



HAL
open science

Quelles normes de responsabilité sociétale pour aller vers un développement soutenable des territoires ?

Elise Marcandella

► **To cite this version:**

Elise Marcandella. Quelles normes de responsabilité sociétale pour aller vers un développement soutenable des territoires ?. *Management & sciences sociales*, 2022, 33, pp.17-32. 10.3917/mss.033.0017 . hal-03895195

HAL Id: hal-03895195

<https://hal.science/hal-03895195>

Submitted on 13 Dec 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.

Quelles normes de responsabilité sociétale pour aller vers un développement soutenable des territoires ?

Élise Marcandella

Maître de conférences, HDR en sciences de gestion, Université de Lorraine, CEREFIGE
elise.marcandella@univ-lorraine.fr

La responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement [...] ». Nos investigations sur différents terrains (Pôles de compétitivité, Pôles Territoriaux de Coopération Économique, Collectivités territoriales...) nous ont amenée à nous interroger sur les limites de cette norme pour appréhender les spécificités de cette collaboration inter-organisationnelle au service d'un développement soutenable des territoires.

Cet article après avoir décrit cette situation de gestion particulière propose une analyse des différents référentiels en lien avec la responsabilité sociétale mobilisables par les différents acteurs de ces projets territoriaux. Nous discutons ensuite des apports de la norme ISO 37101 (Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable) pour aller vers une approche coopérative des acteurs territoriaux au service d'un développement soutenable des territoires.

Mots-clés : projet innovant collaboratif ; territoire ; responsabilité sociétale ; RSE ; ISO 37101.

Social responsibility according to the ISO 26000 standard is defined as « responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment [...] ». Our investigations on different fields (Competitiveness Poles, Territorial Poles of Economic Cooperation, Local Authorities, etc.) have led us to question ourselves on the limits of this standard to understand the specificities of this inter-organizational collaboration in the service of a sustainable development of territories.

This article, after having described this new management situation, proposes an analysis of the different reference systems linked to social responsibility that can be mobilized by the different actors in these territorial projects. We then discuss the contributions of the ISO 37101 standard (Sustainable development in communities - Management system for sustainable development - Requirements with guidance for use) to move towards a cooperative approach of territorial actors in the service of sustainable development of territories.

Keywords: innovative collaborative project; territory; social responsibility; CSR; ISO 37101.

Introduction

La prise en compte des enjeux sociétaux est l'affaire de tous : citoyens, État, collectivités territoriales, universités, structures de l'économie sociale et solidaire, associations, entreprises de l'économie classique... Les chercheurs en sciences de gestion se sont naturellement intéressés à cette problématique qui peut impacter la stratégie, l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Les collectivités territoriales se sont également emparées de ces enjeux inscrits, par l'État, dans leurs compétences en dédiant différents services à ces problématiques environnementales et sociales. L'Économie sociale et solidaire (ESS) quant à elle s'est fortement développée autour de ces enjeux qui ont toujours fait partie intégrante de son ADN. Cependant, même lorsque ces différents acteurs sont présents sur un même territoire, ils n'arrivent pas toujours à travailler naturellement ensemble au service d'un développement soutenable de ce territoire. L'État, pour faciliter la collaboration entre ces différents acteurs au service du développement des territoires, a mis en place des dispositifs territoriaux d'innovation. Ainsi, il a créé, en 2005, les Pôles de compétitivité pour favoriser le développement économique des territoires grâce à l'accompagnement et au financement de projets innovants collaboratifs technologiques, puis en 2015, les Pôles Territoriaux de Coopération Économique pour faciliter l'émergence de projets coopératifs au service d'un développement soutenable des territoires.

La littérature sur ces structures met en évidence qu'il ne suffit pas de créer ces espaces dédiés à l'innovation, qu'elle soit économique ou sociale, pour que les acteurs apprennent à travailler ensemble. Il est nécessaire d'identifier ou de créer des outils de gestion adaptés à ces situations de gestion particulières. Dans cet article, nous nous interrogeons sur la place que les normes en lien avec la responsabilité sociétale peuvent jouer dans le management de ces projets innovants inter-organisationnels au service d'un développement soutenable des territoires.

Grâce à une méthodologie mixte basée sur

trois sources de données (recherche-actions, revue de la littérature et participation à l'élaboration de normes), nous discuterons des dispositifs d'innovation mis en place par l'État pour faciliter le développement de projets innovants collaboratifs territoriaux et après avoir présenté leurs particularités, nous mettrons en évidence les apports d'une approche coopérative pour aller vers un développement soutenable des territoires. Ensuite, nous présenterons les normes en lien avec la responsabilité sociétale adaptées à chaque type d'acteur territorial (normes centrées sur les organisations existantes) et les apports d'une norme (ISO 37101) qui propose de se centrer sur le projet lui-même vu comme une organisation à construire plutôt que sur les organisations impliquées dans le projet (norme centrée sur le projet et sa communauté).

Cet article vise à mettre en évidence l'intérêt potentiel d'utiliser la norme ISO 37101- Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, pour aller vers un développement soutenable des territoires.

De ce fait, la discussion ne porte pas sur les effets de la mise en pratique de cette norme mais bien sur l'opportunité de l'utiliser comme artefact médiateur pour faciliter la coopération des acteurs territoriaux autour de projets en faveur d'un développement soutenable.

Contexte et méthodologie

Cette recherche exploratoire repose sur une démarche mixte alliant une analyse de la littérature académique, un retour réflexif de l'auteure sur les terrains investigués depuis une dizaine d'années dans le cadre de recherche-action participantes éthiques (RAPÉth), et une analyse des normes en lien avec la responsabilité sociétale.

Projets collaboratifs innovants territoriaux, RH et RSE

En 2005, l'État français a incité, par la création des Pôles de compétitivité, les acteurs

des écosystèmes d'innovation (entreprises, organismes de formation, laboratoires de recherche, collectivités) à innover ensemble.

Les chercheurs en sciences de gestion et du management ont mis en évidence la nécessité de travailler sur les leviers de la collaboration au sein des projets innovants de R&D et sur la gouvernance de ces structures (Retour, 2008 ; Weil et Fen Chong, 2008). Le pôle de compétitivité, notamment par le biais de ses chargés de projets, va assumer les fonctions de « GRH » liées au projet alors que les activités de GRH habituelles des acteurs du projet sont distribuées entre plusieurs organisations (entreprises, universités, collectivités...) de nature et de rationalité différentes. Bories-Azeau et al. (2015, p.1), soulignent que « la GRH d'aujourd'hui ne relève plus d'une seule organisation » mais qu'elle « s'étend à un espace nouveau avec des projets élargis à une aire spécifique, incluant une multitude d'acteurs et entremêlant des logiques d'action privées et publiques ». Les projets innovants collaboratifs (PIC) constituent ainsi une situation de travail particulière (Girin et al., 2016) qui nécessite de concevoir et mettre en œuvre des instruments de gestion adaptés (Calamel et al., 2011 ; Defélix et al., 2015 ; Marcandella, 2021a).

D'autres types de projets innovants inter-organisationnels ont vu le jour. Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (Article 9 de la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS¹), les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ont été créés « pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ». Les PTCE mettent en avant la « coopération entre acteurs » autour d'un « projet économique commun ». Selon le Labo de l'ESS (2014, p.5) « par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouver-

nance et leur ancrage territorial, [les organisations de l'ESS] contribuent à faire prévaloir la coopération sur une concurrence brutale et à restituer les valeurs relationnelles et les richesses immatérielles dans le développement économique en cherchant d'autres voies que l'obsession de la concurrence ».

Enfin, si ces structures ont vocation à faire émerger et accompagner des innovations technologiques ou sociales, elles ne sont pas les seules sources d'invitation à innover sur un territoire. En effet, le gouvernement actuel, dans le cadre de sa « stratégie de lutte contre la pauvreté »², a lancé des appels à expérimentation pour financer des initiatives territoriales innovantes en matière d'insertion par le travail (e.g. « Territoires zéro chômeurs ») ou d'inclusion des jeunes et des demandeurs d'emploi peu qualifiés (e.g. 100 % inclusion). Ces incitations à l'innovation sociale portée par le gouvernement encouragent les acteurs territoriaux à se constituer en consortium (Marcandella, 2021b). Par exemple, l'appel à projet 100 % inclusion³ souligne que « les porteurs de projets sont invités à prendre part à des démarches coopératives avec les acteurs du développement local dans leur diversité, institutions, y compris scolaires ou universitaires, associations de tous les secteurs, entreprises... ».

Ces différents dispositifs (PdC, PTCE, stratégie de lutte contre la pauvreté) incitent chacun les acteurs territoriaux à se regrouper pour faire émerger des projets inter-organisationnels territoriaux. Dans le cadre des PdC, il est question de projets innovants collaboratifs au service du développement économique de ces acteurs (rationalité économique), dans le cadre des PTCE, reliés à l'Économie sociale et solidaire, la recherche d'un développement soutenable est plus explicitement mise en avant (rationalité socio-économique).

Enfin, dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté, il s'agit d'inciter les collectivités territoriales à sortir de leur approche

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

2. <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/bilan-d-etape-de-la-strategie-pauvrete/>

3. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/100-inclusion-acteurs-publics-et-privés-l-appel-a-projets-en-6-points-cles>

surplombante du rôle social qui est le leur (rationalité sociale).

En tant que chercheur-acteur, notre objectif est d'identifier des pistes pour aller vers un développement soutenable des territoires.

En tant que chercheur en sciences de gestion et management, nous nous focalisons sur les instruments de gestion qui peuvent faciliter le développement de projets permettant d'atteindre cet objectif. Pour ce faire, nous allons sur le terrain pour essayer de comprendre comment se passe la collaboration/coopération entre acteurs territoriaux. Dans le cadre de ces Recherche-Action Participantes éthiques (RAPéth), nous avons étudié différents types de projets inter-organisationnels territoriaux.

Méthodologie

La RAPéth (Wannenmacher et Marcandella, 2019) relève d'une posture épistémologique constructiviste et pragmatique (Cajaiba et Avenier, 2013) et notre approche méthodologique consiste à concevoir des représentations du réel adaptées au contexte étudié et permettant de dépasser des situations problématiques. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés dans un premier temps sur la démarche méthodologique dialogique de Cajaiba et Avenier (2013) à laquelle nous avons ajouté, à la suite de retours d'expériences, une dimension éthique explicite. L'éthique est ici considérée comme une « éthique réflexive » c'est-à-dire que « l'éthique correspond à une réflexivité et une responsabilité sociale assumée par les porteurs de la recherche et internalisée dans les projets de recherche » et non à une « éthique procédurale » qui « consiste à soumettre des protocoles à des comités éthiques aux échelons locaux, nationaux, européens ou internationaux » (Carvalho, 2019, p.310-311). Il s'agit d'une recherche permettant de co-définir, avec ses parties prenantes, une problématisation de la situation investiguée et de tenter d'y répondre ensemble avec comme objectif d'élaborer des savoirs actionnables par les différentes parties prenantes impliquées (co-chercheurs). Cette problématisation sera traduite en « question de recherche » par les

chercheurs et en « diagnostic initial » par les praticiens. Dans ce processus, les données sont collectées de manière simultanée à la construction théorique, ce qui implique des allers-retours entre la théorie et l'étude empirique (Kovács et Spens, 2005). En outre, cette approche introduit l'intuition dans l'approche scientifique (Kovács et Spens, 2005).

Les travaux présentés dans le tableau 1 sont issus de trois investigations menées avec des acteurs territoriaux autour de la facilitation du management de projets innovants collaboratifs. Nous cherchons lors de ces investigations à faciliter la collaboration entre les acteurs de projets innovants collaboratifs territoriaux. Notre pratique consiste à proposer des artefacts médiateurs permettant de révéler et, dans le meilleur des cas, dépasser les tensions entre acteurs (Marcandella, 2020).

Ces artefacts de différentes natures sont toujours en lien avec certains enjeux du développement durable. Le tableau 1 présente de façon synthétique les situations investiguées en mettant en avant les structures, les catégories d'acteurs, les artefacts médiateurs conçus pour identifier et dépasser les tensions et les résultats obtenus.

Tableau 1

Situations investiguées et observation du type de relations

Structures	Pôle de compétitivité (PdC)	Pôle territorial de coopération économique (PTCE)	Projet T2i - Acteurs de l'insertion
Caractéristiques de l'investigation	3 ans Thèse CIFRE	24 mois CEREFIGE (5 chercheurs en sciences de gestion et management)	18 mois Collectif interdisciplinaire PICOTE
Acteurs	Collectivité territoriale, grande entreprise, TPE	Collectivités territoriales, acteurs de l'ESS, structures privé/public	Collectivités territoriales, acteurs de l'ESS, usagers du service public
Artefacts médiateurs	Référentiel basé sur la responsabilité sociétale selon ISO 26000 co-construit par les acteurs d'un Projet Innovant Collaboratif (PIC)	Représentation partagée de la vision globale du PTCE Ateliers sur le travail collaboratif Modèle de gouvernance coopérative	Représentations du « parcours d'insertion »
Facilitateur interne	Délégué général Chef de projet	Chargée de mission	Responsable de la Direction départementale dédiée à l'Insertion
Résultats Collaboration vs Coopération ?	La RSE a facilité la collaboration entre acteurs, privés et publics, des PIC Le travail sur les phases amont de la collaboration a permis de mettre en évidence que ces phases relèvent plus spécifiquement de la coopération.	Les ateliers ont facilité la communication entre acteurs et l'identification des freins à la collaboration Le modèle de gouvernance partagée (coopération) a été rejeté par certains acteurs.	Un monde de l'insertion très centré sur les acteurs publics : ⇒ Mise en évidence des difficultés de la collaboration intra-sectorielle. Une nouvelle représentation du monde de l'insertion (vers le territoire capacitant) basée sur la coopération.
Freins	Difficulté à suivre les impacts dans le temps du référentiel RSE sur les pratiques de gestion des acteurs.	Des réticences à aller plus loin de la part d'un acteur politique peu favorable à une gouvernance partagée.	Des réticences à aller plus loin de la part d'un acteur politique peu favorable à la nouveauté (en période d'élections)
Rationalité	Économique	Socio-économique	Sociale
Références	Guève, 2015 ; Guève et Marcandella, 2018	Marcandella <i>et al.</i> (2020)	Collectif PICOTE, 2022

Dans la partie suivante, à partir d'un retour réflexif sur ces investigations et de la littérature sur les innovations sociales, nous

chercherons à définir les caractéristiques des projets territoriaux favorisant le développement soutenable des territoires.

De la collaboration à la coopération pour aller vers un développement soutenable des territoires

Retour réflexif sur le management des projets collaboratifs territoriaux

Nos travaux antérieurs (*cf.* Tableau 1) ont mis en évidence l'intérêt d'utiliser des artefacts médiateurs pour identifier les tensions entre acteurs des projets innovants collaboratifs puis pour dépasser ces tensions afin d'amener les acteurs à mettre leurs compétences au service du projet commun. Les artefacts utilisés pour assurer cette médiation étaient des artefacts porteurs de valeurs de la Responsabilité sociétale (e.g. référentiel d'évaluation des impacts développement durable co-construit par les partenaires d'un projet innovant collaboratif accompagné par un Pôle de compétitivité ; « charte de bon fonctionnement » ; ateliers de co-construction de représentation des « parcours d'insertion » des allocataires du revenu minimum d'insertion...) (Marcandella, 2021a).

Par nos travaux avec les pôles de compétitivités (PdC) nous avons pu constater que la Responsabilité sociétale (ISO, 2010) pouvait servir d'artefact médiateur pour faciliter la coopération entre acteurs du service public et du secteur privé. Le référentiel co-construit en s'appuyant sur la norme ISO2600, par les acteurs d'un projet innovant collaboratif à but social (faire face aux inondations par un dispositif d'alerte des citoyens) a permis à ces derniers d'exprimer leurs désaccords qui ont ensuite pu être dépassés. Bien qu'il s'agisse d'un projet à but social, celui-ci était ancré dans l'économie de marché (rationalité économique).

Nos investigations au sein d'un pôle territorial de coopération économique (PTCE), qui relève de l'économie sociale et solidaire (rationalité socio-économique), nous ont permis de mettre en avant les tensions entre le pouvoir décisionnel des politiques et le management des opérateurs. Nous avons proposé de remettre l'ensemble des membres de l'association (porteuse du PTCE) au cœur des décisions qui relèveraient alors de la

négociation plutôt que de la prescription et d'élargir la communauté à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème territorial au lieu de se focaliser uniquement sur les membres fondateurs de ce pôle. Cette approche nécessitait de faire évoluer la division du travail pour passer d'un mode plutôt « hiérarchique » à un mode « collaboratif » voire « coopératif » et de créer de nouvelles règles de fonctionnement qui seraient passées par le changement des statuts de l'association et la rédaction d'une charte de bon fonctionnement au sein du pôle. Notre proposition, co-construite avec le chargé de mission et les opérateurs du pôle n'a pas été entérinée par le Président de l'association, représentant la Communauté d'agglomération impliquée dans ce pôle. Nous nous sommes alors interrogés sur la capacité à coopérer de cet acteur politique (compétence individuelle).

Enfin, lors de nos investigations au sein du secteur de l'insertion, dans le cadre d'un contrat de recherche avec une collectivité territoriale (projet T2i) (rationalité sociale), nous avons révélé des tensions au sein même de la Collectivité Territoriale porteuse du projet. Ce projet qui visait à faciliter la coopération entre acteurs territoriaux de l'insertion a permis de mettre en évidence que cette capacité à coopérer (compétence collective) ne préexistait pas chez les acteurs du secteur public de l'insertion. La proposition d'une nouvelle représentation du monde de l'insertion, co-construite par les acteurs de l'insertion avec le soutien des chercheurs, n'a pas obtenu l'aval de la Présidente de la collectivité territoriale. Il est à noter ici que les acteurs politiques n'avaient pas été associés directement à ce travail de co-construction. Ces travaux ont mis en évidence les difficultés des acteurs territoriaux à travailler ensemble quand des rationalités différentes s'opposent au sein des dispositifs d'innovation ou entre les dispositifs d'innovation. En effet, pour chaque type de rationalité (économique, socio-économique, sociale) des dispositifs d'innovation spécifiques sont développés sans liens les uns avec les autres alors que des thématiques communes sont abordées.

Constatant les difficultés à coopérer, y compris des acteurs du secteur public, nous avons cherché à voir si aborder les projets inter-or-

organisationnels territoriaux par l'angle de l'innovation sociale ne pouvait pas nous aider à envisager différemment cette problématique.

Coopérer pour aller vers des innovations sociétales au service d'un développement soutenable

Lorsque les macro-projets (e.g. projets inter-organisationnels territoriaux) ont pour objet premier la nécessité de répondre à des enjeux sociétaux, différents auteurs considèrent que ceux-ci relèvent de l'innovation sociale. Cependant, l'innovation sociale n'est pas un objet clairement défini. Ainsi, certains auteurs (Besançon et Guyon, 2013 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012) considèrent que l'approche européenne de l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste relèvent d'une conception fondée davantage sur la nature collective des processus et des produits de l'innovation sociale que sur le caractère de nouveauté et la finalité sociale de l'innovation sociale. Alain Penven (2015, p.132), pour sa part, propose de différencier l'innovation sociale par rapport à l'opposition demande (nécessité de répondre à des besoins sociaux) / offre (offre de nouveaux objets et services et création de besoins de consommation).

Pour bien marquer cette distinction, l'auteur propose de définir trois types d'innovations sociales : « l'innovation sociale locale » (ISL) fondée sur la solidarité et la proximité, en opposition avec « l'innovation technologique de marché globalisé » (ITMG) caractérisée par la compétition, la performance et le profit et enfin « l'innovation institutionnelle » (II) comme processus de reconnaissance et d'appropriation des innovations par les institutions (publiques et privées) et leur intégration dans le programme institutionnel ou référentiel d'action publique. Enfin, il souligne que « *dans cette perspective, l'innovation sociale locale (ISL) trouve sa place dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire, de l'action sociale et médico-sociale, de l'économie mixte du développement territorial mais aussi dans les formes émergentes d'entreprises à finalité sociale* ». Les travaux de Hillier *et al.* (2004) vont plus loin dans la différenciation de nature entre l'innovation sociale territoriale et l'innovation technologique

classique puisqu'ils opposent la recherche du « comportement optimal » mis en avant par l'économie orthodoxe de l'innovation au « comportement adapté et adaptatif » nécessaire à l'innovation sociale. Ces auteurs soulignent que « *le comportement optimal est un concept normatif renvoyant à des critères de rationalité économique [...] souvent hostiles au changement social* » alors que « *le changement adapté et adaptatif [de l'innovation sociale] vise à améliorer le bonheur humain à plusieurs niveaux de la société : la famille, les groupes et réseaux sociaux, les communautés territoriales, sociales, culturelles, etc.* » (p.137).

De ces définitions de l'innovation sociale, nous retiendrons que la prise en compte des besoins sociaux sur un territoire nécessite une approche collective des processus d'innovation et de ses produits (Besançon et Guyon, 2013), une approche fondée sur la solidarité et la proximité (Penven, 2015) et enfin un changement adapté et adaptatif visant à améliorer le bonheur humain à plusieurs niveaux de la société (Hillier *et al.*, 2004). Ces différentes propositions nous ont amenés à considérer que le terme « innovation sociale » était trop restrictif pour représenter des projets territoriaux orientés prioritairement vers un développement soutenable des territoires (rationalité sociétale). Nous préférons ici le terme d'« innovation sociétale ».

Les projets territoriaux inscrits dans l'innovation sociétale ont pour caractéristique d'être définis par le besoin sociétal auquel ils répondent plutôt que par la structure qui les porte. Nos investigations et nos lectures sur les innovations sociales nous amènent à penser que ces projets inscrits dans l'innovation sociétale, pour émerger, doivent reposer sur un management coopératif, au sens de Laurent (2018), plutôt que collaboratif. Cet auteur souligne que « *à l'échelle de la société, elle [la coopération] assure les mêmes fonctions que l'intelligence individuelle : elle permet l'ordonnancement et la synthèse du monde existant (l'organisation), tout en faisant émerger l'inattendu (la création)* » (p.16). L'auteur pour distinguer la coopération de la collaboration ajoute d'une part que « *la collaboration peut remplir la première fonction [l'organisation], mais pas la seconde [la création]* » et « *qu'en*

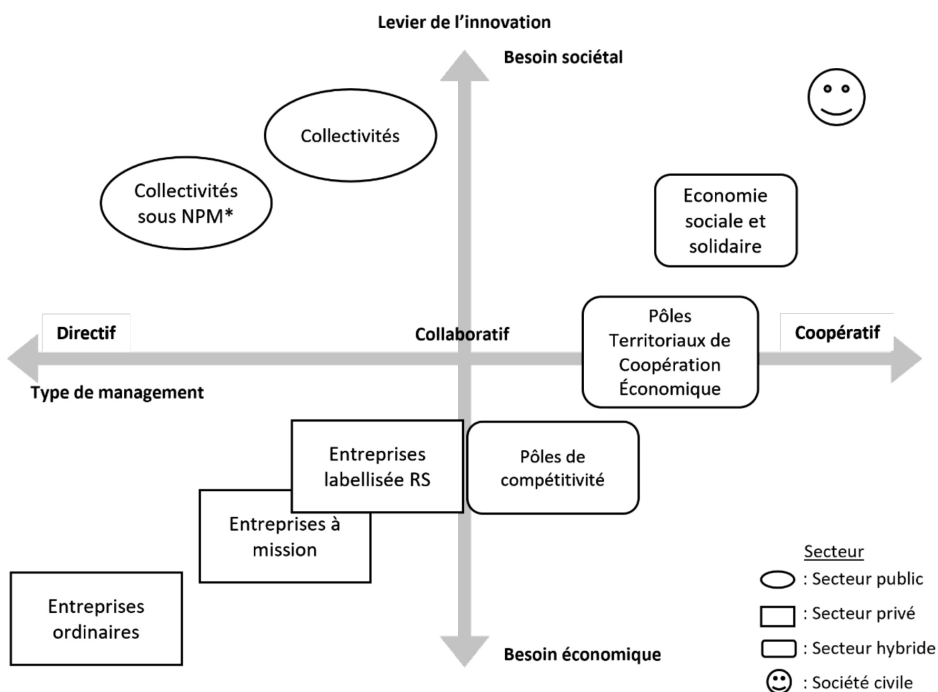
somme, si l'on collabore pour faire, on coopère pour savoir » (p.16). Enfin, Laurent (2018) met en avant trois éléments essentiels pour distinguer coopération et collaboration : la collaboration s'exerce au moyen du seul travail, tandis que la coopération sollicite l'ensemble des capacités et finalités humaines ; la collaboration est à durée déterminée, tandis que la coopération n'a pas d'horizon fini ; la collaboration est une association à objet

déterminé, tandis que la coopération est un processus libre de découverte mutuelle.

En nous basant sur les différences entre innovation sociétale, innovation sociale et innovation technologique de marché, sur les différences entre collaboration et coopération, et sur nos investigations, nous avons cherché à classer les différents acteurs territoriaux de l'innovation (cf. Figure 1).

Figure 1

Classification des innovations en fonction de leur caractère principalement social ou économique et du degré de coopération nécessaire à leur réalisation



* New Public Management

La figure 1 présente une classification des innovations portées par différents acteurs territoriaux, en fonction de leur caractère principalement social ou économique d'une part et du degré de coopération nécessaire à leur réalisation. Les acteurs représentés relèvent de différents secteurs (secteur privé, secteur

public, tiers-secteur, secteur hybride) au sens de Divay *et al.*, 2013, Marcandella et Mazzilli, 2021). Le New Public Management est évoqué pour mettre en évidence son impact sur le caractère social des innovations portées par les acteurs publics mais ne sera pas développé ici (Gallois *et al.*, 2016).

Cette figure est un artefact médiateur qui a vocation à être critiqué et amendé par les lecteurs de cet article. Il ne s'agit pas d'une représentation exhaustive de l'existant mais d'une représentation visant à identifier quel instrument de gestion (dans cet article, plus spécifiquement, quelle norme) pourrait permettre de faciliter la rencontre des acteurs territoriaux de différentes rationalités autour de projets en lien avec un développement soutenable du territoire.

Quelles normes pour aller vers un développement soutenable des territoires ?

Comparaison des normes en lien avec la responsabilité sociétale

Cet article se focalise sur les normes et outils en lien avec la responsabilité sociétale telle que définie à partir du rapport de Brundtland (1987) sur le développement durable (cf. Annexe 1).

Les collectivités qui souhaitent s'orienter vers un développement durable de leur territoire ont pu s'appuyer sur la démarche des Agenda 21 puis Agenda 2030. D'après le Guide pratique « Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises » (Comité 21, 2019), « *l'appropriation rapide de l'Agenda 2030 dans les territoires repose certainement sur une capitalisation forte des méthodes et processus de travail locaux issus de la pratique de l'Agenda 21 (Stratégie d'amélioration continue ; Participation ; Organisation du pilotage ; Transversalité des approches ; Évaluation partagée). Le Comité 21 plaide [ainsi] pour que la méthode d'élaboration d'un Agenda 21 puisse aider à décliner localement l'Agenda 2030* » (p.24).

En 2015, date à partir de laquelle l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs du Développement durable ont remplacé l'Agenda 21 et ses cinq finalités, plus de 1000 collectivités étaient engagées dans une démarche Agenda 21 ; cependant l'Agenda 2030 a eu du mal à trouver sa place. « *Une des explications de la faible appropriation de l'Agenda 2030 par les acteurs français [...] est la – relative – tardive*

appropriation des ODD par l'État français et leur caractère non contraignant. En effet, entre 2016 et 2019, soit dans les 4 premières années de vie de l'Agenda 2030, l'État ne portait pas ou trop peu les ODD » (Comité 21, 2019, p. 19).

La première version officielle de la norme ISO 26000, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (ISO, 2010) a été publiée en novembre 2010. Son domaine d'application précisait qu'elle présentait « *des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation* ».

Cependant, sa structure et son contenu se sont révélés plus adaptés aux organisations du secteur privé qu'aux organisations du secteur public ou de la société civile. Il est cependant intéressant de noter ici qu'une expérimentation de la norme ISO 26000 en Seine-et-Marne, en collaboration avec la Chaire ESS et l'Université Paris-Est Marne la Vallée, a donné le jour à un Guide de responsabilité sociétale pour les acteurs d'un territoire (AC X30-077) (AFNOR, 2014).

Une démarche de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 (ISO, 2010) « *conduit les organisations à s'interroger sur les impacts de leurs activités ; à identifier les domaines d'actions pertinents ; à organiser le dialogue avec les parties prenantes ; à définir des priorités d'action à court, moyen et long terme et à rendre compte de cette démarche globale, de sa performance et de son progrès* ». Comme vu précédemment, la norme souligne que « *le comportement le plus important à traiter correspond aux activités quotidiennes et régulières de l'organisation* ».

Les liens avec les autres acteurs territoriaux sont évoqués par le biais de l'une des 7 questions centrales, à savoir « les communautés et le développement local » et dans la définition de la responsabilité sociétale qui invite à « organiser le dialogue » avec ses parties prenantes. Il est à noter qu'en 2019, pour formaliser les liens entre l'ISO 26000, le label Engagé RSE (développé par l'AFNOR) et les 17 ODD des Nations-Unies, l'Afnor a publié un Livre blanc visant notamment à « rendre

concrets les ODD afin qu'ils soient plus automatiquement reliés à une démarche de RSE existante ou en déploiement »⁴.

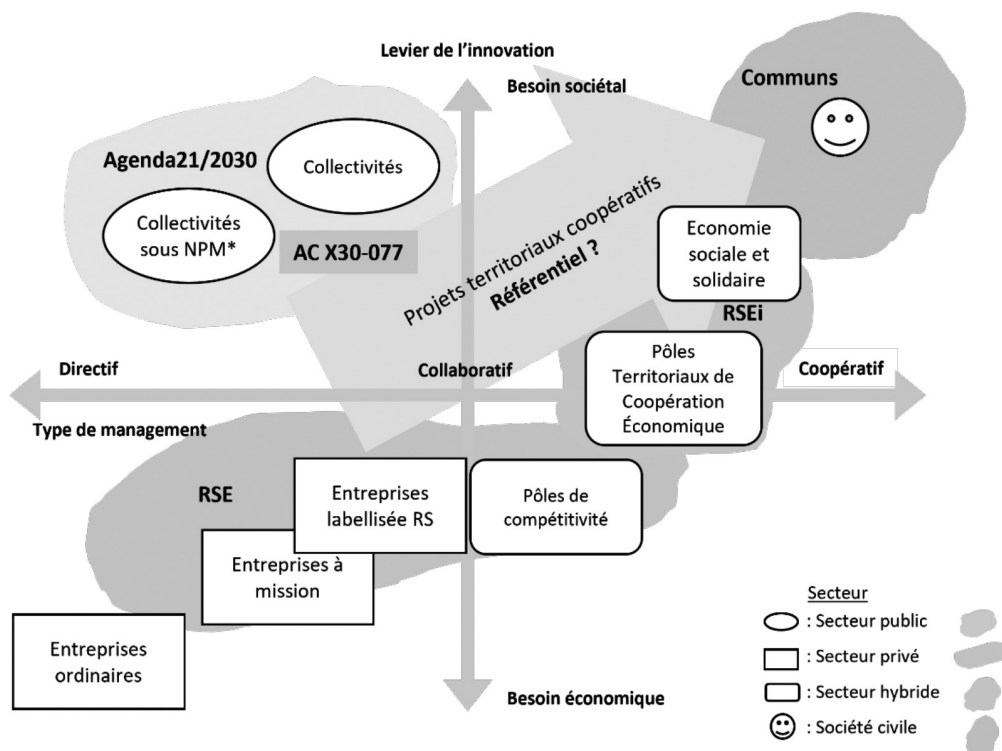
Enfin, en 2019, le label RSEi adapté au secteur de l'inclusion a vu le jour. Le référentiel s'applique aux entreprises sociales inclusives, dont l'inclusion est l'objet social, et aux entreprises inclusives qui intègrent l'inclusion comme faisant partie de leur projet d'entreprise. D'après le référentiel de labélisation, « l'entreprise inclusive est une entreprise qui prend en compte l'inclusion de personnes vul-

nérables sur le marché de l'emploi par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques concurrentielles dans le secteur marchand. Elle consacre durablement et en continu des ressources adaptées à cet objectif social et met son activité économique et son outil de production au service des personnes vulnérables » (RSEi, 2019).

La figure 2 propose une représentation des référentiels adaptés aux différentes catégories d'acteurs territoriaux.

Figure 2

Les référentiels RS en fonction du caractère principalement social ou économique des innovations



* New Public Management

4. <https://www.afnor.org/responsabilite-societale/odd-reporting/>

Une lecture fine des normes et autres documents normatifs en lien avec les enjeux du développement durable tels que la norme ISO26000 qui présente les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO, 2010 ; AFNOR, 2020) ou le fascicule de documentation FD X30-031 sur « Gouvernance et responsabilité sociétale » (AFNOR, 2013) permet de se rendre compte que ces approches, bien que visant l'intégration des enjeux du développement durable par les organisations (Cadet, 2014), ne mettent pas explicitement en avant la nécessité pour les différentes parties prenantes de coopérer, c'est-à-dire, en se fondant sur la définition de Laurent (2018), de se réunir pour identifier un projet commun permettant d'aller vers un développement soutenable du territoire en s'appuyant sur les ressources et capacités de chacun.

Chaque secteur (privé, public, hybride) a adapté la norme ISO 26000 à ses propres problématiques sans nécessairement chercher à aller vers des innovations sociales orientées vers les besoins du territoire.

Dit plus simplement, les entreprises cherchent à faire du profit en respectant au mieux les personnes et l'environnement, les structures de l'ESS cherchent à répondre à des besoins sociaux tout en évaluant leur impact environnemental et les collectivités s'organisent pour traiter les questions centrales en lien avec le développement durable mais dans une approche qui reste intra-sectorielle (chaque service cherche comment il peut agir en faveur du développement durable).

Les entreprises peuvent aisément faire le lien entre leur démarche RSE et les normes de systèmes de management qu'elles ont déjà mises en œuvre (e.g. ISO9001 - Système de management de la qualité ; ISO14001 - Système de management de l'environnement ; ISO45001 - Système de Management de la santé et de la sécurité au travail ; ISO50001, Management de l'énergie...). Les organisations du secteur public peuvent également s'appuyer sur cette norme dans la mesure où elle laisse la priorité aux lois nationales puisqu'elle précise que les organisations qui adopte une démarche RSE selon ISO 26000 se doivent d'aller au-delà de ces législations.

Pour aller vers un développement soutenable du territoire, il est alors nécessaire de considérer le « territoire » comme une organisation si on souhaite appliquer la norme ISO 26000 telle qu'elle a été conçue.

Cependant, le « territoire » en tant qu'organisation n'existe pas. Il existe des acteurs territoriaux qui sont ainsi définis par le fait qu'ils agissent sur un territoire défini. Les dispositifs d'innovation évoqués précédemment ont pour objectif de réunir certains de ces acteurs autour de projets inter-organisationnels répondant à différentes rationalités.

Chaque dispositif peut alors être considéré comme une organisation à part entière.

Cependant, comme nous l'avons souligné, chaque dispositif répond à une rationalité différente, ce qui rend difficile l'émergence de projets territoriaux prenant en compte l'ensemble de ces rationalités.

Alors que nous nous questionnions sur le pouvoir de médiation de ces référentiels, nous avons vu émerger un nouveau référentiel visant à intégrer les enjeux du développement durable dans le management mais qui permet, nous semble-t-il, de faire un pas de côté par rapport aux autres référentiels centrés sur l'organisation.

En effet, ce référentiel (ISO 37101) ne s'adresse pas à une organisation en particulier mais à une communauté réunie autour d'un projet territorial intégrant les enjeux du développement durable.

Apports de la norme ISO 37101 pour aller vers un développement soutenable des territoires

La norme ISO 37101 - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation - (AFNOR, 2016) ou encore la norme ISO 37000 sur la Gouvernance des organismes (AFNOR, 2021) mettent en avant la nécessité de coopérer mais également de prendre en compte les limites planétaires (cf. Encadré 1).

Encadré 1

Morceaux choisis de la norme ISO 37101 et mise en évidence de son ouverture vers un management coopératif au service de la transition écologique et solidaire

« La présente Norme internationale adopte une approche holistique pour l'établissement des exigences d'un système de management pour le développement durable au sein des communautés territoriales, y compris les villes, et fournit des préconisations visant à :

- améliorer la contribution des communautés territoriales au développement durable;
- favoriser l'intelligence et la résilience des communautés territoriales, en tenant compte des frontières territoriales auxquelles elles s'appliquent;
- évaluer la performance des communautés territoriales dans leurs progrès sur la voie du développement durable. [...]

Alors que le défi du développement durable est mondial, les stratégies pour y parvenir au niveau d'une communauté territoriale sont d'ordre local, dans une large mesure, et peuvent donc différer selon le contexte d'un pays à l'autre et d'un territoire à l'autre. Les stratégies des communautés territoriales doivent refléter le contexte, les conditions préalables, les priorités et les besoins, notamment dans le domaine social, par exemple, justice sociale, identité culturelle et traditions, patrimoine, santé humaine, sécurité et confort, et infrastructure sociale.

Les communautés territoriales qui souhaitent devenir plus durables sont également confrontées au défi qui consiste à respecter les limites des ressources de la planète et prendre en compte les limites que ces dernières impliquent.

Le concept de « limites des ressources de la planète » décrit un cadre de vie dont l'humanité a besoin pour continuer à se développer et à prospérer pour des générations à venir. Le changement climatique, la consommation d'eau douce, l'évolution de l'utilisation des terres et la diminution de la biodiversité sont des exemples de limites des ressources de la planète. Franchir ces limites pourrait entraîner des changements environnementaux soudains ou irréversibles, tandis que leur respect réduit les risques de façon significative. Il est possible de dépasser les limites des ressources de la planète afin de sélectionner les mesures qui peuvent être abordées au niveau des communautés territoriales en tenant compte de la situation spécifique.

→ *Les notions de « résilience » et de « limites planétaires » n'étaient pas présentes dans les précédentes normes sur le développement durable. Il s'agit d'une avancée pour la mise en œuvre de la transition écologique.*

« La présente Norme internationale encourage l'établissement d'un processus multi-acteurs au sein des communautés territoriales, à travers la mise en œuvre d'une approche holistique qui facilite la coopération de toutes les parties intéressées et évite le cloisonnement des actions. Elle est destinée à fournir des préconisations pour les organismes qui mettent en œuvre d'autres systèmes de management compatibles avec la présente Norme internationale, tels que les systèmes décrits dans l'ISO 14001, l'ISO 45001, l'ISO 50001, l'ISO 20121, l'ISO 14046 et l'ISO 26000, qu'ils concernent directement ou indirectement le développement durable au sein des communautés territoriales à différents stades de leur cycle de vie ».

→ *Cette partie met bien en évidence le potentiel de cette norme à faciliter la « coopération » de toutes les parties intéressées et à faire un lien entre les différentes normes adoptées par celles-ci.*

« L'implication des parties intéressées dans le cadre d'un processus multi-acteurs peut prendre différentes formes [...]. Dans tous les cas, l'objectif est d'engager un dialogue coopératif avec les parties intéressées afin de trouver des solutions plus durables. La mise en œuvre réussie de la présente Norme internationale peut aider les communautés territoriales à élaborer des stratégies holistiques et intégrées en faveur du développement durable qui se distinguent du « business as usual ». Cela peut également aider les communautés territoriales à montrer aux parties intéressées qu'un système de management approprié est en place, tout en les incitant à devenir proactives. »

→ *Cette partie met en avant la nécessité d'impliquer les parties intéressées pour engager un dialogue coopératif et souligne que la réussite de la mise en œuvre de la norme repose sur un changement de modèle reposant lui-même sur la capacité des communautés territoriales à passer du « business as usual » à une stratégie holistique et intégrée des enjeux du développement durable.*

Tableau 2

Termes spécifiques à la norme ISO 37101

Terme	Référentiel	
	ISO 37101	ISO 26000
Communauté(s) territoriale(s)	222 occurrences / 171 chapitres « Ensemble de personnes avec des responsabilités, activités et relations »	0 occurrence / 0 chapitre
Coopération/coopératif Coopérer	10 occurrences / 4 chapitres	2 occurrences / 2 chapitres
Limites des ressources de la planète Limites écologiques de la planète	5 occurrences / 2 chapitres	1 occurrence / 1 chapitre
Résilience	38 occurrences / 20 chapitres « Capacité d'adaptation d'un organisme dans un environnement complexe et changeant »	1 occurrence / 1 chapitre 6.5.5.2.2 - Adaptation aux changements climatiques
Services écosystémiques	9 occurrences / 4 chapitres « Bienfaits apportés par les écosystèmes qui contribuent à la viabilité et à la qualité de la vie humaine »	0 occurrence / 0 chapitre -
Vivre ensemble	5 occurrences / 2 chapitres	0 occurrence / 0 chapitre

Le tableau 2 dresse une liste non exhaustive de notions en lien avec un développement soutenable des territoires qui sont mises en avant dans la norme ISO 37101 et ne sont pas abordées ou pas de façon aussi explicite dans la norme ISO 26000. Pour chaque notion est affichée son occurrence et le nombre de parties différentes de la norme y faisant référence. Le choix de ces notions permettant de mettre en évidence les particularités de la norme ISO 37101 repose sur l'expérience de l'auteure qui a participé à des groupes de travail sur l'élaboration de normes dans le domaine de la responsabilité sociétale notamment à l'AFNOR (AFNOR, 2013) et sa connaissance des problématiques actuelles en lien

avec la transition écologique et solidaire des territoires et leur nécessaire résilience (Comité 21, 2022 ; Marcandella et Corinto, 2022). Ces termes mettent notamment en avant la nécessité d'aborder les besoins sociaux avec une vision systémique pour parvenir à définir ces besoins, le périmètre d'action, les ressources et compétences nécessaires pour y faire face en restant dans le cadre du respect des limites planétaires.

L'approche de la norme ISO 37101, centrée sur les besoins et consistant à créer une communauté territoriale permettant d'y répondre correspond à une approche holistique susceptible de favoriser l'intelligence collective

au service d'une transition écologique et solidaire. Cependant, comme il s'agit d'une nouvelle approche, il est essentiel que la fonction RH s'en empare pour imaginer des formes d'apprentissages renouvelés pour accompagner les différents acteurs amenés à coopérer (au sens de Laurent, 2018) autour d'innovations sociales centrées sur les besoins en lien avec la transition écologique et solidaire.

Nous proposons dans la suite de nos travaux d'utiliser la norme ISO 37101 comme artefact médiateur pour accompagner les acteurs d'un pôle territorial de coopération économique vers la transition écologique et solidaire de son territoire d'action. Cette norme nous permettra de définir la communauté territoriale réunie autour de cette vision et de former ensuite ses acteurs aux notions indispensables à la prise en compte du développement durable telles que « les limites écologiques planétaires », « les services écosystémiques », le « vivre ensemble » et « la résilience ». Ces formations seront conçues comme des formations-action permettant aux acteurs de travailler sur des cas concrets afin de prendre conscience de l'importance d'apprendre à coopérer pour entrer dans une démarche holistique centrée sur la réponse à des besoins sociaux et non simplement sur la recherche de la performance durable de leur organisation.

Conclusion

Nous avons essayé de montrer que travailler sur les défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés, nécessite pour le chercheur en sciences de gestion et management de sortir des frontières de l'entreprise classique pour s'intéresser parallèlement au management public et au management des structures de l'économie sociale et solidaire afin de mieux saisir la complexité du management des projets collaboratifs territoriaux au service d'un développement soutenable. Dans cet article nous nous sommes interrogés sur les leviers qui peuvent permettre à la fonction RH d'accompagner ces changements de la Société. Nos travaux sur les normes facilitant la prise en compte des enjeux du développement durable nous ont permis de mettre en avant certaines compétences à consolider pour aller

vers des innovations sociales au service d'un développement soutenable des territoires (innovations sociétales). Si la capacité à coopérer est une des compétences individuelle et collective à développer impérativement, il est également indispensable de former les managers impliqués dans des projets territoriaux à la compréhension des « limites des ressources planétaires », concept qui vient mettre en évidence les limites du modèle actuel fondé sur l'économie de marché. Les chercheurs en gestion qui se sont penchés sur ces questions semblent s'accorder sur le fait que, actuellement, la formation à la gestion ne permet pas de favoriser un comportement éthique, une attitude responsable chez les futurs cadres (Rodhain et Rodhain 2012).

En attendant que les enjeux de la transition soient intégrés au sein des formations initiales, il semble primordial d'intégrer ces problématiques (défis sociétaux, gestion de crises, résilience territoriale) à la formation continue des acteurs territoriaux. La norme ISO 37101 représente selon nous, un bon artefact médiateur pour faciliter la coopération entre acteurs impliqués dans des projets d'innovations sociales au service de la transition écologique et solidaire.

Références bibliographiques

- AFNOR (2010). ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR Éditions, Paris.
- AFNOR (2013). FD X30-031, Responsabilité sociétale - Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000, Paris : Éditions AFNOR, août.
- AFNOR (2014). AC X30-077, Guide de responsabilité sociétale pour les acteurs d'un territoire - Une expérimentation ISO 26000 en Seine-et-Marne, Paris : Éditions AFNOR, juin.
- AFNOR (2016). NF ISO 37101 - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, Décembre 2016, Éditions AFNOR, Paris.
- AFNOR (2020). NF EN ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Octobre 2020, Éditions AFNOR, Paris.
- AFNOR (2021). NF ISO 37000 – Gouvernance des organismes – Recommandations, Décembre 2021, Éditions AFNOR, Paris.

- Besançon, E. & Guyon, T. (2013). Chapitre II. Les principales approches de l'innovation sociale, In *L'innovation sociale*, L'Harmattan, 29-48.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., Uzan, O. (2015). *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, AGRH, Magnard-Vuibert.
- Brundtland, G.H. (1987). *Notre avenir à tous, rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement*, Paris : les Éditions du Fleuve (traduction française de *Our Common Future*).
- Cajaiba, A.P. & Avenier, M.J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques, *Recherches qualitatives*, 32(2), 201-226.
- Carvalho, S. (2019). L'éthique de la recherche entre réglementation et réflexivité, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 299-326.
- Calamel, L., Defélix, C., Mazzilli, I., Retour, D. (2011). Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes, *Management Avenir*, (1), 175-193.
- Collectif PICOTE – Balzani, B., Cervera, M., Guèye, K., Houot, I., Marcandella, E., Starck, S., Wannemacher, D. (2022). *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion. Vers le territoire capacitant ?*, Éditions EPURE, juin.
- Comité 21 (2019). *Guide pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises*, 260 pages. En ligne : <http://www.comite21.org/docs/contenu-comite-21/2020/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>, consulté le 18 août 2022.
- Comité 21 (2022). *Résilience des territoires – Vers une approche intégrée des risques*, 32 pages. En ligne : <http://www.comite21.org/docs/ttresilience/220209-ttresilience.pdf>, consulté le 18 août 2022.
- Defélix, C., Mazzilli, I., Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits, *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.
- Divay, G. & Belley, S. (2012). La gouvernance locale à l'épreuve de la mouvance territoriale : À propos de l'objet de la gouvernance locale, *Revue gouvernance*, 9(1).
- Gallois, F., Lecat, C., Nieddu, M. (2016). Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas, *Géographie, économie, société*, 18, 359-385.
- Girin, J., Chanlat, J. F., Dumez, H., Breton, M. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*, Hermann (No. hal-01783511).
- Guèye, K. (2015). *La responsabilité sociétale, un artefact de médiation dans les projets innovants collaboratifs des pôles de compétitivité : le cas du pôle de compétitivité HYDREOS* (Doctoral dissertation, Université de Lorraine).
- Guèye, K. & Marcandella, E. (2018). Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs. Étude longitudinale du projet SIRUS, *Revue Française de Gestion*, 2018/5, 274, 147-164.
- Hillier, J., Moulart, F., Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, Économie, Société*, 6, 129-152.
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132-144.
- Labo de l'ESS (2014). *Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique*, septembre. En ligne sur Lelabo-ess.org : <https://www.lelabo-ess.org/les-poles-territoriaux-de-cooperation-economique>, consulté le 6 avril 2018.
- Laurent, É. (2018). *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Éditions Les liens qui libèrent.
- Marcandella, E. (2020). Retour réflexif d'un chercheur en sciences de gestion sur sa légitimité à investiguer le terrain de l'insertion, *Management & Sciences Sociales*, (28), 117-134.
- Marcandella, E. & Corinto, I. (2022). Apprendre à faire face aux défis sociétaux – Envisager les arts comme artefacts médiateurs pour accompagner les managers d'un service public, *33^{ème} congrès de l'AGRH*, Brest du 19 au 21 octobre 2022.
- Marcandella, E., Guèye, K., Wannemacher, D. (2020). Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un Tiers-Lieu : un défi pour devenir un PTCE exemplaire, in Combes-Joret M. et Lethielleux L. (Eds), *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire*, Éditions EPURE.
- Marcandella, E. (2021a). *Vers un management responsable de l'innovation : des outils, des systèmes et des hommes. Carnet de voyage réflexif d'une passeuse de frontières* (HDR dissertation, Université de Lorraine).
- Marcandella, E. (2021b). Mise à l'épreuve du concept d'artefact de médiation pour appréhender la notion de parcours d'insertion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (67), 127-156.
- Marcandella, E. & Mazzilli, I. (2021). Vers des territoires inclusifs : qui sont les acteurs mobilisés dans le processus de collaboration intersectorielle pour un emploi durable ? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 76(4), 792-817.
- Penven, A. (2015). Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales, *Innovations*, (3), 129-150.

Retour, D. (2008). Pôles de compétitivité, propos d'étape, *Revue française de gestion*, 2008/10, 190, p. 93-99.

Rodhain, F. & Rodhain, A. (2012). Pour une éthique des sciences du management : Formation à la connaissance de soi, *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 43-50.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, (2), 15-36.

Wannenmacher D. & Marcandella E. (2019). Les processus longs et les temps patients au service d'une recherche rigoureuse, pertinente et éthique, *Gestion 2000*, 37(3), 91-111.

Weil, T. & Fen Chong, S. (2008). Les pôles de compétitivité français, *Futuribles*, 342, 5-26, juin.

Élise MARCANDELLA

Maître de conférences, Habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion, à l'Université de Lorraine. Elle est chercheuse au CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises – EA 3942) et enseignante à l'IUT Épinal-Hubert Curien (Département Qualité, Logistique Industrielle et Organisation). Ses recherches sur le management responsable de l'innovation s'appuient sur les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur ; elles sont menées en collaboration avec des praticiens dans le cadre de recherches-action participantes et éthiques (RAPéth) et se sont ouvertes à d'autres disciplines des sciences humaines et sociales par le biais du collectif interdisciplinaire et interprofessionnel PICOTE (Projets Innovants COLlaboratifs Territoriaux).

Elle a collaboré à la rédaction de normes sur le management de l'innovation et sur la responsabilité sociétale au sein de l'AFNOR. Elle est également experte dans le domaine du management et de l'ingénierie de l'innovation pour l'encyclopédie Techniques de l'ingénieur.