

Analyse des relations RSO/ESS dans le Projet des organisations en quête de performance globale

CUENOUD Thibault

tcuenoud@escem.fr

escem
école de management



RAMONJY Dimbi

ramonjyd@esc-larochelle.fr



Introduction

- Recherche sur la **convergence** entre organisations de **l'Economie Sociale et Solidaire** (ESS) et celles pratiquant la **Responsabilité Sociale des Organisations** (RSO)
- Ces organisations, engagées/militantes/pionnières, sont à l'origine **d'expérimentations voire d'hybridations** dans les territoires
- Des **évolutions institutionnelles** par rapport à l'ESS (loi-cadre 2014) et à la RSO (ISO 26000, ODD...)

Dans quelle mesure la convergence entre RSO et ESS

- déterminisme / opportunité stratégique -

pourrait améliorer la performance globale des organisations et apporter des innovations sociales, notamment collaboratives ?

⇒ **Explicitation d'un agenda de recherche**

1. L'ESS, d'un secteur historique particulier à l'hybridation via les entrepreneurs sociaux ?

- L'ESS est le résultat d'un processus historique répondant à des besoins sociétaux en perpétuels évolutions.

*« Le concept **d'Économie Sociale et Solidaire** désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. » (CEDEF)*

- **Loi cadre de l'ESS de 2014 :**

Instauration des entrepreneurs sociaux (organisations capitalistiques pouvant être labellisées ESS si respect de critères sociétaux)

***Entrepreneur social à l'origine
d'hybridations entre organisations ESS/RSO ?***

Une plateforme d'épargne participative dédiée aux énergies renouvelables

Lumo, première start-up française labellisée BCorp !

lumo



Blog

En contribuant à apporter une solution à la crise financière et énergétique via un produit d'épargne durable et engagé, Lumo est la première start-up française à être labellisée "B-corporation". Cette certification progressive est réservée aux entreprises durables, transparentes et responsables, qui mettent leurs performances au service de l'intérêt public en conciliant objectifs financiers, sociaux et environnementaux. La première promotion d'entreprises certifiées accompagnée par [Utopies](#), le cabinet de conseil pionnier en développement durable depuis sa création en 1993, aura un rôle moteur pour la croissance de B-Corp en France.

B-Corp en France, c'est avant tout une communauté de pionniers souhaitant renforcer l'exigence du principe d'entreprise « citoyenne ». Associations, acteurs de l'ESS, entreprises engagées de toutes tailles œuvrent pour développer et adapter les principes fondateurs de BCorp dans un état d'esprit résolument moderne, joyeux et international.

2. De l'institutionnalisation du développement durable (DD) à une responsabilité sociétale des organisations (RSO)

- Du **DD** comme projet sociétal, un **nouveau paradigme**, un **nouveau contrat social**, qui traduit les défis majeurs et collectifs de notre société contemporaine...
- A la **RSO comme Projet** – *Project-based-view* (Aurégan, Joffre, Loilier et Tellier, 2007).
- **A travers du 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)

***La RSO pour régénérer le Projet
des organisations au service du Développement durable ?***

Accompagner les personnes en situation de handicap mental





COMMUNICATION &
STRATEGIES NUMERIQUES

La SCOP

L'agence RC2C devient complètement SCOP

Le 1er octobre 2015, l'agence RC2C change de statut pour devenir une Société Coopérative et Participative (SCOP). Pourquoi ? Comment ? Quels changements ? On vous en dit un peu plus !

Le dirigeant fondateur de RC2C, Michel Lacroix, a transmis l'agence à ses salariés le 1er octobre 2015. Ce choix s'inscrit dans le prolongement naturel de notre engagement RSE, initié depuis plusieurs années (évaluation AFAQ ISO 26000 de niveau "exemplaire" en 2011 et 2014). C'est aussi une façon d'affirmer notre volonté de travailler sur un mode collaboratif, en interne comme avec nos clients et partenaires.

3. Vers la quête d'une performance globale pour toutes les organisations ?

- **De la Triple Bottom Line** « 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)...
- ...au **régime délibératif de la performance globale** « 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 »** ». (Jany-Catrice 2013 : 366)
- **L'utilité sociale**, jusque là réservé à l'ESS mais **discuté et discutable**, serait l'idéal des organisations en quête d'une **performance globale**, renouvelant la **conception de l'« entreprise dans la société » ?**
- Quid de **l'ISO 26000** comme guide pour aider les organisations dans cette quête ?

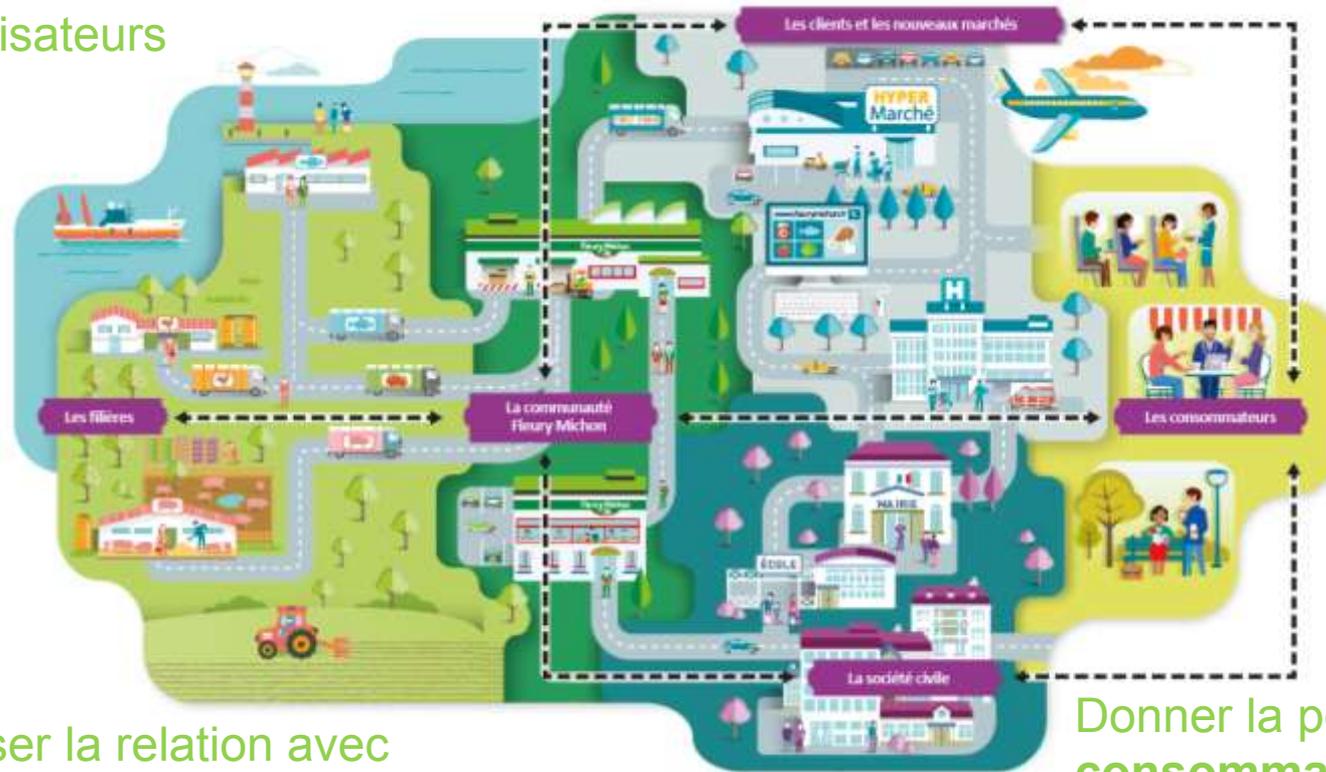
Montrer qu'un autre modèle alimentaire est possible !



Pour aller plus loin en 2025 , 5 enjeux = 5 défis

Les collaborateurs co-réalisateurs

Inventer de nouveaux modes relationnels avec nos clients



Repenser la relation avec nos fournisseurs

Entrainer les acteurs de la vie civile à nos côtés

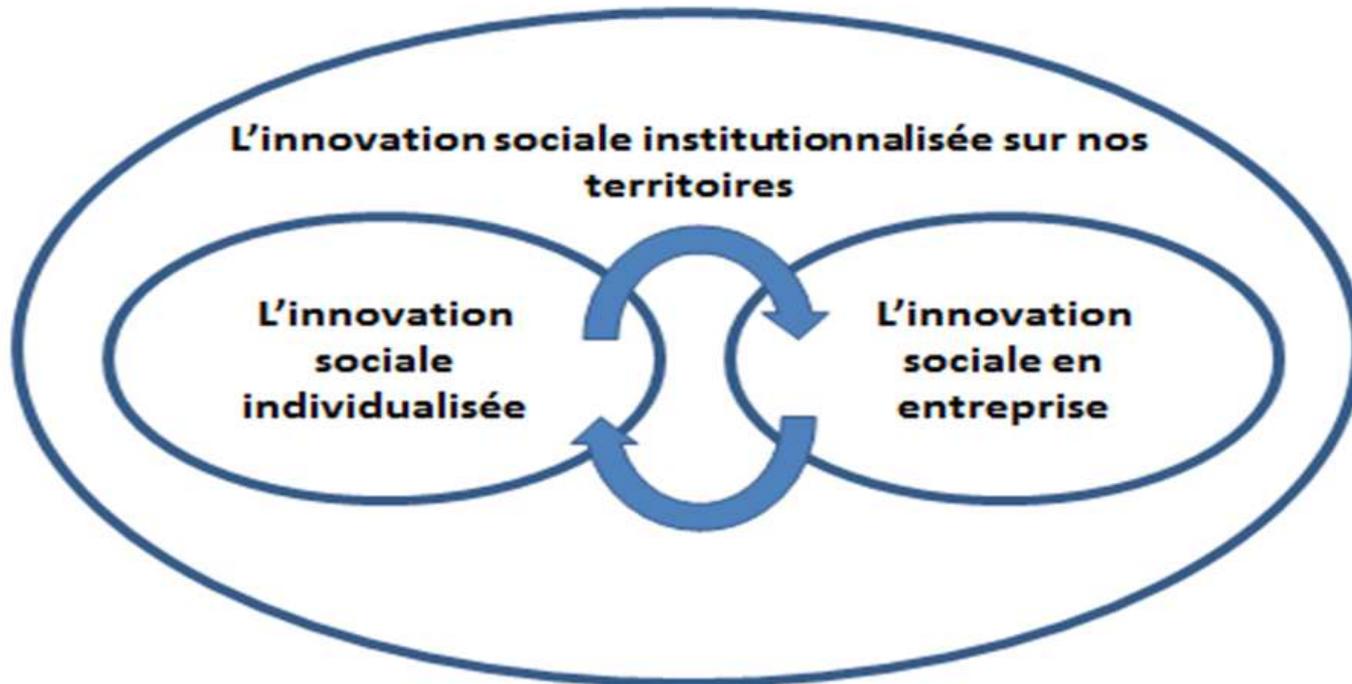
Donner la possibilité au consommateur d'être acteur dans l'entreprise



Fleury Michon

4. L'innovation sociale comme produit et vecteur de la convergence ESS/RSO

Les 3 formes d'innovation sociale



Innovation sociale & Innovations collaboratives ?



 *Fondateur*

 *Financier*

 *Prescripteur*

Keka Wongan

filière de chocolat équitable et pédagogique



5. Démarche empirique et méthodologique : vers un programme de recherche...ouvert !

- **Explorer de multiples niveaux** d'analyse de **pratiques** :
 - ✓ *méso* avec l'observation de champs organisationnels
 - ✓ *interorganisationnel* par l'étude de collaborations
 - ✓ *organisationnel* par l'analyse d'entreprises
- **Approche** :
 - ✓ *exploratoire*
 - ✓ *qualitative par l'étude de cas*
 - ✓ *interdisciplinaire (économie, gestion, droit...)*
 - ✓ *par la recherche-intervention* :
 - « 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)

Prochaine étape :

4èmes JOURNEES INTERNATIONALES DE RECHERCHE
GESTION DES ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES (GESS)
5 décembre 2016, Le Mans

Possibilité de faire une session pour des **études de cas**
« expérimentations / hybridations » entre ESS et RSO
(co-animation avec CUENOUD Thibault et RAMONJY Dimbi)

Possibilité de proposer des contributions pour y participer.
Contact principal : tcuenoud@escem.fr

Analyse des relations RSO/ESS dans le Projet des organisations en quête de performance globale

CUENOUD Thibault

tcuenoud@escem.fr



RAMONJY Dimbi

ramonjyd@esc-larochelle.fr



5. Démarche empirique et méthodologique : vers un programme de recherche...ouvert !

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 et délégué régional de Finansol. A l'initiative d'un collectif d'acteurs picto-charentais de la finance participative et 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. La plate-forme a pour ambition de se déployer à terme sur toute la nouvelle « Aquitaine Limousin Poitou-Charentes ».

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. 18

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 la norme ISO 26000 depuis 2010 et l'IRSI Sup de Co La Rochelle – sous la coordination de **Pierre Baret et 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) qui, lors du départ du fondateur en décembre 2015, est devenue une SCOP ; la démarche RSE ayant permis le passage vers un statut coopératif.

Au niveau organisationnel

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.