



HAL
open science

Stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs dans les pays émergents et territoires insulaires dans le processus d'innovation : proposition d'un cadre d'analyse

Débora Allam-Firley

► To cite this version:

Débora Allam-Firley. Stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs dans les pays émergents et territoires insulaires dans le processus d'innovation : proposition d'un cadre d'analyse. 2ème Colloque International "Services, tourisme et distribution dans les pays émergents" - HEC Rabat (CReSC) - Université Sorbonne Paris Nord - CEPN-CNRS, Oct 2018, Rabat, Maroc. hal-02994287

HAL Id: hal-02994287

<https://hal.science/hal-02994287>

Submitted on 7 Nov 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.

Stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs dans les pays émergents et territoires insulaires dans le processus d'innovation : proposition d'un cadre d'analyse.

Débora ALLAM-FIRLEY

Les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs dans les pays émergents et territoires insulaires dans le processus d'innovation : proposition d'un cadre d'analyse.

Résumé : L'innovation dans les services a fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Flipo, 2001 ; Djellal et Gallouj, 2001 ; Meyronin et Munos, 2012...). Ces travaux ont eu notamment pour objet l'adaptation des cadres théoriques initialement proposés pour l'industrie, des études empiriques sectorielles, et l'établissement de mécanismes d'innovation propres à chaque secteur. L'assurance a cependant quant à elle été l'objet de peu d'investigations. Dans le même temps, alors que certains chercheurs se sont penchés sur l'innovation dans pays émergents, en particulier au travers l'étude de l'innovation frugale et son applicabilité aux économies dites développées (Hauteville & Le Bas, 2016; Vallée, 2017), peu ont étudié les stratégies d'innovation qui leur sont propres, en particulier dans les services. En nous appuyant sur l'étude approfondie du cas d'une entreprise d'assurance de petite taille basée en Guadeloupe, nous tentons de mettre en évidence les similitudes des départements d'Outre-mer avec les pays émergents (grandes ressources naturelles bases du développement économique par des exportations; marché potentiel réduit; contraintes spatiales liées et climatiques). Nos observations mettent en lumière les contraintes communes (cognitives, financières, techniques et environnementales) auxquelles sont soumis les innovateurs dans ces contextes particuliers. Ces contraintes induisent une adaptation des modèles d'innovation dans les services. Enfin, nous proposerons une grille d'analyse des stratégies (adaptation, coopération) mises en œuvre par les entrepreneurs pour innover dans les contextes aux contraintes spécifiques que représentent les pays émergents.

Mots-clés : *innovation, services, assurances, innovation frugale, innovation sous contrainte, pays émergents, Outre-mer, stratégies d'innovation, entrepreneuriat.*

Abstract: Innovation in services has been the subject of several research (Flipo 2001, Djellal and Gallouj 2012, Meyronin and Munos 2012 ...). The major objectives of those works were the adaptation of the theoretical frameworks initially designed for industry, sector empirical studies, and the identification of innovation mechanisms specific to each service sector. Insurance, however, has been the subject of little investigation.

Meanwhile, as some researchers have focused on innovation in emerging countries, particularly through the study of frugal innovation and its applicability to so-called developed economies (Hauteville & Le Bas, 2016; Vallée, 2017), few have studied innovation strategies in those countries, especially in services. Based on an in-depth case study of a small insurance company based in Guadeloupe, we try to highlight the similarities of the Overseas Departments with the emerging countries (large natural resources bases of development by exports, a reduced potential market, spatial and climatic constraints). Our observations will highlight the common constraints (cognitive, financial, technical and environmental) faced by innovators in these particular contexts. These constraints will request an adaptation of innovation models in services. Finally, we will propose a strategy analysis grid (adaptation, cooperation) implemented by entrepreneurs to innovate in contexts with specific constraints in emerging countries.

Keywords: *innovation, services, insurance, frugal innovation, constrained innovation, emerging countries, French Overseas, innovation strategies, entrepreneurship.*

A l'intersection de différentes sciences humaines (histoire, économie, sciences sociales, gestion), les concepts de pays émergents, ou d'économies émergentes, recouvrent une réalité mouvante, dépendant notamment des critères économiques, sociaux, ou historiques utilisés (Sgard, 2008). La littérature s'accorde notamment sur le manque de clarté de la notion même de pays émergent, et sur le fait qu'il s'agisse d'une notion "aux contours en pointillés et aux définitions flottantes" (Gabas & Losch, 2009), comme en témoigne la succession de sigles qui ont tenté, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, d'illustrer au plus près une réalité complexe à partir de spécificités identifiées: PVD, pays du sud, nouveaux pays industriels (NPI), des pays à économie de marché exportateurs de pétrole (Pemep), pays les moins avancés (PMA) et autres Low Income Countries Under Stress (Licus), ou Pays d'Europe centrale et orientale (PECO) issus de l'ex-bloc soviétique. La grande variabilité des critères utilisés pour inclure, ou non, une économie dans le spectre de l'observation implique ainsi une variabilité du nombre de pays concernés. Si les différents travaux sur le sujet soulignent que l'appartenance ou non à la catégorie de "pays émergents" se base avant tout sur l'analyse de caractéristiques économiques (Thiollet, 2012; Sgard, 2008) la grande diversité des résultats économiques ont fait prendre conscience de la multiplicité des trajectoires nationales de plus en plus difficiles à réunir au sein d'un ensemble homogène, questionnant ainsi la notion même d'émergence (Kourliandsky, 2009; Gabas & Losch, 2008).

A l'intérieur du "flou sémantique qui caractérise l'émergence (Thiollet, 2012), il existe une sous-catégorie homogène alimentant un courant d'études croissant et transdisciplinaire: celle des territoires insulaires (Baldacchino, 2006). Si tous ne sont pas identifiés comme faisant partie des économies émergentes, leurs caractéristiques économiques, culturelles, et organisationnelles leur valent d'être étudiées à travers le prisme que constituent les spécificités des pays émergents (Dehoorne, 2014). Depuis les travaux de Kuznets (1960) et leurs prolongements, les économistes ont identifié un certain nombre de contraintes spécifiques au développement des petites économies insulaires qui nourrissent l'établissement de parallèles entre les trajectoires des pays émergents et certaines économies insulaires. Les Outre-mer français, et parmi eux, la Guadeloupe, alimentent l'observation et l'analyse des dynamiques à l'œuvre dans le développement économique dans le contexte particulier de l'émergence (De Miras, 1997 ; Poirine, 1995, 2007).

En tant que carburant indispensable à la croissance, l'innovation, dans une lecture schumpétérienne, représente un champ d'étude naturel dans la compréhension des trajectoires de développement des émergents. Si l'innovation frugale en tant que nouvelle dimension de l'innovation a fait l'objet de travaux de recherche consacrés aux pays émergents (Hauteville & Le Bas, 2016), leur analyse porte avant tout sur l'adoption d'une stratégie d'innovation observée dans les pays émergents par les économies dites développées. En parallèle, les recherches sur l'innovation, et plus particulièrement dans les services, n'ont que rarement abordé les spécificités des pays émergents, y compris dans les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs pour innover malgré les contraintes issues de la condition d'émergence, ou d'insularité, de leur environnement économique.

L'observation et le questionnement des stratégies actionnées par un entrepreneur pour innover dans son entreprise de services en Guadeloupe permet d'interroger l'adéquation et l'adaptation des modèles et typologies de l'innovation existants (Barras, 1986; Gallouj & Weinstein, 1994), en même temps qu'elle permet de proposer les bases d'une grille d'analyse.

Dans un premier temps, cette communication s'attachera à définir le périmètre du profil des pays émergents tracé par la littérature. A mesure qu'un parallèle apparaîtra avec les petites économies insulaires, les spécificités de la Guadeloupe seront mises en lumière ainsi que son adéquation avec les critères définissant l'émergence. L'intérêt de l'industrie des services, comme réponse aux contraintes spécifiques des économies insulaires et émergentes nous amènera à nous intéresser à la théorisation de l'innovation dans les services; nous délimiterons

ainsi le cadre théorique à l'intérieur duquel l'innovation dans les services dans les pays émergents sera observée et analysée pour mieux établir notre perspective.

La présentation du cas permettra également de mettre en lumière la dynamique d'innovation dans une entreprise de services guadeloupéenne, en réponse aux contraintes de l'environnement local, et de souligner les différentes stratégies mise en œuvre pour innover de façon pertinente et efficace. Grâce à une mise en perspective des premiers résultats, nous proposerons une grille d'analyse et d'observation des stratégies d'innovation des entrepreneurs innovant dans les pays émergents. La dernière partie nous permettra d'interroger les limites, perspectives et apports de cette contribution.

1. Revue de littérature et question de recherche : pays émergents et territoires d'Outre-mer et innovation de services

1.1. La difficile définition des pays émergents

Définir la notion de pays émergent peut s'avérer complexe, tant il s'agit d'une notion mouvante, à la fois dans la temporalité que dans la somme de réalités qu'elle incarne. Si l'émergence se base avant tout des critères économiques, l'ensemble des caractéristiques retenues ajoute une variabilité à la géométrie du phénomène. Il s'agit en outre d'une notion dont la représentation évolue à mesure que les clivages Nord/Sud, sur lesquels se sont de prime abord basés les grilles d'analyse de l'émergence, sont floutés et rendus obsolètes par les bouleversements économiques. L'Afrique, qui commerce aujourd'hui autant avec le Sud (40 %) qu'avec l'Europe alors qu'il y a seulement 10 ans elle réalisait plus de 60 % de ses échanges avec ce continent en est le parfait exemple (Hugon & Marques-Pereira, 2011).

Dans leur approche critique de la notion économique de l'émergence, Gabas et Losch (2009) font remarque que « *ce sont les banques d'affaires et les agences de notation qui les premières désignent les marchés émergents par leur niveau de capitalisation boursière, leur degré de liquidité et la qualité de la gouvernance qui s'y exerce. L'origine du label renvoie donc à la présence d'opportunités de marchés pour les opérateurs des économies mûres.* » Ainsi, si à l'origine la notion d'émergence cherchait à définir les pays non-développés en route vers un rattrapage des économies occidentales, un nouveau paradigme lié à la performance microéconomique et progressivement instauré, et permet alors de définir l'émergence à partir d'indicateurs de performance, d'opportunités pour les pays industrialisés, et de potentielle croissance financière.

Gabas et Losch (2009) ont ainsi matérialisé la variabilité de la conception économique de l'émergence en la liant avec l'organisme qui observe le phénomène.

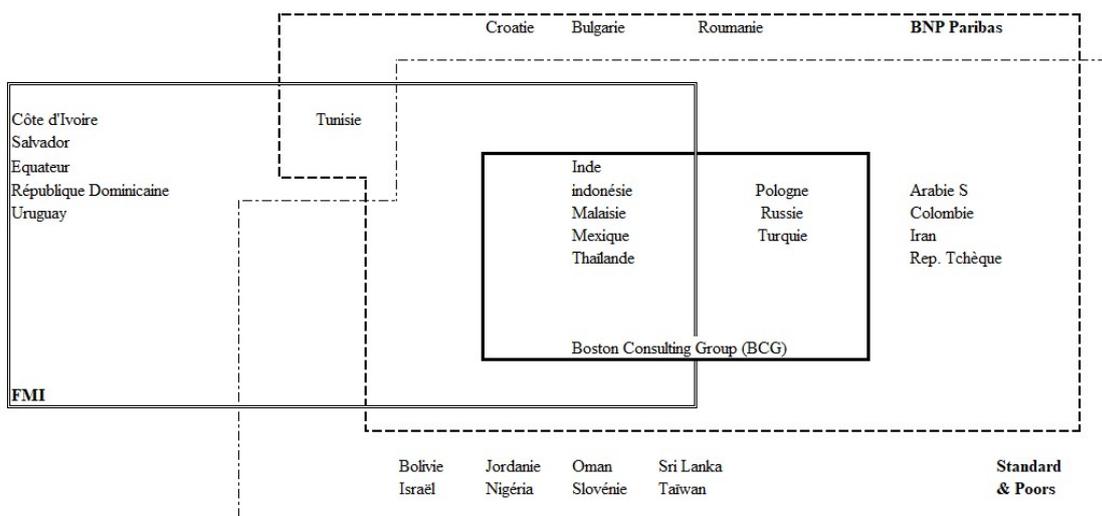


Figure 1 : Variabilité de l'appartenance à la catégorie des pays émergents – d'après Gabas et Losch (2009)

La notion de pays émergent se positionne également en regard et par opposition aux pays plus développés. Toujours dans une perspective économique, l'émergence est alors étudiée comme le phénomène de rattrapage de l'ensemble des pays en développement à l'exclusion des pays les moins avancés, enfermés dans des pièges à pauvreté (Gabas & Losch, 2009). Ainsi la notion même d'émergence adopte un angle d'observation "développementaliste et polarisée d'un espace mondial hiérarchique" (Thiollet, 2012).

Dans cette optique, l'émergence s'apprécie en regard des indicateurs économiques les plus communément admis tels que les taux de croissance du PIB et de l'investissement, l'importance des investissements étrangers, le capital de ressources fossiles et agricoles, l'ouverture commerciale. A ces critères, Kourliandsky (2009) ajoute des notions diplomatiques et politiques, tels que la qualité des ressources humaines et l'existence d'un État de droit, capable d'assurer une croissance compatible avec la cohésion sociale. Dans une approche analogue, Sgard (2008) définit également les économies émergentes comme "celles qui ont su affirmer et autonomiser leur capacité à mener des politiques publiques efficaces dans le cadre d'une économie concurrentielle". Peut donc entrer dans la catégorie des pays émergents celui qui, bien que soumis à des contraintes économiques, géographiques, politiques et sociales, oriente son développement vers le rattrapage des économies développées en offrant à ces dernières des opportunités économiques et financières.

Ainsi, si les chercheurs se basent principalement sur des caractéristiques économiques voire politiques pour déterminer l'appartenance, ou pas d'un pays à la catégorie des émergents (Thiollet, 2012), les données contextuelles, historiques voire géographiques permettent d'enrichir la définition de d'établir des sous-catégories plus homogènes, à l'intérieur d'un ensemble aux trajectoires variées.

La notion d'émergence et de pays émergent constituent donc, à l'intersection de plusieurs disciplines, un ensemble de caractéristiques voisines et transversales, dont la pertinence et la validité temporelle en tant que système homogène sont interrogées par la littérature (Thiollet, 2012 ; Sgard, 2008 ; Piveteau et Rougier, 2010).

La grande variabilité de trajectoires et de variables contextuelles (histoire, géographie, liens politiques) appelle ainsi à des études plus focalisées sur certaines dynamiques et caractéristiques communes. Enfin, Piveteau et Rougier soulignent à juste titre que l'étude des émergents ne doit pas avoir pour but de "proposer un modèle déterministe, ni de chercher à produire de

nouvelles prescriptions de croissance ou de développement, mais d'observer et de comprendre « un état de chose » en cours de fabrication.»

C'est dans cette approche que se positionne le récent courant de recherche consacré à l'étude des économies insulaires, ou Small Islands Studies, dont la littérature appuie ses analyses sur des parallèles fréquents et pertinents avec les pays émergents.

1.2. Les économies insulaires, une spécificité dans l'ensemble hétérogène des économies émergentes

Qu'il s'agisse de l'étude des petits territoires insulaires (Small Island Studies), ou de celle des Outre-mer français¹, la pertinence des comparaisons et parallèles entre territoires insulaires et émergents est régulièrement soulignée dans différentes recherches.

En premier lieu, Baldacchino (2011) met en exergue que dans la littérature l'insularité est considérée comme un facteur de vulnérabilité économique, limitant de fait la performance et la croissance des firmes qui y sont localisées. Ce facteur semble agir de façon homogène sur les économies insulaires, quel que soit leur statut (indépendante, département d'un état métropolitain, protectorat...) et quel que soit son niveau de développement. Dans sa revue de littérature, Poirine (2007) restitue l'analyse des économies des Outre-mer français, étant perçues à travers leurs spécificités (notamment politiques et historiques). Il y décline les contraintes généralement observées dans les îles. Certaines contraintes, fortes, sont communes à la fois aux pays émergents et aux îles.

Tout comme les travaux Baldacchino (2011, 2014), les diverses études consacrées aux Outre-mer français (De Miras, 1997 ; Poirine, 1995) soulignent que l'insularité constitue une contrainte forte des Territoires et Départements d'Outre-mer français, bien que modérément compensées par la proximité économique, politique et culturelle avec la métropole française et l'Union Européenne (notamment par leur intégration dans l'ensemble des Régions Ultra-Périphériques, ou RUP²).

La taille restreinte des marchés intérieurs insulaires est notamment l'un des facteurs prépondérants de fragilité de ces économies: à l'exception des services tels que la banque, l'assurance, le commerce ou le transport, *“la petite taille du marché intérieur impose une échelle de production réduite peu compatible avec l'utilisation de processus automatisés efficaces (chaînes de montage sophistiquées, etc.). La taille optimale des équipements (celle qui minimise les coûts à long terme) est souvent supérieure à la taille du marché, même pour un monopole”* (Poirine, 2007).

La difficulté voire l'impossibilité de mettre en place de réelles économies d'échelle et l'isolement sont les deux handicaps majeurs des petites économies insulaires en général, et des économies ultramarines françaises en particulier.

Dans une approche plus économique, les travaux de Dimou & Schaffar (2014) soulignent que la quasi-totalité des travaux empiriques semblent conclure en faveur d'un processus de rattrapage des standards européens par les économies des DOM, la notion même de rattrapage étant liée à celle de l'émergence.

Enfin, les différents modèles de trajectoires de développement économiques utilisés dans l'étude des pays émergents sont également pertinents et utilisés dans l'observation des Outre-mer français. Dehoorne (2014) utilise notamment les modèles méthodologiques initialement

¹Si les Départements d'Outre-Mer (D.O.M.) et Territoires d'Outre-mer (T.O.M.) français présentent des spécificités, nous les nommerons ici sous le terme générique d'Outre-mer français.

²Au nombre de 9, les RUP de l'Europe constituent une présence européenne sur des zones stratégiques du globe et disposent de caractéristiques géographiques et géologiques exceptionnelles qui en font des laboratoires privilégiés pour la recherche et l'innovation dans des secteurs d'avenir tels que la biodiversité et les écosystèmes terrestres et marins, la pharmacologie, les énergies renouvelables, les sciences de l'espace.

développés pour l'analyse des pays émergents pour observer et comprendre les trajectoires des Outre-mer français, en prenant en compte le contexte de développement économique et la configuration propre à aux économies insulaires. Ainsi, qu'il s'agisse des modèles d'analyse de la croissance économique précédemment développés des tels que MIRAB (Migrations, Remittances, Aid, Bureaucracy) et/ou sa variante ARABE (Aide, Rente Administrative, Bureaucratie d'État), appliquée dans l'étude des Départements et Régions d'Outre-mer français (Bertram 1986 ; Poirine, 1995), ou de modèles plus récents tels que le nouveau modèle MIRAB (Bertram, 2006 ; Poirine, 2007), le modèle PROFIT (People, Resources management, Overseas engagement and ultranational recognition, Finance and Transportation ; de Baldacchino, 2006) ou le modèle SITE (Small Island Tourist Economy ; McElroy, 2006)³. il existe une forte applicabilité aussi bien aux pays émergents qu'aux Outre-mer Français. Il ressort de ces différentes approches que territoires insulaires, et dont les Outre-mer français, et les pays émergents rencontrent des problématiques, contraintes et trajectoires analogues. Dimou et Schaffar (2014) s'appuient notamment sur les travaux de Kuznets (1960) et leurs prolongements pour synthétiser ces problématiques spécifiques et communes, et établir que certaines de leurs contraintes réduisent l'éventail des possibles des stratégies de croissance économique :

- la contrainte de taille: pays émergents comme territoires insulaires présentent un tissu économique essentiellement constitué de petites entreprises sans forte spécialisation sectorielle ; l'absence d'investissements directs étrangers y est aussi significative ;
- la contrainte de distance: à la manière de Baldacchino qui souligne que l'insularité en tant que telle n'est pas une contrainte, c'est principalement la distance séparant pays émergents et territoires îliens des pays développés qui influe négativement sur les échanges économiques et les mouvements migratoires ;
- les contraintes géographiques: ces territoires présentent de fortes inégalités de densité de population liées aux spécificités climatiques et topographiques tels que déserts et espaces montagneux; le climat génère également de fortes spécialisations agricoles, ainsi qu'un niveau élevé de risques naturels et environnementaux.

Ce cadre spécifique de développement génère ainsi des problématiques de ressources, financières, technologiques, et mais également humaines, les personnes qualifiées étant peu nombreuses et tendant à partir à l'étranger.

Dans ce contexte, les services tels que commerce de gros et de détail, banque, assurance, transport et tourisme apparaissent comme les seules activités économiques permettant de générer un développement et de contourner ces contraintes (Baldacchino, 2006). Malgré les contraintes spatiales, économiques, humaines soulignées, les études tenant du SMI relèvent qu'il existe des cas de développement réussi d'entreprises de petite taille dans les petites îles.

La synthèse des différents questionnements sur la question de la définition des pays émergents et des territoires insulaire permet d'isoler quatre catégories de contraintes auxquelles sont particulièrement soumises ces économies: les contraintes économiques et financières, les contraintes cognitives, les contraintes techniques, et les contraintes spatiales.

³Les modèles de développement économique permettent d'identifier les ressources sur lesquelles un pays s'appuie pour se développer ; chacun des modèles définit une trajectoire qui lui est propre.

Contraintes économiques et financières	contraintes cognitives	contraintes techniques	contraintes spatiales
paysage économique constitué de très petites entreprises	pénurie de ressources qualifiées dans les domaines techniques	distance élevée avec les marchés mondiaux	territoire limité et/ou isolé
absence de spécialisation		marchés de taille réduite,	topographie et répartition inégale de la population
taille du marché inférieure aux seuils de développement de l'industrie de masse		problématiques d'accès aux réseaux (électriques, téléphoniques, internet)	risques climatiques
		difficulté d'accès aux équipements industriels de pointe	spécialisation agricole

Figure 2 : Synthèse des contraintes pays émergents et territoires insulaires

1.3. l'innovation dans les services: des cadres théoriques aux typologies

L'innovation dans les services est généralement étudiée par opposition à l'innovation dans les biens. L'innovation par définition permet au consommateur de bénéficier d'un service objectivement nouveau (inexistant auparavant, tel qu'un service en ligne) ou amélioré (une fonctionnalité supplémentaire)⁴. L'approche traditionnelle de l'innovation, concentrée sur la technologie, vient se heurter à la spécificité des services, l'immatérialité et l'interactivité, qui sont les deux caractéristiques intrinsèques généralement attribuées aux services pour les distinguer des biens. La littérature existante nous permet d'investiguer davantage cette première définition, et d'avoir une approche spécifique aux services, à la fois quant aux formes que l'innovation peut prendre et à son organisation. Les travaux de recherche existant mettent en lumière plusieurs approches qui forment un cadre théorique à l'intérieur duquel se situe le champ de recherche de l'innovation dans les services: les approches dites "technologistes", qui considèrent que le point de départ de toute innovation est la technologie (Barras 1986 ; Pavitt, 1984); les approches "servicielles" (Gallouj, 1991; Gadrey et al., 1993; Sundbo, 1997), utilisant comme prisme d'observation des innovations les différentes caractéristiques des services; et l'approche intégratrice (Belleflamme et al., 1986; Gallouj & Weinstein, 1997), dont la base théorique s'appuie sur la disparition progressive de la frontière entre biens et services

Considérer que la technologie est le point de départ de chaque innovation détermine un contexte spécifique, dans lequel la technologie est omniprésente dans l'activité économique ; le point de départ de ce paradigme est le développement de la micro-informatique (Barras, 1986; Pavitt, 1984; Soete et Miozzo, 1989). Les recherches basées sur ce courant s'appuient notamment sur:

- une étude approfondie de l'impact, en particulier dans une vision économique, des innovations technologiques sur les organisations, les process, le volume d'affaire généré dans un secteur donné; ces travaux analysent plus particulièrement les conséquences de l'informatisation lourde (notamment en back-office) et la généralisation de l'usage des ordinateurs;

⁴ Manuel d'Oslo, 1992.

- une analyse des schémas d'innovation technologique, appliqués aux services, notamment les taxonomies de Pavitt (1984) et Soete & Miozzo (1990)
- une théorisation de l'innovation dans les services, modélisées par le cycle inversé de Barras (1986), utilisée notamment dans l'observation de services tels que la banque, l'assurance (Gallouj & Gallouj, 1997).

Tout comme les chercheurs s'appuyant sur ce modèle inversé (Gallouj C. & Gallouj F., 1997; Lenfle, 2004), Barras remarque et souligne que le cycle de vie du service est inversé par rapport au cycle de vie du bien (Abernathy & Utterback, 1978), modèle illustré par l'adoption de l'informatique dans une activité de service:

- à la première étape, une innovation de process incrémentale est mise en place, afin d'améliorer l'efficacité d'un service ;
- dans un second temps, la qualité du service rendu est sensiblement améliorée, grâce à des innovations de process plus radicales ;
- enfin, en dernière étape, toutes les conditions sont réunies pour l'innovation du service.

Cette approche très technologiste peut sembler réductrice, en particulier dans le contexte d'économie émergente qui nous intéresse; néanmoins, elle offre une base théorique riche et intéressante sur laquelle appuyer notre recherche. La comparaison entre les observations empiriques et les taxonomies établies (Gallouj, 1994; Gadrey & Gallouj, 1994), et l'intégration des différentes caractéristiques liées à l'émergence et l'insularité du contexte (isolement géographique; contraintes spatiales; contraintes humaines;...) devront nous permettre d'affiner les modèles existant et d'interroger les stratégies mises en œuvre pour innover malgré les contraintes. De plus, le rôle de la technologie dans la transformation des économies est suffisamment significatif et nécessite la prise en compte d'une approche technologique dans le cadre théorique de notre étude.

Dans la perspective servicielle, et sans exclure la technologie du champ d'analyse, le service est le point d'entrée de l'innovation. Basée sur la théorisation de l'innovation par Schumpeter (1934), cette approche permet de prendre en compte la complexité des cas étudiés et le fait que la part relative de la technologie dans l'innovation, bien que grandissante, reste minoritaire dans les services tels que l'assurance (Drejer, 2004). Dans cette approche théorique, chaque innovation et les formes qu'elle peut prendre sont spécifiés. Dans ses travaux sur les entreprises de conseil, Gallouj (1997) établit une typologie parfaitement applicable aux autres services purs basés sur la connaissance, tels que l'assurance. Il y détermine notamment 3 types d'innovation particulièrement représentés dans ces contextes organisationnels:

- l'innovation ad hoc, qui se produit lorsque "l'expert fait appel à sa connaissance et son expérience pour concevoir et mettre en place une nouvelle solution, en particulier pour répondre à la demande ou au besoin spécifique d'un client" (Gallouj, 1994). Bien peu associée à de l'innovation, car difficile à reproduire ou à quantifier, cette forme d'innovation "sur-mesure" peut, une fois la pertinence et la reproductibilité reconnue, mener à de nouveaux services standardisés.
- l'innovation-anticipation se produit lorsque de nouvelles opportunités d'affaires, une évolution réglementaire ou un nouveau besoin fait son apparition. Dans ce contexte, l'innovation est fortement liée à la vision stratégique du management de l'entreprise (Sundbo, 1997);
- l'innovation objectivation est la plus particulièrement applicable aux services opérationnels. Cette forme d'innovation permet de théoriser les innovations de process (méthodes de vente, de relation client...) et de souligner le potentiel d'innovation des différentes parties des entreprises. Bien qu'ayant été majoritairement identifiés dans le conseil (Gadrey *et al.* 1993), ce modèle est tout aussi pertinent pour l'assurance.

Tandis que les deux précédentes approches considèrent que l'innovation dans les biens et services obéissent à des logiques fondamentalement différentes, un courant de chercheurs (Belleflamme *et al.* 1986) considère qu'à mesure que l'industrie tertiaire se développe, les frontières entre biens et services s'amenuisent. Quel que soit le secteur concerné, du point de vue du client, le bien et le service forment souvent un tout indivisible, que l'on peut identifier par "produit", dans la mesure où au moment de la transaction, le client acquiert un produit, qui peut être la combinaison d'un bien (une machine à laver) et d'un service (le service après-vente).

Ainsi, l'ambition de cette approche est d'élaborer une théorie de l'innovation dont l'applicabilité s'étend des entreprises de services à l'industrie des biens. Elle permet également d'affiner et d'adapter le concept général d'innovation intégratrice aux différents secteurs étudiés. Ainsi, Belleflamme *et al.* établissent une typologie de l'innovation, adaptée tant aux biens qu'aux services, en catégorisant les innovations selon la proportion relative de service "pur" ou de bien dans le produit. Ainsi sont considérées comme innovations:

- l'introduction d'un nouveau service;
- l'introduction d'un nouveau process de production, ou l'amélioration du précédent;
- l'introduction d'un nouveau process de "servuction", ou l'amélioration du précédent
- ou toute combinaison de ces trois innovations.

Dans ce courant théorique, plusieurs définitions ont été soulevées par les chercheurs (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Preissl, 2000). L'approche intégratrice, en se basant sur une approche Schumpétérienne et globale de l'innovation (l'innovation doit produire de la croissance économique, laquelle n'est qu'une succession du remplacement d'anciennes façons de faire par de nouvelles façons plus efficaces) met en lumière le rôle économique de l'innovation, même si elle réduit le nombre d'innovations comptabilisées par la méthode servicielle ou la méthode technologiste (Drejer, 2004). De fait, se positionnant comme une façon plus approfondie d'appréhender l'innovation dans les services et les biens, elle ouvre une porte vers une approche plus économique et plus stratégique de l'innovation. Cette approche est tout particulièrement pertinente dans l'étude des pays émergents et économies insulaires, pour lesquels le rôle déterminant de l'industrie des services a été souligné (Baldacchino, 2006; 2011). Cette théorisation fournit en outre des modèles de compréhension des dynamiques à l'œuvre dans le process d'innovation, dont un nous semble constituer une base de réflexion intéressante dans le cadre de l'observation de l'innovation dans un cadre contraint.

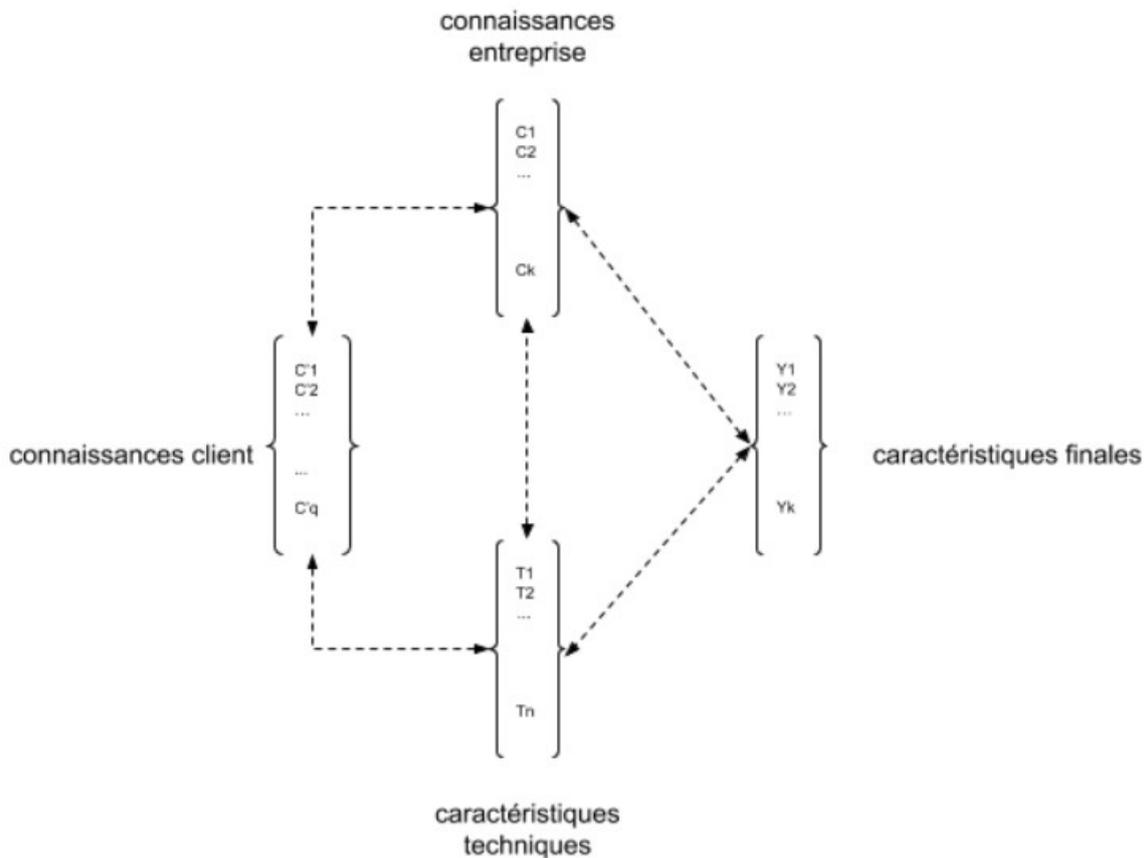


Figure 3 : Construction de l'innovation d'après Gallouj et Weinstein

Cette approche globale de Gallouj & Weinstein illustre les pierres angulaires de l'innovation et les dynamiques existant entre elles et nous servira de base de questionnement sur les interactions existantes entre prérequis à l'innovation et les contraintes qui y sont opposées dans les pays émergents.

Les différentes approches mettent en lumière que la nature intangible des services complexifie la définition même d'une innovation de service, d'autant plus intangible qu'elle n'aboutit que rarement dans l'établissement d'un brevet. La diversité des services existants crée une grande diversité de cas, qui rend nécessaire l'étude et la compréhension des dynamiques d'innovation dans chaque activité de services et parmi elles, l'assurance.

Les entreprises d'assurance commercialisent des produits totalement immatériels, intangibles et fortement interactifs; cependant, le service acquis n'est pas immédiat et peut ne jamais être délivré (s'il n'y a jamais de sinistre automobile pendant la durée du contrat, le client ne perçoit aucun remboursement). Cette particularité fait de l'assurance un service spécifique. Si les différentes typologies et théorisations existantes peuvent par certaines approches permettre une compréhension des mécanismes d'innovation dans les sociétés d'assurance (qu'elles soient technologistes, servicielles, ou intégrative) aucune d'entre elles n'est totalement adaptée et ne permet l'établissement d'une théorisation exhaustive: l'approche technologiste met de côté la problématique servicielle du cœur de métier; l'approche servicielle néglige la proportion grandissante des innovations technologiques et des transformations radicales qu'elles provoquent sur le métier et les entreprises d'assurance; l'approche intégrative survole les spécificités de l'assurance et ne permet pas l'élaboration d'une typologie reproductible.

On a pu observer que si la notion de pays émergent est à géométrie variable, la littérature permettant néanmoins en tracer un cadre général, à l'intérieur de laquelle les pays peuvent s'intégrer selon le degré de finesse et l'angle d'observation que l'on adopte. Les travaux sur les économies insulaires (Baldacchino, 2006 ; Dehoorne, 2014 ; Delage et Chung, 2014) nous ont permis de souligner les spécificités et les similarités générales avec les pays émergents, auxquels elles peuvent être associées; leur étude permet en outre de s'intéresser et de soulever des problématiques managériales propres à ces territoires, telles que celles qui sont liées à l'innovation.

Comme le souligne Hadjimanolis (2012), les travaux sur l'innovation portent principalement sur de grandes entreprises. Lorsqu'ils sont étendus à de plus petites entreprises, ils le sont dans le contexte de pays dits "développés" ou "industrialisés", tels que la France, l'Europe, ou les États-Unis. Ainsi, il existe un gap théorique dans la recherche et les connaissances sur l'innovation, en particulier si l'on cherche à observer et comprendre l'innovation des petites entreprises dans les pays émergents (Bell & Pavitt, 1992).

Enfin, la littérature consacrée à l'innovation dans les services arrivée à une maturité théorique suffisante pour proposer des formulations et cadres d'observation, notamment sur les leviers actionnés dans le processus d'innovation dans les services, dans une optique intégratrice (Gallouj & Weinstein, 1997) Les spécificités des économies émergentes et insulaires dans une première lecture se positionner comme des caractéristiques contextuelles agissant négativement sur ces leviers.

Les travaux sur les dynamiques de développement et d'innovation dans les économies insulaires ont cependant souligné que malgré toutes les contraintes qui leur sont opposées, ces environnements économiques parviennent à innover, se développer, d'une façon parfois très significative (Delage & Chung, 2014; Baldacchino 2005).

Ainsi, deux questionnements émergent de cet état des lieux: peut-on appliquer les modèles d'innovation des services existant aux pays émergents et d'Outre-mer ? Quelles sont les dynamiques et stratégies mises en œuvre dans les économies émergentes et insulaires pour innover malgré les contraintes?

2. Méthodologie

Le terrain d'observation est constitué d'une entreprise d'assurances de petite taille (moins de 100 salariés) basée en Guadeloupe.

La firme étudiée, de par son profil, permet à la fois de répondre au besoin d'enrichir les connaissances sur les spécificités de l'innovation dans les services, plus spécifiquement dans les assurances, et d'autre part, d'être un terrain favorable d'observation permettant d'analyser et de mieux comprendre l'innovation dans les pays émergents.

Ce besoin a été souligné dans la littérature (Hadjimanolis, 2012; Baldacchino, 2005). Ainsi, l'étude de cas est l'une des méthodologies les plus appropriées dans les recherches ayant pour but la compréhension d'un phénomène (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007). Cette étude permettra de comprendre de quelle manière les entrepreneurs, bien que soumis à des contraintes agissant théoriquement comme des inhibiteurs de l'innovation, parviennent à mener à bien des projets d'innovation dans le cadre spécifique des services que représente l'activité assurantielle. Elle permettra en outre de proposer un modèle d'analyse de l'innovation sous contrainte. De plus, d'après Yin (1990), l'étude de cas est "*...une étude empirique...qui mobilise de multiples sources...dans le but d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte...en particulier lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies.*". La méthode de l'étude de cas est également

intéressante lorsque le contexte est important dans la compréhension du sujet, et lorsque le champ d'étude est complexe, nouveau, et caractérisé par de faibles développements théoriques (Yin, 1990). L'originalité du champ observé (l'innovation dans les services au sein des économies émergentes ou insulaires) a été souligné précédemment.

En tant que recherche sur un cas unique, les conditions de validité établies par Yin sont respectées, dans la mesure où le cas présente un caractère idiosyncratique (particulier, spécifique, et atypique); de plus, le phénomène étudié n'a été ni documenté, ni révélé dans de précédentes études.

Sur ces bases, les entretiens semi-directifs constituent la méthode d'investigation la plus appropriée. Une attention spéciale a été portée pour assurer la validité des résultats par une triangulation systématique de plusieurs sources (leur recoupement), l'enregistrement et le codage des données lorsqu'elles sont collectées (pour une meilleure capture du contexte et éviter les biais temporels). Les résultats des analyses permettront progressivement d'induire des implications théoriques et managériales. Les investigations se déroulent en outre dans le cadre d'une recherche participative, ce qui permet un accès permanent et ouvert au terrain et aux données.

En parallèle des entretiens semi-directifs, une analyse longitudinale des projets d'innovation de l'entreprise est mise en place. Afin de prendre en compte le contexte historique et économique, et d'introduire une notion de temporalité, l'axe temporel de l'étude de l'entreprise a été scindé en trois phases distinctes:

- la phase 1, correspondant à la création de l'entreprise, et la période de gestion de l'entreprise par la fondatrice
- la phase 2: comprise entre la transmission de l'entreprise à la deuxième génération et le début de l'étude, les innovations passées et les process d'innovation pendant la première phase ;
- la phase 3: qui démarre avec le début de l'étude en 2017.

Ainsi, les innovations et process associés observés seront répartis comme suit:

- innovations passées et process associés pendant la phase 1
- innovations passées et process associés pendant la phase 2
- innovations actuelles et futures, et process associés.

Les résultats présentés dans cette communication ont pour base d'étude les innovations actuelles et futures.

La taille de l'entreprise (50 ETP, soit 87 salariés), permettra de mener des entretiens semi-directifs sur l'ensemble du personnel, ce qui représente une base positivement unique pour une étude de cas. Une première phase d'entretiens semi-directifs est en cours de déploiement. L'objectif de cette première vague est de collecter et d'analyser les données et d'apporter des réponses aux questions de recherche. La présence au sein de l'entreprise permettra en outre une mise à jour constante, en particulier en ce qui concerne les projets d'innovation actuels et futur. Un projet d'innovation transversal, portant sur la transformation digitale de l'entreprise, des process aux services et à la relation client, sera en outre analysé.

Nous adopterons ainsi une démarche abductive: nous tirons de l'observation des conjectures que nous devons discuter par la suite (David, 2000).

3. Présentation du cas : l'entrepreneur innovateur en Guadeloupe

3.1. La Guadeloupe, économie insulaire et émergente

Située à près de 7000 km de la France métropolitaine, la Guadeloupe est à la fois un département d'Outre-mer, une région, et une Région Ultra-Périphérique (RUP) de l'Union Européenne. Les RUP ont été reconnues pour la première fois dans une déclaration annexée

au traité de Maastricht de 1992 et depuis 2009, elles sont définies à l'article 349 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne qui y précise la façon dont le droit européen peut y être adapté. Constituée de deux îles principales (Basse-Terre et Grande-Terre) et de plusieurs îles annexes (Marie-Galante, les Saintes, la Désirade, Petite-Terre), la Guadeloupe forme un archipel à proximité avec l'Amérique du Nord et du Sud et dont l'économie, bien qu'en cours de rattrapage sur celle de la métropole, est l'une des plus stables et plus riches des Caraïbes. Son positionnement géographique et sa constitution géomorphologique l'exposent à plusieurs risques naturels liés à l'environnement: le risque climatique, matérialisé principalement par de fortes tempêtes tropicales et ouragans, notamment en 2017; le risque sismique, et le risque volcanique.

Avec une population de près de 395.700 habitants⁵, la Guadeloupe connaît une répartition inégale de la population sur le territoire: 63% des habitantes de la Guadeloupe résident dans l'agglomération pointoise. La population Guadeloupéenne diminue, et n'est pas compensée par le solde migratoire.

Enfin, avec un taux de chômage de 23.6% en 2016, l'activité économique de la Guadeloupe génère un PIB de 8.1 milliards d'Euros, principalement grâce aux activités de service.

Activité	Part de l'emploi	Part de l'emploi France
Commerce, réparation automobile et motocycles	12.6%	12.7%
Activités scientifiques et techniques; services administratifs et de soutien	9.4%	12.7%
Autres activités de services	6%	5.5%
Construction	4.9%	5.5%
Transport et entreposage	4.6%	5.6%

Figure 4 Principaux secteurs d'activités en Guadeloupe au 31/12/15, d'après INSEE

La croissance, supérieure à celle de la métropole entre 2013 et 2016, s'est ralentie après trois années pour devenir légèrement négative en 2016, soulignant ainsi la fragilité de l'économie antillaise. Il est cependant à noter que la création d'entreprises montre un fort dynamisme en 2016 et 2017. L'étude de la démographie du territoire souligne que, bien que jeune, la population antillaise tend à diminuer, renforçant la problématique de taille de marché connue des entreprises locales.

Ainsi, abstraction faite des critères de croissance⁶ et de démographie, la Guadeloupe présente un profil général qui permet de la faire entrer dans le spectre d'analyse et d'études des pays émergents, tels que définis par la littérature. On y observe de plus une histoire dominée par la colonisation, à l'origine de la mise en place de structures inégalitaires; ces inégalités ont notamment été la source de la crise de 2009. Les grandes ressources naturelles sur lesquelles est basée l'agriculture ont longtemps servi de base du développement économique grâce à des exportations vers les pays "riches"; en 2016, elles ont encore progressé de 8.8%⁷. Plus récemment, la question environnementale est devenue prégnante, et les questionnements

⁵ Source: INSEE

⁶ Piveteau & Rougier (2010) et soulignent que "la croissance ne soit pas significativement et systématiquement plus élevée chez les émergents que dans d'autres groupes de pays"

⁷ Source: Insee, CEROM, Comptes rapides.

quant à l'utilisation massive de la ainsi que ses conséquences sur la santé. Le caractère insulaire de la Guadeloupe impose aux habitants et aux entreprises de nombreuses contraintes (développement des réseaux informatique, transport public...) auxquelles les infrastructures ne sont pas toujours en capacité de répondre. Enfin, comme dans toute économie en développement, de fortes inégalités spatiales de développement sont observées, qu'il s'agisse de disparités intra-îles (la forte concentration de la population sur l'agglomération pointoise) ou inter-îles (la désertification progressive de l'île de Marie-Galante, au profit de Grande- ou Basse-Terre :la population galantaise est passée de 16.340 habitants en 1962 à 11.070 habitants en 2014⁸), auxquelles s'ajoutent de grandes inégalités sociales à l'origine de pauvreté et de violence.

3.2. L'entreprise Dupont Assurances, une « success story » entrepreneuriale basée sur l'innovation (titre à revoir).

Basée dans les Antilles françaises (Guadeloupe, Martinique, et Guyane), l'entreprise Dupont Assurances est présente sur le territoire depuis 1972. Véritable entreprise familiale, son développement en fait une « success story » entrepreneuriale qui permet d'observer et d'interroger à la fois les leviers de la réussite de l'innovation dans les services, tout particulièrement dans l'assurance, et la gestion des contraintes au processus d'innovation dans les économies insulaires, et par extension aux territoires émergents.

Si l'innovation et la capacité à la mettre en œuvre font partie intégrante de la démarche entrepreneuriale (Boutillier S., 2018) la gestion et la maîtrise des contraintes qui y sont liées sont peu documentées dans le contexte qui nous intéresse.

L'ensemble des contraintes auxquelles sont soumis les entrepreneurs dans leur processus d'innovation les incite à développer des stratégies qui permettent, aussi bien dans les économies insulaires que dans les pays émergents, d'aller au-delà des modèles de développement préexistants, modèles auxquels pays émergents comme économies insulaires semblaient jusqu'il y a peu circonscrits. Les premières observations, bien que réalisées au niveau très micro permettent de poser les bases d'une grille d'analyse qu'il serait intéressant de tester sur une étude de cas dans un pays émergent, non insulaire. En effet, les nombreux points de convergence identifiés (répartition démographique, climat, tissu économique dominé par les TPE et PME...) permettront de limiter l'influence du contexte environnemental et de mettre en exergue les similarités et de valider les premières observations. En outre, l'assurance est un service se développant dans les économies émergentes principalement à travers du vecteur de l'innovation, les modèles assurantiels de masse y étant particulièrement inadaptés.

Il a été souligné précédemment que le développement des services et des IT constituaient une nécessaire adaptation aux contraintes spatiales et de marché, à la fois dans les pays émergents et dans les économies insulaires, comme en témoigne par exemple le développement de l'offshoring comme source de développement économique dans certains territoires émergents (Baldacchino, 2005 – 2010)

Au sein de l'industrie des services, l'assurance constitue un modèle d'affaire original, dans la mesure où le client ne bénéficie pas de son service à l'issue de la transaction, et peut ne jamais en percevoir aucune contrepartie. Parmi les multiples formes d'assurance et de distribution d'assurances existant en France, l'agent général d'assurances (AGA) est une entité particulière. L'AGA est une « personne morale ou physique exerçant une activité indépendante de distribution et de gestion de produits d'assurances, selon un mandat délivré par une ou plusieurs compagnie(s) d'assurances établie(s) en France⁹ ». Il existe de plus en France une multitude de

⁸ Source: Insee, juin 2018

⁹Définition du Code des Assurances

formes d'entreprises d'assurances. Des sociétés cotées comme Axa ou Allianz, aux groupes de protection sociale tels qu'Humanis ou Malakoff Mederic, et des mutuelles comme Maaf ou MMA, l'assurance française est le terrain d'intervention d'entreprises de plusieurs tailles et de plusieurs modèles d'affaires ayant chacun leurs spécificités (autorité de contrôle, taille, structure...). Au sein de ce paysage varié, l'agent général d'assurance (AGA) est une spécificité supplémentaire.

Ce modèle d'affaire très particulier est à l'intersection de l'entreprise d'assurance traditionnelle et de l'entrepreneuriat, dans la mesure où les AGA créent leur entreprise et en sont les dirigeants. Les AGA en France sont habituellement de très petites entreprises, comptant en moyenne deux salariés¹⁰. Fondée en 1972 par la mère de l'actuel dirigeant, cette firme se distingue par sa taille, comptant aujourd'hui 50 équivalents temps plein, et possédant des bureaux dans trois départements d'Outre-mer : la Guadeloupe, la Martinique, et la Guyane. L'entreprise s'est notamment développée grâce à de la croissance externe (acquisition de portefeuilles de plus petites agences ou de courtiers). Son aura et sa réputation locale constituent un atout et un levier de succès de l'entreprise, dans la mesure où le nom « Dupont » a supplanté le nom de l'assureur mandant, ce qui est inhabituel dans l'univers des agents généraux.

3.2.1. Une culture forte de l'entrepreneuriat

Dans leur travaux sur les paradigmes de l'entrepreneuriat, Verstraete et Fayolle (2005) proposent la définition suivante: l'entrepreneuriat est une *“Initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse.”* La création et le développement de Dupont SA s'intègrent parfaitement dans cette définition de l'entrepreneuriat.

Fondée en 1972 sur le mandat d'une compagnie d'assurance internationale, Dupont Assurances fait partie des plus anciennes agences générales de Guadeloupe. Créée par la mère des actuels dirigeants, la première agence, localisée à Pointe-à-Pitre, a ensuite donné naissance à deux autres agences, dont la localisation a été étudiée pour répondre aux besoins et spécificités de la clientèle visée (l'agence destinée aux professionnels à Jarry, importante zone d'activité économique située en plein centre de l'île; et l'agence destinée aux particuliers à Grand-Camp, zone périphérique plus facilement accessible).

Depuis ses débuts, l'entreprise s'est développée grâce à de la croissance externe (en rachetant les portefeuilles clients de plus petits cabinets), en se diversifiant de façon verticale (par l'acquisition de cabinets de courtage¹¹) et de façon horizontale (par la prise de participation dans des entreprises d'autres secteurs connexes). Ainsi, les agences de Martinique et de Guyane ont progressivement étendu le périmètre des activités. L'ancienneté de la présence de Dupont SA dans l'écosystème économique antillais lui a permis d'acquérir et de développer une connaissance fine des enjeux, besoins et dynamiques locales, connaissance sur laquelle se basent tous les projets d'innovation.

3.2.2. L'innovation chez Dupont Assurances. : une innovation multiforme.

¹⁰ D'après la Fédération Française d'Assurances

¹¹Un cabinet de courtage ou courtier est un intermédiaire d'assurances, dont la mission est de proposer à son client une solution d'assurance en adéquation à ses besoins, choisie parmi les offres de plusieurs compagnies: il n'y a donc pas d'exclusivité comme ce peut être le cas pour l'agent général.

L'innovation occupe une place significative dans le processus de développement de l'entreprise; qu'il s'agisse d'innovation de process (dans la mise en place d'une méthodologie efficiente de traitement des sinistres), de produits (dans la mise en place d'offres combinées et packagées) ou d'utilisation d'innovations technologiques pour améliorer le service rendu au client (utilisation de la géo localisation lors de la mise en place de contrats d'assurance habitation), les innovations produites permettent à l'entreprise de maintenir et développer son avantage concurrentiel et d'envisager un développement commercial au-delà de l'Outre-mer. Les processus d'innovation ne sont cependant pas formalisés: comme dans toute TPE ou PME, le dirigeant ne dispose pas des ressources généralement utilisées par leur homologue métropolitain d'une entreprise de taille importante pour mener à bien ses innovations (ressources financières, technologiques, humaines, cognitives). A ces lacunes, que l'on peut également identifier dans des structures de taille identique en métropole, s'ajoutent celles qui sont propres aux économies insulaires et émergentes: isolement géographique, pression du contexte climatique, marché restreint.

Ainsi, la dynamique d'innovation se déploie selon un processus informel dont la trajectoire semble s'appuyer sur les forces et opportunités locales, qui incarnent les spécificités de l'économie insulaire et émergente, pour compenser les faiblesses et menaces de l'environnement économique local. Cette trajectoire appelle l'utilisation d'un outil d'analyse méthodologique tel que le SWOT.

3.2.3. L'analyse SWOT comme grille de lecture.

La matrice SWOT¹² est un outil interne destiné à l'analyse stratégique d'une entreprise. Elle permet de produire une photographie à un instant T des dynamiques internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) auxquelles l'entreprise est soumise. La grille d'analyse ainsi générée sert de base à l'établissement d'une stratégie de développement. L'analyse SWOT a été abordée pour la première fois en 1950 par George Albert Smith et Roland Christensen, professeurs à l'Harvard Business School avant d'être formalisée dans le modèle éponyme (Learned et al. 1965). Bien que remis en cause et ayant généré plusieurs déclinaisons dans le temps (Ghazinoory *et al.* 2011; Saï As & Méthais, 2001), le modèle permet de proposer une base d'observation intéressante dans le contexte observé. Le sens de la lecture d'une grille SWOT est traditionnellement « d'identifier les forces qui permettent à l'entreprise de saisir les opportunités en comblant ses faiblesses, et d'éviter les menaces ».

Dans notre étude de cas, le SWOT nous permet d'établir le portrait stratégique l'entreprise en Guadeloupe, et de mettre en perspective les atouts et faiblesses en regard des capacités d'innovation documentées dans la littérature et des contraintes propres aux Outre-mer français et aux pays émergents.

FORCES	FAIBLESSES
---------------	-------------------

¹² SWOT est l'acronyme de 'Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats' (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

<ul style="list-style-type: none"> - connaissance/maîtrise des enjeux locaux - connaissance/maîtrise des besoins - proximité géographique des intervenants/partenaires - proximité hiérarchique dans l'entreprise - circuits de décisions courts: flexibilité et réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> - ressources financières limitées - ressources technologiques limitées - absence ou difficulté à recruter des savoir-faire¹³ - historique de connaissances faibles
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - les marchés de niche propres aux territoires - le développement des innovations technologiques (réseaux, digitalisation, géolocalisation) qui permettent de compenser les contraintes géographiques - la forte proportion de personnes âgées de - 30 ans équipée d'internet et smartphones - la relative stabilité de la Guadeloupe 	<ul style="list-style-type: none"> - risque climatique élevé¹⁴ - fragilité du tissu et du développement économique - impact des mouvements sociaux¹⁵ - diminution de la population Guadeloupéenne¹⁶, absence d'économie d'échelle - isolement

Figure5 : Proposition d'analyse SWOT de l'entreprise dans un pays émergent/Outre-mer

3.3. Premiers résultats: l'entreprise face aux défis de l'innovation, identification des leviers actionnés

3.3.1. Quelles stratégies pour innover dans un pays émergent ?

En nous appuyant sur ce qui précède, nous tentons de caractériser, pour chaque projet d'innovation initié dans l'entreprise, et pour chaque contrainte liée au contexte émergent lui faisant face, les stratégies mises en œuvre par l'entrepreneur pour parvenir à innover en dépit de ce qui lui est opposé.

Le premier constat est qu'il existe une véritable dynamique d'innovations, aussi bien radicales qu'incrémentales. Qu'elles soient récentes ou plus anciennes, les innovations menées jusqu'ici ont permis à l'entreprise à la fois d'asseoir son positionnement et de développer d'exploiter de nouvelles opportunités d'affaires.

Le deuxième constat est qu'il émerge des différents processus d'innovation mis en place une véritable dynamique du SWOT, dont l'objet est de s'appuyer sur les forces pour saisir les opportunités pour atténuer les faiblesses tout en contournant les menaces.

Dans le cadre des quatre initiatives innovantes analysées et présentées dans le tableau ci-après, on observe des trajectoires similaires, qui démontrent que les stratégies mises en place par

¹³ Seuls 1/3 des ultra-marins âgés de 25 à 35 ans reviennent sur leur île après leurs études supérieures ou première expérience professionnelle. (Source: Alpa conseil)

¹⁴Après le cyclone Hugo en 1989, le secteur primaire (l'agriculture) représentait 25% des pertes, soit 152 millions d'euros, le secteur secondaire (l'industrie) 42% soit 412 millions d'euros et le tertiaire (les services), 33% pour 198 millions (Source: INSEE)

¹⁵La grève générale de 2009 a provoqué un ralentissement important de l'économie guadeloupéenne, impactant tous les secteurs

¹⁶ Source: INSEE, 16/01/2018

l'entrepreneur pour mener à bien son innovation sont établies en réponse à une ou plusieurs problématiques soulevées par les contraintes environnementales et contextuelles.

Innovation	dématérialisation d'un process de gestion (A)	création d'une offre d'assurance couplée à des dispositifs de prévention (B)	modification des profils métiers de spécialistes à généralistes (C)	création d'un site internet (D)
Typologie	radicale - process	radicale - recombinaison	incrémentale - process	radicale- service pur
Initiateur	DG	DG	DG	DG
Objectifs	- améliorer la satisfaction client - améliorer la productivité	- limiter la sinistralité - améliorer la gestion des sinistres sur les biens immobiliers - fidéliser	- améliorer la connaissance client - augmenter la saturation du portefeuille - limiter la fraude	- développer une présence en ligne - préempter le marché des jeunes actifs - acculturer au digital
Contraintes ultra-marines	- techniques: instabilité des connexions - cognitives: indisponibilité de ressources techniques sur place/indisponibilité de ressources humaines spécialisées sur place - financières: financements limités - spatiales: faible équipement internet des ménages en raison des contraintes topographique	- spatiale: imprécision des adresses, compliquant la prise en compte des sinistres sur les biens immobiliers - financière: paysage économique constitué principalement de petites entreprises, difficultés à trouver un partenaire unique de prévention	- techniques: absence d'un véritable CRM et ressources financières limitées - techniques: instabilité des connexions favorisant un travail papier - cognitives: indisponibilité des ressources techniques sur place pour améliorer le CRM - cognitives: difficulté à recruter	- techniques: instabilité des connexions internet - spatiales: si 78% des foyers ont accès à internet, grandes disparités géographiques, sociales, - spatiales: densité de population inégale en raison de la topographie - cognitives: absence de ressources dédiées en interne - financières: ressources financières limitées
Leviers activés	- mise en place de partenariats locaux pour mutualiser le projet et les coûts - recrutement d'une ressource interne pluridisciplinaire - recentrage sur les entreprises	- mobilisation de partenaires existants pour mettre en place les solutions de prévention et développer la géolocalisation des biens - adaptation d'une offre existant en métropole	- appui sur les ressources existantes: formation interne	- simplification des caractéristiques techniques du site pour garantir son affichage y compris en bas débit - appui sur une ressource interne pluridisciplinaire
Stratégie	coopération/adaptation	coopération	adaptation	adaptation

Figure 6 – Analyse des dynamiques d'innovation et des stratégies associées.

Découlant de la taille de l'entreprise, les projets sont toujours lancés à l'initiative du directeur général. Sa connaissance et maîtrise des enjeux locaux lui permettent d'identifier, quelques fois de façon intuitive et informelle, de nouvelles opportunités d'affaires (innovation B), des améliorations de process bénéficiant au client et/ou augmentant la productivité (A et C) ou des services permettant à la fois d'atteindre des objectifs de communication et de service (D). La taille réduite des effectifs permet un circuit de décision court et des process réduits au maximum: le directeur général échange sur ses projets avec ses responsables à un niveau n-1 (au nombre de 4) sur la pertinence des projets. Il est à noter que les contraintes, qu'elles soient environnementales ou structurelles, ne sont pas mises en opposition à ce stade: l'objet du premier niveau d'échange étant avant de valider l'idée en tant que telle. On se situe alors dans un contexte où la démarche entrepreneuriale se fait en pleine conscience de ses dimensions d'incertitude, de risque, et d'innovation (Boutillier, 2018). Les innovations sont en effet des leviers pour atteindre les différents objectifs fixés par la direction. Les contraintes existantes

(qu'elles soient techniques, environnementales, contextuelles, structurelles) sont étudiées dans un second temps.

En effet, une fois le projet validé, les contraintes sont mises en lumière par les problématiques de mise en œuvre (financement, connaissances nécessaires, cadrage technique). C'est à cette étape de développement que sont mobilisées les ressources internes de l'entreprise, notamment en termes de connaissance contextuelles, afin d'identifier les meilleures stratégies pour innover malgré les contraintes. A ce stade de l'étude, deux comportements stratégiques ont ainsi été identifiés: la coopération et l'adaptation.

La coopération permet de mobiliser un réseau entrepreneurial de partenaires autour d'un objectif commun. La mise en commun de connaissances techniques, de capacités financières, et de services permet ainsi à l'entrepreneur de mener à bien une innovation irréalisable sans ce réseau. Cette coopération notamment rendue possible par la proximité géographique des intervenants et partenaires, et la forte connexion, voire intrication des différents acteurs du tissu économique ("*Tout le monde connaît tout le monde*"). En effet, de ses travaux sur l'innovation et la proximité, Uzunidis note que "*la concentration sur un même lieu géographique des principaux acteurs d'un même système productif (essentiellement les producteurs d'un côté, et les utilisateurs de l'autre) permet de faciliter non seulement les transactions, mais aussi les relations réciproques de connaissance et de confiance entre les différents partenaires.*"(Uzunidis, 2010). Ainsi, les projets (A) et (B) n'auraient pu être mis en œuvre sans la mise en place de partenariats, à l'origine non seulement d'économies financières, mais également de partage de connaissances, et de mutualisation du risque inhérent à toute innovation.

L'adaptation est un levier dont l'innovation frugale est la forme la plus illustrée. Dans leurs travaux, Hauteville et Le Bas interrogent notamment cette pratique, et sa possible qualification de modèle. Importé et utilisé dans les pays développés comme source d'économie, l'innovation frugale est dans les pays émergents et les économies insulaires une forme d'adaptation permettant de "faire quand même", comme le souligne Baldacchino dans ses travaux sur les dynamiques d'innovations dans les territoires insulaires. Dans le cas de Dupont Assurances, les projets initiaux d'innovation (C) et (D) ont nécessité une adaptation afin de pouvoir être mis en œuvre malgré les contraintes; elles constituent également des innovations en réponse à des contraintes locales. Dans le cas de l'innovation (D), la prise en compte des contraintes techniques locales, directement liées à la condition insulaire, ont mené à la création d'une solution qui aurait été jugée inadéquate en métropole (pages allégées, techniques plus légères permettant un affichage relativement rapide y compris en bas débit). Dans son étude de cas sur la Guyane, Delage (2014) relève que l'innovation en Outre-mer est fortement liée à la capacité à "*se positionner sur le marché de niche, qu'est celui de l'adaptation de (ce) produit ou service, adaptation qui pour des raisons d'échelle (étroitesse du marché local) n'intéressait pas le concurrent métropolitain.* En effet, bien que présents sur les Antilles, les assureurs internationaux n'adaptent pas ou peu leurs espaces en lignes aux contraintes techniques locales en raison de la faible proportion que peut représenter le marché antillais par rapport au marché global.

Enfin, adaptation et contournement ont pu être actionnés de façon simultanée, lorsque les contraintes rencontrées impactent plusieurs dimensions (financières, techniques, connaissances).

3.3.2. Quelle adaptation des modèles d'innovation existants?

Les premières observations de terrain ont mis en exergue plusieurs spécificités de l'innovation dans la petite entreprise insulaire.

En premier lieu, le process d'innovation n'est pas formalisé et chaque innovation semble se développer de façon isolée, sans que les connaissances générées dans des démarches précédentes ne soient utilisées. En effet, une innovation est envisagée pour répondre à une problématique interne à l'entreprise en réponse à des contraintes locales (innovation C), ou pour saisir de nouvelles opportunités d'affaires (innovation B). L'identification des opportunités ne repose ainsi ni sur une base de connaissances, formelle ou non.

En second lieu, le process d'innovation semble linéaire. La première étape constituée par la définition de la problématique permet de cadrer un ensemble de caractéristiques finales "idéales". Après la validation du bien-fondé du projet, la seconde étape permet de confronter les caractéristiques techniques idéales avec les contraintes existantes (internes ou contextuelles): cette confrontation permet alors de définir de nouvelles caractéristiques techniques finales.

Ainsi, une adaptation du modèle de Gallouj & Weinstein (1994) de l'innovation dans les services est rendue nécessaire, permettant ainsi de mettre en lumière la dynamique à l'œuvre dans l'innovation sous contrainte dans les pays émergents.

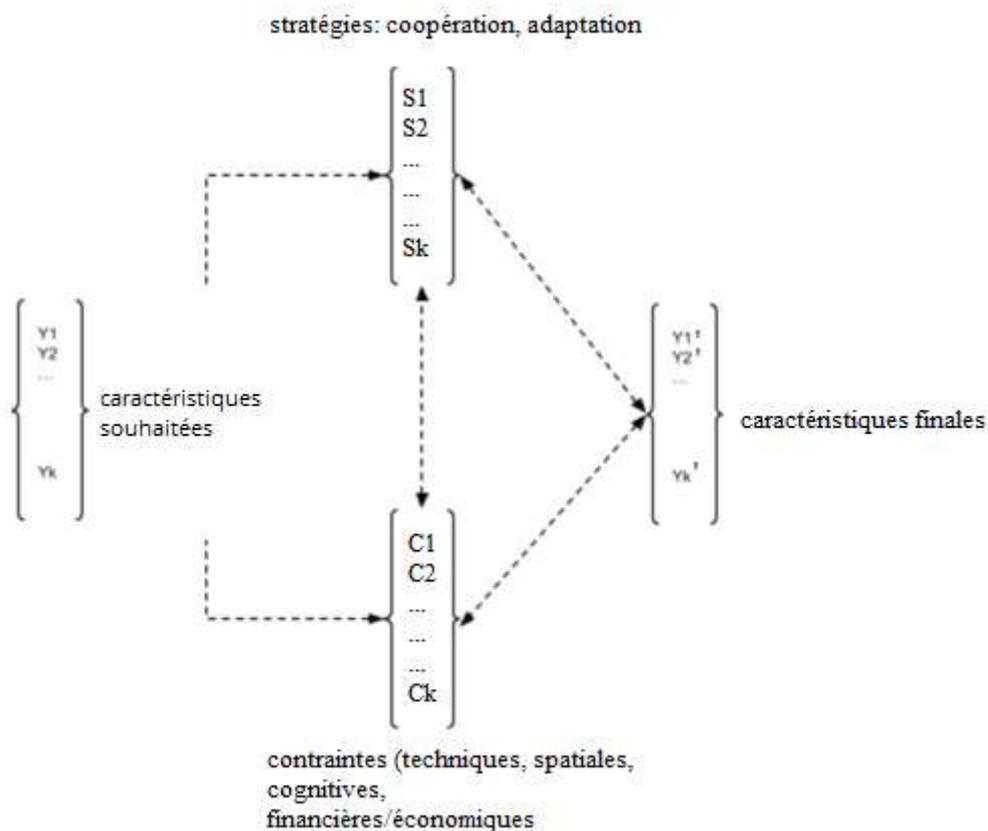


Figure 7 : les dynamiques de l'innovation sous contrainte

4. Conclusion: Enseignements, implication, perspectives et limites

4.1. Enseignements

Deux questions avaient été soulevées par la mise en perspective de la recherche sur les pays émergents, auxquels les économies insulaires et Outre-mer français peuvent être associés, et celle sur l'innovation dans les services: peut-on appliquer les modèles d'innovation des services existant aux pays émergents et d'Outre-mer ? Quelles sont les stratégies mises en œuvre dans les économies émergentes et insulaires pour innover malgré les contraintes évidentes ?

Dans un premier temps, l'utilisation de la matrice SWOT appliquée à l'entreprise dans un pays émergent a servi la création d'un cadre d'observation, à l'intérieur duquel sont formalisées les spécificités de l'entrepreneur innovant dans un cadre insulaire. L'observation et l'analyse de quatre projets d'innovation dans une entreprise basée aux Antilles, dont nous avons démontré le parallèle avec les pays émergents, a permis de mettre en lumière deux types de stratégie utilisée par l'entrepreneur pour innover malgré les contraintes qui lui sont opposées. Les deux stratégies identifiées jusqu'ici sont la coopération et l'adaptation. Elles ont pu par ailleurs être combinées entre elles pour permettre de mieux répondre à des problématiques complexes.

Dans un second temps, l'analyse du processus de décision de d'innovations, menant à la construction théorique et technique de l'innovation a permis de faire émerger une nécessaire adaptation de la conception de l'innovation existante dans la littérature. En effet, l'innovation sous contrainte, dont l'innovation frugale est l'une des formes, suit un processus a priori linéaire au cours duquel les contraintes liées à l'émergence n'agissent pas comme un frein, mais comme moteur de définition de nouvelles solutions.

4.2. Implications

Perçue nouvelle forme d'innovation, l'innovation frugale a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, en grande partie pour l'intérêt que suscite cette méthodologie dans les entreprises dans les pays développés. Nous avons pu souligner ici que l'innovation frugale constitue une forme de stratégie d'adaptation utilisée par les entrepreneurs dans les pays émergents. Nous avons également pu définir d'autres caractéristiques de l'innovation de services dans les pays émergents:

- la connaissance aiguisée de l'environnement socio-économique permet d'identifier des opportunités d'affaires de façon plus fine, et ainsi d'augmenter le taux de réussite;
- la petite taille des entreprises leur permet de bénéficier d'un circuit de décision court, et d'un réactivité élevée;
- la proximité géographique des différents acteurs économiques favorise la coopération et la mise en place de partenariats nécessaires à la bonne réalisation des innovations;
- la linéarité du processus de décision permet de positionner l'ensemble des contraintes liées à l'insularité et l'émergence comme mobilisateur de solutions nouvelles et non comme un frein.

La mise en œuvre de ces caractéristiques d'innovation permettant à l'entreprise non seulement d'innover malgré les contraintes, mais également de continuer à se positionner comme acteur de référence sur son marché, voire même de modèle de référence.

Ainsi, les stratégies d'innovation identifiées viennent améliorer la connaissance des stratégies d'innovations sous contrainte, dont l'innovation frugale est l'une des formes.

Enfin pour les entrepreneurs et innovateurs des pays émergents, les grilles d'observation et d'analyse peuvent constituer des outils d'analyse permettant de mieux comprendre et définir leurs projets, tout en alimentant une base de connaissance nécessaire.

4.3. Limites et perspectives

Comme pour toute étude de cas unique, se pose la question de généralisation possible des résultats. En effet, le cas étudié est constitué de plusieurs spécificités au-delà de l'insularité (caractère familial de l'entreprise, longévité, taille). Les conclusions peuvent ainsi être fortement liées à ces particularités.

Ce biais pourra être contourné en menant des études similaires dans d'autres contextes; l'analyse la mise en place d'innovations assurantielles dans les pays émergents en Afrique (Maroc, Tunisie, Nigéria), pour lesquels les entreprises d'assurance montrent un intérêt certain, pourrait notamment diversifier l'échantillon étudié au sens de Yin (2003). L'impact de la caractéristique familiale pourrait être ainsi être mis en lumière. Enfin, étudier l'innovation en assurance dans d'autres territoires et départements d'Outre-mer français serait également propice à l'isolement de certaines caractéristiques.

L'analyse SWOT constitue une autre limite. En effet, s'il s'agit d'un outil performant, il est connu pour sa subjectivité. Son analyse ne doit pas relever du seul entrepreneur innovateur, au risque de n'établir qu'une photographie partielle et partielle.

On peut enfin questionner l'influence du chercheur sur la dynamique et process de l'entreprise observée dans le cadre de la recherche-action, biais qui pourra être contourné dans le cadre de recherches complémentaires dans d'autres entreprises

La poursuite en détail de cette recherche mettra en lumière d'autres mécanismes, qui contribueront à une meilleure connaissance des stratégies d'innovation mise en œuvre dans les pays émergents. De façon plus large, des pistes de recherches pluridisciplinaires, axées autour de la problématique climatique, enjeu majeur de l'innovation en assurance (notamment dans une optique de maîtrise du risque) peuvent ainsi être développés.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernathy W. J., & Utterback J. M. (1978), «Patterns of industrial innovation», *Technology review*, 80(7), p. 40-47.
- Baldacchino G. (2006), «Offshoring strategies: lessons from Sub-National Island Jurisdictions», communication présentée à la Islands of the World Conference iX, Maui Hawaii.
- Baldacchino G. (2006), «Islands, Island Studies, *Island Studies Journal*», *Island Studies Journal*, Vol. 1, No. 1, p. 3-18
- Baldacchino G. (2011), «Small Island entrepreneurship» dans *Word Encyclopedia of Entrepreneurship*, Leo Paul Dana, 2011.
- Baldacchino G. (2010), « Island Enclaves, Offshoring, Creative Governance and Subnational Island Jurisdictions», Montreal, McGill-Queens's University.
- Baldacchino G. (2014) « Small Island States Vulnerable, Resilient, Doggedly Perseverant or Cleverly Opportunistic? », *Etudes Caribéennes*, p. 27-28.
- Barras, R. (1986), «Towards a theory of innovation in services», *Research policy*, 15(4), 161-173.
- Belleflamme C., Houard J., Michaux B., & Ruysen O. (1986), «Innovation and research and development process analysis in service activities», rapport IRES, EEC-FAST, Août.
- Bell M., & Pavitt K. (1992), « Accumulating technological capability in developing countries», *The World Bank Economic Review*, 6 (suppl_1), p. 257-281.
- Bertram G., (1986), « Sustainable development in Pacific micro-economies », *World Development*, 14(7), p. 809-822.
- Bertram G. (2006), « Introduction: The MIRAB model in the twenty-first century », *Asia Pacific Viewpoint*, 47(1), p.1-13.
- Boutillier S. (2018), «Le potentiel de ressources de l'entrepreneur innovateur», *Technologie et innovation, Processus collectifs d'innovation*, Volume : 3, mars 2018.
- David, A. (2000). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel and R. Laufer, eds. Vuibert, Paris.
- De Miras C. (1997), « Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché ? », *Tiers-Monde*, 38(149), p.79-98.
- Dehoorne O. (2014), « Les petits territoires insulaires : positionnement et stratégies de développement », *Études Caribéennes*, Avril-Août 2014, p.27-28.
- Delage M. H., Chung C. (2014), « Les entreprises guyanaises innovantes ou comment l'ultrapériphéricité peut devenir incitative à une internationalisation précoce: un cas d'application à travers l'entreprise Guyacom. »
- Dimou M. & Schaffar A. (2014), « La croissance économique dans les Départements français d'outre-mer: Une revue de la littérature. », *Revue Tiers Monde*, 219, (3), p.159-177.
- Djellal F., Gallouj F. (2001), «Innovation in services, patterns of innovation organization in service firms: postal survey results and theoretical models», *Science and Public Policy* 28 (1), p. 57-67.
- Drejer I. (2004), «Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. », *Research Policy*, Volume 33, Issue 3, 2004, p.551-562.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p. 532-550.
- Flipo J-P. (2001), *L'innovation dans les activités de service: une démarche à rationaliser; un outil de travail pour les entreprises de services, industrielles, ou autres organisations*, Ed. D'organisation.

- Gabas J-J., Losch B. (2009) « La fabrique en trompe l'œil de l'émergence », dans C. Jaffrelot, L'enjeu mondial, les pays émergents, Paris, Presses de Sciences Po/L'Express, 2008 et « Les pays émergents, moteur de la croissance mondiale », Problèmes économiques, n° 2962, 7 janvier 2009.
- Gadrey J., Gallouj F. (1994). « L'innovation dans l'assurance : le cas de l'UAP », Rapport de recherche, Université Lille 1, CLERSE.
- Gadrey J., Gallouj F., Lhuillery S., Ribault T., Weinstein O. (1993), « La recherche-développement et l'innovation dans les activités de service : le cas du conseil, de l'assurance et des services d'information électronique », rapport pour le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Gallouj, F. (1991), « Les formes de l'innovation dans les services de conseil », Revue d'économie industrielle, 57(1), p. 25-45.
- Gallouj C., Gallouj, F. (1997). « L'innovation dans les services et le modèle du " cycle du produit inversé" ». Revue française de gestion, p. 82-97
- Gallouj F., Weinstein O. (1997), « Innovation in Services », Research Policy, Elsevier, 1997, 26 (4-5), p.537-556.
- Ghazinoory S., Abdi M., & Azadegan-Mehr, M. (2011), «SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future». Journal of business economics and management, 12(1), p. 24-48.
- Hadjimanolis A. (2000), «An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country», R&D Management, vol 30, n°3, Juillet, p235-246.
- Haudeville B., Le Bas C. (2016), « L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation ? », Innovations 2016/3 (n° 51), p. 9-25.
- Hugon P., Marques-Pereira J. (2011), Introduction, Revue Tiers Monde, 208, (4), p. 7-26.
- Kourliandsky, J. (2009), « Argentine, Brésil, Mexique : pertinence du concept d'émergence », Revue internationale et stratégique, 75, (3), p. 17-26.
- Kuznets, S. (1960) « Economic growth of small nations », dans Economic consequences of the size of nations (pp. 14-32), Palgrave Macmillan, London.
- Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965), Business Policy, Text and Cases, R. Irwin.
- Lemoine F. (2010) « Équilibres et déséquilibres mondiaux. L'émergence des BRIC », Cahiers Français, n° 357, p. 32-37.
- Lenfle S. (2004), «Innovation in services: the contribution of design theory». 11th International Product Development Management Conference, Jun 2004, Dublin, France. 2004
- Logossah, K. (2007). «Introduction : Les petites économies insulaires: quelle spécificité? » Revue d'Économie Régionale & Urbaine, (1), p.3-11.
- McElroy J. L. (2006), «Small island tourist economies across the life cycle», Asia Pacific Viewpoint, 47(1), p. 61-77.
- Meyronin, B., Munos, A. (2012). « Manager l'innovation par le service », Presses Universitaires de Grenoble.
- Pavitt K. (1984). « Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory », Research policy, 13(6), p. 343-373.
- Poirine B. (1995), Les petites économies insulaires : théorie et stratégies de développement, Paris, L'Harmattan.
- Poirine B. (2007), « Eloignement, insularité et compétitivité dans les petites économies d'outre-mer », AFD, Document de travail, n° 52.
- Piveteau A., Rougier E., (2010), « Émergence, l'économie du développement interpellée », Revue de la régulation, 1er semestre, Spring.

- Preissl B. (2000), « Service Innovation: What makes it Different? Empirical Evidence from Germany ». In: Metcalfe J.S., Miles I. (Eds) *Innovation Systems in the Service Economy. Economics of Science, Technology and Innovation*, vol 18. Springer, Boston, MA.
- Saï As M., Metais E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183 - 213.
- Schumpeter J. A. (1934), *the Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University
- Sgard, J. (2008), « Qu'est-ce qu'un pays émergent ? » dans : *L'enjeu mondial: Les pays émergents* p. 41-54. Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Siggelkow N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, p.20-24.
- Soete L., Miozzo M. (1989), *Trade and development in services: a technological perspective*, MERIT 89-031, Maastricht.
- Sundbo, J. (1997), « Management of innovation in services », *Service Industries Journal*, 17 (3), p. 432-455.
- Thiollet H., (2012), « Pratiques et représentations de l'émergence », *Critique internationale*, p.9 - 16.
- Uzunidis, D. (2010), « Innovation et Proximité: Entreprises, Entrepreneurs et Milieux Innovateurs », *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, (1), p.13-22.
- Vallée L. (2017). *Importer le concept d'innovation frugale dans une démarche de conception au Canada: le cas de l'Asclépiade*.
- Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, (1), p.33-52.
- Yin, R. (1990). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, London.