *

- ◯ Fixes
- ◯ Variables
- ◯ Forfait

8

Votre rythme de travail est à... *

- ◯ Temps plein
- ◯ Temps partiel

9

Vous télétravaillez... *

- ◯ Jamais
- ◯ Occasionnellement
- ◯ Un jour par semaine
- ◯ Deux jours par semaine

10

Possédez-vous le permis de conduire ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

11

Vous possédez... (plusieurs réponses possibles) *

- [ ] Une voiture
- [ ] Un deux-roues motorisé
- [ ] Un vélo adulte
- [ ] Un vélo à assistance électrique
- [ ] Une trottinette
- [ ] Aucun
- [ ] Autre

12

Vous possédez... (plusieurs réponses possibles) *

- [ ] Aucun titre de transport
- [ ] Un abonnement transport en commun (hors train)
- [ ] Un abonnement train
- [ ] Un abonnement combiné (transport en commun + train)
- [ ] Un abonnement vélo
- [ ] Autre

Troisième partie : vos trajets domicile-travail



L'objectif de cette troisième partie est de mieux comprendre vos habitudes sur les trajets domicile-travail. De l'utilisation de la voiture au vélo en passant par le bus : quel usager de la route êtes-vous au quotidien ?

13

Avez-vous des modes de déplacements occasionnels pour votre trajet domicile - travail ?
Plusieurs choix possibles. *

- [ ] Non
- [ ] Marche à pied seulement
- [ ] Vélo, roller, trottinette...
- [ ] Deux-roues motorisé
- [ ] Voiture personnelle
- [ ] Covoiturage
- [ ] Voiture de fonction/service
- [ ] Réseau train
- [ ] Réseaux de transports en commun hors train

14

Combien de kilomètres parcourez-vous pour votre déplacement domicile - travail (pour un aller) ? *

- ◯ Inférieur à 1 km
- ◯ De 1 et 3 km
- ◯ De 3 à 5 km
- ◯ de 5 à 10 km
- ◯ de 10 à 20 km
- ◯ Supérieur à 20 km

15

Vous venez en voiture : où stationnez-vous le plus souvent ? *

- ◯ Non concerné
- ◯ Le parking d'entreprise
- ◯ Dans un parking payant
- ◯ Dans un parking public gratuit
- ◯ Sur des places réservées aux covoitureurs
- ◯ Dans un parking relais (ex : parking covoitureur)
- ◯ Sur la voirie publique
- ◯ Autre

16

Vous venez en vélo/trottinette : où stationnez-vous le plus souvent ? *

- ◯ Non concerné
- ◯ Sur mon lieu de travail hors place aménagée
- ◯ Sur mon lieu de travail dans un local vélo
- ◯ Sur la voirie publique hors place aménagée
- ◯ Sur la voirie publique à une place aménagée
- ◯ Dans un espace proche d'un transport en commun
- ◯ Autre

17

De manière générale rencontrez-vous des difficultés de stationnement, quelque soit votre moyen de transport ? *

- ◯ Non concerné
- ◯ Oui
- ◯ Non

18

Combien de temps passez-vous à vous garer en voiture (recherche d'une place sur votre lieu de travail) ? *

- ◯ Non concerné
- ◯ Moins d'1 minute
- ◯ Moins de 5 minutes
- ◯ Entre 5 et 10 minutes
- ◯ Plus de 10 minutes

Si vous venez en voiture/deux-roues motorisé (régulièrement ou occasionnellement) :
Parmi ces choix, quelles sont les 5 principales raisons pour lesquelles vous utilisez ce mode ? *

- [ ] Non concerné
- [ ] C'est un mode sécurisant
- [ ] C'est un mode confortable
- [ ] C'est un mode plus rapide
- [ ] Je me gare facilement au travail
- [ ] Je peux gérer mon temps de manière flexible
- [ ] Pour être certain d'avoir un trajet retour
- [ ] Pas d'arrêt de transports en commun proche du domicile/travail
- [ ] Manque de fréquence des transports en commun
- [ ] J'effectue un autre déplacement avant/après le travail
- [ ] Les itinéraires cyclables ne sont pas assez sécurisés
- [ ] J'ai un véhicule de service/fonction à disposition
- [ ] Je ne connais pas les autres possibilités
- [ ] Autre

Si vous venez en transports en commun (régulièrement ou occasionnellement) :
Quelles sont les principales raisons (3 maxi) pour lesquelles vous utilisez ce mode ? *

- [ ] Non concerné
- [ ] Je n'ai pas de véhicule motorisé
- [ ] Je n'ai pas le permis de conduire
- [ ] C'est un mode rapide/pratique
- [ ] Les transports en commun sont peu polluants
- [ ] Je cherche à réaliser des économies
- [ ] C'est un mode confortable/agréable/convivial
- [ ] J'ai des difficultés à garer ma voiture
- [ ] Autre

21

Si vous venez à pied/à vélo (régulièrement ou occasionnellement) :
Quelles sont les principales raisons (3 maxi) pour lesquelles vous utilisez ce mode ? *

- [ ] Non concerné
- [ ] C'est un mode plus rapide
- [ ] C'est agréable/bon pour la santé
- [ ] Je cherche à réaliser des économies
- [ ] Je peux gérer mon temps de manière flexible
- [ ] Mon domicile est proche de mon lieu de travail
- [ ] C'est un mode écologique
- [ ] Je n'ai pas de véhicule motorisé
- [ ] Je n'ai pas le permis de conduire
- [ ] Pas accès à une desserte en transports en commun
- [ ] Transport en commun trop compliqué
- [ ] Autre

Si vous covoiturez (régulièrement ou occasionnellement) :
Quelles sont les principales raisons (3 maxi) pour lesquelles vous utilisez ce mode ? *

- [ ] Non concerné
- [ ] C'est un mode confortable/agréable/convivial
- [ ] C'est un mode écologique
- [ ] C'est un mode plus rapide
- [ ] Je cherche à réaliser des économies
- [ ] Une ou des connaissances qui effectuent le même trajet
- [ ] Je n'ai pas de véhicule motorisé
- [ ] Je n'ai pas le permis de conduire
- [ ] Pas accès à une desserte en transports en commun
- [ ] Transport en commun trop compliqué
- [ ] Autre

Quatrième partie : vos trajets professionnels



C'est le moment de nous intéresser à vos déplacements professionnels : quel mode de transport privilégiez-vous au quotidien, ou lors de déplacements occasionnels pour vos réunions par exemple.

23

Avez-vous une voiture de service affectée ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

24

A quelle fréquence effectuez-vous des déplacements professionnels (quel que soit le moyen de transport) ?

- ◯ Non concerné
- ◯ Tous les jours
- ◯ Au moins une fois par semaine
- ◯ Au moins une fois par mois
- ◯ Rarement

Lors de vos déplacements professionnels qu'utilisez comme moyen de transport le plus souvent ?

- ◯ Non concerné
- ◯ Marche/vélo
- ◯ Voiture personnelle / Deux-roues motorisé
- ◯ Votre véhicule de fonction/service
- ◯ Véhicule libre service disponible sur votre site
- ◯ Covoiturer avec un collègue
- ◯ Transport en commun
- ◯ Avion
- ◯ Train

Cinquième partie : vos déplacements de midi



Parce qu'ils ont eux-mêmes leur impact, nous nous intéressons de près aux déplacement liés à la pause méridienne ! Quelles sont vos habitudes et quel mode de transport y est associé ?

Quelles sont vos habitudes à la mi-journée et à quelle fréquence ?

	Jamais	Rarement	Au moins 1 fois/mois	1 fois/semaine	Tous les jours
Déjeuner à mon domicile	◯	◯	◯	◯	◯
Déjeuner sur mon lieu de travail	◯	◯	◯	◯	◯
Déjeuner dans un restaurant inter-entreprise	◯	◯	◯	◯	◯
Déjeuner dans un restaurant	◯	◯	◯	◯	◯
Courses/Achats/démarches administratives	◯	◯	◯	◯	◯
Pratique de sport	◯	◯	◯	◯	◯
Autres	◯	◯	◯	◯	◯

Quel mode de transport utilisez-vous le plus souvent lors de vos déplacements du midi ?

	Jamais	Rarement	Au moins 1 fois/mois	1 fois par semaine	Tous les jours
Marche à pied	◯	◯	◯	◯	◯
Vélo, roller, trottinette	◯	◯	◯	◯	◯
Deux-roues motorisé	◯	◯	◯	◯	◯
Seul(e) en voiture	◯	◯	◯	◯	◯
Covoiturage	◯	◯	◯	◯	◯
Transport en commun	◯	◯	◯	◯	◯

Sixième partie : votre vision à ce jour

Pour mener notre analyse, nous avons besoin de mieux comprendre votre approche et votre besoin. Entre satisfaction et ressenti, dites-nous en plus sur votre vision des modalités de transport aujourd'hui.

28

Quelles images associez-vous à la voiture/au deux-roues motorisé (5 choix maximum) ? *

- [ ] Autonome, libre
- [ ] Bruyant
- [ ] Cher
- [ ] Confortable
- [ ] Contraignant
- [ ] Convivial
- [ ] Dangereux
- [ ] Désagréable
- [ ] Ecologique
- [ ] Economique
- [ ] Fatiguant
- [ ] Fiable
- [ ] Inadapté
- [ ] Inconfortable

- [ ] Indispensable
- [ ] Insalubre
- [ ] Lent
- [ ] Pas fiable
- [ ] Pas pratique
- [ ] Plaisir
- [ ] Polluant
- [ ] Pratique
- [ ] Rapide
- [ ] Reposant
- [ ] Sécurisant
- [ ] Silencieux
- [ ] Sportif, sain
- [ ] Stressant

29

Quelles images associez-vous aux transports en commun (5 choix maximum) ? *

- [ ] Autonome, libre
- [ ] Bruyant
- [ ] Cher

- [ ] Confortable
- [ ] Contraignant
- [ ] Convivial
- [ ] Dangereux
- [ ] Désagréable
- [ ] Ecologique
- [ ] Economique
- [ ] Fatiguant
- [ ] Fiable
- [ ] Inadapté
- [ ] Inconfortable
- [ ] Indispensable
- [ ] Insalubre
- [ ] Lent
- [ ] Pas fiable
- [ ] Pas pratique
- [ ] Plaisir
- [ ] Polluant
- [ ] Pratique
- [ ] Rapide
- [ ] Reposant

- [ ] Sécurisant
- [ ] Silencieux
- [ ] Sportif, sain
- [ ] Stressant

30

Quelles images associez-vous au vélo/à la marche (5 choix maximum) ? *

- [ ] Autonome, libre
- [ ] Bruyant
- [ ] Cher
- [ ] Confortable
- [ ] Contraignant
- [ ] Convivial
- [ ] Dangereux
- [ ] Désagréable
- [ ] Ecologique
- [ ] Economique
- [ ] Fatiguant
- [ ] Fiable
- [ ] Inadapté

- [ ] Inconfortable
- [ ] Indispensable
- [ ] Insalubre
- [ ] Lent
- [ ] Pas fiable
- [ ] Pas pratique
- [ ] Plaisir
- [ ] Polluant
- [ ] Pratique
- [ ] Rapide
- [ ] Reposant
- [ ] Sécurisant
- [ ] Silencieux
- [ ] Sportif, sain
- [ ] Stressant

31

Quelles images associez-vous au covoiturage (5 choix maximum) ? *

- [ ] Autonome, libre
- [ ] Bruyant
- [ ] Cher

- [ ] Confortable
- [ ] Contraignant
- [ ] Convivial
- [ ] Dangereux
- [ ] Désagréable
- [ ] Ecologique
- [ ] Economique
- [ ] Fatiguant
- [ ] Fiable
- [ ] Inadapté
- [ ] Inconfortable
- [ ] Indispensable
- [ ] Insalubre
- [ ] Lent
- [ ] Pas fiable
- [ ] Pas pratique
- [ ] Plaisir
- [ ] Polluant
- [ ] Pratique
- [ ] Rapide
- [ ] Reposant

- [ ] Sécurisant
- [ ] Silencieux
- [ ] Sportif, sain
- [ ] Stressant

32

Etes-vous satisfait de votre mode de déplacement actuel ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Septième partie : et celle de demain ?

Nous avons vu votre vision aujourd'hui, mais peut-elle changer ?

33

Seriez-vous prêt à changer de mode de transport pour vos déplacements domicile - travail dans les temps à venir ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Vous êtes prêt à changer de mode de déplacement domicile-travail, quel mode privilégiez-vous ? *

- ◯ Marche à pied
- ◯ Vélo (roller, trottinette,...)
- ◯ Deux-roues motorisé
- ◯ Seul(e) en voiture
- ◯ Covoiturage
- ◯ Déplacement multimodal : combiné vélo/voiture/train/covoiturage/autre
- ◯ Réseau train
- ◯ Transports en commun
- ◯ Non concerné

35

Selon vous, quelles propositions vous inciteraient à privilégier les transports en commun (pour vos trajets domicile-travail, professionnels ou du midi) ? (3 choix possibles) *

- [ ] Une meilleure information sur les transports en commun existants
- [ ] Un arrêt plus proche de mon domicile/travail
- [ ] Moins de correspondances/un trajet plus direct
- [ ] Des temps de parcours plus fiables
- [ ] Des services plus tôt/plus tard
- [ ] Des horaires de travail adaptés aux transports en commun
- [ ] Une meilleure fréquence
- [ ] Un trajet plus rapide
- [ ] Des titres de transports en commun pour les déplacements professionnels
- [ ] Une information en temps réel sur les horaires
- [ ] Une incitation financière

Selon vous, quelles propositions vous inciteraient à privilégier la marche et/ou du vélo pour vos trajets domicile-travail? professionnel ? *

- [ ] Une meilleure information sur les itinéraires cyclables existants
- [ ] Des aménagements sécurisés sur mon trajet
- [ ] Un garage à vélo sécurisé sur mon lieu de travail
- [ ] Des vestiaires, casiers et douches sur site
- [ ] Le prêt ou l'aide à l'achat d'un vélo
- [ ] Le retour assuré en cas d'impossibilité de retour à vélo
- [ ] La mise en place d'une flotte de vélo de service
- [ ] La mise à disposition d'équipement (matériel d'entretien, cape de pluie, casque...)
- [ ] Des formations sécurité/entretien/assurances
- [ ] Des interventions pas des professionnels pour entretien des vélos/vélos électriques/trottinettes
- [ ] Des stationnements vélo sécurisés aux arrêts de transports en commun
- [ ] Un incitation financière
- [ ] Je ne souhaite pas utiliser ces modes

Selon vous, quelles propositions vous inciteraient à privilégier la marche et/ou le vélo pour vos trajets du midi ? *

- [ ] Une meilleure information sur les itinéraires cyclables existants
- [ ] Des aménagements sécurisés sur mon trajet
- [ ] Un garage à vélo sécurisé sur mon lieu de travail
- [ ] Des vestiaires, casiers et douches sur site
- [ ] Le prêt ou l'aide à l'achat d'un vélo
- [ ] La mise en place d'une flotte de vélo de service
- [ ] La mise à disposition d'équipement (matériel d'entretien, cape de pluie, casque...)
- [ ] Des stationnements vélo sécurisés aux arrêts de transports en commun
- [ ] Je ne souhaite pas utiliser ces modes

38

Selon vous, quelles propositions vous inciteraient à réduire l'usage de la voiture individuelle (pour vos trajets domicile-travail, professionnels ou du midi) ? *

- [ ] Non concerné
- [ ] La mise en place d'un service de covoiturage (mise en relation, garantie retour,...)
- [ ] Des places réservées aux covoitureurs sur site
- [ ] Une incitation financière pour la pratique du covoiturage
- [ ] Des horaires similaires aux collègues pour covoiturer
- [ ] Je ne souhaite pas réduire mon usage

39

Groupama d'OC participe aux frais de transports en commun, le saviez-vous? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Votre avis nous intéresse !

Nous vous laissons vous exprimer plus librement dans cette dernière section, sur vos idées, vos partages, votre expérience personnelle même. Vous pouvez aussi laisser votre avis sur ce questionnaire, et nous dire si vous êtes satisfait de cette approche... Merci et à bientôt !

40

Avis, idées, solutions, besoins, partage d'expérience : à vous de jouer !

Ce contenu n’a pas été créé ni n’est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.

Microsoft Forms