Analyse des relations RSO/ESS

dans le projet des organisations en quête de performance globale

Thibault CUENOUD
Enseignant-chercheur en Economie
ESCEM Tours-Poitiers-Orléans
Membre du CRIEF Laboratoire Recherche Faculté Sciences Economiques Poitiers
E-mail : tcuenoud@escem.fr

Dimbi RAMONJY
Professeur associé en Stratégie et RSE
Groupe Sup de Co La Rochelle
Membre de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation)
E-mail : ramonjyd@esc-larochelle.fr

Résumé

Cette communication a pour objet de questionner la communauté scientifique sur l'émergence d'hybridations entre des organisations capitalistiques fortement impliquées dans la RSO et des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire. Ces deux types d'organisations ont pu émerger avec des histoires et donc des cultures de la « performance globale » différentiant dans la mesure où elles ne se côtoyaient pas véritablement. Pourtant, l'évolution récente des enjeux socio-économiques, au niveau global mais surtout au niveau local dans les territoires, a mis en avant des perspectives d'expérimentations fortes qu'il convient d'appréhender pour y conforter de nouvelles pratiques innovantes et collaboratives en émergence. Les auteurs souhaitent ainsi y décrire les éléments institutionnels justifiant ces hybridations (nouvelles réglementations, nouveaux enjeux, approches différentes…) pour ensuite proposer des pistes de réflexion auprès d'une communauté scientifique en cours de constitution sur ce domaine de recherche émergent.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) ; Economie Sociale et Solidaire (ESS) ; Développement Durable ; Performance Globale ; Innovation Sociale.

Introduction

La recherche d'une performance globale est un concept de plus en plus prégnant dans nos organisations. Cette affirmation n'est ni exclusive ni dogmatique. Elle est le fruit d'une convergence des pratiques pour nombre d'organisations dans leurs activités au quotidien. Historiquement, nous pouvions avoir la recherche d'une performance globale via les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), axée par l'évolution de leurs statuts et de la définition qu'ils donnaient à leur objet social et donc à leur utilité sociale. De l'autre, nous pouvions remarquer des évolutions notables dans les organisations capitalistiques par des pratiques qualifiées de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO).

Les objectifs étaient multiples : répondre à des enjeux sociétaux forts pour ces organisations, se différencier et améliorer leur image et réputation, renouveler des pratiques opérationnelles pour respecter plus l'environnement, toucher de nouveaux consomm'acteurs plus sensibles au développement durable… Ces pratiques reposaient beaucoup plus sur des volontés individuelles ou collectives de faire mieux dans un environnement institutionnel non contraignant. Nous pouvons même parler d'organisations proactives et engagées, voire même militantes dans leurs pratiques, qu'elles soient propres à l'ESS ou à la RSO.

Ce travail souhaite s'axer davantage sur les évolutions récentes dans le domaine des « pratiques sociétales » que peuvent proposer ces organisations, qu'elles soient de l'ESS ou de la RSO, pour améliorer leur performance globale. Cette approche se veut plus réaliste dans un contexte institutionnel en mutation qui oriente de plus en plus vers des pratiques sociétales, non seulement volontaires mais fortement orientées. Il n'est pas facile d'y décrire les mutations en cours puisque par définition, elles sont actuelles, présentes et en mouvement, d'où une démarche exploratoire et proactive pour tenter de les discerner dans la constitution d'un paradigme naissant à notre sens : vers une évolution des relations RSO/ESS dans les projets des organisations en quête de performance globale.

Ce postulat que nous émettons ici est matérialisé par une multitude de faisceaux qui viennent conforter notre argumentation :

Les **obligations réglementaires** en France, tant dans les pratiques de la RSO qui deviennent multiples (que vous soyez une organisation de l'ESS ou capitalistiques) que dans les pratiques de l'ESS qui intègre depuis peu les entrepreneurs sociaux (des organisations capitalistiques à valeurs ESS) ;

Les **obligations économiques** où les pratiques sociétales (qu'elles soient d'ordre social, environnemental et de gouvernance) deviennent un élément de différenciation dans un contexte concurrentiel renforcé (les citoyens-consommateurs cherchant des pratiques plus vertueuses dans leur acte d'achat par exemple) ;

Les **obligations organisationnelles** où les processus de structuration interne et externe de ces organisations sont de plus en plus calqués sur des processus-qualité, dans la recherche d'une amélioration continue et constante des pratiques économiques, sociales et environnementales, afin qu'elles soient rapportées et justifiées auprès des parties prenantes.

Ces évolutions institutionnalisées, puisqu'elles ont des origines multiples mais semblent s'imposer à tous, orientent vers l'utilisation de pratiques à court, moyen et long terme qui tendent à devenir une norme dans un environnement socio-économique changeant et complexe. Les auteurs y décèlent des mutations organisationnelles de fond qui laissent supposer des relations beaucoup plus étroites et ainsi innovantes entre ces organisations, qu'elles soient issues de l'ESS ou capitalistiques mais fortement ancrées dans des démarches de RSO. A ce titre, ce travail de description des enjeux organisationnels tendent à s'ancrer dans un travail de fond et d'analyse via le lancement d'un programme de recherche. Celui-ci vient interroger la problématique globale suivante :

« Dans quelle mesure la convergence entre RSO et ESS - prise comme un facteur déterministe et comme une opportunité stratégique - pourrait améliorer la performance globale des organisations et apporter des innovations sociales, notamment collaboratives ? »

Les objectifs pouvant être affichés sont les suivants (même si ces objectifs sont sujets à débat autour d'un programme de recherche en cours de lancement coopté par une communauté scientifique en émergence sur le sujet) : Quelles modalités de collaboration pour quelle gouvernance organisationnelle vis-à-vis d'un projet de recherche à moyen/long terme entre chercheurs, acteurs publics, institutionnels, réseaux… ? Quelle démarche académique dans

l'émergence d'un cadre théorique voire d'un paradigme naissant dans une perspective institutionnelle/macro et stratégique/micro pour étudier cette relation ? Quel intérêt des acteurs de terrain dans la dynamique d'une convergence RSO-ESS à finalité d'une performance globale/utilité sociale des organisations /innovations sociales notamment collaboratives ? Quelles démarches d'investigation terrain via une approche méthodologie qualitative – d'organisations qui mettent en œuvre et opérationnalisent dans leurs projets, stratégies, pratiques, cette convergence RSO-ESS ?

Notre but, au final, est d'aider les organisations à conforter leurs démarches managériales et sociétales dans une approche proactive face à un changement institutionnel en cours. Les contributions managériales pourront se rapporter aux éléments suivants : Mieux appréhender puis mieux opérationnaliser cette convergence RSO-ESS au service d'une performance globale/utilité sociale/innovation sociale ; Mieux évaluer la performance globale / l'utilité sociétale qu'elles en tirent dans une stratégie de valorisation des pratiques internes et externes ; Mieux valoriser et communiquer cette performance globale / l'utilité sociétale aux parties-prenantes de ces organisations (dans une dynamiques d'essaimage, de partage et de collaboration) ; Faire émerger des innovations sociales, notamment dans le cadre des partenariats/collaborations entre les acteurs de l'ESS et les entreprises

Pour ce faire, dans cette première communication, nous allons surtout cadrer cette convergence entre ESS et RSO. Ainsi, nous allons dans un premier temps étudier les évolutions de l'ESS et son rapprochement avec les organisations capitalistiques à travers les entrepreneurs sociaux. Ensuite, dans un deuxième temps, nous allons démontrer que le paradigme du développement durable s'imposant à toutes les organisations qui renouvellent leur projet. Dans une troisième partie, nous décrirons en quoi la recherche d'une performance globale devient multiple, à la RSO mais aussi à l'ESS. Puis, dans une quatrième partie, nous analysons le rapprochement entre organisations de l'ESS et capitalistiques à travers le concept de l'innovation sociale dont les stratégies de collaborations en sont le vecteur et le produit. Enfin, dans une dernière partie, nous expliquerons et justifierons la démarche empirique et méthodologique mobilisée pour ce programme de recherche.

1 : L'Economie Sociale et Solidaire, d'un secteur historique particulier à son hybridation via les entrepreneurs sociaux ?

La création l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), définie en tant que telle aujourd'hui avec ses mutuelles, coopératives, associations et fondations, est le résultat d'un processus historique répondant à des besoins sociaux qui ont depuis évolués. A l'origine, les mouvements mutualiste et coopératif ont émergé les premiers après la Révolution Française de 1791. Les difficultés fortes rencontrées par les ouvriers, vivant dans des conditions sociales dégradées, les ont conduits à créer des formes de regroupement afin de faire face notamment aux maladies et décès. « *… conscient de leur potentiel dans la lutte contre le paupérisme et le maintien d'une certaine paix sociale, Louis Napoléon Bonaparte publie en 1852 le décret instituant la Société de Secours Mutuels approuvée. Cette décision donne à la France sa première législation sociale du XIXe siècle, mais elle demeure toutefois un évènement isolé et ne traduit de ce fait pas un véritable support de l'Etat envers la cause civile.* » (Camille Rosenblatt, 2013). Pour ce qui est du mouvement coopératif, il prend son essor dans les courants idéologiques de démocratisation des rapports salariaux impulsés par Claude-Henri de Saint-Simon (à l'origine des idées associationistes avec la création d'associations d'ouvriers et de production dans les années 1830).

La particularité de ces deux mouvements, mutualiste et coopératif, vient d'une mobilisation de la société civile afin d'apporter assistance aux plus démunis. L'ambition est de créer voire même de réorganiser les liens sociaux de la société. La loi Waldeck-Rousseau en 1884 va légaliser les groupements de personnes, laissant la possibilité de créer des structures juridiques nécessaire à la structuration de ces formations citoyennes. Il s'en suivra la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, venant conforter cette ascension des acteurs de l'Economie Sociale (loi du 1er juillet 1901 et la liberté d'association, *Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative*). Les fondations ont pour origine le Moyen-Age où elles permettaient aux églises de réaliser des actions caritatives. Elles n'ont pas eu le même type de développement aussi favorable en France que dans les pays anglo-saxons. Ce n'est qu'à partir des années 1960-1970 qu'elles seront remis en avant, notamment dans la stratégie de développer le mécénat d'entreprises et parallèlement à l'intérêt des entreprises vis-à-vis de leur rôle sociétale.

Une recherche bibliographique succincte des grandes familles de l'ESS vient contextualiser le rôle sociétal de ces acteurs. La Charte de la Mutualité de 1898 (Musée de la Mutualité Française) vient préciser l'objet sociétal des mutuelles, à savoir la non-lucrativité des mutuelles, l'accès à tous à des soins de qualité ainsi qu'à l'intervention d'actions sociales et sanitaires. Les valeurs des mutuelles y sont décrites par la liberté, la solidarité, la démocratie et la responsabilité. De multiples processus de structuration de ces acteurs verront le jour afin d'impulser une dynamique partenariale et collégiale entre les différents courant de l'ESS (têtes de réseau, nouvelles lois, nouveaux statuts...). A la sortir de la 2de Guerre Mondiale, au regard des difficultés sociales fortes induites par ce conflit, les acteurs de l'Economie Sociale seront à nouveau mobilisé. En 1945 les mutuelles deviennent complémentaires à la sécurité sociale créée la même année (le code de la mutualité sera réalisé en 1955). Quant aux coopératives, un cadre législatif sera fait en 1947 afin d'en définir les modalités d'organisation et de fonctionnement.

Les défis sociétaux étant toujours forts au sein de la société française, les acteurs de l'Economie Sociale vont être amenés à évoluer aussi. La fin de la période des trente glorieuses met en avant un chômage de masse, à l'origine de la précarisation de nombreux citoyens. Ce besoin de solidarité afin d'intégrer au mieux des personnes exclues ou en difficultés vis-à-vis du monde du travail va se faire fortement ressentir. En 1980, dans un contexte social sous tension, le CNLAMCA va publier la *« charte de l'économie sociale »* portant les valeurs et spécificités des acteurs de l'Economie Sociale. Une Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES) sera mise en place en 1981 afin d'aider les acteurs de l'Economie Sociale à mieux se développer sur le champ économique. La première loi sur l'Economie Sociale sera instituée le 20 juillet 1983 (Groupe ESFIN-IDES, décembre 2003) afin de constituer le premier socle juridique du secteur, nécessaire au développement de ces acteurs. En parelle, l'Etat va mettre en place des dispositifs de solidarité portés par de nouveaux acteurs (on parle notamment de la réinsertion par l'activité économique). Ces acteurs, plus récents mais tout autant préoccupés par les tensions sociales actuelles, vont petit à petit intégrer l'Economie Sociale pour que celle-ci devienne l'ESS (Efigip, 2011).

Ces acteurs vont ainsi se fédérer dans les territoires via les Chambres Régionales de l'ESS, instances représentatives des acteurs de l'ESS aujourd'hui encore. « *Les CRESS sont des associations représentatives et transversales qui ont vocation à réunir les acteurs de l'économie sociale et solidaire de leur région : les associations, les coopératives, les fondations d'entreprises de l'ESS, les mutuelles, les syndicats employeurs de l'économie sociale et dans la plupart des régions, les réseaux d'économie solidaire et de développement local.* » (CNCRESS, 2012). Les structures locales ont pu se développer avec une relative indépendance les unes des autres, notamment pour répondre aux besoins spécifiques de leurs adhérents de l'ESS. On en dénombre aujourd'hui 26 (22 en métropole et 4 en outre-Mer) qui ont été créée de 1992 à 2007 dans la poursuite des différentes structures de rassemblement des acteurs de l'ESS. La fusion récente des régions françaises, le 1er janvier 2016, vient faire évoluer le périmètre de ces organisations où celles-ci s'orientent vers des rapprochements pour épouser ce nouveau périmètre administratif.

Il faut cependant notifier la création du Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS (CNCRESS) en 2004 afin d'aider à la mutualisation et au travail en réseau de ces structures. Un processus d'harmonisation à minima a été à l'étude, avec l'adoption d'un socle commun pour l'ensemble des CRESS (la loi cadre de l'ESS de 2014 venant décrier ce socle en cours d'adoption au sein des CRESS depuis). Les CRESS se doivent de rassembler l'ensemble des acteurs des entreprises sociales et solidaires sur son territoire. A cette fin, des collèges sont mis en place pour satisfaire les questions de représentativité des différentes familles d'adhérents. Les trois familles historiques sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. D'autres collèges ont pu être crées, via cette même loi cadre de l'ESS de 2014, qui vient instaurer un nouveau collège composé des entrepreneurs sociaux (organisations capitalistiques pouvant devenir une structure de l'ESS s'ils respectent des critères sociétaux définis par cette loi). C'est bien cette évolution institutionnelle (loi cadre de l'ESS de 2014), par cette création légale des entrepreneurs sociaux, mais aussi la place qui leur est attribuée dans les structures fédératives des acteurs de l'ESS localement (ici, les CRESS), que nous pouvons voir émerger un terreau propice aux coopérations et expérimentation entre ces acteurs.

En effet, les entrepreneurs sociaux sont souvent des organisations capitalistiques avec de fortes pratiques RSO, reflétant des visions engagées voire militantes de leurs dirigeants. C'est bien par ce biais que les acteurs historiques de l'ESS viennent à côtoyer plus fortement ces organisations aux pratiques RSO mais potentiellement bénéficiaire du statut d'entrepreneur social que l'hybridation de deux visions historiquement « étanches » s'opère. Les travaux d'Isabelle Baudet – 2ème communication de cette session – approfondissent cette place des entreprises capitalistiques suite à l'institutionnalisation de l'ESS en étudiant leur intégration suivant les critères requis par la loi (partage des bénéfices, gouvernance démocratique, utilité sociale).

2 : Du développement durable à la responsabilité sociétale des organisations, vers la quête de la performance globale ?

En 1987, dans son « rapport Brundtland » du nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland, premier ministre de la Norvège, donne forme et fond au projet de *sustainable development*. Ce dernier sera traduit plutôt pour cause de mode sémantique par l'expression *développement durable*, alors même que dans sa première traduction québécoise de 1988, le *développement soutenable* avait été retenu. Il serait vain cependant de rechercher des différences majeures de contenu entre les deux. En effet, comme le rappelle Sachs (1994), *« l'écodéveloppement renvoyait implicitement à un projet plus global, privilégiant la civilisation de l'être, sans oublier le partage équitable de l'avoir qui en constitue la condition indispensable. Il soulignait en même temps l'importance d'écologiser la pensée de façon à dépasser les approches segmentées et réductrices des savoirs multidisciplinaires* ». Pour nous situer aussi dans ce débat, nous retiendrons la distinction proposée par Camerini (2003) : « *parler de « développement soutenable », c'est tout d'abord souligner la nécessité d'un niveau de production supportable pour l'environnement, c'est-à-dire limité par les capacités physiques de la planète, alors que la notion de développement durable met davantage l'accent sur les aspects sociaux de l'équité intrinsèquement liés à la durée, et par conséquent sur la dimension temporelle et sociale autre que physique, ce qui est la raison d'être de la notion même* ». Cette acception nous semble conforme à la définition originelle que donne le rapport Brundtland sur le développement durable : « *Un développement qui répond aux besoins du*

présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (CMED 1988 : 51).

Ce projet sociétal du développement durable va alors être définitivement consacré par la communauté internationale - dont la France, représentée alors par le président François Mitterrand - lors du Sommet de la Terre de 1992, sur l'Environnement et le Développement, à Rio. Ensuite, après Rio en 1992, une autre grande date de l'avènement du développement durable au niveau international est celle du Sommet de Johannesburg sur le développement durable en 2002. L'avancée majeure a été la consécration des traditionnelles composantes du développement durable : les trois piliers économique, social et environnemental (Sébastien, Brodhag, 2004). Dans la déclaration adoptée à l'issue du sommet, les participants renouvellent leur engagement pour un développement durable : « *assumons-nous notre responsabilité collective, qui est de faire progresser et de renforcer, aux niveaux local, national, régional et mondial, les piliers du développement durable que sont le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, qui sont interdépendants et qui se renforcent mutuellement* » (ONU, 2002). Enfin, du sommet de Rio +20 en 2012 au sommet de New-York en 2015, les Etats membres des Nations Unies ont réfléchis puis adoptés un nouveau programme de développement durable, qui comprend un ensemble de 17 objectifs mondiaux pour mettre fin à la pauvreté, lutte contre les inégalités et l'injustice, et faire face au changement climatique d'ici à 2030. A la suite de l'initiative du *Global Compact* lancée par Kofi Annan en 1999, les organisations sont appelées à jouer un rôle actif à l'atteinte d'un développement durable de l'homme et de la planète.

Ainsi, le développement durable s'est depuis institutionnalisé en étant un nouveau paradigme pour tous les acteurs socio-économiques. Il constitue un nouveau contrat social qui traduit les défis majeurs de notre société contemporaine. D'après ces textes et sommets fondateurs, le développement durable devient en effet un projet sociétal proposant une alternative à nos modes de consommation et de production actuels. Nous assistons au passage du paradigme industriel vers le développement durable qui devient le nouveau paradigme sociétal (Gendron, 2006). Ce dernier apporte le « *seul changement dans le système de valeurs collectives communes, dans les mentalités, dans les comportements, et par conséquent dans les structures politiques et sociales, qui est proposé aujourd'hui, et cela en raison de ses présupposés épistémologiques […]* » (Camerini, 2003 : 125).

En conciliant environnement et développement, le développement durable exprime un nouveau contrat social, secondé d'un contrat secondaire d'ordre naturel comme le propose Sachs (1994). L'auteur argumente que dans le concept de développement durable, « *le rapport entre le social, l'écologique et l'économique demandent par conséquent à être réexaminés à la lumière d'un double constat éthique : la solidarité synchronique avec nos contemporains et la solidarité diachronique avec les générations futures. Ce double postulat peut prendre la forme d'un contrat social auquel s'ajoute un contrat naturel* » (Sachs, 1994 : 32).

A partir de cette conceptualisation, le développement durable peut alors être perçu comme un paradigme, au sens de Kuhn, c'est-à-dire « *une vision du monde qui sort du cadre de la recherche scientifique jusqu'à influencer la société, soit dans le sens qu'une certaine vision de la société est incluse dans le programme de recherche, soit qu'il s'agit d'une vision du monde que la société a d'elle-même* » (Camerini, 2003 : 7). Le développement durable est devenu un impératif inhérent à toute notre société contemporaine, avec comme ambition que « *cette citoyenneté de l'universel, désormais indispensable dans un monde fragile, s'exerce dans toutes les institutions mondiales, gouvernementales ou non. […] Dans chacun des pays, dans chacune des parties de la société civile : entreprises, associations, collectivités locales, syndicats,…* » (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994 : 5). En ce sens, nous nous inscrivons dans une perspective néo-institutionnelle plutôt qu'instrumentale. Cette théorie met en effet particulièrement l'accent sur les éléments culturels et cognitifs, les systèmes de croyance constitutifs de la réalité sociale et producteurs de sens (Desreumaux, 2009), à côté des processus réglementaire et normatif. Le développement peut alors être perçu comme une institution, composée des éléments ci-dessus, mais aussi des activités et des ressources disponibles dans l'environnement, et qui vient produire de la stabilité et du sens à la vie sociale (Scott, 2008).

Si le développement durable est devenu ce paradigme ambitionnant d'engager tous les acteurs socio-économiques, cela suppose que cet environnement institutionnel influence, renouvelle les organisations et régénère leur projet managérial à travers la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) (Schafer, Ramonjy, Petit, Baret, 2016). Dans ce sens, nous considérons

également les organisations non seulement comme des systèmes productifs, mais aussi comme des systèmes sociaux et culturels (Scott, 2008) qui s'inscrivent dans cet univers de sens que leur offre le développement durable comme projet de société.

Desreumaux (2015) définit alors l'entreprise comme une organisation qui possède des traits structurels distinctifs mais surtout un « Projet » qui permet « *la réflexion sur l'essence même de l'entreprise, le moteur ou la logique qui préside à la construction et à l'évolution de la forme organisationnelle* » (Desreumaux, 2015 : 175). Cette approche par le projet ou « Project-Based-View » (Aurégan, Joffre, Loilier et Tellier, 2007) permet d'envisager l'organisation, non seulement par rapport à ses dimensions techno-économiques, structurelles ou managériales, mais aussi par ses dimensions éthiques et politiques. De ce fait, « *à travers le Projet, on ne dissocie pas le politique et le stratégique et, en corollaire, on s'autorise à prendre en compte la diversité des objectifs susceptibles d'inspirer la stratégie de l'entreprise plutôt que de postuler la seule maximisation du profit* ». (Desreumaux 2015 : 176).

Ainsi, le développement durable comme projet sociétal, devient un projet managérial pour les organisations par le concept de RSO qui s'évalue par la notion de performance globale ou performance sociale (Capron, Quairel, 2006). Avant que cette approche de la RSO comme opérationnalisation du développement durable ne s'impose, de nombreux chercheurs ont essayé de définir cette notion de performance globale à partir des travaux précurseurs de Carroll (1979), abondé dans ce sens par Wartick et Cochran (1985), avant que Carroll ne renouvelle ses travaux (1991) dont le principal apport est de catégoriser les responsabilités sociales de l'organisation. Une autre étape a été franchie par le cadre encore plus intégré de Wood (1991, 2010), qui articule alors « principes - processus – résultats » du comportement socialement responsable des organisations.

3 : La quête d'une performance globale pour toutes les organisations ou comment l'hybridation sociétale s'est institutionnalisée

La définition la plus connue de la performance globale est celle d'Elkington (1999) avec le modèle du Triple P : *People-Planet-Profit* ou la *Triple Bottom Line* qui perçoit la performance globale « *comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal et d'autre part, un*

élargissement équilibré des objectifs stratégiques et des performances » (Capron, Quairel, 2006 : 9). Ainsi, les organisations cherchent à intégrer les trois objectifs d'un développement durable : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale.

Pour les organisations les plus proactives, cette quête de la performance globale devient alors une « utopie mobilisatrice », s'intègre dans leur Projet, et converge avec les objectifs généraux de leur management stratégique (Capron, Quairel, 2006). Toutefois, Jany-Catrice (2013) démontre que la performance globale doit être analysée de façon plus complexe que cette simplification à la triple performance. Elle soutient en effet que la performance globale ne peut se limiter à une approche issue de l'audit managérial, sous-entendue par une épistémologie réaliste. L'auteure propose alors quatre régimes de performance (cf. Tableau 1) dont le régime délibératif qui est le plus significatif car il « *caractérisé par le couple évaluation négociée/évaluation multidimensionnelle, émane des associations qui explorent les manières de rendre compte de leurs performances et de leur « utilité sociale ». C'est ce à quoi devait tendre une authentique démarche RSE visant à la performance globale* » (Jany-Catrice 2013 : 366).

Tableau 1. Les quatre régimes de performance globale :

	Evaluation à caractère unidimensionnel	**Evaluation à caractère pluridimensionnel**
Processus planifié	Régime autocratique	Régime managérial
Processus négocié	Régime fordiste	Régime délibératif

Source : Jany-Catrice F., 2013, p.366

La performance globale s'inspirerait alors du concept d'utilité sociale, jusque-là réservé aux acteurs de l'ESS et justifiant même de pouvoir bénéficier de règles et de faveurs spécifiques (Lipietz, 2001). Cette utilité sociale serait donc l'idéal-type pour toutes organisations en quête de performance globale et suivant une conception renouvelée de l'entreprise dans la société comme le suggèrent Capron et Quairel (2015). D'ailleurs, ces auteurs soutiennent que *« la question se pose d'autant plus que l'un des principaux critères de l'utilité sociale est relatif au développement de liens sociaux qui, a priori, est une qualité reconnue à toutes les entreprise. Par ailleurs, les théories de l'encastrement de l'économie dans le social font valoir que toute activité économique est susceptible de procurer de la désutilité ou de l'utilité sociale. S'interroger sur l'utilité sociale de l'entreprise, c'est aussi s'interroger sur l'utilité des produits qu'elle fournit ou des services qu'elle procure pour la société, ce qui implique de*

réfléchir à la nature de ces produits et services, leur obsolescence, à ce que sont les intrants que l'activité incorpore, ce que sont les processus de production et bien sûr les effets engendrés pour les populations et les écosystèmes » (Capron, Quairel 2015 : 243).

Pourtant, la notion de l'utilité sociétale reste à discussion dans la littérature sur l'ESS malgré des essais de synthèse comme celui remarquable de Gadrey (2004). D'une part, une approche souhaite ne pas la dissocier les statuts – donc internes - des acteurs (de l'ESS) de leur objet social et donc de leur utilité sociale. Sinon, il y a un risque justement de « *rabattre la question de l'utilité sociale à celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en ne prenant en compte que les conséquences sociales et environnementales des entreprises, que celles-ci aient ou non la recherche du profit comme finalité principale de leur activité* » (Fraisse, 2006 : 107). L'autre approche défend au contraire une utilité sociale dite externe, « *qui fait référence à une notion de développement humain durable (...), comme la contribution à un bien collectif de nature conventionnelle, et non comme un ensemble d'actions d'assistance individuelle (...)* » (Gadrey, 2006 : 649).

C'est d'ailleurs cette seconde approche qui a guidé les pouvoirs publics dans la rédaction de l'article 2 de la loi cadre de l'ESS de juillet 2014. L'utilité sociale y est ainsi définie comme suit :

« *Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes : **1**/ Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; **2**/ Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ; **3**/ Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition*

énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° ».

A ce stade, le développement durable s'opérationnaliserait par la RSO qui seraient en quête de performance globale, elle-même s'inspirant de l'utilité sociale. Et si la norme ISO 26000 permettrait de synthétiser tout cela ? Cette norme ambitionnant en effet de fournir des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale à toutes les organisations – classiques ou de l'ESS, privées comme publiques, petites ou grandes, multinationales ou locales, etc. Ainsi, la RSO consiste à contribuer au développement durable qui est considéré « *comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général* » (ISO, 2010 :19). Nous avons également dans cette norme les deux dimensions – une évaluation muti-dimensionnelle et un processus négocié - de la performance globale suivant le régime délibératif défendu par Jany-Catrice (2013). L'ISO 26000 est en effet une « norme 'hors norme'» (Capron, Quairel, Turcotte, 2011) que ce soit par son processus d'établissement multi-parties prenantes (discussion avec 90 pays et plus de 40 organisations internationales) que par son objet socio-politique qu'est la RSO. Ensuite, elle propose des principes et des questions centrales qu'elle invite à être intégrés par l'organisation responsable, dans une logique de « norme-définition » (Billaudot, 2011), sans objectif de certification ou d'utilisation réglementaire ni contractuelle.

Cette RSO appelle également à prendre en compte les attentes des parties prenantes et à dialoguer avec elles car elles peuvent « *aider une organisation à identifier la pertinence de questions particulières vis-à-vis de ses décisions et activités* » sans qu'« *elles ne remplacent pas la société au sens large pour la détermination des normes et des attentes en termes de comportement* » des organisations (ISO, 2010 : 8). On a donc l'association d'une approche co-construite à une posture institutionnaliste également invoquée par Jany-Catrice (2013) pour définir la performance globale. La RSO ne concernerait plus seulement un acte passé ou présent mais serait également située face à l'avenir, placée dans une perspective globale et dans une optique d'amélioration continue, et forgée dans le concept de redevabilité / *accountability*, un des sept principes de l'ISO 26000 (Capron, Quairel 2015). Etre redevable pour une organisation, consiste en effet à « *être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes* » (ISO, 2010 : 2).

4 : L'innovation sociale comme vecteur de coopération entre ESS et RSO dans la recherche d'une performance globale à champs multiples ?

L'ESS et la RSO son deux approches à vocation sociétale en cours d'hybridation. Mais la recherche d'une amélioration continue dans l'expérimentation pour une appropriation sociétale via les parties-prenantes environnantes viennent renforcer les enjeux d'expérimentations pour d'éventuelles hybridations. C'est bien la recherche d'une performance globale qui oriente vers plus d'innovation dans et hors des organisations qui semble émerger entre ces acteurs pluriels. L'évolution juridique de l'ESS (loi cadre de l'ESS de juillet 2014) ainsi que le renforcement du périmètre de la RSO (avec les quatre régimes de la performance globale de Jany-Catrice 2013) confortent ces hybridations. La norme ISO 26 000, plus proche de la RSO historiquement, est une réponse à l'amorçage méthodologique de ces hybridations mêmes pour des organisations de l'ESS. Il convient d'aider à l'émergence d'expérimentations via l'innovation sociale. L'innovation sociale est multiple dans les parties-prenantes qu'elles associent, tendant vers des opportunités organisationnelles innovantes et différentiantes dans ces nouveaux processus d'hybrides. Cette démarche permet un classement en 3 catégories d'innovation sociale qui sont complémentaires et reflètent en quelque sorte l'enjeu de l'innovation sociale (Cf. Figure 1.).

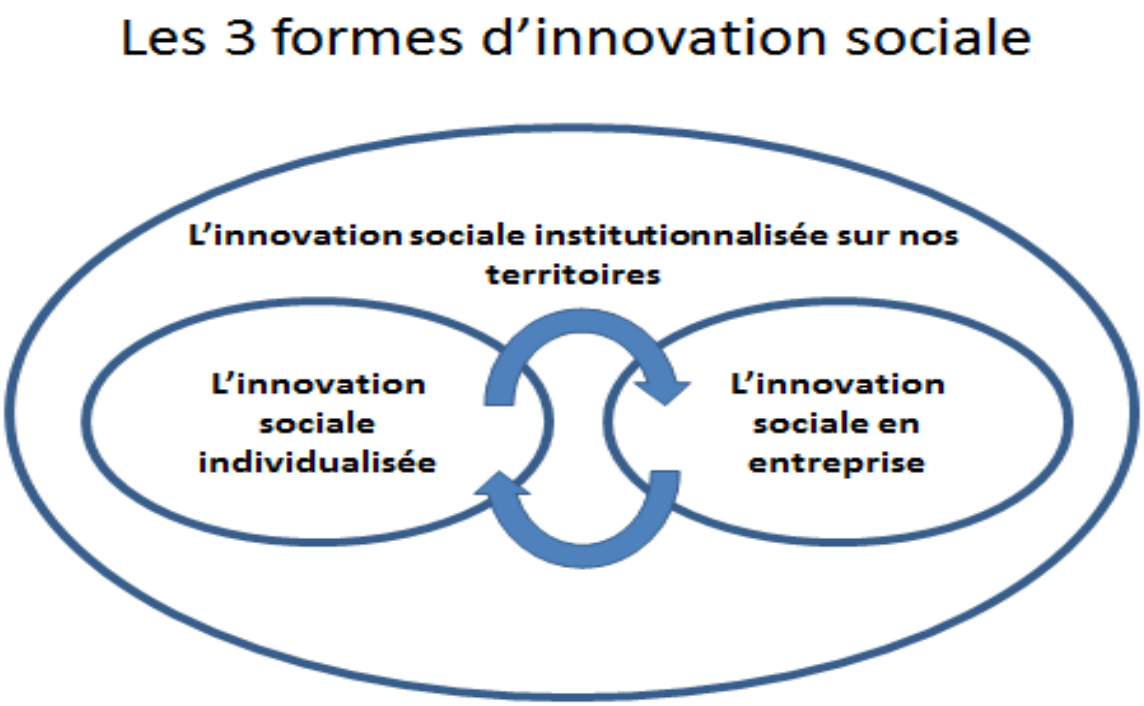

Figure 1 - Source : auteurs.

L'innovation sociale individualisée : Chez *Fontan* (1998), l'innovation sociale met à contribution et est portée par les usagers et les organismes chargés de les représenter. L'innovation sociale serait l'initiative des personnes et des groupes qui éprouvent le problème ou qui visent un idéal social pour eux-mêmes. Ils en assumeraient la direction et les principales responsabilités. L'innovation sociale ne se définirait donc pas uniquement par son objectif et le caractère novateur des solutions apportées, mais également par son processus. Le processus d'innovation sociale prend pour caractéristique son processus d'émergence assuré par un groupe de personnes souvent issu de la société civile. « *Les innovations sociales sont celles : ...qui placent les populations au centre de la démarche et les y associent au maximum, enrichissent les politiques sociales nationales et locales et permettent leurs évolutions et développent les partenariats et dégagent du sens.* » (Parravano et Bretesche – dans Lallemand, 2001).Les principales caractéristiques de cette innovation sociale individualisée sont l'importance du processus (coopératif entre les parties prenantes), vers une finalité socialement innovante mais aussi à destination d'une amélioration des lacunes sociales pouvant exister. Chambon, David et Devevey(1982) a pu conceptualiser la démarche de l'innovation sociale comme nous venons de la décrire (Cf. Tableau 2).

Tableau 2. La conceptualisation de l'innovation sociale individualisée

Sa forme	L'innovation sociale est immatérielle. Elle fait essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit. L'innovation sociale se fait novatrice parce qu'elle représente une solution hors normes dans le contexte donné.
Son processus	L'innovation sociale se particularise par la participation des usagers au processus et ce, de la prise de conscience du besoin, à la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre. « Schématiquement, l'innovation sociale recouvre la démarche qui va de la prise de conscience à la prise de pouvoir ».
Ses acteurs	Outre les usagers qui en constituent les protagonistes, et selon la forme qu'elle prend, l'innovation sociale est susceptible d'associer plusieurs types d'acteurs diversifiés. Elle est le module le plus sûr pour mettre en place des pratiques d'interdisciplinarité.
Ses objectifs de changement	L'innovation sociale peut être envisagée comme un processus d'apprentissage dont l'objectif consiste en la « valorisation individuelle » et l'« autonomisation » des usagers en vue de leur permettre de résoudre leurs problèmes. C'est à travers l'action solidaire que les individus développent leur autonomie. À ce sujet, les auteurs précisent que « l'objectif primordial de l'innovation sociale est (…) l'autogestion de la vie quotidienne».

Source : Chambon, David et Devevey (1982)

L'innovation sociale institutionnelle et territorialisée : Cette approche décrit le rôle de l'innovation sociale à travers ses impacts sur les institutions d'un territoire vis-à-vis des améliorations qu'elle peut apporter collectivement. On utilise souvent cette approche dans une vision partenariale et collective de l'innovation sociale, devant permettre à tous et pour tous d'aller de l'avant vis-à-vis des enjeux sociaux de nos territoires. « *Ce processus se caractérise par la coopération entre une diversité d'acteurs, dont les usagers, au cours de la phase de création de l'innovation sociale (définition du problème, identification des causes et des solutions) et de sa phase de mise en œuvre (participation financière, partage de ressources matérielles et techniques, mise à profit de l'expertise, échange d'information, formation). Le processus d'innovation sociale est principalement envisagé comme un processus d'apprentissage.* » (Julie Cloutier, 2003). Des liens forts se posent quant à l'effet de ces innovations sociales institutionnalisées sur le développement économique des territoires. Certains auteurs vont même jusqu'à parler de nouvelle division du travail. « *Pour Sabel (1996), les* ***partenariats locaux*** *(les groupes de développement local) se révèlent des innovations sociales, principalement en raison de leurs* ***modes d'organisation et leurs structures****, lesquels permettent d'apporter des solutions originales aux problèmes économiques et sociaux. Cette conception de l'innovation sociale qui en fait un type*

particulier ***d'organisation sociale*** *est également celle que partagent Gasse et Bussières (1991). Lebeaume, la qualifiera d'« alliance insolite* » (Julie Cloutier, 2003). *King* (1984) a réalisé un tableau (Cf. Tableau 3) qui vient reprendre cette typologie d'innovation sociale institutionnelle et territoriale.

Tableau 3. La conception de l'innovation sociale institutionnalisée dans nos territoires

1. Les innovations sociales concernant la régulation et la réalisation des objectifs économiques (ex. : croissance de la productivité, amélioration du système d'éducation)
2. Les innovations sociales destinées à protéger l'environnement et à assurer la pérennité des ressources naturelles (ex. : reforestation, développement durable, production économique d'énergie, gestion des ressources hydrauliques, recyclage des matériaux) ;
3. Les innovations sociales dans la sphère politique (ex. : décentralisation, communication et coopération avec différents groupes) ;
4. Les innovations sociales au niveau supra-national (ex. : nouvelles formes de coopération internationale, restructuration des relations internationales scientifiques et technologiques).

Source : King (1984)

L'innovation sociale dans les entreprises : L'innovation sociale au sein des entreprises vient questionner la capacité à améliorer les conditions de travail des salariés mais aussi des parties prenantes au sens large. Indirectement, les conditions de travail interpellent sur la capacité à mieux s'organiser, à être plus réactif au changement et donc à apporter l'environnement socio-économique au sein de l'organisation pour favoriser les processus d'innovation technologique par exemple. « *Dans le même ordre d'idées, l'innovation sociale est, pour Gordon (1989), une condition essentielle de la création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique. Partant du principe que « l'innovation (technologique) résulte d'abord d'un processus de production sociale», l'innovation sociale se pose comme l'organisation socialenécessaire à la production d'innovation technologique.* » (Gordon, 1989).

Plus précisément, l'innovation sociale fait référence « *à la capacité d'inventer et d'adopter de nouveaux modes de coopération* ». (Julie Cloutier, 2003). « *Dans la même veine, l'innovation sociale se révèle, selon Kanter (1999), une occasion d'affaire : « un partenariat entre l'entreprise privée et l'intérêt public, qui produit des changements durables et profitables*

pour les deux parties (...) Toujours selon Kanter (1999), l'innovation sociale exige un partenariat entre différents acteurs, par exemple : des instances et organismes gouvernementaux, le secteur associatif, les institutions de recherche et les fournisseurs. » (Julie Cloutier, 2003).

L'innovation sociale, sous ces 3 angles, vient ainsi conforter les pratiques de l'ESS et de la RSO dans le sens où elle permet à ces organisations des coopérations multiples via la recherche d'une performance globale sous l'angle de l'ISO 26000. Nous approfondissons plus particulièrement les stratégies de collaborations comme vecteur et produit de l'innovation sociale. Ainsi, Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud et Cécile Dupré La Tour – qui présentent - étudient les partenariats entre entreprises et associations (Helfrich, Rimaud, Dupré la Tour, 2015) et dans la 3ème communication académique de cette session fermée. Ils démontrent que ces partenariats constituent des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise.

De son côté, Dimbi Ramonjy dans d'autres travaux qui ont été présentés lors du congrès du RIODD en 2015 à Montréal (Ramonjy, 2015), à la suite de Lawrence, Hardy et Phillips, (2002), de Hardy, Phillips et Lawrence (2003) et de Brulé, Ramonjy (2006), propose un agenda de recherche portant sur une triple analyse des effets - et des interactions dynamiques entre ces effets - d'une collaboration inter-organisationnelle etc.) : 1) sur les organisations qui collaborent, 2) dans leur champ institutionnel respectif, 3) et dans le cadre du champ institutionnel de l'objet même de leur projet collaboratif.

5 : Conclusion, démarche empirique et méthodologique : vers la constitution d'un programme de recherche

Rappelons tout d'abord la problématique globale de notre programme de recherche :

« Dans quelle mesure la convergence entre RSO et ESS - prise comme un facteur déterministe et comme une opportunité stratégique - pourrait améliorer la performance globale des organisations et apporter des innovations sociales notamment collaboratives ? ».

Pour ce faire, nous choisissons d'explorer de multiples niveaux d'analyse afin de rendre compte des pratiques organisationnelles pionnières, innovantes voire transgressives par rapport aux normes institutionnelles en vigueur :

- au niveau méso avec l'observation de champ organisationnel ;
- au niveau inter-organisationnel par l'étude de collaborations inter-organisationnelles ou multi-parties prenantes ;
- au niveau organisationnel par l'analyse d'entreprises classiques, d'acteurs de l'ESS ou d'entreprises sociales.

Le tableau suivant présente la liste non exhaustive des objets que nous allons étudier, dans lesquels nous sommes investis en tant que chercheurs ou acteurs, et avec lesquels nous avons de relations partenariales, voire de recherche-intervention :

Objet d'analyse	***Description de l'objet, des chercheurs et des travaux y correspondants***
Au niveau méso avec l'observation d'un champ organisationnel	
http://jadopteunprojet.com et le champ de la finance solidaire	par l'intermédiaire de Thibault Cuenoud, Président de la plateforme et délégué régional de Finansol. A l'initiative d'un collectif d'acteurs aquitains, limousins et picto-charentais de la finance solidaire, http://jadopteunprojet.com est une plateforme locale de crowdfunding qui offre aux citoyens la possibilité de soutenir les projets d'entreprises, d'associations et d'entrepreneurs-coopérateurs régionaux en création, développement et reprise. La plate-forme a pour ambition de fédérer les parties-prenantes locales pour œuvrer ensemble dans un projet socio-économique de territoire.
Au niveau inter-organisationnel par l'étude de collaborations	
Entre associations et entreprises	par les travaux de Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud et Cécile Dupré La Tour à partir du Labo régional des partenariats (www.lelabo-partenariats.org), une action portée et pilotée par Alsace Active depuis 2008 et qui met en relation entreprises, associations et collectivités pour innover collectivement entre parties prenantes du

	territoire afin de répondre ensemble aux enjeux sociétaux locaux.
Multi-parties prenantes	Recherche-intervention de Dimbi Ramonjy au sein de Keka Wongan (www.youtube.com/watch?v=tPL6cNPmQFQ), un projet porté par deux acteurs de l'enseignement professionnel agricole public : le Collège Régional d'Agriculture (CRA) d'Ebolowa - Cameroun et l' EPL Nantes Terre Atlantique pour développer une filière de chocolat équitable et pédagogique et faisant collaborer avec les équipes pédagogiques et les apprenants des deux établissements, des acteurs du commerce équitable, des organisations de producteurs, des collectivités territoriales, des entreprises, etc.
Au niveau organisationnel	
Entreprises classiques socialement responsables	qui s'engagent dans la quête de la performance globale (recherche-intervention en cours de formalisation avec Fleury Michon, entreprise engagée dans une démarche RSE suivant l'ISO 26000 depuis 2010 et l'IRSI Sup de Co La Rochelle – sous la coordination de Pierre Baret et de Vincent Helfrich) ou de la création de valeur partagée avec les parties prenantes (travaux d'Eric Persais à Niort – capitale des mutuelles – et notamment sur Camif.fr, entreprise réactivée en 2009 sur les cendres de la coopérative Camif)
Entreprises classiques vers l'ESS	Par les travaux d'Isabelle Baudet suite à l'institutionnalisation de l'ESS en étudiant l'intégration de nouvelles entreprises reprenant les critères requis (partage des bénéfices, gouvernance démocratique, utilité sociale utilité sociale). Par l'observation de RC2C par Dimbi Ramonjy, qui est une agence pionnière et exemplaire par sa démarche RSE (labellisée Lucie) et qui, lors du départ du fondateur en décembre 2015, est devenue une SCOP ; la démarche RSE étant perçu et vécu comme un élément facilitateur de ce passage vers un statut coopératif.
Organisations de l'ESS intégrant la RSE	Par l'observation par Dimbi Ramonjy de l'Adapei 44 (www.adapei44.fr), qui est une association du secteur médico-social, ayant intégré la RSE comme l'une des 6 grandes orientations de son projet associatif en 2012 et a mené cette démarche RSE suivant la norme ISO 26000. Le DG est par ailleurs membre du bureau du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations du secteur éducatif, social et médico-social (www.gnda.org) qui a engagé une réflexion sur la responsabilité sociétale de leurs associations.
Entreprises sociales	Par l'observation par Thibault Cuenoud et Dimbi Ramonjy de Lumo (www.lumo-france.com/), qui est une plateforme pionnière d'épargne participative dédiée aux énergies renouvelables et mobilise pour ce faire, une expertise nationale et internationale en matière de finance responsable, d'énergies renouvelables, de "civic crowdfunding" et de sensibilisation au développement durable. Elle a été citée en exemple dans la Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020.

Le présent programme de recherche se veut ***exploratoire, interprétativiste, abductif et qualitatif***. Exploratoire, d'abord, car peu de travaux essaient de comprendre la relation RSO-ESS en adoptant une approche multidisciplinaire (économie, gestion, juridique), en étudiant divers objets se trouvant à différents niveaux (champ organisationnel, inter-organisationnel et organisationnel) et en investiguant des pratiques organisationnelles pionnières, innovantes voire transgressives par rapport aux normes institutionnelles. Interprétativiste, ensuite, car il s'agit de faire dialoguer deux approches différentes, celle des acteurs organisationnels et celle des chercheurs (Giordano, 2003). Abductif, puisque la démarche de recherche implique des allers-retours permanents entre observations empiriques et revue de la littérature. Qualitatif, enfin, car il se base sur des études de cas longitudinales et uniques (Wacheux, 1996). Le choix du cas unique tient à son caractère rare et extrême, plutôt qu'à chercher à tester une théorie ou à mettre en évidence un cas non étudié (Yin, 2003).

Les sources d'information principales s'appuieront sur les données collectées pendant les périodes d'intervention ou d'immersion auprès des organisations à savoir des entretiens avec les différents acteurs et parties prenantes de l'objet d'analyse, des notes prises lors des observations participantes ou non participantes, des documents internes à l'objet (compte-rendu de réunions, rapports de mission et d'avancement…), mais aussi des documents à diffusion restreinte et ceux destinés au grand public (rapports d'activités, contenus de sites Internet, etc.).

Nous allons également mener une démarche de réflexivité tout au long de notre participation ou notre relation à ces objets d'analyse. Nous définissons cette réflexivité comme : « *(...) le mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance. (...) cette posture consiste à soumettre à une analyse critique non seulement sa propre pratique scientifique (opérations, outils et postulats), mais également les conditions sociales de toute production intellectuelle* » (Rui 2010 : 21). En effet, il nous semble nécessaire de questionner nos méthodes et notre responsabilité de chercheurs voire de chercheurs-intervenants (Pichault, Lisein, Rondeaux, Xhauflair 2008 ; de La Ville, Dreveton 2010) parce que les pratiques organisationnelles que nous allons étudier ont des impacts aussi bien sur les organisations, sur leurs champs institutionnels, que sur la société en général.

Enfin, dans la mesure du possible et au-delà des relations partenariales entre les acteurs et les chercheurs, nous chercherons à adopter une ***recherche-intervention,*** définie comme une approche de recherche menée conjointement par des chercheurs en gestion et les acteurs organisationnels. Elle a alors pour finalité d'« *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David 2008a : 102). Elle induit de concevoir le projet des sciences de gestion comme l'analyse et la conception des dispositifs de l'action organisée (David 2008a). La gestion peut ainsi générer une théorie de l'action collective (Hatchuel 2008), être une science de / pour l'action (Martinet 1990), réussissant la synthèse de la connaissance et de l'action (Wacheux 1996), à travers la recherche-intervention comme cadre général (David 2008b).

Bibliographie

Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (1994), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris.

Billaudot B. (2011), « La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F., (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.195-214.

Brulé E., Ramonjy D. (2006), « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », *Actes du 15ème congrès de l'AIMS*, 13-16 juin, Annecy – Genève.

Camerini C. (2003), *Les fondements épistémologiques du développement durable, Entre physique, philosophie et éthique*, L'Harmattan, Paris.

Capron M., Quairel F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *ROR*, Vol 1/1, pp. 6-13

Capron M., Quairel F (2015), *L'entreprise dans la société, une question politique*, Ed. La Découverte, Paris.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (2011), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris.

Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Carroll A. B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, July-August, pp. 39-48.

Chombart de Lauwe (1976 In Fontan, 1998 : 17), dans Julie Cloutier, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003

Cloutier J, (2003) « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003.

CNCRESS (2012), *Panorama des CRESS.*

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1988), *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, Montréal.

David A., (2008a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 83-109.

David A., (2008b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 193-213.

De La Ville I., Dreveton B. (2010), « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 2, Décembre, 15-30.

Desreumaux A. (2009), « Philip Selznick, L'organisation comme institution », dans Charreire-Petit S., Huault I., (Eds.), *Les grands auteurs en management*, 2ème édition, Editions EMS, paris, pp. 203-222.

Desreumaux A. (2015), « Entreprise », dans Postel N., Sobel R., (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Editions Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 172-177.

Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.

Fontan (1998), dans Julie Cloutier, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003,

Fraisse L. (2006), « Utilité sociale et économie solidaire : un rapport ambivalent au cœur de la reconfiguration des régulations publiques », dans Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H. (Eds.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale, La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Logiques sociales, Editions L'Harmattan, Paris, pp. 101-113.

Gadrey J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de recherche, DIES, MIRE ;

Gadrey J. (2006), « Utilité sociale », dans Laville J.-L., Cattani D. (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie,* Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris, pp. 641-651.

Gendron C. (2006), *Le développement durable comme compromis, La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Groupe ESFIN-IDES, décembre 2003, Economie Sociale et Solidaire : quelques repères, Efigip, emploi formation insertion – groupement d'intérêt public, mai 2011.

Hardy C., Phillips N., Lawrence T.B., (2003), " Ressources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, March, pp. 321-347.

Hatchuel A. 2008. Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), ***Les nouvelles fondations des sciences de gestion***, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 7-43.

Helfrich V., Rimaud M.-N., Dupré la Tour C. (2015), « Les partenariats entreprises-associations pour concrétiser la RSE dans les PME : de l'importance de l'accompagnement et de la formation », *Colloque COMP RSE*, Nantes, octobre.

ISO (2010), *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO/TMB Groupe de Travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

Jany-Catrice F. (2013), « Performance globale », dans Postel N., Sobel R., (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Editions Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 364-367.

Lawrence T.B., Hardy C., Phillips N., (2002), " Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions ", *Academy of Management Journal*, 45, 281-290.

Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur : L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La Documentation Française, La Découverte, Paris.

(Martinet 1990)

Organisation des Nations-Unies (2002), *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable,Johannesburg - Afrique du Sud*, 26 août-4 septembre, Publication des Nations Unies, New-York.

Pichault, Lisein, Rondeaux, Xhauflair 2008

Ramonjy D. (2015), « La collaboration et ses effets organisationnels et institutionnels dans le cadre du commerce équitable : analyse d'un projet Cameroun-France », *10ème Congrès du RIODD*, Montréal, juillet.

Rosenblatt C., 2013, « Rétrospective et bilan de l'ESS en France en 2013 », Working Paper, Think Tank européen pour la Solidarité, Juin 2013, Solidarité

Rui S. (2010), « Réflexivité », dans Paugam S. (Ed), *Les 100 mots de la sociologie*, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, pp. 21-22.

Sachs I. (1994), « Le développement durable ou l'écodéveloppement : du concept à l'action », dans Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (Eds.), *La planète Terre entre nos mains, Guide*

pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre, La Documentation française, Paris, pp. 29-38.

Schäfer P., Ramonjy D., Petit F., Baret P. (2016), «La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique ? », *RIPCO*, publication fin 2016.

Sébastien L., Brodhag C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Revue Développement durable et Territoires*, N°3, Document téléchargeable en janvier 2010 sur http://developpementdurable.revues.org/.

Scott W.R. (2008), *Institutions and organizations, Ideas and interests*, Third edition, Sage, London.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Editions Économica, Paris.

Wartick S. L., Cochran P. L. (1985), « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *The Academy of Management Review*, Vol. 10, N°4, pp. 758-769.

Wood D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, n° 16, p. 691-718.

Wood D.J. (2010), « Measuring Corporate Social Performance : A Review », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, N°1, pp. 50-84.