



HAL
open science

Quelle dynamique d'innovation sociale en PME? Une analyse comparative en Guadeloupe, Martinique, France et Québec

Fabienne Alvarez, Myriam Thiot

► To cite this version:

Fabienne Alvarez, Myriam Thiot. Quelle dynamique d'innovation sociale en PME? Une analyse comparative en Guadeloupe, Martinique, France et Québec. 1ères Rencontres Internationales et Recherche en Management - AGRH-IAS-FNEGE, May 2017, Gosier, France. hal-02545351

HAL Id: hal-02545351

<https://hal.science/hal-02545351>

Submitted on 17 Apr 2020

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.



**RENCONTRE INTERNATIONALE ET RECHERCHE EN MANAGEMENT
AU SERVICE DE L'ECONOMIE INSULAIRE
17 au 19 mai 2017, Le Gosier, GUADELOUPE**

**« Quelle dynamique d'innovation sociale en PME ?
Une analyse comparative en Guadeloupe, Martinique,
France et Québec »**

Fabienne Alvarez

Maître de conférences en Sciences de Gestion
Chercheure au CAGI, pôle Guadeloupe du LC2S
Laboratoire Caribéen en Sciences Sociales, UMR CNRS 8053
Université des Antilles
Fabienne.alvarez@univ-antilles.fr

Myriam Thiot

Docteur en sociologie de l'Université du Québec à Montréal
Membre associée du LC2S
Laboratoire Caribéen en Sciences Sociales, UMR CNRS 8053
Université des Antilles
thimyr@gmail.com

« Quelle dynamique d'innovation sociale en PME ? Une analyse comparative en Guadeloupe, Martinique, France Hexagonale et Québec »¹

Résumé

Cet article présente les résultats d'un projet de recherche portant sur l'innovation sociale en PME. L'objectif est de questionner la pertinence d'un modèle conceptuel, axé sur la dynamique de l'innovation sociale davantage que sur le contenu. Après avoir adapté les modèles et définitions de l'innovation sociale au contexte de la PME (première partie), nous présenterons la synthèse des dynamiques observées dans les entreprises des différents territoires de l'étude (deuxième partie). Nous terminerons notre propos par les conditions de réussite des innovations sociales en PME.

Mots-clés : Innovation sociale, processus d'innovation, PME, management, changement organisationnel.

Abstract

This paper presents the results of a research project dedicated to social innovation in SME's. It aims at questioning the conceptual model, based on social innovation dynamics rather than content. In the first part, we adapt models and definitions of social innovation to SME's context. We then present our observation's synthesis of social dynamics in the different fields studies (second part). We finish our argumentation underlining social innovations conditions of success in SME's.

Keywords : Social innovation, innovation process, SME, management, organizational change.

Introduction

Pourquoi s'intéresser aux innovations sociales dans les PME aux Antilles et ailleurs ? Quels sont les enjeux d'une réflexion sur ce qu'innover socialement veut dire ? Quels liens existent-ils entre les innovations sociales, le rapport au travail, la qualité de vie au travail, le bien-être au travail ?

Si l'innovation est bien un facteur clé de succès du développement de l'entreprise, les possibilités de développement d'innovations techniques et technologiques restent difficiles à exploiter pour les petites entreprises, malgré les financements. L'innovation technologique ne peut donc constituer l'unique axe de développement. Ceci est d'autant plus important sur des territoires constitués majoritairement de petites structures, notamment en milieu insulaire. D'autres leviers de développement, d'autres modalités d'innovation sont à explorer. L'enjeu est de taille. Il s'agit d'améliorer la compétitivité des entreprises pour favoriser le développement économique et la présence sur un marché largement mondialisé. Pourtant, malgré l'existence de nombreux dispositifs d'aides financières ou d'accompagnement des entreprises, le

¹ Cet article est issu d'un programme de recherche sur l'Innovation Sociale dans les PME, financé par l'ARACT Guadeloupe et le Fond Social Européen, dans le cadre d'un partenariat de recherche 2011-2013 entre l'Université des Antilles et de la Guyane (CAGI-CRPLC UMR CNRS 8053) et l'ARACT Guadeloupe.

développement de l'innovation reste relativement difficile à appréhender, notamment dans les petites structures.

Des marges de manœuvre en matière de création de valeur existent dans les domaines de l'innovation organisationnelle, de l'innovation process, de l'innovation sociale ou de l'innovation managériale. Toutes ces formes d'innovation concourent à une performance accrue des entreprises, tant sur le plan économique que sur le plan social, à une démocratie sociale dans l'entreprise, en vue d'améliorer, notamment, le climat de travail et le dialogue social territorial. Or, à notre connaissance, peu de recherches se sont intéressées à ce volet particulier de l'innovation dans les PME.

L'innovation sociale questionne aussi, dans une perspective pragmatique les coûts engendrés par le mal-être ou les Risques Psycho Sociaux. Qu'ils soient financiers (perte de compétitivité), organisationnels (remplacements, turnover) ou médiatiques (image de l'entreprise), ils restent difficilement chiffrables et pourtant bien réels. C'est en cela que la décision de mettre en œuvre des innovations sociales paraît non seulement porteuse mais aussi prometteuse.

Plus précisément, si la question du contenu des innovations sociales (le « Quoi ») est plus souvent avancée, sous l'impulsion notamment des nombreux outils et dispositifs de gestion des ressources humaines à destination des entreprises, il nous semble que l'un des enjeux forts pour la PME réside davantage dans le processus (le « Comment »). Ainsi, au-delà de ce qui est produit comme innovation sociale, c'est dans la manière dont elles sont mises en œuvre, dans les modalités de conduite du changement qui accompagnent cette dynamique que se trouve sa valeur ajoutée. C'est à cet aspect là que cet article s'intéresse.

Dans un premier temps, il est nécessaire de clarifier le concept d'innovation sociale, afin de proposer un modèle conceptuel de l'innovation sociale en PME. Dans la deuxième partie, nous présentons l'analyse des pratiques socialement innovantes d'entreprises issues de quatre territoires : la Guadeloupe, la Martinique, une région de France Hexagonale (Rhône-Alpes), le Québec. Il s'agit là d'une part, de tester la pertinence de la grille conceptuelle élaborée ; d'autre part, de comparer la manière dont l'innovation est mise en œuvre. Nous terminerons en soulignant les conditions de réussite de ces expériences, ainsi que les bénéfices collectifs, économiques et sociaux, de ces innovations.

1. Définition et cadre conceptuel de l'innovation sociale en PME : un besoin d'adaptation au contexte

1.1. Clarification des concepts environnants

Depuis les cinquante dernières années, plusieurs écoles de pensée ont guidé les pratiques de management, d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. L'hyper spécialisation des tâches du taylorisme, le travail en *lean* du toyotisme en passant par le travail posté et la hiérarchisation des fonctions ont été considérées à leur lancement comme des innovations majeures. Dans les PME, malgré les investissements matériels, les équipes restent la principale source de travail.

D'autres éléments de contexte ont fait leur apparition et ont une incidence sur le rapport et le bien-être au travail. Le courant de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui s'inscrit dans les principes du développement durable, insiste sur les responsabilités sociétales

et environnementales des acteurs économiques dans le temps. Le courant de la psychodynamique du travail a mis en évidence les conséquences de l'intensification du travail à travers les phénomènes croissants de stress et de burn-out, symptômes d'un mal-être au travail. De ce fait, les enjeux d'une réflexion sur les innovations sociales représentent l'occasion de poursuivre des objectifs partagés avec d'autres notions.

En premier, il s'agit du rapport au travail défini par Paugam (2004) à travers trois dimensions. Pour que le rapport au travail d'un salarié réponde à ses attentes, il est nécessaire que soient satisfaits « l'avoir » c'est-à-dire les avantages matériels tirés du travail (rémunérations, primes, congés), « le faire » qui comprend toutes les réalisations abouties et la manière d'y parvenir (l'œuvre, ses méthodes) et « l'être » qui met l'accent sur la reconnaissance et l'appartenance à un collectif (les valeurs, les relations sociales). Ainsi, les innovations sociales viendraient améliorer le rapport au travail des salariés.

En second, il semble nécessaire de clarifier la notion de bien-être au travail. Il existe une définition officielle fournie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui considère le bien-être au travail comme " un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ". Dans ce sens, le bien-être au travail résulte d'une adaptation du salarié au monde du travail.

En troisième, il importe de réfléchir au lien existant entre les innovations sociales et la qualité de vie au travail (QVT). Dans leur rapport, Bourdu, Péretié et Richer (2016) précisent d'emblée que la QVT est un levier de compétitivité dans la mesure où elle s'attache à refonder les organisations de travail en devenant un objet structurant du dialogue social. La QVT y est définie comme « l'ensemble des actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale de l'entreprise ».

Enfin, les innovations sociales, parce qu'elles tendent à améliorer les conditions de travail, parlent aussi de la problématique des Risques Psycho-Sociaux (RPS). Définis comme « des risques pour la santé mentale, psychologique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Vallery et Leduc, 2012), ils interrogent le travail en tant que « processus de développement social et identitaire » et comme espace de relations et d'entraide.

1.2. Contours de l'innovation sociale

1.2.1. Les différents types d'innovations

L'innovation est à la fois un processus et un produit. La littérature académique sur l'innovation se divise en deux grands champs. L'un analyse les *processus* sociaux et organisationnels qui produisent les innovations tels la créativité individuelle, la structure organisationnelle, le contexte environnemental et les facteurs sociaux économiques considérant qu'il y a trois niveaux d'analyse des causes ou déterminants de l'innovation : le niveau individuel, le niveau organisationnel, le niveau institutionnel (ou environnemental). L'autre approche analyse l'innovation comme un *résultat* qui se manifeste par des nouveaux produits ou services ou de nouvelles méthodes de production. Pour être considérée comme une innovation, un processus ou un résultat doit remplir trois critères : la nouveauté, l'amélioration et la soutenabilité (Knott, 2003).

D'autres conceptions de l'innovation excluent les idées créatives qui ne sont pas largement diffusées et adoptées. Certains intègrent donc le processus de diffusion et d'adoption de l'innovation. Dans le cadre de l'innovation sociale, la complexité du processus de décision et les multiples chaînes de commandes nécessaires pour adopter l'innovation et la percevoir comme désirable font du processus de diffusion des innovations sociales un phénomène complexe (Baldrige et Burnham, 1975).

Hamalainen and Heisala (2007) distinguent ainsi cinq types d'innovations : l'innovation technologique, l'innovation économique, l'innovation régulatrice, l'innovation normative et l'innovation culturelle. L'innovation technologique est une manière efficace et nouvelle de transformer la réalité matérielle et l'innovation économique applique l'innovation technologique à la production en vue d'une création de valeur. Ces deux formes d'innovation forment la sphère de l'innovation technico-économique. L'innovation régulatrice transforme les règlements explicites ou la manière dont ils sont sanctionnés. L'innovation normative remet en question la valeur des engagements et ou la manière dont ces valeurs sont spécifiées par les normes sociales légitimes. Les innovations culturelles remettent en questions la manière d'interpréter la réalité en transformant les paradigmes mentaux les schémas cognitifs et les habitudes d'interprétation de la réalité. Ces trois dernières formes d'innovations constituent, à notre sens, des innovations sociales.

1.2.2. Qu'y a-t-il de « social » dans l'innovation ?

L'aspect social a généralement été délimité par la motivation, le secteur, et une catégorie de problèmes et de besoins.

La première dimension sur laquelle s'appuie le terme « social » fait référence à l'intention ou à la motivation. La littérature sur l'entrepreneuriat social souligne que l'aspect social résulte du fait que, dans ce cas-là, la mission adoptée est de créer et soutenir des valeurs sociales (Dees, 1998). Cependant, la motivation ne peut pas être observée de manière directe et par ailleurs, elle est forcément mixte dans le monde des affaires.

La deuxième dimension repose sur la notion de secteur. Le terme de « secteur social » traduit souvent celui des organisations non gouvernementales, ou à but non lucratif. Envisagé le terme social en termes de secteur apparaît limitée en raison des interactions qui naissent souvent entre le secteur privé, les organisations à but non lucratif et le gouvernement.

Un troisième usage est lié à celui de valeur. Le terme social est ici utilisé pour désigner une classe de besoins et de problèmes. Les valeurs sociales se distinguent des valeurs économiques et financières. Phills et al., (2008) définissent les valeurs sociales comme celles permettant la création de bénéfices et la réduction des coûts pour la société, à travers des efforts pour résoudre des problèmes sociaux et répondre à des besoins sociaux de telle sorte qu'ils aillent au-delà des bénéfices privés.

Ainsi, bien que fortement ancrée dans un niveau d'analyse territorial (macro-social), le concept d'innovation sociale peut donc s'inscrire dans le cadre précis de l'organisation.

1.2.3. Entrepreneuriat social et origine des innovations sociales

Pour Chirita et al. (2008), s'il y a innovation, c'est qu'il y a entrepreneuriat organisationnel. Pour Drucker (1985) l'innovation constitue un outil spécifique d'entrepreneuriat par lequel les entrepreneurs exploitent le changement comme une opportunité pour mener les affaires ou offrir des services différemment. Ainsi, "l'activité entrepreneuriale potentiellement innovante reste avant tout liée à la recherche finalisée par l'entrepreneur des opportunités d'innover" (Hamdouch, 2011). Les processus d'émergence d'une capacité à innover dans la durée

s'agencent alors autour d'un travail d'institutionnalisation de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel (Rondeau et Durand, 2009).

La littérature considère que les innovations sociales ont particulièrement été conduites par un petit nombre d'individus décrits comme héroïques, impatients et énergiques (Mulgan, 2006). Les notions d'innovation sociale, entrepreneuriat social et entreprise sociale ont souvent été reliées. Le terme d'entrepreneuriat social peut décrire une entreprise dont l'objectif est de réaliser des profits mais ayant une mission sociale. D'autres limitent l'entrepreneuriat social aux organisations à but non lucratif (e.g. Lasprogata et Cotton, 2003), voire du secteur public. La conception la plus répandue se concentre cependant sur la propension de l'individu à prendre des risques pour créer un changement social.

La variété des définitions soulève le problème de la mesure des construits relatifs à l'entrepreneuriat social : puisque dans certains cas elle se substitue à la notion d'innovation sociale. La nature, voire le nombre d'innovations sociales, sont appréhendés comme une des dimensions de l'entrepreneuriat social (Short et al., 2009). Un entrepreneur social peut être à l'origine ou faire partie d'une entreprise sociale et en même temps contribuer à la promotion d'innovations sociales. L'individu est à la fois initiateur d'idées et transporteur d'idées (Mulgan, 2006). Alors que l'entrepreneuriat social met l'accent sur les individus et que les entreprises sociales concernent les organisations, l'innovation sociale s'efforce de modifier la façon dont un système fonctionne (Westley et Antadze, 2010).

1.2.4. *Quelle définition de l'innovation sociale en PME ?*

La fondation Young² définit l'innovation sociale comme les idées nouvelles (produits, services et modèles) qui rencontrent simultanément des besoins sociaux et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations³. En d'autres termes, les innovations sont qualifiées de « sociales » dans la mesure où elles sont à la fois bonnes pour la société et lui permettent d'agir. Mulgan (2006) considère que « *l'innovation sociale se réfère à des activités et services novateurs qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusées par l'intermédiaire d'organisations dont les principales fins sont d'ordre social* ». Ce qui distingue l'innovation sociale de l'innovation technologique, par exemple, est la dimension sociale et la réponse à un besoin social. Pol et Ville (2009) considèrent qu'une innovation peut être qualifiée de « sociale » lorsqu'une idée nouvelle a le potentiel d'accroître, soit la qualité ou la durée de vie, telles une meilleure éducation, un meilleur environnement. En ce sens, les modèles d'affaires soutenables, les pratiques de gestion soutenables, souvent désignées sous le terme de management vert ou stratégies environnementales constituent des innovations sociales.

Pour Chambon et al. (1982) l'innovation sociale est une réponse hors normes compte tenu d'un contexte donné. Les innovations sociales sont reconnues à ce titre parce qu'elles présentent une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier. Il peut donc d'agir d'imitations créatrices (Drucker, 1985). Le terme innovation sociale recouvre ainsi des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles (Cloutier, 2003). Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui implique la participation des acteurs de l'organisation.

² <http://youngfoundation.org>

³ La fondation Young est un centre de recherche précurseur à travers le monde dans la compréhension des entreprises sociales et la manière dont les entreprises mettent en œuvre l'innovation sociale

Par ailleurs, le développement d'une innovation est un processus qui se déroule en plusieurs phases. Ainsi, le cycle de vie de l'innovation sociale peut être divisé, selon Kimberly et Evanisko (1981) en 5 phases. Pour chacune d'entre elles, il est possible d'identifier un contexte favorable et des obstacles potentiels.

Phase	Description	Obstacle
Latente	Identification du besoin social Lancement de nouvelles idées	
Conception et développement	Discussion et sélection des idées	Abandon d'idées prometteuses
Mobilisation	Adaptation au contexte de l'innovation	Manque de support de ressources ou de leadership adapté
Généralisation	Incorporation de l'innovation sociale aux pratiques et routines du contexte	Opposition en raison des intérêts existants
Dissémination	Transfert des innovations sociales dans d'autres contextes institutionnels	Encastrement des pratiques antérieures Fractures contextuelles

Tableau 1 : Les différentes phases de l'innovation sociale (Kimberly et Evanisko, 1981)

Au regard des conceptions présentées, nous proposons la définition suivante de l'innovation sociale dans l'entreprise : « *une solution nouvelle à un problème social, qui est plus efficace, efficiente, soutenable et juste que les solutions existantes qui accroissent les bénéfices sociaux de l'organisation dans son ensemble plutôt que des bénéfices privés individuels* ». Ainsi, entrent dans le champs de cette définition des dispositifs existants ailleurs, mais socialement innovants pour une entreprise donnée.

1.3. Facteurs déterminants de l'innovation sociale en PME

Divers facteurs favorisent l'émergence d'innovations sociales dans les entreprises : le contexte et l'environnement, les facteurs organisationnels, les facteurs individuels. La dynamique globale de l'innovation sociale mobilise ces trois niveaux.

1.3.1. L'environnement et le contexte de l'entreprise

Les travaux sur l'innovation sociale soulignent l'importance des structures institutionnelles : par exemple, Korosec et Berman (2006) examinent les activités à travers lesquelles les municipalités apportent leur support au développement de programmes et efforts par des individus dans leurs communautés et comment ces activités affectent l'entrepreneuriat social dans leurs communautés. Les travaux sur les biens publics suggèrent que les innovations sociales émergent lorsqu'il y a un échec entre société et marché.

Le modèle de Guéguen (2009) s'intéresse plus particulièrement à trois variables environnementales : la proximité avec les acteurs externes, la dépendance à l'environnement, le créneau stratégique (niche). La dépendance à l'environnement s'explique par la petite taille des entreprises, qui la condamne à "subir" son environnement. Or les frontières entre l'entreprise et son environnement deviennent de plus en plus poreuses, permettant alors aux innovations de se développer au sein de réseaux d'entreprises plutôt qu'au sein d'une entreprise unique. Le modèle d'innovation ouverte (open innovation model) proposé par Chesbrough (2003) suppose que les entreprises peuvent ou devraient utiliser des idées à la fois interne ou externe dans un sens large pour développer des innovations. Il a été ainsi

montré que l'innovation, d'une manière générale, et l'innovation sociale en particulier nécessite des efforts coordonnés de plusieurs acteurs dans l'organisation.

1.3.2. Les facteurs organisationnels et de contingence

D'une manière générale, l'émergence des innovations sociales repose sur des facteurs organisationnels, tels la stratégie, le degré de centralisation, la culture, la taille de l'entreprise.

S'intéressant aux particularités de la décision stratégique pour les PME, Julien et Marchesnay (1988) considèrent que les PME : (a) ont une stratégie implicite et non formalisée, (b) qui se réalise en fonction du contexte, (c) travaillent sur un horizon temporel limité, (d) avec un faible partage et (e) une faible la discussion de la stratégie avec d'autres membres de l'entreprise au départ, et (f) une forte influence de l'environnement.

Le modèle de Ireland et al. (2006) met en avant le fait que la stratégie intrapreneuriale peut conduire à la performance si les managers s'appuient sur quatre leviers fondamentaux que sont le management des ressources humaines, la culture, la structure et le contrôle. En matière de management des ressources humaines, les variables intervenantes sont le degré d'autonomie et de responsabilisation des salariés, les incitations et récompenses, la qualité de l'encadrement et l'appui de l'organisation aux démarches et idées innovantes, un management participatif, un bon climat social, des relations de coopération, l'apprentissage organisationnel notamment. Cette performance est identifiée par davantage d'innovation, de renouveau stratégique et de comportements proactifs (Viala et Léger-Jarniou, 2010).

La structure joue également un rôle central dans l'entrepreneuriat stratégique (Kuratko, 2007) par le biais notamment de la décentralisation, de la polyvalence, de la flexibilité, d'un faible degré de formalisation, de la communication informelle. Les structures de type organiques sont reconnues pour favoriser l'innovation. Viala et Léger-Jarniou (2010) soulignent que l'influence de la culture organisationnelle est une autre caractéristique essentielle pour favoriser la créativité des employés, contribuant au développement d'une organisation flexible et innovante. Son rôle consiste à motiver et à façonner les activités entrepreneuriales génératrices d'avantages compétitifs.

1.3.3. Les facteurs individuels : rôle du dirigeant et leadership

De nombreuses recherches soulignent le rôle central du dirigeant dans l'innovation. Ce dernier peut être un véritable catalyseur de créativité ou un frein majeur à tout processus de changement. La distinction traditionnelle entre stratégie proactive et réactive traduit l'attitude des dirigeants d'entreprise, notamment la manière dont ils perçoivent l'innovation sociale. Ce que l'on peut dénommer « faible innovation sociale » consiste davantage à suivre la réglementation et les obligations légales en matière d'amélioration des conditions de travail. Une « forte innovation sociale » traduit davantage une attitude proactive et le développement de modèles d'affaires favorisant l'innovation sociale.

Il en est de même du comportement des managers (Viala et Léger-Jarniou, 2010). Les variables en question sont la capacité d'identifier de nouvelles opportunités de développement, la discipline en ce qui concerne ses modalités d'actions collectives, la créativité dans la gestion de ressources limitées, le sens politique (Basso et al. 2009), la vision stratégique de l'entreprise, l'innovation, la prise de risque, l'esprit proactif (Chirita et al. 2008).

Plusieurs recherches se sont plus spécifiquement orientées vers le rôle du mode de leadership. Ce dernier peut en effet influencer l'innovation sociale par des effets indirects tels ceux résultant de la culture, de la stratégie, des systèmes de récompense, le support interne ou externe à l'innovation organisationnelle ou avoir des effets directs sur la créativité des employés (Oldham and Cummings, 1996). Plus précisément, l'intérêt s'est porté sur le leadership transformationnel et ses effets sur l'innovation. Les leaders transformationnels sont des leaders qui transforment des valeurs de « suiveurs » et les font évoluer vers de nouveaux besoins et aspirations (Jung, 2001). Ils rencontrent donc les besoins émotionnels de chacun de leurs employés (Bass, 1990), en vue d'accroître les intérêts que ces derniers portent tant aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. Ce leadership s'appuie sur le charisme, sur la motivation et stimulation intellectuelle.

1.3.4. Une combinaison gagnante : la dynamique globale de l'innovation sociale

L'innovation sociale découle d'une pensée créative, résultat de la génération d'idées ayant un potentiel d'application. Une des sources de la créativité dans les organisations est donc le processus d'élaboration qui se définit comme l'échange d'information et de perspectives au niveau individu, le processus de feed-back des résultats de ce processus au niveau individuel au niveau du groupe et les discussions et l'intégration de ces implications (Van Knippenberg et al., 2004). Comme l'indique Hamdouch (2011) l'innovation dépend bien entendu des compétences, ressources et processus d'apprentissage intra-organisationnel de chaque acteur. Mais elle repose aussi, de manière cruciale, sur les processus de collaboration et d'apprentissage inter-organisationnel que chaque agent est en mesure de construire et d'exploiter avec différents types de partenaires.

Par ailleurs, il a été montré que la configuration des réseaux intra organisationnels influence la performance des innovations (Guler et Nerkar, 2011) en d'autres termes la définition, l'adoption et la soutenabilité de l'innovation sociale.

1.4. Un modèle conceptuel de la dynamique d'innovation sociale en PME

La revue de la littérature a mis en relief plusieurs éléments à prendre en compte dans l'élaboration du cadre conceptuel :

- les risques d'un cadre conceptuel trop restrictif qui compromet l'observation d'innovations sociales dans les PME et plus spécifiquement dans les petites entreprises;
- les risques de définitions trop larges, ne permettent pas de distinguer l'innovation sociale du simple déploiement d'outils de gestion des ressources humaines ou de management, par exemple;
- certaines définitions de l'innovation sociale y incluent des antécédents, des causes, des conséquences ou des résultats, compliquant la lisibilité du concept.

Cette situation nous amène à contextualiser l'innovation sociale au regard de son application au secteur marchand, de la petite taille des entreprises, de ses particularités, et d'un processus d'innovation, au service de la création de valeur. Le modèle ainsi conçu intègre douze facteurs qui se combinent dans une dynamique d'innovation sociale. En ce sens, ces facteurs forment une grille de caractérisation de l'innovation sociale en PME.

Tableau 2 : Cadre conceptuel de la dynamique d'innovation sociale en PME

ITEM	FACTEUR	DIMENSIONS
1	ORIGINE	Qui a eu l'idée de la solution innovante ? Salariés, représentants du personnel, dirigeant, parties prenantes externes
2	BESOIN SOCIAL	La solution répond t-elle a un besoin social identifié ? A une demande des salariés ? A un problème à résoudre avec/pour les salariés ? Est-elle une réponse à une aspiration des salariés ?
3	FINALITE	Quelle est la finalité de la solution pour le dirigeant ? Quelles sont ces attentes vis-à-vis de cette solution? En quoi la finalité est-elle soutenable et juste ?
4	CARACTERE NOVATEUR	La solution revêt-elle un caractère nouveau ? Y a t-il une volonté du dirigeant d'apporter une réponse nouvelle ?
5	PRISE DE RISQUE	La solution constitue t-elle une prise de risque pour le dirigeant ? La solution constitue t-elle une expérimentation ? Un processus par essai-erreur ? par tâtonnement ?
6	STRATEGIE-TACTIQUE	Y a t-il eu réflexion, préparation, programmation en amont ? Anticipation de l'impact de la solution ?
7	PARTICIPATION DES SALARIES	Les bénéficiaires de la solution ont-ils été impliqués dans l'élaboration de la solution ? Quelles sont les modalités de participation des salariés ? Y a t-il eu négociation, concertation, consultation, information ? ?
8	RESEAUX ET PARTIES PRENANTES	Le dirigeant dispose t-il de soutiens, de réseaux professionnels qui l'accompagnent dans l'évolution de sa structure ? Les parties prenantes ont –elles eu un rôle à jouer dans l'identification du besoin? Ont-elles participé à la conception de la solution ? Ont-elles accompagné la mise en œuvre ?
9	PROCESSUS DE CREATION	L'élaboration et/ou la mise en œuvre de la solution s'est-elle accompagnée d'échanges d'informations ? D'une communication spécifique ? A t-elle permis des échanges constructifs entre les salariés ?
10	APPROPRIATION COLLECTIVE	La mise en œuvre de la solution a t-elle débouché sur l'émergence et le partage de nouvelles valeurs ? de nouvelles connaissances et apprentissages ? de nouvelles compétences et expertises ?
11	PERFORMANCE	La solution a t-elle répondu au besoin initiaux des salariés ? Y a t-il des conséquences positives de la mise en œuvre de la solution ? Y a t-il des bénéfices sociaux collectifs ? Y a t-il des bénéfices économiques ? Quels sont les critères d'évaluation du résultat ?
12	PERENNITE	La solution est-elle inscrite dans la durée ? Le modèle est-il viable économiquement ? Y a t-il une probabilité importante que la solution génère d'autres bénéfices sociaux et de conséquences positives non encore observés ?

2. Analyse comparative de la dynamique d'innovation sociale

Pour approfondir la réflexion sur les innovations sociales, à la lumière des expériences relatées sur tous les sites, il importe d'en effectuer une analyse comparative sur la base des

dimensions fondamentales issues de la littérature scientifique, qui ont été regroupées au sein d'un modèle conceptuel. Pour rappel, les innovations sociales sont des idées nouvelles qui rencontrent simultanément des besoins sociaux et de nouvelles relations sociales. Indissociable des notions de créativité, d'amélioration et de soutenabilité, une innovation est à la fois un *processus social* et organisationnel et un *produit* qui se manifeste par la mise en place de nouveaux dispositifs (outils, méthodes, processus, valeurs, représentations, etc.).

2.1. Méthodologie de l'étude

Sur chacun des sites de l'étude, Guadeloupe, Martinique, Région Hexagonale et Québec, la recherche de dirigeants potentiellement identifiés ou connus par les organisations professionnelles comme étant porteurs ou à l'initiative de pratiques socialement innovantes a nécessité de multiples prises de contact avec des organismes divers (syndicats patronaux, associations professionnelles, etc.). Nos contacts ont suscité de nombreuses discussions sur le thème, telle que la difficulté à cerner la notion d'innovation sociale (par rapport aux innovations technologiques par exemple), la nécessité de cette étude, le rôle des chercheurs dans la construction de la notion, le défi qu'elles constituent pour les dirigeants, le lien entre innovation sociale et dialogue social et les perspectives d'amélioration à venir. L'accès au terrain a été plus aisé sur les sites de Guadeloupe et Martinique, lieu d'appartenance institutionnelle des chercheuses, que sur celui de Québec et de l'Hexagone.

Des entretiens semi-directifs, de face-à-face, d'une heure trente à deux heures, ont été menés avec des chefs d'entreprise ou dirigeants entre 2013 et 2015. Un guide d'entretien a été élaboré, comprenant deux rubriques : (1) le contexte personnel, professionnel et organisationnel, avec 10 questions ; (2) l'innovation sociale avec 10 groupes de questions (dont la plupart recourent le modèle conceptuel).

	Guadeloupe		Martinique		Rhône Alpes		Québec		Total
Nombre d'entretiens réalisés	29		15		8		10		62
Entreprises du secteur des Services	21	72,4%	11	73,33%	7	87,5%	8	80%	47
Entreprises du secteur Industriel	8	27,58%	4	26,67%	1	12,5%	2	20%	15
Taille de 1 à 10 salariés	8	27,58%	4	26,67%	1	12,5%	2	20%	15
Taille de 11 à 49 salariés	14	48,28%	7	46,67%	2	25%	7	70%	31
Taille de 50 à 250 salariés	7	24,14%	4	26,67%	5	62,5%	1	10%	16

Tableau 3 : Caractéristiques des données collectées

2.2. Analyse des facteurs d'innovation sociale

2.2.1. Origine, besoin et déclencheur des innovations sociales

De manière générale, les dirigeants n'ont pas fait état de demande explicite émise par les salariés pour les changements opérés. Les pratiques socialement innovantes sont à l'initiative des dirigeants qui perçoivent des besoins, qui ont des intuitions. Les innovations sociales sont mises en œuvre le plus souvent suite à un élément déclencheur : des conflits sociaux à répétition (essentiellement mentionné dans les Antilles), les changements de législation, une restructuration à venir. Les attentes des dirigeants vis-à-vis des innovations

sociales attestent de la volonté de changement des méthodes de management, d'amélioration de la cohésion de l'équipe et d'accroître le bien-être au travail des salariés.

Guadeloupe	Martinique	Rhône Alpes	Québec
1. Origine – Déclencheur des IS & 2. Besoins			
Besoins identifiés par les dirigeants Le non respect de la législation Un conflit social L'absence de cohésion dans l'équipe	Besoins identifiés par les dirigeants Des conflits sociaux à résorber Une restructuration majeure à venir Problème de productivité Un manque d'outils de pilotage	Des besoins supposés par le dirigeant La résistance au changement Le manque de reconnaissance Le stress lié à la polyvalence Enrayer les départs de salariés Manque de connaissance et d'échanges entre salariés	Des besoins supposés par le dirigeant L'adaptation aux lois Manque d'implication des salariés à tous les niveaux du process. Perte de l'ambiance au travail, d'enthousiasme.

2.2.2. Finalités et objectifs

A travers le discours des répondants, nous avons pu mettre en évidence différents types de finalités, qui se rejoignent sur les quatre sites d'étude. Les objectifs sont d'abord économiques. Ils cherchent à accroître la rentabilité de l'entreprise, à améliorer les processus de production, à augmenter l'efficacité, la productivité et, parfois, à sauvegarder l'entreprise. Les finalités portent aussi sur les aspects relationnels. Il s'agit de développer et renforcer le sentiment d'appartenance, d'assurer la paix sociale, d'éviter l'affrontement, d'améliorer l'ambiance de travail, de rapprocher les dirigeants des salariés, d'impliquer l'encadrement intermédiaire, d'impulser l'entraide et les échanges entre équipes. Les objectifs touchent des modalités organisationnelles quand il s'agit de flexibiliser les horaires et permettre des aménagements à l'initiative des salariés, de parfaire les systèmes de rémunérations, de prendre en compte la pénibilité, de réaménager les espaces de travail, d'offrir des avantages sociaux. Enfin, les finalités concernent les méthodes managériales : améliorer la gestion des compétences, prévoir des reclassements, une mobilité ascendante en interne, valoriser l'encadrement intermédiaire, chercher la motivation du personnel par le développement personnel, respecter la loi sur l'équité salariale, adopter des règles communes et responsabiliser les salariés.

2.2.3. Caractère novateur

C'est le thème qui a suscité le plus de débat de la part des dirigeants car, la plupart d'entre eux, a innové sans le savoir. La plupart d'entre eux base les changements sur le bon sens. Tous s'accordent sur le fait que la qualification d'une innovation sociale dépend du contexte local dans lequel elle s'inscrit. Les références aux démarches qualité et GPEC sont nombreuses, notamment en Martinique, et particulièrement présentes chez les dirigeants ayant suivi une formation dans ce domaine. Ces démarches semblent avoir servi de déclencheurs de nouvelles méthodes de travail, de responsabilisation des salariés. Elles paraissent associées à l'idée d'innovations sociales dans la mesure où des changements ont lieu dans la manière de concevoir le rapport au travail, de répartir le travail entre les salariés et qu'elle suppose une participation effective des salariés à la démarche. De nombreux outils de management tels que les fiches de poste, la formation, l'introduction de la polyvalence, les systèmes de rémunération, la négociation d'horaires plus adaptés, les temps de réunions ont été nécessaires mais ils ne sont pas nouveaux. L'innovation consiste à les utiliser. Au Québec, agir sur la convivialité ne constitue pas une innovation sociale, dans la mesure où il s'agit d'un élément

fort de la culture d'entreprise. De nombreuses pratiques oeuvrent dans ce sens (activités hors entreprise par exemple).

Guadeloupe	Martinique	Rhône Alpes	Québec
<p>Agir sur les conditions de travail, la sécurité, la convivialité. Investissements matériels pour alléger la pénibilité. Aménager des espaces de détente. Alléger les contraintes horaires tenant compte de problématiques familiales ou de santé Verser des primes d'intéressement aux résultats Organiser des activités hors travail</p>	<p>Agir sur les conditions de travail, la sécurité, la convivialité: Les rémunérations, les primes d'intéressement, la souplesse des horaires, les aménagements physiques (matériel, espaces de travail)</p>	<p>Agir sur les conditions de travail, la convivialité. Améliorer la convivialité avec des séminaires, Création d'espaces détente, encouragement activités sportives Flexibilité dans les horaires de travail</p>	<p>Agir sur les conditions de travail : Rémunération des heures suppl. des cadres Dépasser les normes du travail en attribuant des congés supplémentaires Horaires à la carte Avantages sociaux (plan retraite)</p>

Guadeloupe	Martinique	Rhône Alpes	Québec
<p>Le management Répartir les fonctions de direction par la délégation, utiliser les talents. Adapter à l'environnement socio-culturel (convivialité, proximité) Encourager le recrutement local. Mettre en place un système d'information écrit, des réunions mensuelles pour favoriser l'expression et le dialogue sur le travail. Améliorer l'accès à la formation professionnelle</p>	<p>Organiser ou réorganiser le management des équipes La gestion des compétences, les démarches qualité, le reclassement des salariés, l'implication de l'encadrement intermédiaire dans les démarches qualité, dans les innovations technologiques, dans la formation des jeunes</p>	<p>Le management Valoriser le travail Non hiérarchisation Transparence dans la répartition des délégations et des responsabilités Encourager la formation pour la mobilité interne, les bilans de compétences. Développer le mentoring interne entre anciens et jeunes salariés.</p>	<p>Le management participatif Recherche conjointe de solutions nouvelles Implication du personnel à tous les échelons Promouvoir la mobilité ascendante dans l'entreprise</p>

Sur l'ensemble des sites, la volonté du dirigeant de se rapprocher de ses salariés a été évoquée comme démarche novatrice. En Guadeloupe, par la transparence dans la diffusion d'informations ; en Martinique par la posture d'écoute, la communication sur les résultats, des réunions d'échange et de concertation sur l'activité ou les changements ; au Québec comme posture au quotidien, pour impulser une dynamique, des échanges et de l'entraide.

2.2.4. *Prise de risque*

En Martinique par exemple, le lancement d'une démarche GPEC, l'évolution des missions du personnel, la mise en place de nouveaux outils de gestion (une fiche de poste en Guadeloupe, ou des objectifs quantifiés individuels au Québec), les primes financières et leur modalités de calcul sont citées explicitement comme des prises de risque. Plus largement, de manière implicite, les dirigeants considèrent avoir pris des risques à vouloir changer des habitudes de travail, de posture et des relations sociales problématiques.

2.2.5. Stratégie préalable

La plupart des pratiques socialement innovantes mises en place ne font pas l'objet d'une même réflexion préalable ; elles dépendent des relations sociales et des postures des dirigeants. L'élaboration d'une stratégie en amont signifie, en Guadeloupe, anticiper les problèmes ; en Martinique, il s'agit de recueillir l'avis et de soumettre au personnel des propositions. En Rhône-Alpe, cela consiste à s'entourer de collaborateurs formés et d'accompagner pendant tout le processus ; au Québec, à expliquer le processus en amont pour recueillir l'adhésion des salariés, et à mettre en place des réunions de suivi.

2.2.6. Participation des salariés

L'échelle des indicateurs varie de la simple information préalable à la co-construction du processus de changement. Entre ces deux extrêmes, on trouve la concertation préalable, la communication écrite ou verbale. Il est intéressant aussi de parler du contenu des informations : tous les dirigeants s'accordent pour dire que les salariés – et leurs représentants quand il y en a – doivent savoir comment se porte l'entreprise et quels sont les résultats périodiques de leur activité (trimestre, année). Ces informations portent sur la vie de l'entreprise, son évolution, ses défis mais aussi sur des échanges entre équipes ou entre sites (selon la configuration).

Guadeloupe	Martinique	Rhône Alpes	Québec
7. Participation des salariés - À quel stade ?			
Participation des salariés dans la phase de diagnostic et de conception de la solution Information sur les situations qui déclenchent les IS, pour expliquer la stratégie.	Dès la première étape (GPEC) et tout au long du processus. La communication horizontale (échanges d'informations, discussions, recherche de compromis voire décisions stratégiques) porte sur les résultats, sur les difficultés rencontrées. Concertation avec les salariés pour évaluer l'impact de l'innovation.	Communication formelle et informelle	Consultation préalable à la mise en œuvre du changement pour expliquer les enjeux. Implication forte des salariés pour l'aménagement des lieux de travail Rôle de critique constructive attribué aux salariés dans la recherche de solutions. Prises de décisions en équipes pour la répartition des tâches entre elles.

2.2.7. Réseaux et parties prenantes

Sur ce thème, les réponses apparaissent disparates selon les sites. Aux Antilles, les dirigeants font appel à un consultant extérieur pour engager le dialogue (exemple marginal), conduire des démarches de GPEC ou de qualité. Peu ont évoqué l'appartenance à un réseau professionnel. Dans la région Rhône-Alpes, les dirigeants n'ont pas mentionné leur appartenance à un réseau. Au Québec, la pratique est plus développée. Les dirigeants appartiennent à des réseaux professionnels pour chercher des partenaires d'affaires, des opportunités. Ils sont souvent en lien avec les organismes chargés de la formation initiale des étudiants dans une logique de rechercher des compétences.

2.2.8. Processus de création

La plupart des dirigeants ont mis en place des temps d'échanges d'information, des modalités de communication spécifique pour améliorer les rapports sociaux entre groupes antagonistes

(aux Antilles), pour rendre les salariés autonomes (au Québec). Certains dirigeants commencent par le dialogue avant la mise en place d'une innovation. Au Québec, les informations, les échanges ont généralement lieu avant le changement et l'évaluation et les ajustements se font avec les salariés. D'autres soumettent une proposition déjà élaborée à la discussion (Guadeloupe). En Martinique, dans plusieurs entreprises les décisions s'opèrent davantage collectivement, par compromis. Ils mettent en place des stratégies du donnant/donnant ou du gagnant/gagnant pour démontrer le bien-fondé du changement.

2.2.9. Appropriation collective

Les deux principaux principes éthiques énoncés sont l'égalité de traitement des salariés, l'équité entre les hommes et les femmes. Les dirigeants pensent avoir réalisé de nouveaux apprentissages. La réussite des actions mises en place conforte les dirigeants dans les valeurs sous-tendues par les innovations sociales dont la plupart sont communes aux quatre territoires.

Guadeloupe	Martinique	Rhône Alpes	Québec
10. Appropriation collective – nouvelles valeurs – nouvelles compétences			
Le dirigeant doit changer de posture, de regard, d'attitude vis-à-vis des salariés. La formation professionnelle permet d'augmenter les compétences vis-à-vis des nouvelles technologies.	Valeurs : des relations humaines égalitaires et apaisées, le respect, l'écoute et le dialogue, la confiance et la responsabilisation, le traitement égalitaire.	Valeurs : le respect, l'équité, donner du sens, la transparence vis-à-vis des résultats de l'entreprise, de l'équipe.	Valeurs : l'ambiance familiale, donner un sens au travail, le respect, la confiance

2.2.10. Résultats et performance de l'innovation sociale

Dans la mesure où les innovations sociales mises en place n'ont pas fait l'objet d'un processus conçu à l'avance, les critères d'évaluation se construisent au fur et à mesure du déroulement de la vie de l'entreprise. Globalement, les résultats sont jugés positifs par les dirigeants à travers trois catégories de critères (en cohérence avec les finalités).

Ils jugent l'efficacité de leurs pratiques sur la base d'indicateurs économiques, notamment en Guadeloupe : une plus grande performance financière, un élargissement et un gain de qualité de l'offre, du produit, des services, l'augmentation du chiffre d'affaires, la création d'emplois, une image positive de l'entreprise à l'extérieur.

Ils apprécient la teneur des rapports sociaux grâce à des relations sociales apaisées, une paix sociale (re)trouvée, des revendications raisonnées entre propriétaires et syndicats (Antilles), employés et salariés, encadrement et exécutant. La diminution du nombre de conflits sociaux et la baisse des départs de salariés sont les principaux indicateurs.

Ils observent aussi un nouveau rapport au travail des salariés à travers des critères objectifs : l'investissement dans le travail, une meilleure disponibilité, le dépassement de soi, une baisse de l'absentéisme et du turn over, une bonne ambiance et une diminution des conflits interpersonnels, plus de sécurité, l'accroissement du sentiment d'appartenance à un destin commun, l'acquisition d'un langage commun sur l'entreprise, sur ses résultats, la fierté du travail accompli. Cette dimension est particulièrement présente au Québec.

2.2.11. Pérennité des innovations sociales

Les garanties de la réussite à long terme se confondent avec les résultats obtenus en termes d'appropriation des résultats par les salariés, l'amélioration de leur bien-être. Les dirigeants tiennent compte de la nécessaire progressivité du changement. Ce souci de

pérenniser transparait, en Guadeloupe, de la volonté d'améliorer le bien-être des salariés par de nouveaux comportements, de nouveaux process. En Martinique la pérennité suppose l'impulsion et l'implication du dirigeant, et l'appropriation des résultats par les salariés. En région Rhône Alpes il s'agit de faire le lien entre les innovations sociales, les valeurs de la RSE et celles du développement durable. Au Québec, le développement de l'entreprise envisagé de manière pragmatique, la question de mise en œuvre de dispositifs pérennes est intégrée dans les choix de départ.

Conclusion : Quels facteurs clés de succès du processus d'innovation sociale ?

L'étude révèle l'existence d'innovations sociales à géométrie variable selon la complexité, le degré des dysfonctionnements, la taille de l'entreprise, la formation du dirigeant et le contexte social. Certaines, que nous qualifierons, « d'inévitables », ont permis de renouveler les méthodes de management, d'introduire de la sécurité, de la polyvalence, d'instaurer un dialogue et donner du sens dans les entreprises caractérisées par la récurrence des conflits sociaux et l'obsolescence du fonctionnement.

Dans d'autres, la portée des changements est plus limitée dans la mesure où ils visent une amélioration des conditions de travail sans nécessité de remettre en cause tout le système de management. Nous les qualifierons de « soft ». Ces entreprises sont engagées dans des changements « continus », visant la prévention des conflits et la délégation de responsabilités à long terme. En général, les innovations sociales ne sont pas vécues comme tel car elles sont incluses dans la stratégie de développement, de survie ou de management de l'entreprise.

Quels que soient les contextes, certains facteurs clés de succès demeurent cruciaux pour la mise en œuvre de pratiques socialement innovantes.

La posture du dirigeant

Il semble que la première condition permettant la réalisation complète du changement soit la posture du dirigeant dans son entreprise, face aux salariés et face à cette innovation. Sans la persévérance (des années à instaurer le dialogue, décision contre les syndicats et ses homologues propriétaires), la disponibilité et la réactivité, la passion de la gestion des RH, l'implication sans faille et les rencontres individuelles provoquées par tous les répondants, beaucoup d'initiative n'aurait ni vu le jour ni été menée à terme. Il s'agit pour le dirigeant d'impulser mais aussi de pérenniser les actions mises en œuvre en étant persuadé de l'utilité de la démarche, une « éthique de conviction ».

Inspirés : héritage entrepreneurial, soutien familial, modèles positifs

Plus de la moitié des dirigeants ont, dans leur environnement proche, des chefs d'entreprise, artisans, agriculteurs, qui leur ont ouvert la voie et montré l'exemple. Plusieurs ont fait mention du soutien dont ils ont bénéficié au départ et par la suite. D'autres, ont été inspirés par une personne en particulier, qui leur a donné le « goût » d'entreprendre et leur a servi d'exemple.

Impliqués : milieu associatif, respect de l'environnement

De manière similaire, près de la moitié des dirigeants ont été, et pour la plupart sont encore, impliqués dans la vie associative locale, dans les domaines sportif et culturel. L'implication des organisations professionnelles est beaucoup plus marginale. Par ailleurs, plusieurs témoignages illustrent le souci d'être ancré, en tant que dirigeant, dans une réalité qui fait sens, en lien avec la Nature, la Terre, l'Environnement.

Responsabilisés : valeur travail, valeur de l'humain,

Une autre conviction essentielle que certains dirigeants ont rappelée avec force, touche à la valeur travail, à une « passion de la découverte », un « don d'émerveillement » ou encore « l'amour du travail bien accompli ». A cela s'ajoute un sens des responsabilités sur le plan juridique, économique, éthique ou moral. Les dirigeants réellement orientés vers l'innovation sociale sont convaincus que les salariés ont un potentiel qui peut être mobilisé, pour leur permettre de développer de nouvelles compétences.

Reliés : changer les rapports sociaux et partager la prise de décision

Une autre condition de succès consiste à changer les rapports sociaux instaurés entre propriétaires et syndicats, entre employeurs et salariés, entre l'encadrement intermédiaire et les « exécutants ». Ces rapports sont devenus, dans les entreprises rencontrées, des relations apaisées, basées sur le donnant-donnant ou le gagnant-gagnant. Ainsi, le dialogue, la souplesse, l'écoute, la pédagogie, le partage d'un avenir commun, le climat social, constituent des atouts, des moyens et des outils pour instaurer des changements. Ainsi, la prise de décision par compromis, sur la base de validation collective et de négociations ouvertes et franches participe à l'apaisement du climat. Faire une place aux salariés et établir des marques de considération consiste par exemple à partager un projet d'entreprise, attribuer des récompenses, valoriser l'encadrement intermédiaire en évitant de passer outre et en lui proposant une formation adaptée à ses fonctions.

Progressifs : Prendre le temps d'anticiper et d'élaborer une stratégie en amont

Une autre condition, apparue comme essentielle, est la progressivité du changement. Le proverbe bien connu « il faut du temps au temps » prend tout son sens dans les expériences menées. Changer les habitudes de travail, les types d'interactions, estomper les colères, les haines, la défiance ne peut se décréter ni se réaliser du jour au lendemain.

Pragmatiques : une innovation au service du social et de l'économique

L'une des caractéristiques des dirigeants socialement innovants réside dans une réflexion sur les résultats potentiels de l'innovation. Si la stratégie et les actions mises en œuvre visent des finalités sociales, la dimension économique est présente, au sens où ces dirigeants ont identifiés ou anticipés les bénéfices tirés de la dynamique d'innovation sociale.

Il existe également des freins à l'innovation sociale. En interne, la situation la plus fréquemment rapportée par les dirigeants est *l'absence de demandes exprimées*, en dehors d'une pression et d'un conflit, le manque d'échanges, d'informations, de feed-back entre l'encadrement, la direction et les salariés. La *résistance au changement*, les *contraintes physiques ou techniques* qui peuvent retarder ou limiter la portée des innovations, ou encore *le temps que le dirigeant doit mobiliser* dans ces projets constituent d'autres limites. En externe à l'entreprise, d'autres freins ont été évoqués : la position et les pratiques des confrères dans le même secteur d'activité, qui peuvent s'avérer réticents vis-à-vis d'une nouveauté, singulière, et considérée comme menaçante pour l'ordre établi. Enfin, aux Antilles, plusieurs dirigeants ont évoqué les effets de la grève de 2009 comme un frein à la continuité de leurs actions.

Bibliographie

- Baldrige J.V. et Burnam R.A. (1975), "Organizational innovation : individual, organizational and environmental impacts", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 165-176.
- Bass B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Winter, pp.19-31.
- Basso O. et A. Fayolle (2009), "L'entrepreneuriat organisationnel : enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, N°195, pp. 87-91.
- Basso O., A. Fayolle et V. Bouchard (2009), "L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept", *Revue française de gestion*, n° 195, p. 175-192.
- Bourdu E., Péretié M.-M., Richer M. (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines, p33-38.
- Chambon J. L., A. David et J.-M. Devevey (1982), *Les innovations sociales*, Presses Universitaires de France. Parsi, Collection Que Sais-Je.
- Chesbrough H. W. (2003), *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chirita M.-G., J. B. Oliveira et L. J. Filion (2008), "Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel. Examen de la documentation 1996 – 2006", *Cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, n° 2008-01, Décembre, HEC Montréal.
- Cloutier J. (2003), "Qu'est-ce que l'innovation sociale ?", *Cahier du CRISES*, Collection Études théoriques, N° ET0314, UQAM, novembre.
- Dadoy M. (1998), "L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question", *Éducation Permanente*, vol.134, p.41-53.
- Dees, J. G. (1998, 2001), "The Meaning of Social Entrepreneurship", Working paper, Stanford University - Graduate School of Business, Stanford, California.
- Diener E. (1984), "Subjective well-being", *Psychological Bulletin*, Vol95-3, p542-575.
- Drucker P.F. (1985, 2006), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business.
- Gueguen G. (2009), "PME et stratégie : quelles spécificités?", *Economie et Management*, N°131, Avril, pp. 16-22.
- Guler I., Nerkr A. (2011), "The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol.33 (5), pp. 535-549.
- Hamalainen T.J. and Heiskala R. (2007), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, Editions SITRA.
- Hamdouch A. (2011), "Innovation", *Encyclopédie Universalis en ligne*.
- Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. (2006), "A health audit for Corporate Entrepreneurship : innovation at all levels part I", *Journal of Business Strategy*, 27, 1, pp. 10-17.
- Julien P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'Entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
- Jung, D. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research Journal*, 13, pp.185-195.
- Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp. 689-713
- Knott A.M. (2003), "Persistent heterogeneity and sustainable innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 8, pp.687-705.
- Korosec R.L. et Berman E.M. (2006), "Municipal support for social entrepreneurship", *Public Administration Review*, May/June, pp.448-462.

- Kuratko D.F. (2007), "Corporate entrepreneurship", *Foundations and trends in Entrepreneurship*, Vol.3, N°2, pp.151-203.
- Mulgan G. (2006), "The Process of Social Innovation", *Innovations*, Spring.
- Oldham, G. R. et Cummings, A. (1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 39(3), pp.607-634.
- Paugam S. (2004), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Edition Quadrige.
- Phills J., Deiglmeier K., Miller D., (2008), "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Pol E. et Ville S. (2009), "Social innovation: buzz word or enduring term? ", *The Journal of Socio-Economics*, 38 (6), 878-885.
- Ronteau S. et T. Durand (2009), "Comment certaines organisations innovent dans la durée", *Revue Française de Gestion*, N°195.
- Saporta B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de gestion*, Tome III, Editions Economica, Paris.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009), "Research in social entrepreneurship : past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 161–194 (2009)
- Vallery G. et Leduc S. (2012), *Les risques psycho-sociaux*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ?
- Van Knippenberg D, De Dreu C.K.W, Homan A.C. (2004), "Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp.1008– 22
- Viala C. et Léger-Jarniou C. (2010), "Mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale", *Communication aux 3èmes Journées Georges Doriot*, 4-5 mars, Caen, France.
- Westley F. and Antadze N. (2010), "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal*, *The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15(2).