



**HAL**  
open science

# La mutation du management stratégique au sein du Crédit Mutuel : une démarche résiliente face aux risques climatiques

Marie Noeline Sinapin

## ► To cite this version:

Marie Noeline Sinapin. La mutation du management stratégique au sein du Crédit Mutuel : une démarche résiliente face aux risques climatiques. Journée de recherche. Face aux cygnes noirs des organisations “ antifragiles ” : de nouveaux apports (résilience digitale, cyber résilience, gestion des risques hors cadres, cyber sécurité), Centre d’Investigation et de Recherche sur la Résilience Organisationnelle (CIRERO); Laboratoire ESDR3C (CNAM Paris), Oct 2023, Paris, France. hal-04262574

**HAL Id: hal-04262574**

**<https://hal.science/hal-04262574>**

Submitted on 27 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**La mutation du management stratégique au sein du Crédit  
Mutuel : une démarche résiliente face aux risques  
climatiques.**

*Sinapin, Marie-Noëline, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry,  
France.*

**Résumé:**

Cet article met l'accent sur la résilience environnementale dans le contexte des défis que posent les changements climatiques et les questions environnementales. La civilisation est de plus en plus aux prises avec des turbulences sévères, des événements impensables dans un environnement qui présente des déséquilibres majeurs. C'est un sujet étudié par la communauté scientifique, qui montre un intérêt croissant pour l'importance des changements traduits en matière d'efforts et de sacrifices à faire. Cette sensibilisation nécessite une réponse adaptative de la part des pays, mais également de la part des régulateurs des financiers et non financiers. La gouvernance des risques liés au climat joue un rôle essentiel dans le processus de RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale). À partir d'une étude qualitative menée auprès du Crédit Mutuel centre est Europe et de la littérature, ce papier présente et discute les résultats d'une enquête qualitative réalisés au sein d'une agence bancaire. Ce papier vise à montrer la manière dont l'entreprise traite l'enjeu environnemental et les actions concrètes en perspective relevant d'une stratégie résiliente.

Il présente également les résultats d'un sondage sur la résilience environnementale. Cette banque mutualiste semble tenir compte du changement climatique et de la détérioration de l'écosystème dans sa stratégie de gestion. En outre, elle semble nous montrer que le changement climatique peut avoir des répercussions majeures sur l'activité économique en général et par extension sur la sphère financière. De plus, elle semble cerner les nouveaux défis et engage des actions dans un écosystème en proie à de reconfigurations systémiques majeures.

**Mots clés:** Management-stratégie-climat-développement durable-mutation-résilience

## INTRODUCTION

L'émergence de la question environnementale dans la sphère politique et scientifique remonte à cinq décennies environ. Le sujet prend une place importante dans le domaine public qui mise sur des initiatives politiques, sociales et administratives pour accompagner le changement au niveau des comportements à adopter pour préserver l'écosystème de la planète. Ces initiatives ont donné naissance à un ensemble d'engagements à adopter par les citoyens en matière de gestion du développement durable qui sont bicéphales, d'une part nous avons (les lois sur la protection de la nature, divers protocoles sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre...). D'autre part, nous avons des dispositifs liés à la protection de la nature (espaces protégés, l'agriculture raisonnée, les taxes parafiscales...). Au regard des dégradations majeures qui affectent la survie des espèces sur terre, les actions en vigueur paraissent faibles.

L'efficacité et la cohérence de l'action en matière d'environnement nous paraît alors une problématique importante. Les entreprises ont un grand défi à relever en insérant dans leur stratégie la dimension environnementale. La stratégie d'entreprise est une discipline des sciences de gestion depuis les années soixante, ce qui explique que la plupart des outils d'analyse sont assez récents. Aussi, les grandes conceptions environnementales de l'entreprise ont émergé au cours de ces périodes et elles sont triples. Premièrement, il s'agit d'une analyse qui considère l'environnement comme un levier exogène auquel les organisations apportent des réponses adaptatives par une stratégie managériale ajustée. Deuxièmement, dans une vision plus darwinienne, où la nature serait comme un espace contraignant à maîtriser et à gérer. Troisièmement, l'analyse porte sur les interactions entre les entreprises et l'écosystème qui doit être prises en compte dans leur stratégie. Avec l'école de l'écologie des organisations Trist (1976), Asstley et Van de Ven (1983) ont une vue plus aiguisée sur le rôle des dirigeants sur la question environnementale. En effet, l'environnement et les entreprises sont sans cesse en interaction qui forme un écosystème. Les entreprises de tous les secteurs semblent faire face aux mêmes problèmes climatiques et environnementaux. Cependant, il existe un manque d'action commune. Certains auteurs font valoir que "la coopération entre les sociétés doit être stimulée pour créer une vision commune" Trist (1976). Dans cette perspective, les entreprises pourraient adopter une approche volontariste des actions communes pour repenser l'éco-management. Face aux nouveaux défis, l'entreprise doit intégrer l'innovation dans son process managérial stratégique. Notre problématique dans ce travail de recherche consiste à comprendre en quoi la résilience environnementale contribue-t-elle à la mise en place

d'actions stratégiques, afin de faire face aux changements climatiques?

## **1. LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE TIENT COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT**

Au-delà de la vision de l'éco-management, les analyses menées dans le domaine de l'environnement ont mis en évidence une séparation entre l'entreprise et son écosystème. L'entreprise doit réagir en tenant compte de son environnement. La stratégie d'entreprise a émergé dans les années soixante, c'est pourquoi les outils d'analyse sont récents.

Deux auteurs ont mené des recherches en écologie des populations, Hannan et Freeman (1977). Les entreprises considèrent la nature comme un espace à gérer et à exploiter sans tenir compte de sa préservation et des conditions de son renouvellement. Certains auteurs font valoir la nécessité de développer une forme quelconque de coopération entre les organisations. Il s'agit de définir des variables d'action communes pour la protection de l'écosystème. Cette école a suscité un courant de pensée, celui de l'éco-management. Il s'agit de gérer l'entreprise, afin de créer une résonance avec son capital naturel. La responsabilité sociale des entreprises est accrue pour ne pas compromettre la planète. Aussi, elles deviennent résilientes. L'écologie désigne les interactions entre les êtres vivants et de leur milieu et ce concept s'est développé au début du XX<sup>e</sup> siècle. Darwin a ouvert la voie au concept de résilience (Holling, 1973). Les préoccupations actuelles au sujet écologique ont contribué à renouveler l'intérêt pour la résilience environnementale.

Le concept de résilience se définit comme la capacité pour un individu à résister ou à se remettre d'un événement stressant ou traumatique. C'est la capacité à s'adapter positivement aux difficultés. Pour Luthar, Cicchetti et Becker (2000), cette notion « *désigne la capacité à s'adapter positivement au stress ou au traumatisme. Un désastre, une catastrophe, une maladie, un accident, la mort ou la séparation d'un être cher sont quelques exemples qui peuvent remettre en question notre expérience* ». Il s'agit pour les organisations d'apporter des réponses adaptatives, afin de retrouver un équilibre avec son environnement dans lequel elles évoluent. Les crises environnementales actuelles ont mis en évidence la nécessité, pour les organisations, de développer leur capacité à faire face à l'incertitude mais aussi de mettre en place des variables d'actions tangibles aux problèmes écologiques, sociétaux, géopolitiques et sociaux. Lorsqu'elles sont confrontées à des crises hors cadres ou cygnes noirs (Lagadec, 2006 ; Taleb, 2013). Ces situations de crise offrent une occasion unique pour explorer comment les organisations agissent, afin de faire face à de tels chocs (Godé et al. 2020 ; Sein,

2020). La résilience organisationnelle est appliquée depuis le milieu des années 2000 (ONU, 2005). La question des crises environnementales (Garcia-Mira, R. (2022) trouve sa légitimité dans un monde en grande mutation. Comment se traduit cette résilience au niveau d'une entreprise?

### **1.1. Le management écologique ou la mutation en perspective**

La pensée moderne axée sur la préservation des ressources qui entourent les entreprises est en passe de devenir un principe éthique majeur dans la stratégie managériale des firmes. Les organisations doivent soit diminuer leur utilisation ou mettre en place des actions pour régénérer l'environnement. Le reboisement des forêts par exemple illustre notre approche. Le potentiel humain est capital à utiliser pour conduire des projets qui visent à repenser la nature. *« À cette fin, nous proposons au manager de développer pour lui et auprès de son équipe un management porteur de sens autour des trois niveaux de la posture écologique : préserver, actualiser et développer sa ressource »* Karolewics, F. (2010).

L'entreprise est invitée à revoir sa stratégie en termes d'actions concrètes et réalisables visant à apprendre à désapprendre, afin de mieux repenser la production, la consommation, la préservation des ressources dans une visibilité holistique. Cela demande une réflexion de fond en intelligence collective, afin d'assurer sa survie et celle de la planète. Le management ne semble plus se présenter comme une science exacte et nous sentons bien que l'héritage de l'organisation scientifique de travail ne répond plus aux grands défis de ce siècle. C'est dans cette optique, qu'il est finalement important d'identifier les mutations stratégiques pour répondre à la nouvelle donne, celle de l'écologie résiliente dans notre travail de recherche. Certes que la révolution numérique a bousculé les modalités de travail et notre rapport à l'espace-temps a changé. La nouvelle génération a un rapport différent avec le temps, l'organisation et surtout avec l'autorité. La transdisciplinarité, l'agilité, l'intelligence collective sont des mots clés dans le vocabulaire du management stratégique en mutation. Ces approches résilientes privilégient deux grands enjeux que sont la responsabilité partagée et la confiance. La confiance à fédérer autour d'un objectif commun, afin de répondre aux grands défis écologiques. L'humain semble être le maillon fort sur lequel va s'incarner les capacités d'innover en faveur de la préservation du capital naturel de la planète. Dès lors comment aborder les actions stratégiques à mettre en place pour réparer la planète et surtout comment l'aborder avec lucidité et résilience ?

## **1.2. Le management stratégique durable et son cadre théorique**

Le développement durable est abordé au sein des organisations qui adoptent une optique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et qui envisagent de réviser leurs stratégies. Il s'agit de faire en sorte que leur organisation atteigne un nouveau niveau. Celle de reconnaître la valeur intrinsèque des ressources, de nouvelles relations à la consommation et finalement une prise de conscience de l'interconnexion entre la société et son écosystème. L'évolution managériale et stratégique est au cœur des préoccupations majeures des organisations d'aujourd'hui.

Pour ce faire, les organisations doivent se doter d'une nouvelle configuration fonctionnelle et opérationnelle. Il nous apparaît que les entreprises de demain doivent être en mesure de réconcilier les pratiques liées à la sphère durable avec sa culture. Dans le but de nourrir l'espoir de créer un rendement durable et intelligent. Akono et Fernandès (2009) ont étudié "l'approche économique, sociale et économique" dans un cadre durable. Il appartient aux sociétés de fournir des variables d'action stratégique claires et innovantes Mathieu et al (2010). L'auteur établit une distinction entre deux niveaux d'éco-innovations visant à réduire les incidences et les risques environnementaux. Au niveau technique avec des processus techniques pensés et pris en compte et au niveau organisationnel avec un nouveau processus un nouvel état d'esprit.

Il faut également repenser la logistique Murphy et Poist (2002). Dans le même ordre d'idées, il est utile de mettre en lumière le travail de Carter et Jennings (2002). Ils ont proposé un cadre de référence important en termes de logistique ouvertement responsable et viable. D'ailleurs, ces auteurs proposent une approche claire qui influe sur les activités internes et externes des industries. Cela s'applique à l'achat, au transport et au stockage avancé. La Cop15 a montré l'érosion de la biodiversité et qui exige des entreprises une mutation stratégique majeure et d'un nouveau modèle de société. Les chercheurs évolutionnaires sont informés et alertent les entreprises sur la dégradation du capital naturel. Des chercheurs se sont réunis au congrès à Metz avec la présence de la société française de l'écologie (SFE2), de la société d'écologie d'Allemagne, d'Autriche de la Suisse (Gfö) et de la Fédération européenne des sociétés d'écologie (EEF), sur un thème intéressant : "L'écologie et l'évolution, une nouvelle perspective et des défis de la société". Les membres de ces organisations semblent avoir confirmé les changements nécessaires et radicaux dans les modèles sociaux. Cela vise à enrayer l'érosion des composantes de la planète (eau, terre, air et biodiversité).

La France dispose d'une stratégie nationale de la diversité biologique. Nous nous référons à la Convention de Rio sur la diversité biologique. La biodiversité est définie comme la diversité des êtres vivants de la planète (des gènes aux espèces et aux écosystèmes).

Il s'agit d'un défi majeur pour les entreprises de trouver un système économique compatible avec la viabilité actuelle et future de notre fragile planète. Enfin, à notre avis, ce que l'on conteste principalement, c'est le modèle capitaliste axiomatique basé sur un mécanisme productiviste et extractif. Le modèle actuel semble s'appuyer sur une injonction de plus en plus illimitée. Elle appelle à une utilisation excessive et inutile des ressources naturelles et minérales. La croissance semble infinie compte tenu des ressources limitées, ce qui explique le changement nécessaire dans la gestion stratégique des organisations.

Notre étude ne considère pas une liste exhaustive de leviers stratégiques dans le domaine du développement durable, mais il s'agit avant tout de mettre en évidence l'importance de la dimension humaine et miser sur sa capacité d'agilité et de résilience. "*La civilisation croyait savoir ce qu'elle pouvait enlever aux outils et aux machines, mais elle ne sait pas ce qu'elle pourrait perdre en ignorant le potentiel humain*" Illich, I. (2021). Dans cette même logique, il nous apparaît que l'intelligence collective pourrait être un atout majeur pour trouver des actions en faveur de l'environnement, selon Gond (2020). L'humanité a fait un saut vertigineux en ce qui concerne la technologie. Et selon ma perspective de recherche, nous avons humblement observé la faiblesse du travail social comme une dimension durable.

Il est exact que les entreprises parlent d'éthique dans leur démarche productive (valeurs éthiques, protection de l'enfance, horaires de travail...) Van Opijnen et Oldenziel (2011). Selon certains auteurs, la durabilité concerne tous les aspects de la chaîne de valeur de l'entreprise, Tate et al (2010). L'analyse des publications sur la gestion stratégique durable semble mettre en évidence des aspects importants. Facteurs liés à la mise en œuvre du développement durable basés sur une vision holistique de l'entreprise et de son écosystème. Ceci suggère que l'entreprise n'a pas d'existence propre qu'elle coexiste avec ses intervenants internes et externes. C'est en fédérant autour d'un objectif commun que le défi écologique sera relevé et finalement l'agilité et la résilience ne seront plus un mot d'ordre mais un état d'esprit.



### 1.3. Management stratégique durable et résilient

Comment appréhender un changement de gestion stratégique dans un contexte géopolitique incertain et des défis mondiaux gigantesques. Il s'agit du changement climatique, de la transition énergétique, de la puissance nucléaire de l'Iran, du terrorisme, des droits de l'homme et des relations transatlantiques. Les sommets internationaux (OCDE, OMC, OMS, COP) interviennent pour fixer les grandes orientations en faveur d'un équilibre quand les déséquilibres sont si importants. A ce titre, les entreprises doivent relever de nombreux défis. La technologie ne semble pas être en mesure de relever tous les défis. L'idée selon laquelle l'innovation nous sauvera de l'appauvrissement des ressources et du changement climatique est une dangereuse illusion avertit Bihouix, P. (2014). Selon lui, les étapes seraient au niveau du "low-tech" et en faveur de la sobriété.

Selon de récentes études sur le développement durable, il semble que les organisations incorporent la dimension écologique responsable dans leur stratégie. En fait, selon ces études, une entreprise sur cinq estime que sa réputation sociale et environnementale est importante. En ce qui concerne l'écologie et les questions connexes, les consommateurs sont également des acteurs majeurs de l'approche "éco-responsable ». A ce titre, une étude a été effectuée en juin 2020 par Harris Interactive pour l'association 4D et WECF. Cette enquête montre que 38% des Français s'intéressent à la provenance des aliments et à leur consommation en général. 29% sont préoccupés par la gestion des déchets et 28% par leur impact sur le climat. Ces résultats montrent clairement que les Français ont conscience des enjeux environnementaux et semblent faire preuve de résilience. Des actions tangibles durables au sein des organisations demandent une grande rigueur, de la réflexion et de l'analyse dans un contexte de fort déséquilibre. La littérature sur le développement durable a mis en évidence l'existence d'un outil qui peut aider les entreprises dans leurs processus de production. Technique de mesure des anomalies qui pourraient avoir des répercussions sur l'environnement. Il s'agit de la cartographie Value Stream Mapping (VSM), qui offre aux entreprises la possibilité d'analyser les étapes de production. Par ailleurs, il permet de reconfigurer le procédé en apportant des innovations intelligentes Lasa et al. (2008). Mathieu et al (2010) ont identifié deux catégories d'éco-innovation, tant opérationnelles qu'organisationnelles.

Il a pour but de réduire l'empreinte carbone et de rendre les processus de production plus fiables Aberre et al. (2008). D'autre part, il s'agit d'atteindre une maturité culturelle suffisante pour conserver le capital naturel. C'est ce dernier point qui est intéressant et

significatif, en effet, il s'agit de révolutionner les mentalités en vue de construire une vraie politique écologique commune. Compte tenu de ce qui précède, "il serait complexe d'utiliser le même raisonnement que celui utilisé pour construire le modèle productif actuel pour un modèle de production futur". Comment les organisations adoptent la résilience environnementale?

À la lumière de notre analyse documentaire, le problème environnemental semble crucial pour la viabilité de la planète. Il s'agit d'une réflexion sur l'espace humain et non humain Latour, B. (2010). De plus, les auteurs proposent des travaux qui aideront les organisations à adopter une approche durable de leur processus de production. Quant aux variables d'action concrètes, il apparaît que l'innovation, l'agilité et la résilience sont essentielles. La dimension sociale est une ressource à reconsidérer, pour mettre en évidence des potentialités, une intelligence collective. Cette collaboration permettra de mettre en œuvre des actions opérationnelles pérennes.

## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

L'approche est qualitative à la lumière de la question de recherche afin de répondre à l'identification de bonnes pratiques environnementales. Il est question d'enrichir le savoir empirique.

La méthodologie choisie est fondée sur une approche herméneutique Jardat, R. (2011), qui consiste à étudier le matériel de gestion. L'objectif est de clarifier le concept de résilience environnementale dans une entreprise.

En confrontant ses attributs avec les changements auxquels les entreprises ont dû faire face depuis dix ans, ainsi qu'en identifiant les stratégies mises en œuvre.

Les données qualitatives ont été collectées à partir d'une étude de cas sur le terrain (le crédit Mutuel Centre Est Europe caisse de Ribeauvillé) selon les apports de (Goldman et al, 1995). Cette étude a été complétée par un sondage au sujet de la motivation de 287 cadres de secteur d'activités différentes au sujet de la résilience environnementale. Nous avons mis en lumière un guide qui comprend quatre grandes dimensions présentées dans un tableau en guise de clarté de la compréhension.

<b>Dimension</b>	<b>Thèmes des questions</b>
<b>La valorisation des ressources humaines</b>	L'implication des salariés dans le processus décisionnel. Le rôle de la fonction RH. La technologie numérique. La gestion des compétences et formations
<b>La maîtrise du changement</b>	Les capacités de réaction aux changements Veille technologique Veille concurrentielle Stratégie Risques
<b>Les réseaux internes et externes</b>	Création de partenariats Avantages des passerelles gagnantes
<b>La création de valeur pour les clients</b>	Les attentes des clients et l'innovation

## **2.1. Résultat et analyse des données recueillies**

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable Tropes. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique Paillé et Mucchielli (2003) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème.

L'étude de cas et le sondage nous ont permis de recueillir des perceptions, des attitudes, des actions par rapport au sujet proposé. L'avantage était bien qu'elle nous a fourni des informations riches en détails et nuancés, ce qui nous a permis de pouvoir procéder à une analyse systématique incluant tant la forme que le fond.

## **2.2. Présentation de l'entreprise**

Il s'agit du Crédit Mutuel Alliance Fédérale dont dépend la Caisse régionale de la ville de Ribeauvillé (68). La Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe propose un large éventail de produits et de services. Cette offre est destinée aux particuliers, agriculteurs, artisans, marchands, professionnels, sociétés, associations, collectivités locales. Pour s'adapter à la demande de tous ses clients, elle a diversifié ses activités. Elle offre des produits et services dans les domaines bancaires, assurance, téléphonie mobile, automobile et immobilier. En plus d'être une banque partenaire pour l'économie locale et régionale, le Crédit Mutuel Centre Est Europe est aussi une société socialement impliquée. Elle attache une grande importance aux valeurs de solidarité, de responsabilité et de respect des individus. En établissant de nombreux partenariats avec des collectivités, des associations et d'autres organismes publics ou privés, il accompagne et soutient les projets locaux développés dans son territoire.

### 3. ANALYSE DES RESULTATS

Le Crédit mutuel a décidé de surmonter les inquiétudes causées par la révolution digitale et les bilans écologiques alarmants. La Banque fédérale a mis en œuvre des mesures concrètes au cœur de l'évolution de ses stratégies.

Le Directeur mentionne le contexte dans lequel la banque s'est retrouvée en 2021. « *Il est clair que l'année 2021 a été marquée par de grands bouleversements pour l'entreprise. Persistance de l'épidémie, incertitude économique et sociétale, inflation et incidence sur le pouvoir d'achat des ménages* ». Il ajoute : « *les perturbations climatiques, dont la réalité menace la survie d'êtres vivants* ». Cette visibilité contextuelle démontre que la société a de grands défis à relever pour redéfinir ses stratégies managériales. Il fait remarquer que d'intéressants leviers peuvent être utilisés pour appuyer le changement organisationnel et stratégique. Afin d'accompagner l'entreprise vers une forme d'adaptabilité et d'agilité dans ce cadre, le Crédit Mutuel s'appuie sur ses effets d'expérience. Ces leviers sont l'engagement des employés (83000), la mise en œuvre territoriale (proche des communautés et des clients), le soutien dans le processus de RSE. Le Crédit mutuel semble faire de la création de valeur et de la performance durable la pierre angulaire de sa transformation stratégique. La personne interrogée nous a dit : « *Notre banque crée de la valeur pour ses parties prenantes internes et externes en augmentant les dividendes sociaux* ». L'objectif est d'encourager le pouvoir d'achat et les actions économiques et solidaires ». Dans le cadre de ses efforts en faveur du changement environnemental, la banque a décidé de réviser ses stratégies internes. A ce titre, elle est la première banque française à adhérer à Alliance Bancaire Net Zéro. La Banque s'est engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans ses portefeuilles d'ici 2050. Notre interlocuteur apporte des renseignements essentiels "notre engagement se reflète dans des actions concrètes. En tenant compte des enjeux climatiques dans les outils actuels de gestion des risques ». Il ajoute: « *toutes les décisions et engagements ont un impact positif ou négatif sur l'environnement de l'entreprise* ».

La transformation stratégique de la Banque repose sur les questions climatiques. L'interviewé nous explique que « *le climat est un risque et qu'il peut être un risque financier* ». Le crédit mutuel semble prendre racine dans ses valeurs comme force d'innovation de ses collaborateurs. La banque semble organiser son action en donnant de l'autonomie aux différents groupes (Crédit Mutuel Fédéral, Arkéa, océan, etc.) pour relever les défis de la RSE. Le Directeur a indiqué : « *Il s'agit d'une gouvernance innovante spécifique au groupe,*

*la RSE est rattachée à la direction des risques* ». Ses valeurs mutualistes et finalement sa proximité avec les parties prenantes en vue de s'engager dans le changement. Le Directeur mentionne : « *on s'appuie sur le collectif et les compétences des employés pour trouver des solutions pour reconfigurer les décisions* ». Au sein de l'entreprise, les conseillers se rapprochent des clients pour répondre à leurs besoins. Il s'agit d'une banque qui veut obtenir un rendement global et durable en ayant des effets externes positifs sur son écosystème. Le groupe organise également des formations régulières, en particulier dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Le Crédit mutuel a par ailleurs fixé comme objectif la structuration et la gestion des actions RSE.

La personne interrogée déclare que « *le groupe a développé trois axes : la durabilité, le reporting et la résilience climatique* ». « Il s'agit avant tout d'établir des objectifs à long terme, de développer des outils de mesure pertinents et concrets et finalement de s'aligner sur les enjeux climatiques ». Il précise « *que le groupe a mis en place une gouvernance avec acculturation en mettant en évidence les indicateurs climatiques* ». Il s'agit du renforcement du pôle RSE, le bilan carbone et l'identification des actifs verts ». « *Les atouts écologiques incluent l'identification des véhicules écologiques, le diagnostic du rendement énergétique des clients* ».

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale définit ses stratégies au regard de ses valeurs « *Ensemble, écouter et agir* ». « *L'entreprise mobilise ses talents et ses énergies autour d'une dynamique commune* ». La personne interviewée explique : « *nous avons une organisation coopérative et mutuelle, nous sommes à l'écoute de nos clients et de nos collaborateurs* ». « *Nous innovons sans cesse au service de l'humain, nous agissons pour une société plus juste et durable* ». « Toutes nos actions en faveur de la durabilité et des questions climatiques sont suivies par un comité dont la mission consiste à mesurer notre engagement ».

Le Crédit mutuel a intégré les risques climatiques et environnementaux au cœur de ses ambitions dans le *cadre de l'évolution stratégique*. À cet égard, le Directeur mentionne que « *les changements climatiques et l'érosion de l'écosystème peuvent avoir une incidence financière importante* ». « A ce titre, le Groupe a décidé d'intégrer ces risques dans sa gouvernance ». « *Les membres du conseil d'administration ont été formés aux enjeux environnementaux, ce qui permet de suivre toutes les mesures prises* ». Le directeur précise que « *nous avons relevé des risques de transition qui font référence à des pertes financières que nous pourrions encourir. Ceci est dû au processus d'ajustement nécessaire à une économie plus écologique et durable. Ce risque peut provenir de considérations de politique environnementale, d'avancées technologiques, de changements dans le marché* ». « Il y a des

secteurs sensibles au risque de transition, tels que le secteur énergétique, la métallurgie, l'industrie chimique, l'élevage ».

Cela exige un soutien de la part de la banque, afin de soutenir ces secteurs sur la voie d'une économie durable. Il y a d'autres risques plus tangibles, La personne interrogée affirme que « ce type de risque est lié à des pertes directes causées par le changement climatique ». « Air, l'érosion de l'écosystème ». "Ces risques peuvent être significatifs (sécheresse, intempéries, inondations, stress hydrique...). « La Banque étudie la possibilité de déterminer l'exposition de ses infrastructures et de ses actifs financés au risque climatique physique ». C'est dans le but de mieux identifier sa vulnérabilité aux différents risques. Le groupe a également pour ambition d'intégrer les risques et les opportunités. Le Crédit mutuel attache une grande importance à l'évolution de la société (technologique, climatique), afin de faire preuve d'agilité. Le Directeur mentionne que « pour stimuler le changement, la société tient compte des risques liés aux questions climatiques, mais aussi des possibilités". (Voir le tableau ci-dessous). Il s'agit essentiellement de soutenir les entreprises et les particuliers pendant leur transition ». Il ajoute : « Tout ceci est possible si la planète fait partie de cette transition énergétique à l'échelle mondiale ». « Les améliorations s'appliquent à tous les secteurs d'activité ». La Banque semble tenir compte des impacts liés au changement climatique et de ceux-ci sur les facteurs climatiques et environnementaux.

#### Opportunités liées aux risques environnementaux

Effacité des ressources	Source d'énergie	Produits et services	Marchés	Résilience
Réduction de la consommation d'eau.  Utilisation systématique du recyclage.	Recours aux nouvelles technologies.  Nouvelles sources d'énergie plus durables.	Innovation.  Produits plus durables.	Nouveaux sites qui nécessitent une couverture d'assurance.	Effacité énergétique.  Diversification des ressources.

Face au changement environnemental, la grande mutation stratégique du Groupe s'inscrit dans la durée. Il s'agit de donner aux enjeux climatiques un champ d'action prospectif,

afin d'évaluer les risques et ultimement de les gérer. Il affirme *"que les projections et les scénarios à long terme sont aussi pris en considération"*. Le Groupe Crédit Mutuel réfléchit à une approche matricielle de sa démarche RSE. Ce qui montre que le groupe se prépare à gérer les risques "hors cadre". Selon la personne interrogée, *« le groupe mobilise les collaborateurs en matière de gestion des risques (risques de crédit, risques opérationnels). L'objectif est de mettre en place des indicateurs de maîtrise des risques »*.

Le groupe a entrepris de mobiliser ses parties prenantes afin de participer aux initiatives d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. L'interviewé indique *« que le Crédit mutuel est signataire du Pacte global des Nations Unies depuis 2003 »*. Les entités de ce groupe se sont engagées à réduire les impacts carbonés. *« En plus de soutenir le secteur de l'agriculture et de la viticulture, comme c'est déjà le cas en Alsace et ailleurs »*. Ces engagements font partie d'un plan stratégique plus vaste comprenant l'intégration du climat comme facteur de rendement et de risque dans la gestion de ses activités. Quand est-il de la résilience environnementale et de ses attributs ?

### 3.1. Résultat et analyse du sondage

A la question : c'est quoi la résilience environnementale?

Critères	Pourcentage de réponses
➤ Des mutations stratégiques	<b>27%</b>
➤ Des variables d'actions	8%
➤ Une prise de conscience	<b>41%</b>
➤ Pour une performance durable	24%

La majorité des personnes interrogées considèrent que la résilience environnementale rime avec une prise de conscience avec 41%. Un chiffre intéressant et significatif. Au regard des travaux depuis 2009 de la part des géologues sur le recueil des preuves de la transition vers une nouvelle ère géologique induite par l'homme. La conférence scientifique à Lille et à



Berlin a marqué la fin, mais pas la conclusion, d'une aventure scientifique initiée par Paul Crutzen, qui a reçu le prix Nobel de chimie en 2002 pour avoir identifié la cause réelle de l'appauvrissement de la couche d'ozone. Ce qui a engendré une question générale « *Humanité: sommes-nous entrés dans l'Anthropocène, une nouvelle ère géologique?* ». A ce propos, la prise de conscience trouve toute sa légitimité. 27% des personnes interrogées considèrent la résilience environnementale comme des mutations stratégiques, ce qui semble être déjà le cas du Crédit Mutuel (résultat de la première étude de cas précitée). 24% ont considéré la résilience écologique comme un levier de performance durable. Ce qui suppose des variables d'actions fortes au sein des organisations. Ces résultats nous montrent que la prise de conscience est importante, afin de trouver des réponses adaptatives face aux défis environnementaux.

#### **4. DISCUSSION**

Nous proposons donc une synthèse générale de ces résultats. En effet, les perceptions des évolutions stratégiques du Groupe Crédit Mutuel dans les questions climatiques sont importantes. Le groupe semble se rendre compte qu'il a un rôle majeur à jouer, afin d'accompagner la transformation stratégique en termes de questions climatiques. Il doit répondre aux attentes des intervenants ainsi qu'aux exigences réglementaires et prudentielles. Les employés du groupe paraissent mobilisés pour accompagner les clients dans leur passage écologique. La société veille activement à la protection du capital naturel et de la diversité biologique. Ces changements obligent l'entreprise à être agile (adaptabilité, proactivité, engagement, rapidité, compétences, résilience). Nous avons aussi décelé que la RSE prend en compte la dimension des parties prenantes et une réponse sociale qui concerne la civilisation. L'entreprise semble intégrer cette sphère dans sa stratégie avec un manque de visibilité sur l'identité des organisations fonctionnant soit en « marché soit « en société » Martinet, A-C (1984). La Dimension RSE porte une valeur éthique de manière intrinsèque et donc porteuse de régulation aux demandes des parties prenantes Pesqueux, Y. (2007). L'aspect moral et symbolique du développement durable ont été abordés par Paone, V. (2009). Le groupe paraît s'engager clairement dans une activité structurante innovante dans sa stratégie managériale au regard des grands défis planétaires. Cette étude complétée par un sondage sur le sens de la résilience environnementale vient conforter la position du Crédit Mutuel en tant qu'organisation ayant pris conscience de la complexité du phénomène climatique et dresse in fine des actions tangibles s'inscrivant dans une mutation stratégique, afin de s'adapter à son

écosystème. Il est clair que la résilience environnementale demande un travail cognitif chez les acteurs qui se traduit par une véritable prise de conscience face à tant de déséquilibres. Les résultats de ce sondage ont montré que les collaborateurs sont sensibilisés aux questions environnementales et les enjeux, afin de mieux appréhender les relations des sociétés humaines face à leur écosystème. Le concept de résilience environnementale semble être accepté, compris et utilisé par l'organisation.

## **5. LES APPORTS ET LES LIMITES**

Notre contribution théorique vise à faire le lien entre la recherche empirique et la théorie de la résilience environnementale. En effet, les résultats obtenus à la suite de cette recherche tendent à démontrer que la banque est un acteur majeur dans l'accompagnement du changement dans un monde en pleine mutation technologique et environnementale. Que l'approche demande aux entreprises d'être agile et résiliente. Pour Simon, H-A. (1993), la notion de développement durable semble être très complexe au regard de l'ampleur des enjeux et défis qui menacent la survie de l'espèce vivante.

Sur le plan managérial, la mutation stratégique du groupe Crédit Mutuel impacte l'entreprise et les individus sur le plan business modèle, management. Elle est un atout pour les fonctions supports et contribue à améliorer l'expérience client et surtout à être agile dans des situations incertaines. Elle permet de résoudre les problèmes des clients et d'accélérer les process en unissant les forces de la fluidité et de l'efficacité. Franchissant d'importantes modifications structurelles depuis les années 1990, les entreprises et leurs dirigeants en appellent de plus en plus aux acquis et à la valeur ajoutée des sciences humaines et sociales, dans l'idée d'adopter une reconfiguration de leurs stratégies.

Notre échantillon paraît restreint en termes de personnes interrogées et la méthode d'investigation repose sur un entretien avec un recueil limité des « non-dit » et des pratiques tacites.

## 6. CONCLUSION ET PERSPECTIVE

Ce travail de recherche nous a permis d'avoir un éclairage sur les mutations du management stratégique face aux défis écologiques, numériques et géopolitiques. Cette étude de cas a montré comment le groupe Crédit Mutuel appréhende les évolutions écologiques dans un monde en disruption. Ce travail a permis de mettre en exergue les bonnes pratiques d'une organisation et in fine de contribuer aux connaissances empiriques. L'étude de la revue de littérature a permis de mettre en lumière un cadre théorique préalable à l'action stratégique dans une démarche résiliente.

Les variables d'actions stratégiques du Crédit Mutuel montrent un engagement fort inscrit dans une longue perspective. Le groupe mène une étude prospective d'ampleur pour mesurer les risques et saisir les opportunités. Dans sa démarche d'accompagnement du changement, l'organisation semble démontrer des valeurs agiles fortes Barrand, J. (2006). L'agilité serait selon cet auteur un état d'esprit nécessaire dans un monde qui évolue vite avec des enjeux climatiques majeurs. Cette recherche a aussi permis de montrer que le groupe Crédit Mutuel mise sur les compétences clés et distinctives de ses milliers de collaborateurs, afin d'accompagner ses clients de tous secteurs d'activités dans leur transition écologique. En outre, c'est une société qui développe des relations vertueuses entre les différentes parties prenantes. Nous pourrions même avancer que la banque est dans une posture « d'agilité » (agilité et la résilience). La résilience permet aux organisations de faire face aux difficultés et finalement de trouver des leviers, afin d'accepter les situations et de les transformer Teneau, G. (2011). Les organisations du siècle auront un rôle majeur à jouer pour reconfigurer leurs stratégies managériales pour un monde plus équitable. In fine une meilleure délimitation de l'espace humain et non humain et la terre en tant que berceau des espèces vivantes à protéger. Le Crédit Mutuel paraît mobiliser les parties prenantes dans l'évolution de son management stratégique, afin de répondre aux défis écologiques, numériques. Le groupe s'appuie sur son modèle coopératif, mutualiste et son statut, afin de mener ses stratégies collectivement pour une performance globale et profitable. Mais aussi pour des engagements dont l'impact bénéficiera à toute la société. Dans cette perspective, nous voulons faire référence à une citation célèbre : « *Nous allons devoir nous adapter, repenser, recentrer et modifier certaines de nos hypothèses fondamentales sur ce que nous entendons par la richesse, par les biens, par ce qui est à moi et ce qui est à vous. Comme les enfants, nous allons devoir apprendre à partager. Si nous échouons, alors les forces qui ont contribué au Brexit, à la progression de l'isolationnisme, pas seulement au Royaume-Uni mais partout dans le monde, et qui naît du*

*manque de partage, d'une définition biaisée de la richesse et de l'incapacité de la partager plus équitablement, à la fois dans les États mais aussi entre eux, ces forces se renforceront".* Si cela arrivait, je ne serais pas optimiste pour le futur de notre espèce Hawking, S. (2018). Certains auteurs considèrent la RSE comme une illusion sociale Allouche et al. (2005). Il nous semble que les organisations ont un rôle majeur à mesurer ses externalités sur l'écosystème, aussi cette responsabilité serait devenue institutionnelle comme acteur principal Hatchuel, A. (2000).

En guise de perspective, nous voulons conduire une recherche sur les variables d'actions stratégiques résilientes mises en œuvre par d'autres organisations pour répondre aux défis écologiques, numériques et géopolitiques. Cela nous permettra de détecter les innovations managériales et surtout de ne pas identifier les modèles semblables mais la nature de ces modèles stratégiques.

## BIBLIOGRAPHIE

Akono, D. & Fernandes, V. (2009). Impacts du développement durable sur les organisations logistiques. *Management & Avenir*, 26, 241-255. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0241>

Allouche et al. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle, in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, F. Le Roy, M. Marchesnay (eds), Paris, Éditions EMS, 177-188.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Conclusion. Andrew H. Van de Ven. Dans : D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 321-328). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0321>

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Chapitre 21. Michael T. Hannan et John Freeman. Dans : D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 207-216). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0207>

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod, Paris.

Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A. & Mercuri Chapuis, S. (2020). Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Aspects analytiques et empiriques. *Innovations*, 62, 221-247. <https://doi.org/10.3917/inno.062.0221>

Bihoux, P. (2023). High-Tech ou Low-Tech? Dans : Philippe Boursier éd., *Écologies: Le vivant et le social* (pp. 565-572). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bours.2023.01.0565>

Breka, J. & Gaultier-Gaillard, S. (2013). La supply chain verte dans les entreprises agroalimentaires françaises : freins et motivations. *Gestion 2000*, 30, 15-31. <https://doi.org/10.3917/g2000.302.0015>

C S Holling (1973). « Resilience and Stability of Ecological Systems ». *Annual Review of Ecology and Systematics* 1973 4:1, 1-23

*Annual Review of Ecology and Systematics* 1973 4:1, 1-23

Fernandes, V. & Van Steenberger, M. (2013). Le management durable de la supply chain : quelles pratiques pour réduire l'impact environnemental d'un site industriel ? *Gestion 2000*, 30, 53-67. <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0053>

Godé, C., de Corbière, F. & Pallud, J. (2020). Les technologies émergentes en contexte extrême : de l'adaptation à l'anticipation ?. *Systèmes d'information & management*, 25, 3-6. <https://doi.org/10.3917/sim.202.0003>

Gond, J. & Igalens, J. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.gond.2020.01>

Hatchuel, A. (2000). *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action*

collective, in A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, FNEGE, Paris, Vuibert.

Ibert, J. (2017). VII. Frederick E. Emery et Eric L. Trist – Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 97-112). Caen: EMS Editions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0097>

Jardat, R. (2010). «*La décadence l'herméneutique d'un objet transdisciplinaire et ses conséquences pour une recherche en gestion*». <https://theses.hal.science/tel-00514762/document>  
<https://theses.hal.science/tel-00514762/document>.

Karolewicz, F. (2010). *Écomanagement: Un management durable pour des entreprises vivantes*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.karol.2010.01>

Koninckx, G., Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>

Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Sécurité et stratégie*, 10, 50-52. <https://doi.org/10.3917/sestr.010.0050>

Latour, B. (1991). «*Nous n'avons jamais été modernes* ». Essai d'anthropologie symétrique, Paris. Découverte.

Luthar, S. ; Cicchetti, D ; Becker, B. 2000. « The construct of resilience : a critical evaluation and guildness for future work », *Child developement*, 71 (3), p. 543-562.  
verte.

Marchand, D., Pol, E. & Weiss, K. (2022). *Psychologie environnementale : 100 notions clés*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.march.2022.01>

Martinet, A-C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mc Graw Hi

M. T. Hannan and J. Freeman, "Organizations and Social Structure" in *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard, U. Press, 1989, 3-27II.

Noël, C. (2004). « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel, *Gestion 2000*, 3, septembre - octobre, 15-33.

Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Broché.

Paone, V. (2009). *La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve des faits – Contribution à l'étude d'un système de contagion – de l'épiphénomène à la contagion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.

Pesqueux, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF.

Rioust de Largentaye, Armand. « Nassim Nicholas Taleb, *Le Cygne noir, la puissance de l'imprévisible* », *Afrique contemporaine*, vol. 237, no. 1, 2011, pp. 157-160.

Simon, HA. (1993). *Administration et Processus de décision*, Paris, Economica.