HAL
open science

La RSO : un pont entre qualité et innovation ? Une nécessaire évolution des normes de management.

Elise Marcandella

To cite this version:

Elise Marcandella. La RSO : un pont entre qualité et innovation ? Une nécessaire évolution des normes de management.. QUALITA2013, Mar 2013, Compiègne, France. hal-00823141

HAL Id: hal-00823141

https://hal.science/hal-00823141v1

Submitted on 16 May 2013

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 RSO : un pont entre qualité et innovation ?

Une nécessaire évolution des normes de management

MARCANDELLA E.
CEREFIGE - IUT Epinal-Hubert Curien
Université de Lorraine
Nancy, France
elise.marcandella@univ-lorraine.fr

Résumé — Cet article porte sur l'évolution des normes de systèmes de management en se basant sur les managements de la qualité et de l'innovation. Notre questionnement est le suivant : l'innovation est-elle soluble dans la qualité ? Et si tel n'est pas le cas, la RSO (responsabilité sociétale des organisations) peut-elle nous aider à changer de modèle de management pour nous adapter à un monde en transition ?

Mots clés — **Innovation, Qualité, Développement durable, innovation responsable, management, responsabilité sociétale**

I. Introduction

Les normes peuvent être considérées dans une certaine mesure comme des baromètres des pratiques de management. L'évolution même de la définition de la normalisation entre 1984 et 2009 en France montre cette prise en compte du contexte sociétal dans l'objet de la normalisation. Le décret de 1984 relatif à la normalisation [1], dans son article 1, stipule que ≪ la normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux≫ alors que la définition du décret paru en 2009 [2] est enrichie par les notions d'« intérêt général », d'« élaboration consensuelle », de « parties intéressés », de « développement durable » et d'« innovation » et devient : « La normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable».

Il nous a semblé intéressant d'étudier quelques normes de management éditées par l'Association Française de NORmalisation (AFNOR) pour mettre en évidence l'implication du changement du contexte sur les bonnes pratiques managériales mises en avant dans les documents normatifs. Le concept de « transition management » mis en avant par certains auteurs pour faire face aux défis du développement durable met en avant des pistes pour faire face à ces nouvelles demandes sociétales. Yannick Rumpala [3] cite les travaux de Rotmans et Kemp [4] qui spécifient que « la démarche de ≪ *transition management* ≫ se donne pour appui une série d'orientations fondamentales : une réflexion visant le long terme (au moins 25 ans) et propre à encadrer les politiques de court terme ; une appréhension systématiquement multidimensionnelle, multi-acteurs et multi-niveaux ; le souci de l'apprentissage ; la recherche de l'innovation (systémique) ; l'ouverture de l'éventail des possibles ». Les auteurs soulignent que « c'est au niveau des processus en jeu que le modèle prétend intervenir, grâce à des modes de pilotage qui se veulent plus souples que directifs et qui doivent permettre d'influencer et d'ajuster la direction et le rythme des évolutions recherchées ».

Pour notre recherche exploratoire, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux textes normatifs portant sur le management de la qualité (ISO 9001 [5] ; ISO 9004 [6] ; EFQM [7]), la Responsabilité sociétale (ISO 26000 [8]) et le management de l'innovation (FD X50-271 : en cours de rédaction [9]; Guide d'application – Intégration des enjeux du développement durable dans le management de l'innovation [10] : en cours de rédaction) pour présenter l'évolution des modèles de management.

II. Un management de la qualite a la recherche d'un renouveau

Les normes sur la qualité existent depuis les années 80, avec une première version de la norme ISO 9001 qui a vu le jour en 1987. Une première révision en 1994 a peu modifié sa structure alors que la version 2000 a apporté l'approche processus et permis une mise en œuvre beaucoup plus pragmatique en limitant la dérive paperassière issue des premiers référentiels.

La version 2008 intègre des précisions sur la nécessaire prise en compte d'exigences légales et stipule que «la présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, les exigences *légales* et réglementaires applicables au produit ainsi que les exigences de l'organisme lui-même ». Ce lien avec la nécessité de respecter la loi n'apparaissait pas clairement jusqu'ici alors que

cette corrélation à la législation est forte dans les systèmes de management environnementaux (ISO 14001 [11]) et dans les référentiels portant sur le management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001[12]).

Parmi les modifications apportées à la version 2008, il est également intéressant de noter l'ajout d'un alinéa spécifiant que « la conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte de *l'environnement de l'organisme, des modifications de cet environnement ou des risques associés à cet environnement* ». Cette contextualisation de l'organisation l'incite à prendre conscience de ses relations avec l'extérieur et peut être considérée comme une ouverture vers les parties prenantes.

La future version de la norme ISO 9001 prévue pour 2015 comportera cette fois-ci des modifications de fond importantes selon les experts qui ont commencé les travaux préliminaires sur le sujet. Cette refonte du référentiel laisse supposer qu'il ne permet plus de faire face aux enjeux actuels en matière de management de la qualité et plus largement en termes de gestion des organisations. Nigel H. Croft, Président ISO/TC 176/SC2 - Systèmes qualité, souligne que « l'examen systématique d'ISO 9001 qui a été achevé en mars 2012, indique que si la version actuelle de la norme est encore largement jugée satisfaisante, la plupart des gens considèrent une révision appropriée » [13].

Dans les normes sur les systèmes de management de la qualité, il est important de faire la différence entre les normes d'exigences comme ISO 9001 et les normes de recommandations comme ISO 9004. En effet, alors qu'ISO 9001 est un référentiel de certification qui peut être utilisé dans un cadre contractuel, il existe une norme non certifiable – ISO 9004 qui a vocation à faciliter la mise en place d'une démarche qualité dans une organisation. Ainsi, dans la version 2008 d'ISO 9001, il est souligné que « l'édition révisée de l'ISO 9004 fournira des *lignes directrices relatives au management des performances durables pour tout organisme dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution*. L'ISO 9004 fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des *besoins et attentes de toutes les parties intéressées et de leur satisfaction* par le biais de l'amélioration continue et systématique des performances de l'organisme. Cependant, elle n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de conception ».

III. UN MANAGEMENT DE L'INNOVATION QUI SE CHERCHE

L'AFNOR a débuté des travaux sur le management de l'innovation en mars 2009 en lançant les travaux de la CN INNOV (commission de normalisation sur le mangement de l'innovation). Cette commission suit également les travaux du comité technique CEN/TC 389 "Innovation Management" créé en novembre 2008 par le CEN (Comité Européen de Normalisation). Elle est chargée de définir les positions françaises sur les différents projets de normes élaborés et de les défendre.

Les travaux européens pilotés par l'Espagne reposaient à l'origine sur la norme espagnole UE166002 : 2006 [14] s'inspirant fortement de la norme ISO 9001. Ce référentiel très discuté par plusieurs pays impliqués dans ces travaux de normalisation n'ont finalement été repris que très partiellement dans la version en cours d'élaboration pour laisser place à une norme beaucoup plus ouverte sur de nouvelles formes de management reposant notamment sur le *Design thinking*, le management collaboratif, les outils d'évaluation de l'innovation …

La figure 1, issue des travaux de la commission de normalisation Afnor sur le management de l'innovation [15], présente les documents normatifs français et européens sur le sujet. Il s'agit de documents publiés sur le management de l'intelligence stratégique ou le management de la propriété intellectuelle ou en cours de rédaction. Les discussions des experts au sein de la CN et plus largement au sein du CENT/TC 389 laissent penser qu'ISO 9001 n'est pas un cadre satisfaisant ou en tout cas suffisant pour assurer un management de l'innovation performant.

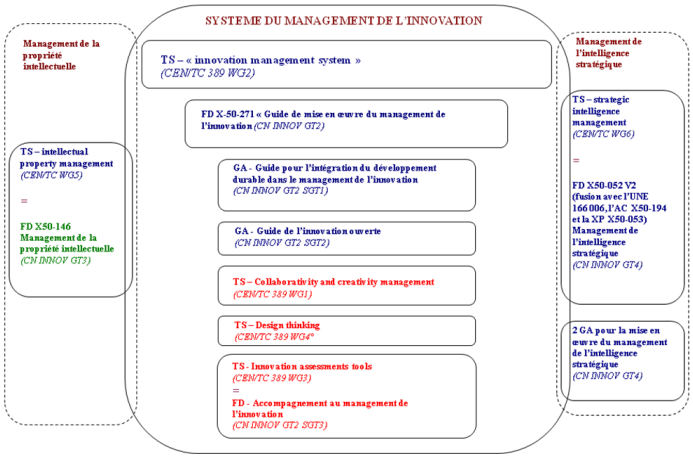

Fig. 1. Normalisation du management de l'innovation par l'AFNOR, (Marcandella, 2012)

La CN INNOV, en parallèle des travaux européens a souhaité développer ses propres documents normatifs sur le management de l'innovation avec le souci de les adapter à tous types d'organisations. Deux orientations importantes sous-tendent ces travaux : la volonté d'apporter des éléments de réponse et d'aide notamment aux PME/PMI qui souhaitent innover et la volonté de proposer un référentiel non certifiable. En effet, la certification est perçue comme une source de risque pour la dynamique d'innovation de ces petites structures : risque de perte de confiance en ses capacités à innover d'une organisation qui ne suivrait pas les prescriptions d'une norme d'exigences sur le management de l'innovation pour se développer. Ce refus de la certification relève-t-il de la simple prudence liée au fait que la normalisation du management de l'innovation n'en est qu'à ses débuts et que les experts attendent que celle-ci *ait atteint* un niveau de maturité suffisant pour y songer ou met-il en évidence une divergence d'approche fondamentale entre le management de la qualité et le management de l'innovation ?

La question de savoir si la qualité est un frein ou un levier pour l'innovation a fait l'objet de plusieurs travaux [16-24]. Un rapport de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services [17] souligne ainsi que « la littérature présente des arguments contradictoires concernant l'impact de la qualité sur l'innovation ». Certains auteurs défendent l'existence d'un lien positif entre qualité et innovation, affirmant que les entreprises qui mettent en œuvre des systèmes qualité améliorent aussi leur performance d'innovation [18-21]. D'autres auteurs soutiennent à l'opposé que la qualité empêche les entreprises d'innover, celle-ci possédant certaines caractéristiques intrinsèques qui sont incompatibles avec les objectifs de l'innovation [22-24]. Il est important de noter que les études menées se sont essentiellement concentrées sur les systèmes de management total de la qualité (TQM), un petit nombre d'études seulement s'intéressant à la certification ISO 9001 comme référentiel qualité. Ce rapport souligne que « l'impact de la qualité sur l'innovation dépend à la fois du type de système qualité et du type d'innovation considérés ».

Déterminer précisément l'impact d'une politique qualité sur la capacité à innover d'une organisation est donc une entreprise complexe. Peut-on facilement et doit-on créer un pont entre ces deux types de management afin d'assurer une continuité dans les systèmes de management ? Si oui, comment peut-on y parvenir ?

IV. LA RSO COMME FACTEUR DE TRANSITION ?

La responsabilité sociétale est définie par la norme ISO 26000 [8] comme la « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Cette définition rend indispensable la connaissance et la compréhension des attentes des parties prenantes pour les intégrer dans le processus de gestion de l'organisation. Cette prise en compte peut avoir différentes formes qui vont plus ou moins influencer le modèle de gestion de l'entreprise. La norme spécifie également que « la gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation » et enfin, que « la gouvernance de l'organisation est le facteur le plus important car il permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations ».

Les paragraphes suivants présentent une typologie des situations d'intégration des enjeux du développement durable (DD) dans le management de l'innovation puis une discussion sur l'impact que cela peut avoir sur le management de l'entreprise.

A. Une typologie des situations d'intégration des enjeux du DD dans le management de l'innovation

La commission de normalisation AFNOR sur le management de l'innovation [15] propose une typologie des niveaux d'intégration du DD dans le management de l'innovation afin d'aider les entreprises à se situer et leur proposer des outils et méthodes en adéquation avec leur positionnement (cf. tableau 1).

TABLEAU 1 – TYPOLOGIE DES SITUATIONS D'INTEGRATION DES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION [15]

Situation ou vision	Méthodes et outils
S1 - « Produits Verts ou Equitables » : innovation par proposition de nouveaux produits et services respectueux de l'homme et de l'environnement – Risque de « green-washing » [Innovation sur certains produits (produits plus écologiques, éthiques, …)]	♦ SMQ (ISO 9001) ♦ Etiquettes et déclaration environnementales (ISO 14020) ♦ Labels (Ecolabels, NF Environnement, …)
S2 - « Production durable - Pensée cycle de vie » : innovation « produits et services » en intégrant dans le processus de conception la pensée "Cycle de vie" voire l'"Analyse sociale du cycle de vie". [Innovation « produit DD » avec une méthodologie et des outils et méthodes adaptés (éco-conception, eco-triz, ASCV…)]	♦ Système de Management Environnemental (ISO 14001) ♦ Analyse du Cycle de Vie (ISO 14040 ; NF EN ISO 14006) ♦ Management Environnemental – Conception et développement produits (ISO/TR 14062:2002) ♦ Analyse sociale du cycle de vie (PNUE) ♦ « Design for all »
S3 - « Gestion des Performances durables » : management de l'innovation avec une gouvernance interne de type "performance globale" c'est-à-dire intégrant les attentes des parties intéressées.	♦ TQM (ISO 9004) ♦ EFQM2010 ♦ Labels sociaux (diversité, égalité)
S4 - « Management responsabilisant » ou « Management par la RSO » [Nouveau concept] - management responsable de l'innovation intégrant les principes de la Responsabilité sociétale des organisations selon ISO 26000 – Méta-gouvernance de l'écosystème d'innovation.	♦ ISO 26000 ♦ FD X30-021:SD 21000 ♦ FD X30-023:SD 21000 ♦ Achats et DD (FDX50-135) ♦ Crédibilité démarche RSE (XP X 30-027) ♦ Communication responsable (FDX30-028 :2012)

B. Une évolution du management

Le tableau 1 montre clairement qu'en fonction de la vision RSO de l'organisation, les méthodes et outils à disposition pour y répondre sont plus ou moins développés.

Ainsi, une organisation qui souhaite simplement développer une gamme de produits plus respectueux de l'environnement peut le faire en s'appuyant sur ISO 9001 qui lui permettra d'établir si cette nouvelle gamme correspond bien à une attente du marché et en se basant sur les labels environnementaux

orientés produits (Marque NF environnement, ecolabel, …). Cette approche de l'intégration des enjeux du DD dans le management de l'innovation ne provoquera pas nécessairement de changement organisationnel majeur et relèvera plutôt de l'amélioration continue. L'éco-conception de la nouvelle gamme pouvant par exemple être confiée à un bureau d'étude externe. C'est dans cette situation que l'on peut rencontrer le plus fréquemment des cas de « green-washing » ou écoblanchiement.

La situation 2 correspond à une prise en compte de la « pensée cycle de vie » dans la stratégie de l'organisation. Il s'agit par exemple d'entreprises qui suite à la conception d'une gamme de produits écologiques et/ou plus respectueux de l'homme développent une nouvelle activité en lien avec cette problématique. Nous pouvons citer l'exemple de l'opération CIMECO portée par un Pôle de compétitivité (Pôle Fibres) dont les résultats sont les suivants [25] : « parmi les 33 entreprises accompagnées, 5 sont aujourd'hui les premières en France à avoir été évaluées "AFAQ éco-conception" (*L'évaluation AFAQ éco-conception reprend des exigences des référentiels ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et ses déclinaisons ISO TR 14062 et ISO 14006 sur l'intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit)*, 8 commercialisent des produits éco-conçus et 4 participent aux réflexions nationales sur l'affichage environnemental. »

La situation 3 correspond à des organisations qui ont mis en place des systèmes de management répondant aux recommandations de référentiels sur le management par la qualité totale de type ISO 9004 :2009 [6] ou EFQM2010 [7]. La nouvelle version de la norme ISO 9004 porte sur la « gestion des performances durables d'une entreprise ». Elle fait place dans son approche à 6 thématiques essentielles à savoir :

- Gestion des performances globales,
- Stratégie et politique,
- Management élargi des ressources,
- Management des processus,
- Surveillance, analyse, mesure et revue,
- Amélioration, innovation et apprentissage.

« En faisant le choix de ce modèle de SMQ global et dynamique, l'entreprise s'engage dans la voie de l'amélioration continue pour maintenir tout au long de sa vie un haut niveau de performances. Elle s'offre ainsi un solide « marchepied » vers la responsabilité sociétale de l'entreprise recommandée par la norme ISO 26000 » [26]. Il est important de noter que la norme ISO 9004 fait référence à l'innovation et aux parties intéressées dans son texte alors qu'ISO 9001 ne les mentionnent pas.

Les concepts fondamentaux de l'excellence de l'EFQM sont les suivants [7]:

- Atteindre des résultats équilibrés,
- Créer de la valeur pour les clients,
- Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre,
- Manager par les processus,
- Réussir par l'implication du personnel,
- Inciter à la créativité et à l'innovation,
- Développer les partenariats,
- Assumer ses responsabilités pour un avenir durable.

Ces références explicites à l'innovation et la Responsabilité sociétale laissent penser que ce référentiel de système de management de la qualité (renommé modèle d'excellence) propose le modèle le mieux adapté pour relever les défis du développement durable.

La situation 4 correspond à un management « à inventer » en termes de gouvernance, de partage de la valeur, de management collaboratif et d'évaluation dynamique. Il existe des documents normatifs qui présentent des voies pour intégrer les enjeux du DD dans certaines fonctions telles que la fonction achat [27], la communication [28], les relations mutuellement bénéfiques [29], la crédibilité [30]. La CN INNOV travaille sur un guide d'application sur l'intégration des enjeux du DD dans le management de l'innovation. Les propositions de ce document en cours de rédaction s'appuient en partie sur ces référentiels, et sur les principes fondamentaux de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale des organisations. Ainsi, l'approche préconisée intègre la nécessité pour l'organisation d'être ouverte aux attentes de ses parties prenantes, de favoriser un dialogue productif basé sur la transparence, de développer des politiques de management des ressources et de management des risques partagées entre partenaires, d'engager un processus d'évaluation dynamique des impacts du management de l'innovation.

Ces différentes situations mettent en évidence la nécessité pour les entreprises souhaitant intégrer pleinement les enjeux du DD dans leur stratégie de faire évoluer leur système de management pour passer d'une vision auto-centrée et orientée client vers une vision beaucoup plus ouverte de leur rôle dans la société et de leurs objectifs. La RSO comme vecteur d'innovation organisationnelle représente donc un pont entre qualité et innovation.

C. La RSO comme vecteur d'innovations ouvertes : une expérimentation en cours

Ce retour réflexif sur la nécessaire évolution des systèmes de management pour une meilleure prise en compte des attentes des parties prenantes dans le cadre de la responsabilité sociétale met en évidence la nécessité, voire l'urgence de poursuivre les travaux de recherche sur les nouvelles formes de management permettant de répondre à ces enjeux liés à notre société en transition.

Dans le cadre d'une recherche intervention, menée en partenariat avec trois Pôles de compétitivité, dont la genèse et les fondements théoriques sont détaillés dans d'autres articles [31, 32], nous proposons un dispositif de formation innovant permettant de mettre en œuvre une nouvelle forme de gouvernance partagée. ECODIRES (Ecole Collaborative pour se Développer et Innover RESponsablement) a pour vocation de faciliter l'innovation ouverte entre les acteurs de l'écosystème d'innovation en se basant sur un management RSO. Pour ce faire la démarche adaptée est originale et

innovante en ce sens qu'elle vise à co-construire avec et pour les parties prenantes des Pôles de compétitivité des formations adaptées aux problématiques particulières de ces écosystèmes d'innovation.

V. Conclusions et perspectives

Cet article présente les travaux de normalisation sur le management de la Qualité, la Responsabilité sociétale et l'innovation. Il met en avant les limites du management de la qualité tel qu'il est décrit dans les référentiels actuels pour faire face aux défis d'une société en transition. Nous posons l'hypothèse que pour faire face aux enjeux du développement durable, les organisations doivent quitter leur mode de gouvernance autocentré pour aller vers des formes de gouvernance partagée. Ce postulat nécessite un changement de posture voire de culture de l'organisation qui s'accompagnera d'une réorganisation en profondeur. D'après notre recherche exploratoire, nous pouvons conclure que le management de l'innovation n'est pas ou plus soluble dans la qualité à partir du moment où il entre dans une dynamique de responsabilité sociétale. En effet, les liens qui se créent par ce biais avec son environnement et ses parties prenantes incitent l'organisation à être vigilante sur le long terme à l'impact de ses innovations sur la société. Le partage d'informations, voire de connaissances avec les acteurs de sa sphère d'influence, l'incite à partager également les bénéfices et les risques des innovations qui émergent de cette confrontation. Les référentiels de systèmes de management tels qu'ISO 9004 ou EFQM mettent en avant la nécessité de prendre en compte ses parties prenantes mais ne remettent pas en cause le leadership du dirigeant et/ou la constitution des organes de gouvernance de l'organisation. ISO 26000 est considérée par certains [33] comme une norme de quatrième type qui pour la première fois joue un rôle plus politique qui « réside dans sa tentative de fixer aux entreprises une place et de leur attribuer un rôle dans une économie globalisée. […] cette norme est la première norme internationale qui propose aux entreprises d'assurer de nouvelles responsabilités qui vont bien au-delà de ce qui est communément attendu d'elles : la création d'emplois et de richesses, la production de biens et de services ».

Pour faire face à cette nouvelle vision de la place de l'entreprise dans la société, il nous semble nécessaire d'innover et de faire évoluer le management des organisations vers des pratiques nouvelles favorisant l'émergence d'une méta-gouvernance, de pratiques de gestion partagée des ressources humaines et matérielles et de méthodes d'évaluation dynamique pour prendre en compte l'impact des décisions sur le long terme et leur prise en charge collective.

Remerciements

Cet article repose en partie sur les travaux de la commission de normalisation de l'AFNOR sur le management de l'innovation dont je remercie les experts pour leur participation à l'élaboration du Guide d'application sur l'intégration des enjeux du développement durable dans le management de l'innovation.

References

[1] Décret n°84-74 du 26 janvier 1984 relatif à la normalisation.

[2] Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.

[3] Y. Rumpala, « Recherche de voies de passage au « développement durable » et réflexivité institutionnelle. Retour sur les prétentions à la gestion d'une transition générale », Revue Française de Socio-Économie, 2010/2 n° 6, p. 47-63.

[4] R. Kemp, D. Loorbach and J. Rotmans, « Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development », International Journal of Sustainable Development and World Ecology, 2007, vol. 14, n° 1, p. 78-91.

[5] ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*.

[6] ISO 9004 :2009, *Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité.*

[7] EFQM, *Le modèle d'excellence de l'EFQM*, EFQM Editions, 2010.

[8] ISO 26000 :2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*

[9] FD X50-271 (2012), "Guide de mise en œuvre du management de l'innovation". [En cours de rédaction par la CN INNOV]

[10] GA – Intégration des enjeux du DD dans le management de l'innovation [En cours de rédaction par la CN INNOV]

[11] ISO 14001:2004, *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*

[12] OHSAS 18001:2007, *Occupational health and safety management systems – Requirements.*

[13] N. H. Croft, " ISO 9001:2015 et au-delà - Préparer les normes de management de la qualité des 25 ans à venir », site ISO - Actualités, 28 août 2012. [En ligne : http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1633]

[14] AENOR, « UNE 166002:2006 - R&D&i management: R&D&i management system », mai 2006.

[15] E. Marcandella, «Management de l'innovation et DD – La RSO comme facilitateur de l'innovation ». Réunion/débat AFNOR, Club RSE, Ecorésilience - "RSE et innovation… pour quels relais de croissance ?", 4 avril 2012, Paris.

[16] S. Pekovic and F. Galia, " From Quality to Innovation: Evidence from French Employer Survey ", Technovation, 2009, Vol. 29, No 12, pp. 829-842.

[17] DGCIS, « L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux », mai 2011.

[18] Prajogo, D.I. and A.S. Sohal, "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination", Technovation, 2004, 24(6), 443-453.

[19] Hoang D.T., Igel B. and T. Laosirihongthong, « Impact of total quality management on innovation : findings from a developing country », International Journal of Quality and Reliability Management, 2006, 23 (9), p. 1092-1117.

[20] Prajogo, D.I. and S.W. Hong, "The effect of TQM on performance in R&D environments: a perspective from South Korean firms", Technovation, 2008, 28(12), 855-863.

[21] Abrunhosa, A. and P. Moura E Sà, "Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?" Technovation, 2008, 28(10), 208-221.

[22] Flynn, B.B., 1994, The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation, Benchmarking for Quality Management and Technology, 1(1), 48-64.

[23] Glynn, M.A., 1996, Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, Academy of Management Review, 21(4), 1081-1111.

[24] Kanter, R.M., 1983, The Change Master : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, Simon and Schuster, New York.

[25] Eureka, « CIM-ECO : quand l'éco-conception devient un levier d'innovation », 12 septembre 2009, [En ligne : http://eureka.lorraine.eu/jahia/Jahia/cache/bypass/pid/1968?actu=20516]

[26] Techniques de l'ingénieur, « Piloter et animer la Qualité », ouvrage collectif [En ligne : http://www.techniques-ingenieur.fr.bases-doc.univ-lorraine.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/sommaire.html]

[27] FD X50-135, Outil de management – Lignes directrices pour l'intégration des enjeux du développement durable dans la fonction achats, Décembre 2009 (Version 2012 à venir)

[28] FDX 30-028, Responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication, Mai 2012.

[29] FD X 50-193, Outils de management – Relations mutuellement bénéfiques : facteur de croissance durable – Lignes directrices pour une approche des relations mutuellement bénéfiques entre organismes.

[30] XP X 30-027, Développement durable-Responsabilité sociétale – Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000, Décembre 2010.

[31] E. Marcandella, « La responsabilité sociétale des organisations comme porte d'entrée de la GRH dans les Pôle sde compétitivité ou inversement ? », *Colloque de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre 2012.*

[32] E. Marcandella, R. Garcia-Bardidia, D. Wannenmacher and C. Simon, « The organizational social responsibility: a framework for the emergence of a new "innovation space" for clusters? », Journal of Innovation Economics, 2012/2 n°10, p. 123-143.

[33] J. Igalens, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, 2009/3, n° 23, p. 91-104.