



HAL
open science

La recherche intervention : une méthode de recherche en sciences de gestion socialement engagée et responsable ?

Pierre Baret, Dimbi Ramonjy, Philippe Schäfer

► **To cite this version:**

Pierre Baret, Dimbi Ramonjy, Philippe Schäfer. La recherche intervention : une méthode de recherche en sciences de gestion socialement engagée et responsable ?. *Management & sciences sociales*, 2021, Responsabilité sociale des enseignants-chercheurs en management, 30, pp.51-65. <10.3917/mss.030.0051>. <hal-03768510>

HAL Id: hal-03768510

<https://hal.science/hal-03768510v1>

Submitted on 3 Sep 2022

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.



Copyright - All rights reserved

La recherche intervention : une méthode de recherche en sciences de gestion sociétale- ment engagée et responsable ?

Pierre Baret

Professeur HDR, Excelia - La Rochelle BS, CERIIM, CEREGE (EA 1722)
baretp@excelia-group.com

Dimbi Ramonjy

Professeur Associé, Excelia - La Rochelle BS, CERIIM, CEREGE (EA 1722)
ramonjyd@excelia-group.com

Philippe Schäfer

Professeur Associé, Excelia - La Rochelle BS, CERIIM, CEREGE (EA 1722)
schaferp@excelia-group.com

Comment s'assurer de l'utilité sociétale d'un travail de recherche en sciences de gestion ? L'objet de notre article est de montrer que la recherche-intervention (RI) constitue une méthodologie de recherche efficace pour y parvenir. La RI s'inscrit dans la perspective de l'Engaged Scholarship : la production de connaissances est le produit d'une co-construction entre chercheurs et membres des organisations. Ce processus est destiné à augmenter la probabilité de compréhension de phénomène complexe ainsi que l'utilité sociétale de la recherche. Au travers de multiples RI réalisées depuis plus d'une décennie, nous montrons que : 1) cette méthodologie appliquée aux démarches de RSE correspond à une innovation responsable source de « valeur sociétale » et 2) permet un projet stratégique d'anticipation pertinente d'un contexte évolutif, favorisé par une agilité organisationnelle. Au final, l'utilité sociétale de cette forme de recherche est triple :

- elle contribue à la construction de la connaissance scientifique en sciences de gestion ;
- elle permet d'implémenter de manière opérationnelle des démarches responsables au sein des organisations ;
- elle nourrit un enseignement de la RSE ancré dans le réel, constamment réactualisé des problématiques les plus récentes des organisations, et tourné vers l'acquisition des compétences par les apprenants.

Mots clés : Recherche-Intervention ; Engaged Scholarship ; Recherche Sociétalement Responsable ; RSE.

How can we ensure that research work in management science is useful to society? The purpose of our article is to show that Intervention Research in Management (IRM) is an effective research methodology for doing just this. IRM is incorporated within the Engaged Scholarship approach: the co-construction of knowledge is the result of researchers working with members of organisations. The aim of this process is to increase the likelihood that complex phenomena will be understood as well as ensuring the usefulness of the research to society. Through a number of IR studies carried out over the past decade, we can demonstrate that this methodology applied to CSR processes...

1. constitutes a responsible source of innovation and has 'societal value'
2. facilitates the implementation of a strategic project to successfully anticipate a changing environment, enhanced by organisational agility.

Ultimately, the societal utility of this form of research is threefold:

- it contributes to the development of research knowledge in management science
- it enables the operational implementation of responsible approaches within organisations
- it provides CSR education that is firmly grounded in the real world, constantly updated to address the most relevant issues facing organizations and focused on the acquisition of skills by learners.

Key words: Intervention Research in Management; Engaged Scholarship; Socially Responsible Research; CSR.

Introduction

La responsabilité « sociétale »¹ des enseignants-chercheurs en sciences de gestion pose directement la question de l'utilité de leurs travaux et, *in fine*, celle de leur légitimité. Une analogie particulièrement explicite peut être faite avec la médecine. L'utilité sociétale de la recherche dans ce domaine se manifeste facilement et concrètement - un nouveau vaccin, un nouveau médicament - alors qu'en sciences de gestion elle ne se distingue pas si aisément. A priori, sous réserve d'une certaine déontologie formalisée par le serment d'Hippocrate, l'utilité des chercheurs en médecine est la préservation de la santé humaine. Partant, personne ne questionne leur légitimité.

En sciences de gestion, la question se pose. Non seulement, de manière « naïve » par le *vulgum pecus*, de manière plus utilitariste par les acteurs des organisations - qu'ils soient managers, syndicalistes...- mais aussi, plus étrangement - pour ne pas dire « paradoxalement » - par la communauté académique elle-même (Alvesson et Willmott, 1996 ; Bartunek et al., 2006). En effet, la pression du « *publish or perish* », grandissante depuis les années quatre-vingt-dix, s'est traduite par une activité académique pilotée par le « *what* » au détriment du « *why* » (McCarthy, 2018). La finalité s'en retrouve désaxée. L'enjeu de publier dans des revues scientifiques classées prend le pas sur celui de développer des travaux répondant aux attentes de la société, que ce soit en termes de formation (étudiants, managers, etc.) (Heimann et Lobre-Lebraty, 2018 ; Majou et Rolland, 2018), d'accompagnement des organisations (publiques ou privées, de la TPE à la multinationale, de tout statut juridique) ou de conseil en termes de politiques publiques (politiques industrielles, développement économique local, etc.).

De fait, les enseignants-chercheurs sont incités à publier fréquemment dans les revues les mieux classées, adoptant ainsi des stratégies « industrielles » d'optimisation et de spécialisation de production scientifique. Or les critères d'évaluation de ces dernières privilégient des méthodologies quantitatives réputées pour leur apparente robustesse - car s'appuyant sur l'outil mathématique - à des approches qualitatives d'apparence plus subjectives ; l'outil mathématique n'étant plus là pour donner le sentiment d'« objectivation » du travail de recherche. En outre, il s'avère moins chronophage d'exploiter une base de données que de mener une étude *in vivo* qui peut impliquer un travail longitudinal, des déplacements répétés pour rencontrer des acteurs, des entretiens semi-directifs à réaliser, retranscrire et analyser, et s'ajoutant à d'autres sources de données secondaires. Enfin, de nombreuses recherches qualitatives sont qualifiées d'« exploratoires » car basées sur des études de cas unique ou multiple dans lesquels le nombre d'entreprises est trop réduit pour produire un résultat généralisable (Alvesson et Kärreman, 2007 ; Barrett et Walsham, 2004). C'est généralement l'apanage de l'approche quantitative que de faire émerger des résultats et conclusions ayant une portée générale, ouvrant ainsi les portes des supports académiques les plus prestigieux (Bedeian, 2004 ; Johanson, 2007 ; Starbuck, 2003).

En définitive, les publications issues de recherches *in situ* en sciences de gestion sont encore minoritaires dans les revues les plus renommées. À l'inverse, prolifèrent des travaux analysant des bases de données datées, voire déjà largement exploitées. Si la méthodologie est parfaitement rigoureuse, l'exercice s'apparente souvent à une conformation, c'est-à-dire une reproduction d'un style académique parfaitement codé, uniquement

1. Nous utiliserons, dans cet article, le néologisme « sociétale ». Nous reconnaissons les arguments développés par Hérain (1991) pour en finir avec « sociétal ». Nous reconnaissons également qu'étymologiquement le terme « social » est parfaitement adapté, puisqu'il couvre, par définition, l'ensemble des dimensions de la société humaine, y compris environnementales et économiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2017). Mais force nous est de constater que lorsque nous échangeons avec des acteurs de l'entreprise, le mot « social » renvoie, dans leur perspective, directement et uniquement aux aspects « ressources humaines » ou « dialogue social ». Lever cette confusion implique, à chaque fois, de réitérer la définition exacte de « social ». Ce qui n'empêche la confusion de perdurer... En ce sens, l'emploi d'un néologisme, aussi discutable soit-il, s'avère, sinon indispensable, du moins pratique. Aux linguistes de déterminer s'il convient d'enrichir ou non la langue française d'un nouveau mot. Mais dans le cadre de nos recherches en gestion, cela correspond à un besoin réel de précision face à un terme communément appréhendé comme équivoque.

orienté sur le « *what* », à savoir la course à la publication. Le « *why* » - l'utilité sociétale de la recherche - est alors relégué au second plan (McCarthy, 2018).

Il n'est pas question, ici, de prétendre à la prééminence d'une méthodologie sur une autre. Approches quantitatives et qualitatives constituent les deux jambes qui permettent aux sciences de gestion de construire un savoir actionnable, utile à la société (Alvesson et Sandberg, 2011 ; Bluhm et al., 2010 ; Deetz, 1996). Comme se concentrer exclusivement sur des approches qualitatives ne permettrait que difficilement de prendre du recul vis-à-vis d'observations empiriques dont il convient d'extraire des résultats généralisables, se focaliser exclusivement sur les approches quantitatives déconnecte le chercheur en sciences de gestion de son objet d'étude. Il en est réduit à concevoir la réalité des organisations au travers d'une revue de littérature et de données qui est parfois, elle-même, une analyse de second ordre de cette réalité.

L'homme qui a vu l'homme qui a vu l'ours... Dans des domaines à forte évolution comme celui de la responsabilité sociétale de l'entreprise [RSE par la suite], vont être publiés en 2021 des travaux reposant sur des observations empiriques réalisées dix ans auparavant ! Les évolutions contextuelles (conjoncture économique, réglementation, pratiques des entreprises, comportements des consommateurs...), voire structurelles (post-COVID 19, accélération du dérèglement climatique) sont telles que les enseignements issus de ces recherches n'ont plus d'utilité ni pour les organisations concernées, ni pour les apprenants (Baret, 2018).

L'objet du présent article est de montrer que la recherche-intervention [RI par la suite] constitue une méthode scientifique pertinente pour construire une recherche en

sciences de gestion socialement utile. Nous montrerons que cela se vérifie à un triple niveau :

- académique, via une co-construction de connaissances scientifiques ;
- managérial, en favorisant le déploiement de démarches responsables au sein des organisations ;
- pédagogique, en apportant le substrat d'un enseignement de la RSE ancré dans le réel et constamment réactualisé.

Pour ce faire, nous montrerons que la RI est une forme de recherche-action qui s'inscrit dans la perspective de l'« *Engaged Scholarship* » telle que conçue par Van de Ven (2007). Puis, en nous basant sur l'expérience accumulée au cours de plus d'une décennie de RI menées au sein de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation [NDLR : IRSI par la suite]² par une équipe d'enseignants-chercheurs, nous montrerons que la RI appliquée à l'objet « RSE » permet cette triple utilité sociétale - académique, managériale et pédagogique.

L'« *Engaged Scholarship* » : une voie pour l'utilité sociétale de la recherche ?

S'assurer de l'utilité sociétale d'un travail de recherche implique d'échanger avec les parties prenantes. En sciences de gestion, il s'agit avant tout de dialoguer avec les acteurs des organisations. Cela permet d'amorcer des travaux qui répondent directement à leurs attentes et, partant, de construire un enseignement actualisé des problématiques les plus récentes auxquelles sont confrontées les entreprises (Baret, 2018). C'est ainsi que l'on optimise l'adéquation entre la formation et les besoins de compétence des organisations.

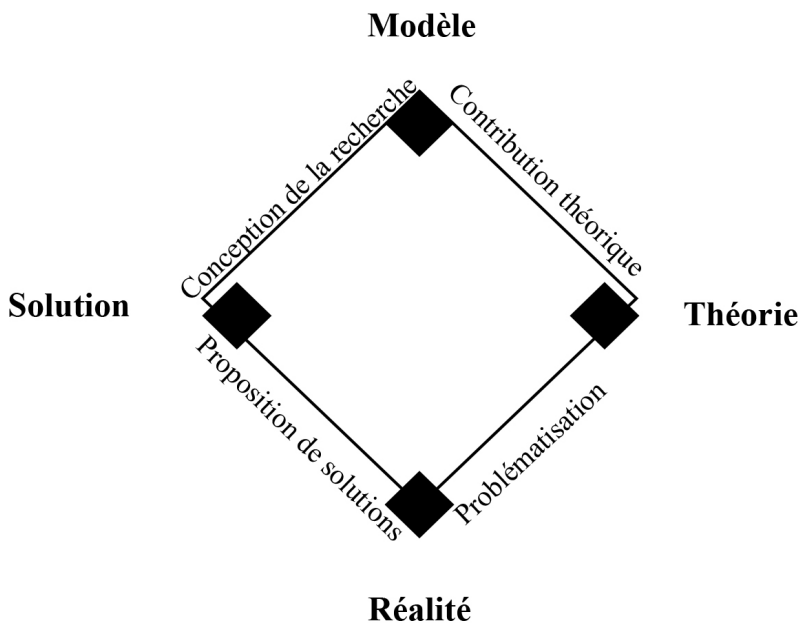
L'« *Engaged Scholarship Research Model* » (Van de Ven, 2007) s'intéresse précisément à la manière par laquelle une recherche acadé-

2. L'IRSI a été créé en 2010 afin de donner un cadre à de nombreuses recherches empiriques déployées au sein d'Exelia-La Rochelle Business School (ex-Groupe Sup de Co La Rochelle) dès la fin des années quatre-vingt-dix. Ces recherches visaient à étudier *in situ* et accompagner des organisations dans l'opérationnalisation de leurs démarches socialement et environnementalement responsables. De fait, l'IRSI a vocation à promouvoir des travaux de recherche *in situ* dans le cadre de Chaires d'entreprises dédiées à la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et le pilotage de démarches RSE : www.institut-irsi.org. L'IRSI regroupe une quinzaine d'enseignants-chercheurs qui ont participé à de nombreuses recherches *in situ*, dont une demi-douzaine d'importantes recherches-interventions au cours de la dernière décennie, qui ont donné lieu à des conventions de mécénat. Le tableau 1 (Cf. *infra*) en reprend quatre particulièrement illustratives.

mique construite « avec » (plutôt que « pour ») les acteurs des organisations³ permet de générer de la connaissance scientifique. La distinction « avec/pour » que fait Van de Ven est essentielle car elle renvoie directement à la possibilité de « co-construction » du savoir (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Hatchuel, 1994 ; Helfrich et al., 2019). L'idée force de l'Engaged Scholarship Research Model est de

concevoir la recherche comme une production collective, et non un exercice individuel (Van de Ven, 2007). Dans cette perspective, les académiques doivent interagir avec les acteurs des organisations pour intégrer leurs perceptions respectives à tous les stades du processus de recherche. Il en propose une représentation logique qu'il qualifie de « *Engaged scholarship diamond model* » (*Ibid.*) :

Figure 1
Engaged scholarship diamond model*



* Librement traduit de Van de Ven, 2007.

3. Il y a toujours une certaine ambiguïté lorsque l'on veut désigner les membres / les personnels / les acteurs des organisations. Dans la littérature anglosaxonne, revient souvent la notion de « praticien ». Dans la littérature francophone, on retrouve celle de « professionnel ». Ces termes ne sont pas satisfaisants car ils supposeraient que le chercheur qui co-construit la connaissance scientifique avec l'acteur de l'organisation ne serait, lui, ni un praticien, ni un professionnel... De même, le terme « acteur » que nous préférons à « personnel » ou « membre » de l'organisation renvoie à un présumé de position non « neutre et passive » de l'individu travaillant dans une organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Entrer dans ce débat n'est pas l'objet du présent article. Aussi, nous retiendrons, ici, la notion d'« acteur de l'organisation », conscient que ce choix peut être, par ailleurs, sujet à discussion.

Van de Ven décompose ce modèle en quatre éléments complémentaires, pouvant être traités dans n'importe quel ordre : problématisation, contribution théorique, conception de la recherche, interprétation des résultats / émergence de solutions. Schématiquement, et librement adapté de Van de Ven (2007), ces éléments peuvent être compris de la manière suivante :

- *Problématisation* : formuler le problème de recherche en le contextualisant (dans le temps, dans l'espace), le circonscrivant (acteurs, organisations impliqués), le diagnostiquant (causes de son émergence) et en inférant ses conséquences. La pertinence de la problématisation, outre une revue de littérature qui permet d'en établir la prévalence et le périmètre, implique d'échanger avec les acteurs des organisations confrontés empiriquement au problème.

- *Contribution théorique* : tester, adapter, questionner ou enrichir un cadre théorique, à partir d'un raisonnement abductif, déductif ou inductif (David, 2012) implique, au-delà de la revue de littérature inhérente à ce cadre théorique, d'échanger avec des acteurs des organisations confrontés empiriquement au problème que le cadre théorique vise à expliciter⁴.

- *Conception de la recherche* : modéliser un processus permettant de tester empiriquement les théories explicatives envisageables afin de faire émerger celle(s) qui permet(tent) les analyses les plus vraisemblables. Cela implique d'intégrer les acteurs qui construisent et/ou collectent l'information, les données empiriques⁵.

- *Interprétation des résultats / émergence de solutions* : présente et analyse les résultats empiriques au prisme des cadres théoriques mobilisés afin de répondre à la question de recherche. Cela implique de présenter clairement les résultats aux acteurs des organisations afin d'évaluer la pertinence des solutions proposées (opérationnalisation, acceptabilité, etc.).

Le postulat de Van de Ven est que cette forme de recherche, qui intègre et s'enrichit des perceptions d'acteurs externes, augmente considérablement la probabilité de géné-

rer une meilleure compréhension de phénomènes complexes. Chacun de ces quatre éléments peut constituer la motivation initiale de la recherche. Toutefois, le déroulé de cette dernière implique d'aborder de manière équilibrée et itérative chacun d'entre eux afin de les réviser régulièrement tout au long de la réalisation de la recherche. C'est de cette itération qu'émergera, selon Van de Ven, un résultat de recherche assez cohérent. Ainsi, ce processus itératif nous semble garantir une recherche responsable car socialement utile, c'est-à-dire qu'elle répond aux exigences de rigueur scientifique, contribue à la connaissance académique, apporte des solutions réalistes aux acteurs des organisations et, ce faisant, permet de nourrir un enseignement pertinent et actualisé. Partant, l'*engaged scholarship* est un moyen de légitimer l'enseignant-chercheur en sciences de gestion.

Dans la partie suivante, nous allons illustrer ce que peut être l'utilité sociétale de l'enseignant-chercheur en gestion par la pratique d'une méthode appartenant à la famille des méthodologies qualitatives : la recherche-intervention [NDLR : RI par la suite]. Le déploiement d'une RI s'inscrit en effet dans cette logique d'*engaged scholarship* », notamment en impliquant fortement les acteurs des organisations dans la co-construction d'une connaissance scientifique utile à la société.

L'utilité sociétale de la recherche-intervention

L'objet de cette partie est de définir la méthode de RI, puis d'analyser les modalités de son application notamment quand elle porte sur l'objet spécifique de la RSE. Enfin, nous analysons de façon réflexive nos propres pratiques de la RI en RSE pour discuter de ses impacts sur nos principales parties prenantes, et ainsi, de son utilité sociétale.

La méthode de RI en gestion

La RI offre un cadre général (David, 2012) pour penser une théorie de l'action collec-

4. Van de Ven (2007) suggère également de rencontrer des experts d'autres disciplines concourant au cadre théorique mobilisé.

5. Van de Ven (2007) ajoute qu'il convient également, ici, de consulter des experts en méthodologies de recherche.

tive (Hatchuel, 2012) qui répond à la portée praxéologique d'une science de et pour l'action (Martinet, 1990). La RI assure un accès aux organisations, en offrant aux chercheurs la possibilité d'étudier des problèmes concrets de gestion. Il s'agit d'une « *méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative* » (Savall et Zardet, 2004, p. 79). La démarche d'une RI porte une double finalité : changer et connaître (Allard-Poesi et Perret, 2003) pour accéder à un réel. Les acteurs des organisations sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, en coconstruisant des connaissances avec les chercheurs (Allard-Poesi et Perret, 2003), le tout produisant un apprentissage croisé (Hatchuel, 1994). Le chercheur intervenant est ainsi « *engagé dans un processus où il y a concurrence et successivement création de connaissance et changement* » (Plane, 2000, p. 38). La RI permet 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, 2012, p. 133) tout en assurant la découverte de « *méthodes de transformation de l'objet de recherche et de nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche* » (Savall et Zardet, 2004, p. 361). Dans ces conditions, la RI apparaît comme « *un poste d'observation privilégié des transformations profondes du tissu socio-économique* » (Hatchuel, 2012, p. 238), parmi lesquelles figurent la RSE. L'intérêt d'une RI est triple. Cette méthode de recherche combine l'étude des changements organisationnels, la démarche heuristique et le rapprochement entre deux univers professionnels différents, la recherche et l'entreprise (Schäfer, 2016, p. 184).

Le succès d'une RI assure une fertilisation croisée (Helfrich et al., 2019), c'est-à-dire un transfert et une création de connaissance entre les acteurs de l'organisation et les chercheurs. Dans ce cas, les finalités sont triples : « *les opportunités de publications se dessinent pour les chercheurs intervenants, qui ont accès à des données riches et privilégiées; l'entreprise entre dans un processus de transformation et d'innovation tout en résolvant la problématique managériale à l'origine de la RI; enfin, les connaissances issues de la RI*

sont transférées au-delà des deux acteurs collaborant, jusqu'à la co-création de nouvelles connaissances avec de nouvelles parties prenantes internes et externes, associées à la dynamique transformative de la RI » (Helfrich et al., 2019, p. 135).

La RI appliquée à l'objet RSE

Notre expérience de la RI nous semble pouvoir se restituer selon une double approche : une démarche de recherche et un processus de transformation. Même si ces deux approches revêtent une forme de cohérence, il nous semble intéressant d'en souligner leur distinction.

Dans la première approche, la RI représente une démarche de recherche singulière. Appliquée à l'objet RSE, sa co-construction témoigne d'une orientation qui s'ancre dans le concept de parties prenantes. En effet, l'approche partenariale de la RI avec les collaborateurs et les dirigeants de l'entreprise nous semble indispensable pour mener à bien, dans la durée, ce type de recherche. En outre, elle requiert une éthique de la discussion (Habermas, 1992).

Cette première approche suppose également d'envisager la RI comme un processus de transformation. Cette vision s'exprime à l'occasion de la conduite du changement visant à accompagner l'entreprise dans sa démarche RSE. Si l'entreprise parvient à intégrer la RSE, cette situation impose une révision de sa gouvernance, un réalignement de sa stratégie et une réflexion sur ses pratiques.

Pour la suite de notre développement, nous utiliserons indistinctement les deux approches car elles se nourrissent mutuellement et ne s'excluent pas. Leur intrication forme sans doute une piste adaptée pour mener une RI en RSE.

Notre illustration porte donc sur l'utilisation de la RI dans le cadre d'une démarche volontaire et proactive d'entreprise voulant intégrer la RSE dans sa stratégie, ses décisions, ses activités, ses produits et dans ses relations avec ses parties prenantes. Ainsi, cette

situation porte en elle une perspective de changement avec un double objectif : 1°) instrumental, de performance (avantage compétitif, différenciation, innovation, maîtrises des risques et des coûts, etc.) ; 2°) sociétal (maîtrise des externalités, préservation des biens communs).

La prise en charge d'une forme d'intérêt général par l'organisation à travers la RSE peut être appréhendée selon trois perspectives (Gendron, 2000). La RSE repose sur une éthique de la responsabilité des organisations ancrée dans le paradigme de l'éthique des affaires (1) (*Business Ethics*), et celles qui conceptualisent la RSE comme les obligations de l'organisation - une institution sociale - dans la prise en charge de l'intérêt général, avec deux courants : *social issues* (2) et *business and society* (3).

Notre propos s'inscrit dans les deux dernières approches car dans sa dynamique, la RSE est appréhendée comme un moyen pour l'entreprise d'opérationnaliser le développement durable [NDLR : DD par la suite], lui-même appréhendé comme vecteur et produit de la régénération du management stratégique de l'entreprise (Martinet et Payaud, 2008). En conciliant environnement et développement, le DD exprime un nouveau contrat social, complété d'un contrat d'ordre naturel (Sachs, 1994).

Dans ses interactions avec le social, la RSE se considère également au prisme d'une interface entre l'entreprise et la société (Gond, 2011; Gond et Igalens, 2008). Il s'agit de penser les interactions de l'entreprise et de la société selon un cadre d'analyse mobilisant quatre visions :

- La vision fonctionnaliste considère la RSE dans sa fonction de régulation sociale. Elle traduit le *Business Case* de la RSE, qui repose sur la croyance d'une réconciliation des intérêts de l'entreprise avec ceux de la société ;
- La vision socio-politique envisage la RSE selon les relations de pouvoir et de domination ;
- La vision culturaliste appréhende la question de l'intégration des valeurs sociales ;

- La vision constructiviste étudie quant à elle les relations en formulant les questions suivantes : « *Comment l'entreprise construit-elle la société et comment la société construit-elle l'entreprise ?* » (Gond et Igalens, 2008, p. 50).

Dans cet article, en reliant la RSE avec la méthode de RI, nous focaliserons notre attention sur la vision constructiviste. En effet, l'approche constructiviste envisage l'interface entreprise/société selon un caractère subjectif et socialement construit (Gond, 2011, p. 50). Selon cette perspective, nous envisageons d'analyser l'influence de la RI dans la construction de la RSE.

Toutefois, il s'agit de souligner le questionnement de la posture du chercheur-intervenant et des pratiques de la RI en RSE car l'objet « RSE » impacte aussi bien l'entreprise, le monde académique que la société (de La Ville et Drevet, 2010 ; Pichault et al., 2008). D'abord, le chercheur-intervenant doit adopter de façon continue durant l'application de la méthode, une approche réflexive. La réflexivité peut se définir comme un « *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, p. 21).

Ensuite, le chercheur intervenant en RSE est tenu d'adopter une éthique en raison de la posture duale qu'il occupe, oscillant entre engagement – son implication dans le processus de transformation – et distanciation – par la prise de recul nécessaire pour interpréter les phénomènes observés et analyser les données (Schäfer, 2019, p. 107). Bien que morale et éthique se confondent car elles « *sont inséparables et parfois se chevauchent* » (Morin, 2004, p. 11), le terme éthique est « *plus souvent employé pour désigner le domaine plus restreint des actions liées à la vie humaine* » (Canto-Sperber et Ogien, 2014, p. 7). Appliquée à la recherche, la réflexion éthique suppose d'adopter une posture réflexive des conséquences de ses actes au regard de

principes déontologiques tels que l'intégrité, l'impartialité, la transparence, l'indépendance et la responsabilité. Cependant, l'engagement du chercheur intervenant en RSE repose sur un socle de valeurs plus subjectives, relevant du postulat, voire de l'idéologie. La tension qui en découle place le chercheur intervenant dans une position inconfortable au regard de son engagement sur le terrain et des impératifs déontologiques.

Ainsi, la posture éthique de l'intervenant-chercheur doit se penser à l'occasion des quatre rôles qu'il remplit successivement et parfois simultanément : un rôle de négociation, un rôle d'extraction d'informations à usage scientifique, un rôle d'expert et enfin, d'intervenant

manipulateur et manipulé (Savall et Zardet, 2004, pp. 366-370).

Pratiques de la RI en RSE et impacts sur les parties prenantes

Nous partirons des pratiques de la RI en RSE menées au sein de l'IRSI d'Excelia que nous analyserons au prisme des impacts sur deux des principales parties prenantes d'un enseignant-chercheur : les organisations et les apprenants. Pour ce faire, nous nous baserons principalement sur quatre RI en RSE menées avec des entreprises ayant des caractéristiques diverses. La période globale de leur mise en œuvre va de 2010 jusqu'à 2021 (cf. Tableau 1).

Tableau 1
Présentation des principales RI en RSE

Société	VEN	MUT	KAB	LAR
Nationalité	Française	Française	Algérienne	Française
Statut juridique	Société Anonyme (SA) à conseil d'administration	Groupement d'Intérêt Économique (GIE)	Société par actions	Société par actions simplifiées
Secteur d'activité	Industrie agroalimentaire	Assurance	Conglomérat dont industrie agroalimentaire	Transports et logistique
Date de création	1905	1981	1988	1914
Chiffre d'affaires en M€	707,1 (2014)	545 (2013)	3 300 (2014)	10 558 (2019)
Effectif (CDD + CDI)	3 783	3 000	12 000	800
Période d'intervention	Mai 2010 à maintenant	Mai 2011 – Avril 2014	Juin 2014 – Mai 2017	Nov 2015 à maintenant

Source : construction des auteurs

Pratiques de RI et impacts sur les organisations et leur management

Tout d'abord nous précisons que notre expérience de la RI en RSE est issue de l'usage de l'ISO 26000, une norme internationale fournissant des lignes directrices de responsabilité sociale aux organisations, quelle que soit leur variété (taille, secteur, implantation, forme juridique, etc.). Selon cette norme, la RSE se

définit comme :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités 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 » (ISO, 2010, p. 4).*

Nous utilisons l'ISO 26000 suivant deux objectifs : accompagner les organisations dans leur démarche RSE par cet outil de gestion (Schäfer, 2019) ; et par-là même, tester sa capacité d'opérationnalité. Dans le cadre de ces accompagnements, nous adoptons une approche par « projet » matérialisée notamment par des conventions de mécénat recherche signées entre les organisations et notre école de management. Ainsi, cette convention triennale établit une relation durable, dans laquelle la confiance et le rapport d'égalité s'installe dans la relation entre les acteurs et les chercheurs-intervenants. Dans la convention il est mentionné que la méthodologie de RI est orientée vers une « fertilisation croisée » (Helfrich et al., 2019) entre les acteurs et les chercheurs-intervenants.

Cette intention volontaire et commune de partager des connaissances est ce qui nous intéresse ici pour illustrer l'utilité sociétale d'une méthode de RI appliquée à la RSE. Dans ce cadre, la RSE ainsi opérationnalisée aurait des externalités positives, contribuant à une véritable transition :

- *tant au niveau sociétal* : la RI appliquée à la RSE, suivant la norme ISO 26000 peut être caractérisée comme une innovation responsable. Une telle innovation est « *conçue comme une démarche anticipatrice, réflexive, inclusive et attentive aux demandes des parties prenantes, dont la mission est structurée autour des grands objectifs du développement durable de l'ONU* » (Aggeri, 2020, p. 49). Elle a ainsi pour projet et pour résultat la création de « valeur sociétale » (Ingham, 2011) pour les acteurs et pour leurs parties prenantes. Elle permet en effet aux chercheurs d'accompagner les organisations dans la résolution des grands défis auxquels

l'humanité est confrontée et entravant les progrès du DD (Scherer et Voegtlin, 2020). Un tel partenariat répond également à l'ambition de l'Objectif n°17^e de DD de l'Organisation des Nations Unies [NDLR : ONU par la suite].

- *qu'au niveau organisationnel* : si la RSE est en effet prise comme projet stratégique par l'organisation, elle lui permet : (1) d'engager une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement véloce car elle permet d'être proactive vis-à-vis des évolutions réglementaires, du risque réputationnel, de la concurrence ; (2) de dynamiser les ressources et les compétences humaines et éthiques dont l'entreprise a besoin ; (3) et de faire évoluer ses structures en conciliant l'ordre (utile au pilotage organisé de la RSE) et le désordre (adaptation *ad hoc* et à la complexité de la RSE), et en favorisant une agilité organisationnelle (Schäfer et al., 2016). Une telle organisation, caractérisée comme « proactive » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2017) intègre de façon substantielle – loin des pratiques de « greenwashing » ! – les enjeux RSE ; situation pouvant l'amener jusqu'à revoir fondamentalement son modèle d'affaires, ses pratiques et ses relations avec les parties prenantes.

Pour atteindre cette double transition, la démarche RSE par la RI est guidée par une institutionnalisation (norme ISO 26000) mais complétée par une conceptualisation apportée par les chercheurs-intervenants spécialisés en RSE. Elle est par la suite contextualisée suivant les réalités idiographiques de l'organisation, sa stratégie, son secteur, ses métiers, voire ses valeurs éthiques. Tout au long de chaque démarche, un comité de pilotage (COPIL) de composition bipartite (chercheurs-intervenants /acteurs de l'entreprise) est mis en place et constitue une instance de gestion nécessaire dans tout dispositif de recherche (Girin, 1990). Il promeut la collégialité et limite les points de vue subjectifs, parcellaires mais aussi le caractère arbitraire des décisions. La négociation commune et continue fut la règle pendant

6. « Le dix-septième et dernier objectif promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile, nécessaires pour la réalisation des Objectifs du développement durable (ODD) au niveau mondial, régional, national et local. Ces partenariats doivent être inclusifs, construits sur des principes et des valeurs communes, et plaçant au cœur de leur préoccupation les peuples et la planète » (Source : <https://www.agenda-2030.fr/odd/odd17-partenariats-pour-la-realisation-des-objectifs-56>)

la durée des projets. Il constitue surtout un espace d'expertise (Callon, 1998 ; Joly, 2001) permettant une proximité cognitive entre des chercheurs et des acteurs *a priori* séparés, et aboutit à une co-construction des connaissances (transfert entre acteurs et chercheurs, création de nouveaux savoirs) au sein des projets et en dehors (Helfrich et al., 2019).

Toutefois, après ce COPIL, c'est chaque entreprise qui décide sa stratégie et ainsi, gère sa performance RSE. C'est elle seule qui agit au niveau de ses activités et dans ses relations avec les parties prenantes. Le chercheur-intervenant n'y participe pas car au-delà de sa recherche inscrite dans une convention de mécénat, il ne peut être un consultant appliquant et payé pour ce faire. Il va par la suite se concentrer sur la production de contributions intellectuelles multiples, co-écrites ou non avec les acteurs de l'entreprise, tant au niveau académique (communications et articles de recherche, thèses en sciences de gestion, ouvrages et chapitres d'ouvrage...) que pédagogique (enseignements, études de cas, manuels...). Ces contributions peuvent aussi prendre d'autres formes de diffusion : rapports d'étude venant nourrir des groupes de travail thématiques (auprès d'instituts de normalisation comme l'AFNOR, de réseaux d'entreprises engagées sur les enjeux sociaux et environnementaux comme Orée, Altere, etc.), articles de presse écrite (spécialisée ou non), apports d'expertise dans des émissions (TV, radios, médias sociaux...). Ces dernières ne sont pas comptabilisées suivant la logique « *publish or perish* » et pourtant, sont utiles socialement et valides empiriquement car rapportant des démarches réelles de RSE. Ces contributions intellectuelles très diverses constituent également des matériaux de première main pour notre métier d'enseignant. Présentons justement nos expériences en matière pédagogique en lien avec cette pratique de recherche de RI en RSE.

Pratiques et impacts sur les apprenants et leurs compétences

Notre méthode de RI en RSE ne se cantonne pas qu'aux organisations. Nous nous nourrissons de ces expériences et des données empiriques qui en découlent pour les infuser dans nos dispositifs pédagogiques et pour accompagner la nécessaire transformation des compé-

tences de nos apprenants, futurs acteurs dans les organisations (formation initiale) ou déjà acteurs en transition ou capacitation professionnelle (formation continue).

Tout d'abord, au niveau des enseignements individuels, les chercheurs-intervenants se basent sur les RI (et au-delà, sur toutes les collaborations en RSE) menées avec les entreprises pour rendre compte et partager aux apprenants le management stratégique (lien entre l'entreprise, la société via les enjeux de DD, etc.), opérationnel (intégration dans les activités et les relations avec les parties prenantes, etc.) et fonctionnel (pratiques spécifiques liées au marketing, aux achats, aux RH, etc.) de la RSE. L'objectif est de problématiser les enjeux en matière de DD en les contextualisant de façon approfondie par les réalités des entreprises partenaires. Puis, il s'agit de montrer les solutions innovations à l'instant t prises par ces entreprises s'engageant de façon proactive dans une démarche RSE. Enfin, il s'agit de discuter de façon critique les résultats (performance globale) de ces pratiques pour permettre aux futurs professionnels/managers de développer leurs propres solutions, suivant les prochaines évolutions institutionnelles en matière de RSE et de DD et selon les organisations dans lesquelles ils seront intégrés.

Ces enseignements font appel à une pédagogie protéiforme mais nous nous focaliserons plus particulièrement sur celle de l'apprentissage par l'action. Ainsi, dans le cadre de nos partenariats avec les entreprises partenaires de RI, nous avons recours à des « *consultancy projects* » à partir de cas réels et de problématiques appliquées, proposées par ces organisations. Les enseignants encapsulent ces problématiques dans des cadres théoriques en lien avec le management de la RSE. Puis, les apprenants sont positionnés comme des cadres de ces organisations ou de consultants en charge d'accompagner celles-ci en résolvant ces problématiques. Toutefois, il ne s'agit pas de reproduire le huis-clos entre les enseignants et leurs apprenants. Des acteurs issus des organisations sont présents dès le lancement jusqu'à la résolution, voire à l'évaluation des cas résolus par les apprenants. De nouveau, la proximité avec les partenaires est réelle et les apprenants peuvent en bénéficier pleinement. Le fait que les enseignants emmènent directement ces acteurs au sein de leur module

d'enseignement vient aussi crédibiliser leur rôle de pédagogue auprès de ces apprenants. Un pédagogue qui n'est pas déconnecté du monde économique, est allé en entreprise, a travaillé sur des projets réels et continue à collaborer avec les organisations pour améliorer ses propres connaissances.

Ces enseignements sont conçus à partir d'une approche par les compétences pour manager la RSE de façon innovante et réellement en faveur du DD. Ils sont intégrés dans le curriculum des programmes et formations initiale (étudiants en cycles bachelor et master, généralistes ou spécialisés en RSE/DD) et continue (professionnels des entreprises partenaires, professionnels en réorientation). Il s'agit d'aller au-delà de l'impact individuel des enseignants-chercheurs en RSE et d'infuser partout et tout au long de la scolarité des apprenants. Le premier des six impératifs pédagogiques d'Excelia *business school* porte en effet sur la RSE et le DD⁷.

Cette approche par les compétences est celle choisie justement par le « guide des compétences en développement durable & responsabilité sociétale » édité par les commissions du même nom de la conférence des présidents d'université et de la conférence des grandes écoles en France. Ces compétences auxquelles nous souscrivons sont au nombre de cinq : 1. *collective* pour agir à l'échelle des enjeux ; 2. *prospective* pour agir dans l'incertain ; 3. *systémique* pour agir dans les situations complexes ; 4. *en termes de changement* pour agir dans le courant des changements ; 5. *responsabilité et éthique* pour agir au nom et en fonction de valeurs « fondamentales ». Ces compétences répondraient à l'objectif de « former à une vision systémique, prospective et collective du monde

de demain, en intégrant une prise de responsabilité tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain »⁸.

Dans ce cadre, notre expérience contribue à répondre aux défis de l'approche non-utilitariste de l'enseignement en éthique, en RSE et en DD, soulevés par Ramboarisata et Gendron (2019). Nous n'éluons pas la nature complexe et critique des problèmes auxquels les entreprises doivent faire face dans notre monde contemporain.

Au final, la RI en RSE, transférée via les dispositifs pédagogiques discutés précédemment permet de contribuer à l'*éducation au DD*⁹, faisant partie d'une des cibles de l'objectif n° 4 de DD de l'ONU, l'*éducation de qualité*. Cette éducation au DD inclue les formations des apprenants de l'enseignement supérieur. Pour nous, enseignants-chercheurs dans une école de management, l'enseignement de la RSE y contribue si justement la RSE est ensuite relayée par l'apprenant dans son organisation comme le moyen d'opérationnaliser et de contribuer au DD. L'appropriation de cette éducation au DD oscille dans notre cas entre deux postures, suivant Girault et Sauvé (2008) :

- celle *acritique* (Ibid., p.17) qui « *consiste à adopter les prescriptions institutionnelles comme des balises solides qui orientent et légitiment l'action éducative* ». Le recours aux textes de référence en matière de DD et de RSE (les Objectifs de DD de l'ONU, la norme ISO 26000, la définition de la commission européenne de 2011, etc.) nous permet d'ancrer nos apprenants sur l'institutionnalisation de la RSE concourant à une approche globale, universelle et systémique de ces notions.

7. « La RSE et le développement durable : ce pilier est historique. Il s'agit *via* des enseignements de tronc commun, des électifs, des spécialisations de dernière année alimentés par les travaux de recherche de nos enseignants-chercheurs de permettre à nos étudiants de comprendre (grâce) et d'expérimenter par eux-mêmes ces problématiques et les solutions qui s'offrent à eux. L'objectif est d'amener tout étudiant d'Excelia *business school* à bien saisir les enjeux du développement durable, à intégrer la démarche de RSE dans le management stratégique et opérationnel des entreprises et à évaluer les conséquences de ces approches RSE/DD en termes de métiers/secteurs (transition énergétique, économie circulaire par exemples) dans lesquels ils se projettent pour leur avenir professionnel (...) » (Source : <https://www.excelia-group.fr/faculte-recherche/pedagogie/notre-philosophie-et-nos-choix-pedagogiques>)

8. Source : Guide des compétences en « développement durable & responsabilité sociétale, www.competences-ddrs.org

9. « D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable » (Source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>).

- et celle de *résistance* (Ibid., p.17) : « une déconstruction du concept de DD amène à dénoncer la vision du monde sous-jacente, qui légitime l'existence d'une économie exogène, ayant une existence propre, en dehors de la société, réduisant l'environnement à un ensemble de ressources à exploiter pour le développement et dépassant la société de ses sphères de pouvoir ». Les substrats théoriques de nos enseignements en DD et RSE font dès lors appel aux études primaires et récentes, surtout critiques, en gestion, en économie, voire dans d'autres disciplines des sciences humaines et sociales. De plus, nous les appliquons sur des cas d'entreprises et notamment celles que nous avons accompagnées lors de RI en RSE, s'inscrivant dans une approche localisée, contextuelle et complexe.

Discussion et conclusion

Comme nous venons de le voir, la RI s'inscrit dans la perspective de l'*engaged scholarship* (Van de Ven, 2007) avec pour finalité une triple utilité sociétale : pour le monde académique (apport de connaissances scientifiques empiriques et théoriques) ; pour les acteurs des organisations (apport de connaissances opérationnelles, accompagnement méthodologique) ; pour les apprenants de tous niveaux (transmission d'un savoir et d'un savoir-faire constamment réactualisé, en adéquation avec les besoins des entreprises et donc au service de leur employabilité).

En effet, conformément à la logique de l'*engaged scholarship* telle que décrite par Van de Ven (2007) la RI permet de co-construire de la connaissance avec des acteurs externes (ceux des organisations). Cette co-construction permet :

- une *problématisation* de la recherche en phase avec les attentes des organisations ;
- une *contribution théorique* qui intéresse, au premier chef, la communauté académique, de par son caractère de proximité avec le « terrain » qui garantit son actualité et sa pertinence ;
- une *conception de la recherche* qui vise à mobiliser (et tester) les cadres analytiques existants pour construire une connaissance actionnable par les organisations ;
- une *interprétation des résultats et un processus d'émergence de solutions opérationnelles*

pour les entreprises partenaires, qui vient également nourrir un enseignement visant à apporter la capacité à créer des solutions nouvelles et innovantes (plutôt que de répliquer des outils potentiellement inadaptés au monde de demain).

Dans le cadre d'une RI appliquée à la RSE, les publications sont peu nombreuses car l'immersion dans le terrain puis l'exploitation des données, et enfin, la transformation en contributions intellectuelles demandent du temps long, et sont sujets à négociation avec les acteurs organisationnels. Toutefois, les données empiriques sont tellement riches et proches du réel vécu par les entreprises que les publications peuvent prendre plusieurs formes (et pas seulement des articles de recherche), avec des impacts multiples auprès des parties prenantes (acteurs, apprenants, voire au-delà, dans d'autres champs institutionnels).

Une telle pratique permet également à l'enseignant chercheur d'enrichir sa propre expérience en endossant différents rôles :

- *intervenant* pour accompagner la transition sociétale des organisations ;
- *chercheur* discutant de ses travaux avec les pairs et contribuant à la connaissance scientifique en gestion ;
- *enseignant* qui partage auprès des apprenants et renforce leurs compétences ;
- *expert* informant le grand public des enjeux et des pratiques de RSE et de DD ;
- *conseiller* auprès des décideurs publics (politiques industrielles, territoriales, fiscale, etc. ; législation et réglementation).

Il n'est plus seulement focalisé sur les publications académiques qui seraient désintéressées des grands enjeux de société, déconnectées de la réalité complexe des entreprises, et désengagées dans ses pratiques de recherche. Ce type de publications qui est pourtant au cœur de son évaluation dans les principaux standards actuels, notamment en lien avec la bibliométrie ou les facteurs d'impact.

Par la proximité et l'inclusion des entreprises partenaires des RI en RSE, nous avons aussi pu développer des dispositifs pédagogiques innovants. Rappelons en effet que dans notre conception, la RI est en même temps un processus de transformation des entreprises et

une démarche de recherche. Les deux approches se nourrissent et viennent ensuite nourrir nos contenus et méthodes pédagogiques. Mais de nouveau, de telles bonnes pratiques sont consommatrices de ressources temps et hommes pour les réfléchir, les développer et les mettre en œuvre. C'est justement l'un des freins évoqués par Ramboarisata et Gendron (2019) pour asseoir une approche non utilitariste de l'éducation en éthique, en RSE et en DD.

Ces mêmes auteurs évoquent également qu'une telle approche ne peut réussir que s'il y a un engagement de l'institution employant les enseignants-chercheurs pour leur dédier des ressources et pour développer leurs compétences. Dans le cas d'Excelia, nous bénéficions d'un axe stratégique historique et affirmé en matière de RSE tant au niveau de ses métiers (enseignements avec des objectifs d'apprentissage en éthique et RSE inscrits dans le projet pédagogique, recherche avec un axe de recherche et un institut dédié à la RSE) qu'en tant qu'organisation (ayant sa propre démarche de RSE avec plusieurs rapports DD pour rendre compte aux parties prenantes).

Cet engagement d'un établissement seul ne suffit pas si les standards d'évaluation des enseignants-chercheurs qui dominent le champ des sciences (de gestion) sont tout autres. Quid de ce fait de la valorisation et de la reconnaissance institutionnelle (par son institution et au-delà, par la communauté académique et par la société) de cet « engagement » des chercheurs-intervenants-enseignants orientés par le « why » et mus par leur utilité sociale ? Les récents développements vont dans le bon sens, avec notamment l'abandon par la section CNRS 37 économie et gestion de son classement de revues¹⁰, pour œuvrer vers une science ouverte et suite à la signature de la charte DORA¹¹. Cette charte recommande notamment pour les chercheurs de : « remettre en question les pratiques d'évaluation de la recherche qui s'appuient inconsiderément sur les facteurs d'impact. Promouvoir et enseigner les bonnes pratiques qui mettent l'accent sur la valeur et l'influence des résultats spécifiques de la recherche ». Le débat est ainsi ouvert et

appelle à la participation et à la prise de position de tous les acteurs du champ académique (agences de financement, établissements d'enseignement et de recherche, revues, chercheurs et associations académiques, organismes pourvoyeurs d'indicateurs) en gestion et en économie, et au-delà, des pouvoirs publics concernés.

Il existe de nombreuses possibilités pour les enseignants-chercheurs d'avoir une activité scientifique responsable, utile à la société, qui légitime leurs rôles en son sein, porteuse de sens pour eux et conforme à leurs valeurs éthiques. L'*engaged scholarship* ouvre l'une de ces possibilités. La RI telle que nous l'avons décrite est une méthodologie de recherche qui permet cette *engaged scholarship*. Bien évidemment, au-delà d'être « utile socialement », l'enseignant-chercheur doit être aussi « légitime scientifiquement ». Pour notre part, dans le cadre de la RI, nos contributions académiques et réflexives abondent dans l'établissement d'un programme épistémologique, méthodologique et praxéologique de cette méthodologie (David, 2012), sur la base des critères de scientificité (validité et fiabilité) partagés par les sciences de gestion (Drucker-Godard et al., 2003). En appliquant cette RI sur l'objet RSE, nous pensons que cela renforce les fondements épistémologiques de cette méthode et renouvelle sa portée dans la mesure où elle impose une posture réflexive, tenant aux conséquences et aux responsabilités sociétales même de l'intervention pour les partenaires, pour leurs parties prenantes et pour la société.

Références bibliographiques

- Aggeri, F. (2020). Vers une innovation responsable, *Revue Esprit*, 3, 40-51.
- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2003). La recherche-action, in Giordano, Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles : EMS, Éd. Management & Société, 85-132.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development, *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy*

10. http://www.cnrs.fr/comitenational/doc/motions/A20/S37_Motion_Communique.pdf

11. <https://sfdora.org/read/read-the-declaration-french/>

of *Management Review*, 36(2), 247-271.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.

Baret, P. (2018). La Recherche-Intervention au service de l'enseignement de la RSE, *Management et Sciences Sociales*, 25, 50-63.

Barrett, M. & Walsham, G. (2004). Making contributions from interpretive case studies: Examining processes of construction and use. In B. Kaplan, D. P. Truex III, D. Wastell, A. T. Wood-Harper & J. I. DeGross (Eds.), *Information systems research: Relevant theory and informed practice*, 293-312, Boston: Kluwer Academic.

Bartunek, J. M., Rynes, S. L., Ireland, D. R. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49(1), 9-15.

Bedeian, A. G. (2004). Peer review and the social construction of knowledge in the management discipline, *Academy of Management Learning & Education*, 3(2) 198-216.

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2010). Qualitative research in management: A decade of progress, *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.

Callon, M. (1998). Des différentes formes de démocratie technique, *Annales des Mines - Responsabilité & Environnement*, 9, 63-72.

Canto-Sperber, M. & Ogien R. (2014). *La philosophie morale*, 3ème édition. Paris : Presses Universitaires de France.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2017). *La Responsabilité Sociale des Entreprises*, 3^{ème} Ed., Coll. Repères. La Découverte.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.

David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3^{ème} édition), Coll. Économie et Gestion, Paris : Presses des Mines.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organizational science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.

De La Ville, V.-I. & Drevet, B. (2010). Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation infantine, *Revue de l'organisation responsable*, 5(2), 15-30.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod.

Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) Collection Études Théoriques*, n°ET0004.

Girault Y. & Sauvay, L., (2008). L'éducation scientifique, l'éducation à l'environnement et l'éducation pour le développement durable. Croisements, enjeux et mouvances. *Aster*, 46, 7-30.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet A.-C. (éd), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica.

Gond, J. P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société, *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.

Gond, J.-P. & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Presses universitaires de France.

Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*, 2ème édition, Paris : Cerf.

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprises et histoire*, 7, 59-75.

Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. 2012. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3^{ème} édition), Coll. Économie et Gestion, Paris : Presse des Mines.

Heimann, M. & Lobre-Lebraty, K. (2018). Intégrer la responsabilité sociétale dans les enseignements de spécialité des masters de Finance : la nécessité d'un équilibre. *Management et Sciences Sociales*, 25, 63-76.

Helfrich, V., Schäfer, P., Ramonjy, D., Petit, F. (2019). Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention, *Management International*, 23, 127-142.

Héran, F. (1991). Pour en finir avec « sociétal », *Revue française de sociologie*, 32(4), 615-621.

Ingham, M. (2011). *Vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*, Paris : De Boeck.

ISO 2010. *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR.

Johanson, L. M. (2007). Sitting in your readers' chair: Attending to your academic sensemakers. *Journal of Management Inquiry*, 16, 290-294.

Joly, P.-B. (2001). Les OGM entre la science et le public ? Quatre modèles pour la gouvernance de l'innovation et des risques, *Économie Rurale*, 266, 11-29.

Majou, G. & Rolland, B. (2018). Un regard théorique sur la responsabilité sociale des grandes écoles et universités en France, *Management et Sciences Sociales*, 25, 6-14.

Martinet, A. C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica.

Martinet, A. C. & Payaud, M. A. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur, *Management Inter-*

national, 12(2), 1325.

McCarthy, I. (2018). Academic research: are you driven by “what” or by “why”? It Depends Blog (<https://itdependsblog.blogspot.com/2018/01/why-do-you-do-academic-research.html>)

Morin, É. (2004). *La méthode 6. Éthique*, coll. Essais, Paris : Éditions du Seuil.

Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., Xhaufclair, V. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Paris : Vuibert.

Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.

Ramboarisata, L. & Gendron, C. (2019). Beyond moral righteousness: The challenges of non-utilitarian ethics, CSR, and sustainability education, *The International Journal of Management Education*, 17-3.

Rui, S. (2010). Réflexivité, in Paugam S. (éd.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France.

Sachs, I. (1994). Le développement durable ou l'éco-développement : du concept à l'action, in Antoine S., Barrère M. & Verbrugge G. (éd.), *La planète Terre entre nos mains : guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, Paris : La Documentation Française.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Paris : Economica.

Schäfer, P. (2016). La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

Schäfer, P. (2019). *La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise : le cas pratique de la norme ISO 26000 chez Fleury Michon*, Paris : Presses des Mines.

Scherer, A. G. & Voegtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: approaches to corporate governance and their implications for sustainable development, *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182–208.

Starbuck, W. H. (2003). Turning lemons into lemonade: Where is the value in peer reviews? *Journal of Management Inquiry*, 12(4) 344–351.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press.

Pierre BARET

Professeur HDR à *Excelia – La Rochelle Business School* où il est responsable de l'Axe « RSE » du CERIIIM. Il y dirige également l'IRSI (*Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation*) et notamment les Chaires « Évaluer et rendre compte de la performance globale » et « *Ingénierie de la RSE* ». Membre du CEREGE (EA 1722), il en pilote la thématique « *Gouvernance et Développement Durable* ». Il est, également, Vice-Président de l'ADERSE, membre du Comité Scientifique du RIODD et co-chair d'un *standing-track* d'EURAM. Il a publié de nombreux articles de recherche et chapitres d'ouvrage sur le thème de la RSE. Il a dirigé plusieurs numéros spéciaux dans des revues académiques référencées ainsi que ouvrages collectifs sur la RSE. Il est membre du comité scientifique de différentes revues. Il a organisé plusieurs congrès académiques sur la RSE. Enfin, il intervient comme expert auprès d'instances publiques et d'ONG. Ses thèmes de recherches sont liés à la mise en œuvre et l'évaluation de démarches responsables, notamment *via* la recherche intervention.

Dimbi RAMONJY

Professeur associé en Stratégie et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et membre de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI), au sein d'Excelia - La Rochelle Business School. Il est également membre du laboratoire CEREGE Poitiers (EA 1722) au sein de l'axe « *Gouvernance et Développement durable* ». Il est membre actif des réseaux académiques spécialisés sur le Développement durable (DD) et la RSE (administrateur du RIODD) et sur le commerce équitable (FairNESS). Ses recherches portent sur le management stratégique de la RSE, la recherche-intervention en sciences de gestion, le commerce équitable et l'enseignement en DD et RSE. Il accompagne également les organisations en France et à l'international qui s'engagent dans des démarches de DD, de RSE et de commerce équitable.

Philippe SCHÄFER

Professeur associé en Stratégie et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) à La Rochelle Business School d'Excelia. Dans le cadre de son rattachement à l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI), il a participé à de nombreuses recherches-interventions visant à concevoir et déployer des stratégies de RSE dans différentes organisations françaises et internationales. Il est chercheur associé au laboratoire CEREGE (EA 1722) de l'Université de Poitiers et au laboratoire AHP-PreST (UMR 7117) de l'Université de Strasbourg. Ces travaux portent principalement sur la RSE, la normalisation et l'appropriation des outils de gestion. Après une recherche doctorale qui lui a permis d'observer l'influence d'un dispositif technique, la norme ISO 26000, dans un environnement social, une entreprise de l'industrie agroalimentaire, il a récemment élargi ces axes de recherche en s'intéressant à l'histoire des entreprises industrielles, aux communautés de pratiques et aux tiers-lieux.