

DE L'INNOVATION SOCIALE A L'INNOVATION RESPONSABLE : UNE APPROCHE PAR LES CAPACITES DYNAMIQUES APPLIQUEE AUX PETITES ORGANISATIONS TOURISTIQUES

Corinne Van der Yeught

Maître de conférences

IAE, Université de Toulon

Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)

Courriel : corinne.van-der-yeught@univ-tln.fr

Véronique Bon

Maître de conférences Habilitée à Diriger des Recherches

IAE, Université de Toulon

Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)

Courriel : vn.bon@wanadoo.fr

Résumé :

Face aux enjeux du développement durable (DD), les petites organisations sont réputées moins armées que leurs homologues de grande taille pour en saisir toutes les opportunités stratégiques en raison notamment d'un accès plus difficile aux ressources humaines et financières ou encore du relatif isolement du chef d'entreprise (Jenkins, 2004, 2009 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2011 ; Bon et *al.*, 2013). De fait, leur aptitude à innover au profit du DD pose question. Dans cet article, nous examinons comment une démarche expérimentale initiée par une organisation de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) permet à de petites organisations de développer leur capacité d'innovation responsable. Portée par une association, la démarche Éveil ambitionne de promouvoir le développement d'un tourisme durable en Provence auprès de professionnels organisés en réseau. Afin d'identifier

les processus déployés dans la mise en œuvre de cette démarche, nous avons mobilisé les capacités dynamiques (CD) (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007a,b). Cette théorie est reconnue en management stratégique pour expliquer comment les organisations reconfigurent leurs systèmes de ressources et de compétences afin d'innover en environnement dynamique, mais elle est rarement mobilisée dans un tel contexte (Zahra *et al.*, 2006 ; Berger-Douce, 2014 ; Van der Yeught, 2014). La méthodologie repose sur une étude de cas avec design enchâssé retenant deux niveaux d'analyse : les petites organisations composant le réseau et le réseau dans son ensemble (intégrant les fondateurs et coordonnateurs). Les données ont été collectées entre 2009 et 2014 par analyse documentaire, entretiens libres et semi-directifs, observation simple et participante. L'analyse multi-niveaux conduit à deux principales avancées théoriques. Premièrement, cette recherche enrichit la théorie des capacités dynamiques en élargissant son champ d'application au cas des petites organisations. Grâce à une méthodologie appropriée, elle montre comment ont évolué les stocks de ressources, de compétences et de routines dans les petites organisations étudiées, traduisant le développement de CD le plus souvent incrémentales, parfois de renouvellement et plus rarement régénératives (Ambrosini *et al.*, 2009), au profit d'innovations multiples. Elle identifie, en particulier, deux déterminants majeurs d'innovation : les capacités coopératives et les apprentissages stimulés par la mise en réseau. Deuxièmement, l'analyse multi-niveaux révèle les processus par lesquels une innovation sociale issue de l'ESS constitue un moteur d'innovation responsable et durable grâce aux CD qu'elle suscite parmi les membres du réseau. Les leviers de son déploiement favorisent la construction d'une vision partagée et d'un sens commun autour de l'objectif d'un tourisme durable. Chemin faisant, cet objectif se constitue en champ territorialisé d'innovations présentes et à venir dans lequel l'acteur pivot et les fondateurs de la démarche contribuent fortement à la scénarisation et à la scénographie (selon les termes d'Aggeri, 2011) favorisant le développement de processus d'innovation responsable et durable.

Mots-clés : capacité d'innovation, capacités dynamiques, innovation sociale, innovation responsable, petites organisations

De l'innovation sociale à l'innovation responsable : une approche par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques

INTRODUCTION

Alors qu'émerge la notion de champ d'innovation pour le développement durable (DD) (Aggeri, 2011) et que certains auteurs voient, par cette entremise, l'opportunité de sortir des crises socio-économiques et environnementales affectant nos sociétés (Nidumulu *et al.*, 2009 ; Castiaux, 2012), les petites organisations semblent les grandes oubliées de cette réflexion¹. Elles n'intéressent que peu d'auteurs, pour la plupart spécialisés dans le champ de la responsabilité sociale (RSE) en milieu PME (Jenkins, 2006 ; Berger-Douce, 2014 ; Van der Yeught, 2014). Les petites organisations seraient en effet démunies aux plans managérial, organisationnel et financier pour affronter les défis d'un environnement de marché dans lequel la RSE et le DD sont devenus des enjeux stratégiques majeurs (Porter et van der Linde, 1995 ; Spence, 1999, 2007 ; Jenkins, 2004, 2006, 2009 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Gherra, 2010 ; Aggeri, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Bon *et al.*, 2013). Si l'innovation apparaît comme une voie crédible pour modeler et saisir de nouvelles opportunités stratégiques, comment les petites organisations peuvent-elles développer les capacités requises pour surmonter leurs limitations et innover dans le champ du DD ?

Le courant des capacités dynamiques (CD) se présente aujourd'hui comme le cadre dominant en management stratégique pour expliquer comment s'élaborent les reconfigurations de ressources et de compétences par lesquelles les organisations peuvent répondre aux évolutions de leur environnement et innover (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007a,b). Toutefois, ce courant reste focalisé sur les multinationales exposées à des changements technologiques rapides ; il néglige ainsi toutes les possibilités qu'offre l'innovation ainsi que les autres contextes organisationnels (Zahra *et al.*, 2006). Dans cet article, nous mobilisons les CD dans le contexte peu habituel des petites organisations touristiques² engagées en RSE/DD. Nous nous interrogeons sur la capacité de ces organisations à dépasser leurs limites en incorporant les savoir-faire acquis dans l'Économie

¹ En France, les TPE représentent 95 % du tissu économique français (Ministère de l'Économie et des Finances, 2014).

² Nous parlons d'organisations plutôt que d'entreprises car le marché français du tourisme se caractérise par une forte implication de la puissance publique, directement ou par le biais de partenariats public-privé.

Sociale et Solidaire (ESS), souvent présentée comme un parangon pour son aptitude à innover au service d'un projet social ou environnemental (Barthélémy et Slitine, 2011). En particulier, la récente mise à l'honneur du concept d'innovation sociale dans la loi française du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, nous paraît riche d'enseignements en raison d'une part, de la finalité sociale reconnue à l'innovation et, d'autre part, de l'importance accordée aux savoir-faire que les diverses entités de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles et entreprises sociales au sens large) développent grâce aux nombreuses expérimentations réalisées dans ce champ. L'innovation sociale est définie dans la loi comme le projet d'une ou plusieurs entreprises consistant à produire des biens ou des services qui répondent à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits tant par le marché que par la sphère publique. L'innovation est ici entendue au sens large et non seulement technologique : forme innovante d'entreprise, processus innovant de production ou mode innovant d'organisation du travail. Les travaux en management stratégique ont peu étudié l'innovation sociale, *a fortiori* par le prisme théorique des CD (Zahra *et al.*, 2006). Notre recherche est partie d'une question d'actualité : les petites organisations peuvent-elles trouver dans l'innovation sociale des réponses leur permettant de surmonter leurs difficultés et de développer leurs propres capacités d'innovation dans le champ du DD ? Ce questionnement inédit a pu être exploré grâce à un terrain de recherche fécond : un réseau de petites organisations artisanales et touristiques situées sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile (sud de la France) souhaitant contribuer au développement touristique durable de leur territoire (en Agenda 21 local). Depuis 2007, ces petites organisations se sont fédérées autour d'une association qui a développé avec d'autres acteurs de l'ESS une démarche collective de progrès en faveur d'un développement responsable et durable : la démarche Éveil-Tourisme. En nous appuyant sur le cas Éveil, nous proposons d'expliquer comment une innovation sociale élaborée par des acteurs de l'ESS peut aider de petites organisations à développer des CD afin d'innover de façon responsable et durable. La première partie de cet article élabore le cadre théorique et conceptuel délimitant le périmètre de l'étude. Il est fondé sur les CD et les différentes facettes de l'innovation, incluant l'innovation sociale, responsable et durable. La seconde partie explicite la méthodologie suivie et le design de recherche reposant sur une étude de cas avec design enchâssé. La troisième partie présente les résultats de la recherche qui sont ensuite discutés en conclusion.

1. LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE : DES CAPACITES DYNAMIQUES POUR INNOVER DURABLEMENT

Cette partie mobilise le cadre théorique des capacités dynamiques (1.1.), puis elle présente les différentes facettes de l'innovation (1.2.), en insistant plus précisément sur la notion récente d'innovation sociale (1.3.).

1.1. LES CAPACITES DYNAMIQUES

Développé dans les années 1990, dans le sillage de la *resource-based view* (RBV), le courant des capacités dynamiques (CD) part du constat qu'en environnement dynamique, en particulier en situation de changements rapides et/ou imprévisibles, même les firmes disposant d'un avantage concurrentiel peuvent échouer à le soutenir. Définies comme « *l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement* » (Teece *et al.*, 1997 : 516), les CD caractérisent l'aptitude d'une organisation à relever les défis posés par les évolutions de son environnement afin de soutenir son avantage concurrentiel (Zahra *et al.*, 2006). L'approche s'inscrit dans une perspective néo-schumpétérienne de la firme dans laquelle la dynamique des connaissances et l'innovation occupent une position centrale (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007a). Dans la mouvance de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), les CD sont présentées comme des routines de niveau élevé (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003) et, dans le prolongement de la RBV, comme une combinaison particulière de ressources et de compétences permettant à une firme d'atteindre ses objectifs stratégiques (Grant, 1991 ; Teece *et al.*, 1997). Un premier niveau de capacité ordinaire, nommé « niveau zéro » par Winter (2003), ou capacité technique (*substantive capability*) par Zahra *et al.* (2006), assure la résolution des problèmes de base posés par l'activité organisationnelle. Puis, dans un contexte de changements rapides et/ou imprévisibles de l'environnement de marché, des capacités de niveau supérieur sont nécessaires afin de réaliser le processus d'exploration conduisant à la création de nouvelles possibilités organisationnelles, potentiellement génératrices d'innovation (March, 1991 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Ce sont alors les CD qui entrent en jeu afin d'étendre ou de modifier les capacités ordinaires, voire en créer de nouvelles (Winter, 2003). Pour Eisenhardt et Martin (2000), c'est la turbulence de l'environnement qui détermine la nature des CD. Ces dernières se présentent alors comme des processus analytiques détaillés en environnement peu dynamique, tandis qu'elles peuvent prendre la forme de processus expérientiels, simples et instables, assurant une forte réactivité en environnement très dynamique. Poussant l'analyse, Ambrosini *et al.* (2009) proposent une

classification des CD en trois niveaux : 1) incrémentales : elles sont appropriées aux environnements stables et elles se manifestent par des changements mineurs, par des modifications adaptatives du stock de ressources et de compétences ; 2) de renouvellement (*renewing*) : elles répondent aux environnements modérément instables par la création, l'extension ou la modification du stock de ressources et de compétences ; 3) régénératives : elles sont appropriées aux environnements turbulents et imprévisibles, elles se traduisent alors par des changements dans la façon dont l'entreprise résout ses problèmes, c'est-à-dire sur les CD elles-mêmes, agissant ainsi de façon indirecte sur les ressources et les compétences.

Cette classification est mobilisée par Castiaux (2012) dans le champ de l'innovation durable (entendue au sens restrictif d'innovation environnementale) pour conduire à l'identification de trois stratégies types : 1) l'entreprise responsable (*responsible green*) recherchant une mise en conformité avec les exigences légales et l'évolution de la demande : elle développe des CD incrémentales ; 2) l'entreprise efficiente (*efficient green*) visant à réduire ses coûts et améliorer son efficience globale : des CD de renouvellement sont alors nécessaires pour innover dans des technologies vertes ; 3) l'entreprise différenciée (*differentiated green*) pour laquelle le DD est au cœur de la stratégie : des CD régénératives sont alors requises afin d'améliorer les compétences existantes et en développer de nouvelles en cohérence avec les objectifs définis et le positionnement retenu. Une approche collaborative de l'innovation est dans ce dernier cas recommandée compte tenu de la complexité des projets et de la diversité des acteurs concernés. À l'instar de Castiaux (2012), nous retiendrons la hiérarchisation proposée par Ambrosini *et al.* (2009) afin d'opérationnaliser les CD dans la partie empirique.

1.2. L'INNOVATION ET LA CAPACITE D'INNOVER

Le courant des CD est fondé sur une vision néo-schumpetérienne de la firme dans laquelle l'innovation occupe une place prépondérante. Mais si le terme est aujourd'hui très largement utilisé dans la littérature des sciences de gestion, quelles réalités recouvre-t-il ?

Se référant au Manuel d'Oslo, l'OCDE (2012) retient quatre types d'innovation : de produit (introduction d'un bien ou d'un service nouveau, ou améliorations sensibles) ; de procédé (méthode de production ou de distribution nouvelle, ou sensiblement améliorée) ; de commercialisation (nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs dans le marketing-mix) ; et d'organisation (changements dans l'organisation elle-même ou nouvelle méthode organisationnelle). L'OCDE précise que l'innovation doit avoir effectivement été mise en œuvre pour recevoir cette appellation. L'innovation peut aussi être relative (amélioration de l'existant) ou plus radicale (fondée sur une découverte ou sur la mise

en œuvre d'une nouvelle technologie, d'un nouveau savoir-faire ou d'une combinaison originale de ses ressources et compétences), voire marquer une réelle rupture avec les usages en vigueur dans un domaine d'activité (Fernex-Walch et Romon, 2010 ; Loilier et Tellier, 2013). On notera toutefois que les innovations dans les activités de services sont rarement étudiées alors qu'elles constituent des sources de création de valeur majeures dans nos économies hautement tertiariées (Deslée et Guirod, 2012).

Le concept d'innovation étant très orienté vers le *résultat*, certains auteurs préfèrent s'intéresser à la capacité d'innover (*innovativeness*) qui paraît mieux appropriée pour saisir les *processus* favorisant l'innovation (Subramanian, 1996 ; Salavou, 2004 ; Menguc et Auch, 2006 ; Walsh *et al.*, 2011 ; Berger-Douce, 2014 ; Van der Yeught, 2014). La capacité d'innover est définie en référence aux CD (Menguc et Auch, 2006 ; Ellonen *et al.*, 2011 ; Walsh *et al.*, 2011 ; Ayari, 2013). Il s'agit ainsi pour Walsh *et al.* (2011 : 25) d'« *une CD à l'échelle de l'organisation qui se manifeste par une capacité d'absorption, par une culture de la détermination, par l'inclination, par la réceptivité, par la faculté de répondre aux évolutions du marché, par l'engagement, l'intention et la capacité technologique, elle stimule l'activité innovante, poussant l'organisation à adopter des comportements risqués et à incorporer rapidement le changement dans ses pratiques [...].* » La capacité d'innover nécessite une curiosité d'esprit afin d'explorer de nouvelles opportunités stratégiques. Elle exige toutefois de bonnes capacités d'absorption qui dépendent du niveau et de la diversité des connaissances déjà acquises grâce auxquelles les individus pourront réaliser de nouvelles associations mentales et de nouveaux liens (Cohen et Levinthal, 1990). Les réseaux sociaux, définis comme un ensemble de relations entre des acteurs (Loilier et Tellier, 2013 : 394) favorisent l'inspiration créatrice de l'innovateur grâce aux interactions sociales qu'ils suscitent. À ce titre, des connexions entre entreprises commerciales et entreprises sociales pourraient stimuler la capacité d'innovation des premières sachant que l'innovation est un marqueur ADN des secondes (Barthélémy et Slitine, 2011 : 31). Dans cette recherche, nous souhaitons justement comprendre si et comment une innovation sociale peut favoriser l'innovation responsable et durable dans les petites organisations.

1.3. L'INNOVATION SOCIALE, RESPONSABLE, DURABLE

Nous clarifions dans cette section les concepts récents d'innovation sociale, responsable et durable. Le concept d'innovation sociale est d'abord défini par son objectif : il s'agit de répondre de façon innovante à des besoins sociaux. Cette caractérisation est commune aux différentes approches juridique (loi française du 31/07/2014), institutionnelle ou politique

(CE, 2013) ou encore universitaire (Richez-Battesti et Vallade, 2009 ; Barthélémy et Slitine, 2011). L'innovation sociale est alors envisagée comme un vecteur de transformation de la société au service d'un mieux-être de l'humanité (Alvord *et al.*, 2004 ; CE, 2013). Elle est génératrice de valeur collective et partagée, autrement dit sociétale (Phills *et al.*, 2008 ; CE, 2013) et d'utilité sociale (loi du 31/07/2014). Dans la littérature anglo-américaine, elle est généralement associée à l'entrepreneur social qui, relativement à la figure classique de l'entrepreneur, porte de façon singulière la volonté de changer la société (Mair et Marti, 2006 ; Dacin *et al.*, 2010) et vise la création et la pérennisation de valeur sociétale par la recherche d'innovations (Dees, 1998 ; Zahra *et al.* 2009 ; Dardour, 2012). En Europe, l'innovation sociale est couramment associée aux organisations de l'ESS dont l'objet social et la dimension transformative de l'engagement sociétal concourent à leur institutionnalisation comme terrain privilégié d'innovation sociale (Richez-Battesti et Vallade, 2009). La Commission Européenne précise néanmoins que l'innovation sociale n'est pas circonscrite à l'ESS ou à l'entrepreneuriat social (CE, 2013 : 16). C'est davantage dans l'hybridation organisationnelle et les partenariats associant des organisations variées (au plan juridique ou en vertu de leur objet) que l'innovation sociale peut effectivement transformer la société à plus grande échelle. L'innovation sociale ne se réduit pas non plus à satisfaire les besoins de groupes ciblés, aussi vulnérables soient-ils. Si la littérature anglo-américaine centre son attention sur ces aspects (Datta, 2011), l'innovation sociale porte, au plan européen, une ambition supérieure. Envisagée comme « *un facteur de croissance durable* » (Rousselle, 2013) dans la Stratégie Europe 2020, elle constitue l'un des moyens au service d'une économie durable et inclusive (CE, 2013 : 10) et se développe en phase avec les grandes évolutions de nos sociétés. Elle concerne ainsi de très nombreux secteurs de la société, elle contribue au mieux-être des populations et elle engendre des effets positifs multidimensionnels (sociaux mais aussi économiques et environnementaux) participant au DD (Chibani-Jacquot et Frémeaux, 2013). L'innovation sociale présente d'autres singularités qui tiennent aux modalités de sa mise en œuvre (Vallade et Richez-Battesti, 2009). Elle se veut ouverte et inclusive (CE, 2013), impliquant de multiples acteurs (ou parties prenantes). Son élaboration est co-construite, en particulier avec les publics qu'elle vise. Elle convoque des apprentissages et des usages collectifs, et mise sur le partage de connaissances et l'échange (Chibani-Jacquot, 2013). Plus largement, ce principe d'inclusion et d'ouverture aux parties prenantes répond aux attendus d'une responsabilité sociétale des organisations tels qu'ils sont exprimés notamment par la norme ISO 26000 (AFNOR, 2010). À ce titre, et par

son adossement aux objectifs d'un DD, l'innovation sociale porte les traits d'une innovation responsable et durable. Si le DD constitue un objectif planétaire, la complexité de sa mise en œuvre requiert des réponses locales que l'innovation sociale peut satisfaire. Par son principe d'inclusion, l'innovation sociale est susceptible de favoriser la cohésion territoriale et l'émergence de solutions adaptées localement (CE, 2013). Par son principe d'ouverture, elle porte dans ses gènes un potentiel de transférabilité vers d'autres territoires. Ainsi, selon l'Avisé (groupe de réflexion d'acteurs de l'ESS dédié en particulier à l'innovation sociale), un projet innovant au plan social doit se concevoir comme « *une expérimentation qui a vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets sur d'autres territoires* ». Enfin, l'innovation sociale doit être entendue au sens large, rejoignant ainsi la typologie de l'OCDE (2012). Richez-Battesti et Vallade (2009) soulignent qu'il ne s'agit pas forcément de faire autre chose mais plutôt de faire autrement : « *l'innovation sociale permet de rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales (Bouchard, 2006), à des besoins peu ou mal satisfaits, sans forcément faire l'objet d'idées neuves mais bien d'une conception différente* ».

Ayant esquissé l'innovation sociale comme une forme d'innovation durable ou responsable, nous montrons en quoi elle se distingue d'autres formes d'innovations durables et précisément, quels traits communs elle partage avec elles. Dans une première acception, une innovation peut être jugée durable ou responsable au vu de son impact sociétal. Ainsi, selon Ingham (2011 : 20), l'innovation responsable désigne « *l'intégration volontaire et proactive des considérations sociales et environnementales, dans les stratégies, les comportements et les processus et qui produisent des solutions nouvelles et plus performantes par le développement et l'utilisation productive de ressources et qui ont pour résultat de créer de la valeur « sociétale » (économique, sociale et/ou environnementale)* ». C'est l'approche retenue par Berger-Douce (2014) dans son étude dédiée à l'entreprise Pocheco. Cependant, dans l'univers marchand, le glissement aisé de l'économique au financier comporte le risque de circonscrire les stratégies d'innovation à la recherche d'opportunités en DD d'abord au service de la croissance des profits. Nous retrouvons ici l'hypothèse de Porter prégnante dans les travaux consacrés aux innovations environnementales (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007) et l'approche stratégique théorisée par Porter et Kramer (2006). L'innovation sociale, eu égard à son objet et à l'intentionnalité qu'elle porte, ne saurait trouver ici un écho satisfaisant. Aggeri (2011) souligne que l'approche du management stratégique sous-jacente à cette première acception cantonne finalement le DD à une source

d'opportunités et d'innovations, alors même qu'il peut constituer, selon une seconde acception, un champ d'innovations, ie « *un domaine d'intervention et de conception d'expériences collectives inédites* » (p. 89). Selon cette seconde acception, le DD favorise la conception de milieux innovants en offrant l'opportunité d'élaborer les conditions (langages, règles, plateformes...) permettant « *à des innovations singulières de prendre sens pour des publics et pour que d'autres innovations puissent advenir* » (Aggeri, 2011 : 91). Il en résulte que la stratégie ne consiste pas tant à identifier des opportunités, qu'à concevoir de nouvelles expériences où « *les propositions de valeur se construisent dans l'action* ». Or, l'innovation sociale se nourrit de l'expérimentation collective ; à ce titre, elle s'inscrit davantage dans cette seconde approche de l'innovation durable. Selon les termes d'Aggeri (2011), ces actions collectives renvoient à un travail de scénographie et de scénarisation de l'innovation. Il s'agit de mettre en scène le potentiel de valeurs de l'innovation (à travers l'expérimentation, par exemple) et de construire un langage et un sens commun permettant de légitimer l'innovation auprès de multiples publics. De plus, l'innovation dans le champ du DD est offerte en partage aux suiveurs potentiels ; elle est un facilitateur d'innovations futures grâce aux significations communes qu'elle contribue à élaborer (scénographie ouverte). L'innovation sociale par son caractère inclusif et ouvert rejoint ici les caractéristiques d'une innovation durable. Elle inviterait donc à la conception de milieux innovants au sens d'Aggeri (2011).

2. MÉTHODOLOGIE de la recherche : le cas ÉVEIL-Tourisme

Cette partie est dédiée à la présentation de la méthodologie suivie (2.1.) et de l'étude de cas (2.2.). Les méthodes de collecte et d'analyse des données sont explicitées afin de permettre au lecteur de reconstituer la chaîne de preuves ayant donné lieu aux résultats développés ci-après (Gibbert *et al.*, 2008) (2.3.).

2.1. UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE PAR ETUDE DE CAS AVEC DESIGN ENCHASSE

La recherche repose sur une étude de cas avec design enchâssé réalisée de façon longitudinale entre 2009 et 2014 auprès d'une association à but non lucratif, Citoyens de la Terre, qui coordonne un réseau de petites organisations artisanales et touristiques sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE) dans le cadre d'une démarche de progrès en faveur d'un développement responsable et durable : la démarche Éveil-Tourisme. Depuis 2007, ce projet est soutenu par les autorités locales qui le jugent cohérent avec l'Agenda 21 local dans lequel s'est engagé le territoire à la même période.

L'étude de cas peut être considérée comme une stratégie de recherche centrée sur la compréhension des dynamiques présentes dans des contextes spécifiques (Eisenhardt, 1989).

Elle est définie par Yin (2003, p. 13) comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain enraciné dans un contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas évidentes* ». Cette modalité d'accès au réel est particulièrement recommandée lorsqu'il s'agit de comprendre un phénomène contemporain, social et complexe, ce qui correspond bien à la situation étudiée. Le design retenu pour cette recherche respecte les caractéristiques d'un design enchâssé (Yin, 2003 ; Musca, 2006) bien approprié pour rendre compte de processus organisationnels complexes appelant une analyse multi-niveaux. Il favorise, en effet, une compréhension à la fois globale et plus fine de phénomènes sociaux complexes faisant intervenir plusieurs niveaux d'analyse potentiellement imbriqués et en relation dynamique qu'il permet d'articuler, par exemple des individus (niveau micro), des groupes (niveau meso) et des organisations (niveau macro) (Lecocq, 2002 ; Hitt *et al.*, 2007). En l'occurrence, les données collectées dans cette recherche portent sur deux niveaux d'analyse : 1) les petites organisations composant le réseau Éveil, et 2) le niveau collectif de la démarche étudiée (le réseau) intégrant les membres fondateurs et l'association coordonnatrice.

2.2. LE CAS ÉVEIL-TOURISME

Créée à Marseille en 2000, l'association Citoyens de la Terre (CT) a comme objet social de préserver et de valoriser la diversité du patrimoine naturel et culturel en promouvant une économie responsable et solidaire auprès des professionnels (et non des usagers ou des jeunes comme c'est généralement le cas). En raison du poids économique du tourisme dans le bassin méditerranéen (et des externalités négatives subséquentes), elle a choisi de concentrer ses efforts sur la diffusion d'un tourisme responsable, solidaire et durable en Provence et en Méditerranée. C'est dans ce cadre qu'elle a élaboré la démarche Éveil entre 2004 et 2006, avec le soutien des autorités locales et l'aide de professionnels réputés dans la région pour leur expertise dans le domaine du DD³. Lors des premiers entretiens réalisés auprès de CT, ces professionnels nous ont été présentés comme des « militants », selon une logique propre à l'ESS (Draperi, 2011). Capitalisant sur l'expérience acquise grâce à de nombreuses expérimentations, ces fondateurs ont conçu deux outils de gestion qui sont aujourd'hui encore au centre du dispositif : 1) la Charte « Éveil-Tourisme et loisirs responsables et solidaires » qui rappelle les enjeux du tourisme au regard du développement des territoires, justifie une approche responsable et solidaire, et stipule les principes de responsabilité formalisant les

³ Centre permanent d'initiation à la forêt provençale, Loubatas à Peyrolles-en-Provence (premier éco-gîte des Gîtes de France), Marais du Vigueirat en Camargue (site écotouristique certifié E-MAS), CPIE Côte provençale à la Ciotat (centre de loisirs écotouristiques), Parc Aoubré, parc privé de loisirs en forêt dans le Var, labellisé PEFC.

valeurs portées par les membres du réseau ; et 2) une grille d'évaluation des pratiques professionnelles touristiques qui traduit en 65 critères très concrets les valeurs et les principes énoncés dans la charte. Notons que cette grille incorpore des critères reconnus dans le monde de l'ESS : meilleure gestion environnementale, sociale et économique des organisations, réduction des externalités négatives, amélioration de l'accessibilité des publics vulnérables, développement des partenariats locaux, participation à des actions de solidarité... Le tableau 1 synthétise les 65 critères de la grille Éveil et il précise les codes que nous avons utilisés pour suivre les progrès réalisés par chaque participant depuis son entrée dans le réseau.

Tableau 1 : Synthèse des compétences évaluées à partir de la Grille Éveil

Thèmes des critères et codes utilisés	Sous thèmes des critères et codes utilisés
CEnv = Responsabilité environnementale Critères 1 à 33 de la grille d'évaluation	CEnv1 = valoriser le patrimoine naturel et culturel
	CEnv2 = maîtriser et réduire les consommations en énergie
	CEnv3 = maîtriser et réduire les consommations d'eau
	CEnv4 = gérer et réduire les déchets
	CEnv5 = limiter l'impact des transports
	CEnv6 = contribuer à une meilleure qualité de l'air
	CEnv7 = maîtriser et réduire les nuisances liées au bruit
CERS = Economie responsable et solidaire Critères 34 à 46	CERS1 = gérer l'activité de façon saine et pérenne
	CERS2 = établir et gérer des partenariats locaux
	CERS3 = pratiquer une politique d'achat responsable
CSS = Responsabilité sociale et sociétale Critères 47 à 65	CSS1 = s'intégrer dans la vie locale
	CSS2 = assurer la sécurité des usagers
	CSS3 = gérer ses salariés de façon responsable
	CSS4 = favoriser l'accessibilité physique (personnes handicapées) et financière (personnes à revenus modestes)
	CSS5 = participer à des actions de solidarité

Conçue comme une expérimentation collective visant à favoriser les innovations en faveur d'un développement responsable et durable, la démarche Éveil a fait l'objet d'un projet pilote sur le PAE entre 2007 et 2014 auquel ont participé plus d'une trentaine d'organisations mises en réseau. La participation est structurée autour de six opérations principales : 1) Identifiés par l'office de tourisme, les professionnels susceptibles d'être associés à la démarche sont réunis pour une présentation détaillée, puis, ils signent la Charte Éveil marquant leur engagement dans un processus d'amélioration continue en RSE/DD. 2) Ils effectuent ensuite une première autoévaluation au regard des 65 critères de la grille Éveil. 3) Le chef de projet se rend dans l'entreprise à périodes régulières pour vérifier les résultats obtenus et il affecte une note sur 100 (indice de progression) à l'issue de chaque évaluation⁴. 4) À chaque visite, le chef de

⁴ Chaque critère de la grille Éveil est noté de 0 à 4 (maximum possible en fonction du contexte organisationnel), l'indice de progression représente la note globale, ramenée sur 100, qui est affectée après l'évaluation.

projet aide le professionnel à déterminer ses objectifs de progrès et à élaborer son plan d'action pour la période suivante. 5) En fonction des objectifs poursuivis et des difficultés rencontrées, l'association et la collectivité territoriale proposent des services de soutien et de valorisation (selon les ressources disponibles). 6) Depuis 2011, des ateliers d'échanges thématiques sont organisés deux ou trois fois par an afin d'aider les participants à mieux se connaître, identifier leurs compétences respectives, stimuler les opportunités de coopération et les apprentissages inter-organisationnels. La démarche Éveil vise ainsi à simplifier la complexité inhérente au DD auprès des petites organisations et à traduire les objectifs holistes et multidimensionnels de la durabilité en pratiques concrètes et accessibles. Afin d'aider les participants à progresser dans leurs pratiques RSE/DD et à mutualiser leurs expériences, CT est récemment passé d'un encodage manuel (la grille Éveil initiale) à un encodage informatisé grâce à un logiciel d'arbres de connaissances conçu pour le réseau Éveil par une société spécialisée dans la cartographie de compétences et de ressources d'apprentissages. Ce logiciel, mis à disposition de tous les participants, permet de visualiser sous forme cartographiée les compétences de chaque membre, celles qu'il accepte de mettre au service du réseau pour la réalisation de projets collectifs et celles dont il a besoin pour atteindre ses propres objectifs. Après plusieurs vagues de ralliements successifs (et quelques défections), le réseau comptait, en 2014, près d'une trentaine d'organisations se répartissant ainsi : huit hébergeurs, trois restaurateurs, trois structures de loisirs, trois artisans, quatre agriculteurs et éleveurs locaux, trois associations, un centre des congrès et l'Office de Tourisme local. La recherche réalisée porte plus précisément sur 17 participants car l'arrivée dans le réseau des derniers entrants est trop récente pour donner lieu à une analyse longitudinale.

2.3. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

Les données de cette étude exploratoire ont été collectées de façon longitudinale, entre 2009 et 2014, par le biais de différentes méthodes détaillées en tableau 2 : étude documentaire des différents supports produits par l'association (en particulier les grilles d'évaluation et les plans d'action des participants) et de tous les comptes rendus de réunions depuis 2007 ; observation simple et participante (immersion fréquente au sein de l'association pivot) ; entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'association CT et auprès des membres du réseau Éveil. Deux séries d'entretiens ont été réalisées directement auprès des participants en 2012 et 2013. En 2012, le réseau comptait 17 participants qui ont été interrogés à partir d'un guide d'entretien comportant huit thèmes : les motivations pour entrer dans la démarche ; l'évolution perçue par chaque participant depuis son entrée dans la démarche ; les éléments

jugés les plus pertinents pour l'évolution de l'organisation participante ; les éléments de la démarche à améliorer et à renforcer ; les freins pour progresser dans la démarche ; la communication des participants vis-à-vis de leurs parties prenantes ; les perspectives envisagées pour la démarche ; une conclusion sous forme d'évaluation globale et de suggestions. En 2013, nous avons complété les résultats de la vague précédente en interrogeant 11 participants (3 avaient quitté le réseau entre-temps et 3 n'ont pas répondu à nos sollicitations). Le guide d'entretien comportait exclusivement des questions relatives à l'innovation : quelles étaient les innovations réalisées depuis la mise en réseau ? Quelles formes prenaient ces innovations ? Quels avaient été les obstacles rencontrés pour innover de façon responsable et durable ? Quels étaient les éventuels projets d'innovation ?

Tableau 2 : La collecte des données

Étude documentaire
- Étude de tous les documents produits dans le cadre de la démarche Éveil : rapports d'activités depuis 2007, comptes-rendus des réunions, charte et grille d'évaluation Éveil, témoignages des participants. - Analyse des résultats des évaluations individuelles (effectuées à partir de la grille Éveil, chaque évaluation comporte 7 pages), et des plans d'action de toutes les structures actives dans Éveil entre 2012 et 2014 (chaque plan d'action porte sur 2 pages).
Observation simple et participante
- Participation à 3 comités de pilotage et à 3 ateliers d'échanges organisés dans le cadre de la démarche Éveil. - Participation à toutes les assemblées générales de CT depuis 2010. - Participation au séminaire stratégique de CT organisé sur 2 jours en 2013. - Discussions avec CT pour définir les protocoles de recherche réalisables au sein du réseau. - Compte-rendu régulier des résultats de recherche au conseil d'administration de CT.
Entretiens libres et semi-directifs
- Trente entretiens libres et semi-directifs réalisés, entre 2009 et 2014, auprès des responsables de CT dans le cadre du projet Éveil (durée moyenne : 2 heures). - Dix-sept entretiens semi-directifs effectués auprès des participants Éveil actifs en 2012 (durée comprise entre 20 minutes et 1 h 30, soit un total de 9 heures, et 193 pages de retranscriptions). - Onze entretiens semi-directifs complémentaires effectués auprès des participants volontaires en 2013 (durée moyenne : 1 h, soit un total de 12 heures, et 150 pages de retranscriptions).

L'analyse des données qualitative suppose l'utilisation de nombreux tableaux et matrices afin de ne pas perdre la richesse et la complexité du matériau collecté (Miles et Huberman, 2003). Contrairement aux cas généralement évoqués dans la littérature portant sur l'innovation et sur les CD, les organisations que nous avons étudiées ne sont ni supérieurement performantes, ni représentatives d'une dynamique d'innovation technologique particulière (Teece *et al.*, 1997). Nous avons donc choisi de nous concentrer sur les processus suivis, et pas uniquement sur les résultats obtenus. Afin de saisir les processus par lesquels une innovation sociale (la démarche

Éveil) conduit à des innovations responsables et durables parmi les membres du réseau, nous avons mobilisé les capacités dynamiques que nous avons opérationnalisées en nous inspirant de la méthode recommandée par Ambrosini *et al.* (2009). Pour cela, nous avons analysé l'ensemble des données collectées en retraçant les changements intervenus dans les compétences, les ressources et les routines de chaque membre depuis son entrée dans le réseau. Pour évaluer les modifications intervenues dans le répertoire de compétences, nous avons retenu les indices globaux de progression, mesurés grâce aux évaluations Éveil, et leur évolution sur la période d'engagement (code utilisé : Comp). Pour évaluer les modifications intervenues dans la base de ressources, nous avons pris en compte des éléments tangibles (afin d'éviter les biais de subjectivité tant du chercheur que des acteurs étudiés) impliquant des équipements spécifiques voire des investissements (code utilisé : Res). Pour estimer les effets de la démarche sur les routines des participants, nous avons analysé les *verbatim* d'entretiens. Des termes tels que : automatisme, formalisme, formalisation, réflexe, ont été retenus comme révélateurs de routines, voire de changements de routines (code utilisé : Rout). En procédant par triangulation des données, nous avons alors repéré les capacités déployées et nous les avons classées en 4 niveaux : « zéro » pour les capacités ordinaires fondées sur l'exploitation de routines grâce auxquelles l'entreprise crée, produit et vend sur son marché (Winter, 2003) (code utilisé : C 0) ; « 1 » pour des capacités induisant des modifications incrémentales des routines et/ou des ressources et compétences (code utilisé : CD 1) ; « 2 » pour des capacités impliquant un renouvellement des routines et/ou des ressources et compétences (code utilisé : CD 2) ; « 3 » pour des capacités conduisant à une modification régénérative des CD elles-mêmes, produisant des changements dans la façon dont l'entreprise résout ses problèmes, et agissant ainsi de façon indirecte sur les ressources et compétences (code utilisé : CD 3). Les innovations réalisées ou en cours ont été identifiées à partir de la classification de l'OCDE (2012). Le tableau 3, placé en annexe, synthétise l'analyse des données. Les organisations sont codées O1, O2... pour des raisons de confidentialité.

3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous présentons les résultats en trois points : nous précisons les difficultés rencontrées par les membres du réseau Éveil pour progresser en RSE/DD (3.1.) ; puis nous retraçons les processus et les CD conduisant à des innovations responsables et durables dans le réseau (3.2.) ; enfin nous montrons comment l'innovation sociale que constitue la démarche Éveil stimule les capacités d'innovation des participants en développant leur capital relationnel et leurs capacités d'apprentissages (3.3.).

3.1. LES DIFFICULTES DES PETITES ORGANISATIONS ENGAGEES EN RSE/DD

Bien que les responsables des organisations étudiées affirment quasiment tous de fortes convictions éthiques pour expliquer leur engagement dans une démarche de RSE/DD (15/17 lors des entretiens de 2012), ils rencontrent des difficultés confirmant celles relevées dans la littérature : manque de temps et de disponibilité, sentiment d'isolement, capacités cognitives, managériales et d'absorption souvent limitées, faible pouvoir de négociation, insuffisance de ressources (Cohen et Levinthal, 1990 ; Spence, 1999 ; Jenkins, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006). À cette liste largement admise, s'ajoutent des difficultés propres au territoire et au macro-environnement. Les principaux problèmes évoqués au niveau du territoire concernent le tri sélectif et la collecte des déchets, pas encore au point dans plusieurs communes (O1, O3, O4, O12, O13), la signalétique routière, vivement critiquée par les hôteliers (O1, O13), l'aménagement de pistes cyclables réclamées par les touristes, mais encore inexistantes (O8), et la commercialisation de l'offre touristique du territoire, jugée globalement insuffisante (O5, O6, O9, O12, O13, O14, O15, O17). Par ailleurs, la gestion directe de plusieurs établissements (O7, O8, O10) par la collectivité territoriale induit des difficultés spécifiques : les choix politiques peuvent être remis en question à chaque élection locale (c'est le cas en 2014 où le changement d'équipe municipale ralentit le projet), la gestion des bâtiments (construction, isolation, gestion de l'eau et de l'énergie) dépasse souvent le périmètre décisionnel des responsables interrogés, et le cloisonnement des services administratifs constitue un véritable handicap dans une perspective holiste de DD.

Des difficultés importantes sont également imputables au macro-environnement. Les participants déplorent en particulier la lourdeur de la réglementation qui leur est imposée (O1, O3) et l'inaccessibilité des solutions technologiques (inexistantes ou excessivement coûteuses) pour mettre en œuvre une politique ambitieuse de DD (O1, O2, O6, O10, O12, O14, O15, O17). De façon générale, les participants interrogés attendent une aide plus importante de la part des pouvoirs publics.

Illustrations (extraits de verbatim et exemple) :

O1 : « les nouvelles normes de sécurité imposant des détecteurs de fumée dans toutes les chambres et les travaux assurant une meilleure accessibilité pour les personnes handicapées vont nous coûter une fortune... il y a des choix à faire, malheureusement, on ne va pas pouvoir tout faire » ; « Pour les consommations en énergie, on a fait un essai dans les couloirs avec des ampoules économiques mais ça n'a pas été convainquant, ça n'a pas marché, ça a été un gros investissement, mais dans les couloirs les ampoules doivent pouvoir s'éteindre et s'allumer avec les détecteurs de présence justement pour ne pas rester allumées 24h/24. Ces ampoules-là n'ont pas tenu et ça nous a coûté une fortune pour rien. »
O2 : « On aimerait s'équiper en panneaux solaires et en éoliennes, surtout en éoliennes, mais il manque le financement. »

O17 : «Il y a 8 ans, j'ai fait des rénovations et on m'a proposé une chaudière au fuel. J'ai dit non, je veux des panneaux solaires, et là, j'ai dû galérer pour trouver un interlocuteur ».

Exemple : Le restaurateur O6 souhaite lancer un projet de construction de chambres d'hôtes en haute qualité environnementale mais il se sent démuni face aux solutions techniques disponibles et il hésite en raison d'un surcoût de 20 % pour ce type de construction.

Pourtant, malgré toutes les difficultés rencontrées, les petites organisations étudiées réalisent de réels progrès dans le développement de leur capacité d'innovation. L'objectif de cette recherche est précisément de comprendre comment elles y parviennent.

3.2. LE DEVELOPPEMENT D'UNE CAPACITE A INNOVER MALGRE LES OBSTACLES

La recherche montre que tous les participants Éveil ont développé des capacités à innover se manifestant dans les quatre catégories d'innovations retenues par l'OCDE. Nous présentons ces innovations, puis nous décomposons les CD déployées pour y parvenir.

Les innovations observées

Les innovations de procédés arrivent en première position et sont observables chez tous les participants Éveil. Elles visent tout d'abord un objectif d'efficience grâce à la réduction des charges (eau, électricité, énergies, autres consommables et production de déchets). Elles cherchent ensuite à exploiter un positionnement stratégique en reconfigurant l'offre touristique ou en développant de nouveaux segments de clientèle : c'est le cas des achats locaux, équitables et éco-labellisés, et des nombreux aménagements effectués pour améliorer l'accessibilité des personnes handicapées (via la labellisation Tourisme et Handicap (T&H) effective ou en projet dans plusieurs établissements).

Placées en seconde position, les innovations de produits se répartissent en deux grandes catégories. Elles consistent, premièrement, en structures d'accueil innovantes, intégrant de réelles avancées en RSE/DD. Ce type d'innovation exige souvent d'importants investissements, ce qui peut freiner certains participants.

Illustrations (exemples) :

O2 a pensé le centre équestre pour accueillir des personnes handicapées, souvent laissées pour compte dans le tourisme. O6 a un projet de chambres d'hôtes haute qualité environnementale en cours de réalisation et profitera de la construction pour faire les aménagements exigés pour le label T&H dans le restaurant. O7 a fait l'objet de lourds investissements financés par l'intercommunalité afin de signifier l'engagement durable de celle-ci. O16 a créé un musée des santons au-dessus de son atelier. O12 pratique le concept actuellement très en vogue de location touristique (déclarée) de son habitation. O13 a augmenté son taux d'occupation grâce aux chambres équipées T&H.

Les innovations de produits portent, deuxièmement, sur la conception ou l'amélioration de l'offre (produits et services). Les difficultés de mise en œuvre sont alors moins importantes car priment ici la créativité, les nouvelles idées et la capacité combinatoire des décideurs.

Illustrations (extrait de verbatim et exemples) :

O8 : « Cette année nous avons créé le festival de randonnée, on a identifié 42 balades, c'était formidable, 1500 personnes sont venues à notre festival [...] on a innové, on l'a créé en démarche citoyenne, en démarche de démocratie participative avec les citoyens, avec la population locale ça été un peu nouveau pour nous, on a fait beaucoup de réunions le soir, tardivement à la salle des fêtes d'Aubagne et on a dit voilà, on a cet événement-là, on veut le construire avec vous [...] On a eu 6 propositions artistiques qu'on a intégrées à la randonnée [...] il y a beaucoup d'associations qui sont venues nous voir pour nous proposer des activités artistiques au fil de la randonnée. On innove voilà ». Autres exemples : O1 a recentré son offre sur l'hébergement et amélioré les prestations petit-déjeuner. O9, O15 et O16 représentent des métiers d'art et doivent innover régulièrement dans leurs productions sans perdre l'authenticité recherchée par leurs clients. O10 souhaiterait élaborer des produits séminaires en lien avec le DD, mais il n'y est pas encore parvenu, car il manque d'idées et de savoir-faire. O14 propose des menus biologiques et du terroir sur commande.

Nous avons également identifié des innovations commerciales, principalement illustrées par l'utilisation croissante d'Internet (sites de réservation) et les actions déployées par l'Office de Tourisme (O8) (nouveau site Internet, carte touristique, valorisation des métiers d'art). La commercialisation de l'offre touristique du territoire est toutefois jugée encore faible par les professionnels. Enfin, plusieurs innovations organisationnelles, effectives ou en projet peuvent être identifiées grâce au développement de partenariats et de nouvelles collaborations entre professionnels de la chaîne de valeur touristique (cet aspect étant ressorti de l'analyse effectuée au niveau collectif du réseau, il est développé au point 3.3.).

Les capacités dynamiques déployées

La recherche effectuée met l'accent sur les CD qui ont accompagné le processus d'innovation dans les organisations étudiées. Grâce à la méthodologie retenue, nous pouvons conclure que des CD de niveaux 1 ou 2 ont été développées chez tous les participants Éveil actifs en 2013. L'étude révèle, en effet, que des modifications notables dans les stocks de ressources, de compétences et de routines sont intervenues au cours de la période d'observation, générant de nouvelles combinaisons entre ces éléments, chez tous les participants. Au niveau des ressources, de nombreux aménagements, équipements et investissements divers sont ainsi réalisés afin d'assurer les reconfigurations requises par la mise en œuvre d'une stratégie de RSE/DD : réduction des consommations en eau, électricité et autres consommables visant une plus grande maîtrise des charges (observée chez tous les participants), amélioration de l'accessibilité pour les personnes handicapées (O2, O3, O6, O9, O13, O17), efforts de commercialisation (investissement de O8 dans un site Internet afin de valoriser l'offre touristique responsable du territoire et dans la création d'une carte géographique et touristique). D'autres projets d'investissement sont évoqués mais n'ont pas encore été réalisés (O6 : projet de construction de chambres d'hôte en haute qualité environnementale, O12 : projet d'isolation en vue de réduire sa facture énergétique).

Une montée en compétences est également observée chez tous les participants qu'il s'agisse des compétences évaluées grâce à la grille Éveil ou plus largement des apports cognitifs, réflexifs, opérationnels et relationnels mis en évidence lors des entretiens effectués auprès des participants. Au plan cognitif, les responsables interrogés comprennent mieux les nouveaux enjeux de leur environnement concurrentiel, leurs impacts sociétaux et leurs possibilités d'action pour contribuer à un DD. Au plan réflexif, ils sont encouragés à remettre en cause leurs pratiques professionnelles pour intégrer la complexité du DD et minimiser leurs externalités négatives. Ils peuvent alors envisager de nouvelles perspectives d'évolution stratégique cohérentes avec leurs convictions éthiques. Au plan opérationnel, ils intègrent à leurs compétences professionnelles, généralement centrées sur un métier, de nouvelles compétences qui se traduisent dans des routines visant à réaliser des économies (eau, électricité, consommables) ou à mieux satisfaire les clients (plusieurs participants notent que la prise en compte du DD devient une exigence de base pour de nombreux clients et ne pas y répondre crée de l'insatisfaction). Au plan relationnel, les apports sont notables car la plupart des participants ont développé de nouvelles collaborations, voire de réels partenariats, depuis leur entrée dans le réseau (par exemple : « O2, O3 et O6 », « O3, O9, O12 », « O7 et O14 », « O1, O9, O10, O13, O15 et O17 »).

Les routines évoluent le plus souvent de façon incrémentale au sein de chaque établissement en fonction des investissements réalisés et des nouvelles orientations stratégiques retenues. Lors des entretiens, certains participants précisent d'ailleurs qu'ils apprécient le caractère structuré et formalisé de la démarche qui les aide à acquérir de nouveaux automatismes (O1, O7, O8, O17). Finalement, en dépit des obstacles, ces petites organisations ont développé leurs propres capacités d'innovation grâce à la mise en réseau Éveil. L'innovation sociale que représente Éveil a joué un rôle décisif en permettant le transfert des compétences nécessaires et le développement du capital relationnel de ces participants.

3.3. L'INNOVATION SOCIALE COMME MOTEUR DE L'INNOVATION RESPONSABLE ET DURABLE

La mise en réseau Éveil contribue à résoudre certaines difficultés des participants grâce à des apports en ressources intangibles qui impactent positivement leur capacité d'innovation en RSE/DD. Deux principaux apports sont identifiés à l'issue de cette recherche : le développement du capital relationnel (ou social au sens de Bourdieu, 1980) et la stimulation des apprentissages individuels et collectifs.

Le capital relationnel de chaque participant est amélioré grâce à la mise en réseau et les nombreux échanges suscités avec d'autres acteurs du territoire. Les collaborations et les

capacités créatives de chacun sont ainsi favorisées au sein du réseau et plus largement du territoire. Nous retrouvons là les caractéristiques du capital social défini par Bourdieu (1980) comme l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations, plus ou moins institutionnalisées, d'interconnaissance et de reconnaissance mutuelle. La création d'un socle de valeurs partagées, les nombreuses interactions suscitées entre acteurs du territoire et l'accompagnement individuel et collectif proposé par les coordonnateurs du projet, engendrent de la confiance qui encourage chaque participant à promouvoir les autres, dans le cadre d'une chaîne de valeur touristique élargie à l'échelle du territoire.

Illustrations (extrait de verbatim et exemples) :

O4 : « Si j'étais venue plus souvent, j'aurais gardé le contact avec les gens... une fois qu'on a été en contact 2 ou 3 fois, on n'a plus besoin de vous pour se contacter et le réseau est établi. »

Exemples de collaborations :

L'offre des artisans céramistes (O9) et santonniers (O15) est promue par les hébergeurs (O1, O13, O17), par le centre de congrès (O10) et par l'office de tourisme (O8). Le restaurateur-traiteur O14 s'est rapproché du centre de loisirs O7 pour entrer en contact avec des producteurs locaux de vin, de miel, d'huile d'olive et de lavande afin d'intégrer ces produits dans sa cuisine. Le partenariat entre O14 et O7 s'est récemment étoffé puisque O14 gère à présent la buvette et la petite restauration du centre de loisirs. O2, O3 et O6 ont le projet d'élaborer une offre touristique commune valorisant leurs complémentarités, mais le projet tarde à voir le jour, chaque responsable étant accaparé par ses propres contraintes. Des paniers composés de produits du terroir sont proposés aux visiteurs dans chaque établissement du réseau afin de promouvoir des spécialités locales (miel, huile d'olive, nougat...).

Cet aspect de la démarche Éveil est très apprécié par les participants qui souffrent souvent d'un sentiment d'isolement et d'impuissance face aux enjeux de la durabilité.

Extrait de verbatim de O12 : « Merci à tout le monde ! Ça me sécurise, c'est une entraide, je ne me sens plus seul dans mon petit coin, je sens que je suis dans une dynamique, je vais peut-être lentement, mais c'est une dynamique ! »

Des apprentissages individuels et collectifs sont également favorisés par la démarche Éveil dont le caractère innovant réside dans la façon dont les apprentissages sont générés et capitalisés. La démarche est progressive et pédagogique, les évaluations sont suivies d'une discussion entre le superviseur et le responsable d'unité : ces modalités stimulent les capacités réflexives des participants et favorisent une remise en cause propice à l'innovation.

Illustrations (extrait de verbatim et exemple) :

O4 : « Le jardin sec a changé beaucoup de choses : ça a changé notre façon de penser et de consommer. »

Exemple : à l'issue d'une discussion post évaluation, l'artisan santonnier O15 a décidé d'isoler son four, parvenant ainsi à économiser 3 heures de cuisson par fournée, représentant 30 % d'économies en électricité.

La structuration de la démarche autour d'un certain nombre d'étapes à franchir et la formalisation des critères de RSE/DD proposés dans la grille Éveil sont d'ailleurs jugées très positivement par les participants : ils peuvent suivre leurs progrès en RSE/DD, puis les

valoriser en identifiant et en saisissant de nouvelles opportunités entrepreneuriales et stratégiques profitables pour leur entreprise (13/17 personnes interrogées en 2012).

Extraits de verbatim :

O8 : « Sans la démarche Éveil, je ne dis pas que nous n'aurions rien fait, car nous sommes préoccupés, mais nous n'aurions pas été structurés comme nous le sommes à présent, là on dispose de quelque chose de très structuré ».

O17 : « ça me permet de faire le point, on est évalué, c'est très important... ça me permet de ne pas me disperser ».

De même, les échanges suscités lors des ateliers collectifs stimulent les apprentissages générateurs d'innovation.

Exemples :

Lors d'un atelier consacré à la question des déchets, le restaurateur-traiteur O14 a établi le contact avec les responsables du territoire en charge de cet enjeu et il a installé depuis un composteur dans son jardin qui lui permet de recycler tous ses déchets organiques.

Lors d'un atelier traitant de la responsabilité sociale et du capital humain, la directrice de la résidence hôtelière O13 qui accueillait le groupe a expliqué comment la création de deux chambres équipées pour les personnes handicapées et la labellisation Tourisme & Handicap qui en a résulté ont augmenté son taux d'occupation de façon importante. La visite commentée des chambres a fini de convaincre les autres participants intéressés par ce sujet.

En outre, l'étude longitudinale réalisée montre comment s'est articulée la capitalisation des savoirs générés depuis la création du réseau, lui-même fondé sur la synthèse de plusieurs années d'expériences des membres fondateurs. Depuis sa création, les coordonnateurs du réseau n'ont jamais cessé d'expérimenter afin de trouver des solutions à la problématique complexe de la durabilité, pour les promouvoir ensuite auprès des professionnels. C'est ainsi que les expérimentations réussies des experts fondateurs, puis des membres du réseau, peuvent être récupérées pour réorienter les trajectoires d'évolution de chaque participant en fonction de ses besoins précis. Dans ce processus de capitalisation, l'association pivot joue un rôle central de mémorisation et de transmission des connaissances générées. Pour chaque membre du réseau, des économies sur les coûts d'expérimentation et d'exploration sont ainsi générées, favorisant ses capacités d'innovation responsable et durable.

L'étude met toutefois en évidence certains problèmes résiduels que la mise en réseau et le soutien de l'association pivot ne peuvent résoudre. Par exemple, lorsqu'un membre connaît des difficultés financières, il est encouragé, une aide réflexive lui est apportée, mais la résolution des problèmes lui incombe. De même, l'association pivot joue un rôle important de médiateur vis-à-vis des pouvoirs publics qu'elle tient régulièrement informés des attentes des participants, mais elle ne peut se substituer à l'action publique.

DISCUSSION ET CONCLUSION

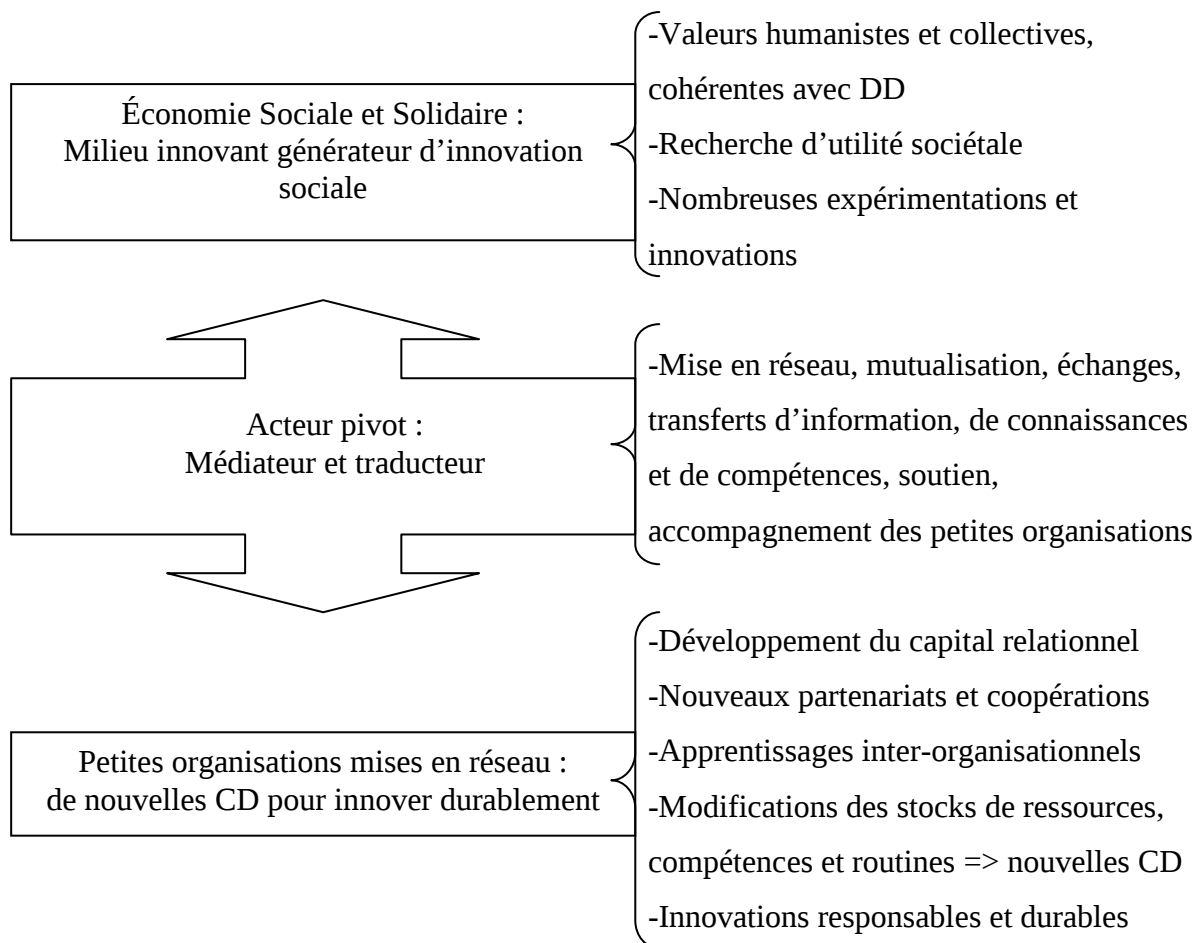
Nous présentons ci-après les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche. Nous concluons sur ses principales limites et les perspectives qu'elle offre.

Au plan théorique, l'analyse longitudinale multi-niveaux réalisée au sein du réseau Éveil présente deux principales avancées. Premièrement, elle contribue à enrichir la théorie des capacités dynamiques en élargissant son champ d'application au cas des petites organisations, fréquemment exclues du champ de recherche en raison de leur hétérogénéité et des difficultés méthodologiques que suscite leur étude. Tandis que la littérature se concentre sur les résultats obtenus par des entreprises supérieurement performantes, souvent représentatives d'une dynamique d'innovation technologique (Teece *et al.*, 1997), cette recherche s'est intéressée aux processus déployés dans un réseau de petites organisations artisanales et touristiques qui sont parvenues à innover en RSE/DD, malgré les difficultés inhérentes à ce type d'entreprise (Spence, 1999 ; Jenkins, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006). Elle révèle chez les participants du réseau étudié une évolution des stocks de ressources, de compétences et de routines, enrichies et recombinaisonnées au profit d'innovations multiples : innovations de procédés et de produits, innovations commerciales et organisationnelles. La montée en compétences des participants résulte en particulier des apports cognitifs, réflexifs, opérationnels et relationnels stimulés par la démarche Éveil et de la mise en réseau qui favorise les apprentissages individuels et collectifs et contribue au développement du capital relationnel (ou social au sens de Bourdieu, 1980) des participants. Dans un environnement modérément dynamique comme celui du tourisme, les capacités coopératives et les apprentissages développés apparaissent alors comme des déterminants majeurs d'évolution et d'innovation des petites organisations (Eisenhardt et Martin, 2000). Les CD observées sont de ce fait majoritairement incrémentales et de renouvellement, marquant ainsi des préoccupations centrées sur une plus grande responsabilité sociétale et une quête d'efficacité des participants (Castiaux, 2012).

Deuxièmement, cette recherche explicite des relations entre CD et innovation qui sont le plus souvent suggérées dans la littérature mais rarement analysées (Teece *et al.*, 1997 ; Ambrosini *et al.*, 2009 ; Berger-Douce, 2011, 2014). L'approche multi-niveaux mobilisée s'avère particulièrement pertinente car elle révèle les processus par lesquels une innovation sociale (issue de l'ESS) peut constituer un moteur d'innovation responsable et durable grâce aux CD qu'elle suscite. Proche du modèle de l'innovation ouverte qui favorise la coopération et la mutualisation de ressources et de compétences, internes et externes, afin de stimuler l'innovation et en réduire les risques (Loilier et Tellier, 2013), l'innovation sociale étudiée

déclenche des processus d'expérimentations et d'apprentissages complexes (individuels, organisationnels, inter-organisationnels) dont bénéficient les organisations membres du réseau ainsi que le territoire et plus largement la société. Les leviers de son déploiement font également de la démarche Éveil un champ d'innovation durable, au sens d'Aggeri (2011). Elle favorise la construction d'une vision partagée et d'un sens commun autour de l'objectif d'un tourisme durable. L'acteur pivot, issu de l'ESS, et les fondateurs de la démarche, contribuent fortement à la scénarisation et à la scénographie de ce champ (selon les termes d'Aggeri, 2011), qu'il s'agisse des instruments créés (charte Éveil-Tourisme, grille d'évaluation, mise à disposition d'un logiciel d'arbres de connaissance dédié à la démarche) et des occasions de rencontre programmées (réunions d'informations, discussions post-évaluation, ateliers d'échanges thématiques). L'existence d'un acteur pivot, porteur de convictions fortes et capable d'endosser un rôle de médiateur et de traducteur (au sens de Callon, 1986 et Latour, 2006) apparaît déterminante pour expliquer les résultats de la démarche comme le montre la synthèse présentée en figure 1.

Figure 1 : l'innovation sociale, moteur d'innovation responsable et durable



Les apports de cette recherche sont aussi d'ordre méthodologique. Premièrement, grâce à la méthodologie élaborée, le concept de CD a pu être opérationnalisé afin de l'adapter à l'objet d'étude, et les processus suivis pour innover dans les petites organisations étudiées ont pu être décomposés. Alors qu'émerge actuellement un champ d'étude centré sur les CD d'innovation durable, peu d'auteurs ont fait l'effort de cette opérationnalisation qui se révèle pourtant indispensable pour saisir les processus à l'œuvre (Ambrosini *et al.*, 2009 ; Castiaux, 2012 ; Van der Yeught, 2014). Deuxièmement, en nous immergeant sur une longue période au sein de l'association pivot, nous avons pu générer la confiance nécessaire pour approcher les membres du réseau, leur faire accepter notre présence, voire leur faire oublier son caractère intrusif. La méthode d'accès au réel retenue autorise ainsi des avancées concernant la population des TPE qui représentent 95 % du tissu économique français, mais dont les dynamiques d'évolution restent difficiles à saisir (voir, par exemple, le rapport récent du Ministère de l'Économie et des Finances sur le financement des TPE, 2014). L'approche multi-niveaux longitudinale mobilisée se révèle ici particulièrement enrichissante pour la collecte et l'analyse des données.

Au plan managérial, cette recherche confirme les difficultés propres aux petites organisations engagées en RSE/DD (Spence, 1999 ; Jenkins, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006), mais elle offre aussi des perspectives optimistes en montrant comment une innovation sociale orientée vers les TPE peut aider ces dernières à innover en faveur du DD et, par là même, à saisir de nouvelles opportunités stratégiques. En effet, bien que cette recherche se soit concentrée sur les CD générées pour innover de façon responsable et durable, ses implications vont au-delà car, ce faisant, les membres du réseau étudié réalisent aussi des économies sur leurs charges, ils développent des apprentissages, innover dans différents domaines (procédés, produits, commercialisation), établissent de nouveaux partenariats, répondent plus précisément aux attentes de leurs clients... Autant de moyens susceptibles d'accroître l'efficacité de leur activité et d'en assurer la pérennisation. Ils trouvent ainsi des solutions à des difficultés récurrentes et ils peuvent développer des stratégies d'avantage concurrentiel par les coûts et par la différenciation qui ne sont pas négligeables en période de crise (Nidumulu *et al.*, 2009). Cette recherche met également en évidence un certain nombre de freins au déploiement de l'innovation sociale qui sont autant de sources d'enseignements. D'une part, toute volonté transformatrice se heurte aux contraintes pesant sur les participants. Ainsi, des difficultés économiques et des urgences à gérer ont parfois eu raison de l'engagement de certains participants. Des convictions trop peu assurées expliquent aussi certains renoncements : la

visée transformatrice de l'innovation sociale trouve ici une limite non négligeable quand elle vise l'incorporation d'acteurs mus par des considérations essentiellement économiques. D'autre part, les résultats de la démarche Éveil sont contingents aux ressources publiques et à la volonté politique du territoire concerné. La nécessité d'un lien plus étroit entre les acteurs politiques locaux et les projets portés par l'ESS est ici soulignée comme une condition pour innover davantage dans le champ du DD. Enfin, l'étude révèle que des considérations macro-environnementales peuvent freiner l'innovation. En particulier, les problèmes posés par les technologies non disponibles ou trop coûteuses pour les participants marquent en creux le levier mutuel que peut offrir la combinaison de l'innovation technologique et de l'innovation sociale. La première facilite le déploiement de la seconde qui peut, à son tour, favoriser sa diffusion et sa légitimation sociétale.

Riche d'enseignements grâce, en particulier, à une méthodologie qualitative mobilisant dans une perspective longitudinale des sources de données et des techniques variées, cette recherche présente néanmoins deux grandes limites. Premièrement, la réalisation d'une étude longitudinale multi-niveaux et multi-parties prenantes se heurte aux obstacles matériels liés aux ressources financières et humaines dédiées. En l'occurrence, nous n'avons pas pu conduire notre programme de recherche auprès de parties prenantes clés telles que les responsables politiques du territoire (un sujet hautement sensible) et les touristes eux-mêmes (un questionnaire spécifique a été envisagé mais jugé trop lourd à mettre en place). Deuxièmement, comme toute étude qualitative, notre étude ne prétend pas à une généralisation statistique. Elle appelle plutôt l'étude d'autres cas visant à mettre à l'épreuve, dans d'autres contextes, les mécanismes générateurs que nous révélons ici. A fortiori, l'analyse de la démarche Éveil pourra être poursuivie en empruntant d'autres voies, par exemple, en caractérisant et en expliquant sa dynamique de croissance et de diffusion ou encore en identifiant les mécanismes d'interactions entre la démarche et son environnement local (économique, politique, social).

Références bibliographiques

- AFNOR (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000 : 2010.
- Aggeri, F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation : scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue française de gestion*, 215, 87-106.
- Alvord, H. S., D.L. Brown et W.L. Christine (2004), Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study, *Journal of Applied Behavioural Science*, 40: 3, 260-82.
- Ambrosini, V., C. Bowman et N. Collier (2009), Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, *British Journal of Management*, 20, S9-S24.

- Ayari, N. (2013), Internal Capabilities, R&D Cooperation, and Firms Innovativeness Level. *Gestion 2000*, mars-avril, 33-53.
- Barthélémy, A et R. Slitine (2011), *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Paris : Vuibert.
- Berger-Douce, S. (2011), Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?, *Revue Française de Gestion*, 37 : 215, 147-166.
- Berger-Douce, S. (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et entreprise*, 3 : 12.
- Bon, V, A. Lacroux, P. Teller et C. Van der Yeught (2013), Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question, *Recherches en Sciences de Gestion*, 96, 179-197.
- Bouchard, M. (2006), De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77 : 2, 139-166, juin.
- Bourdieu, P. (1980), Le capital social. Notes provisoires, *Actes de la Recherche en sciences sociales*, 31 : 2-3.
- Callon, M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Castiaux, A. (2012), Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges, *International Journal of Innovation Management*, 16: 6, 16 p.
- CE (2013), *Guide to social innovation*, European Commission, 02/2013.
- Chibani-Jacquot, Ph. (2013), Définir ce qu'est un projet « socialement innovant », in *La fabrique de l'innovation sociale*, Alternatives économiques Hors série poche, 62 : 14-18.
- Chibani-Jacquot, Ph. et Ph. Frémeaux (2013), L'innovation sociale, R&D de l'économie sociale et solidaire, in *La fabrique de l'innovation sociale*, Alternatives économiques Hors série poche, 62 : 8-14.
- Cohen, B. et M.I. Winn (2007), Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 22, 29-49.
- Cohen, W. M. et D. Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Dacin, P-A., M.A. Dacin et M. Matear (2010), Social entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From here, *Academy of Management Perspectives*, August, 37-57.
- Dardour, A. (2012), Les modèles économiques en entrepreneuriat social : proposition d'un modèle intégrateur, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 : 255/256, 49-57.
- Datta, P.B. (2011), Exploring the evolution of a social innovation: a case study from India, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 10: 1, 55-75.
- Dean, T. J. et J. S. McMullen (2007), Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action, *Journal of Business Venturing*, 22, 50-76.
- Dees, G. (1998), The meaning of social entrepreneurship, Comments and suggestions contributed from the social entrepreneurship funder Working Group, October 31.
- Deslée, C. et P. Guirod (2012), La combinaison de connaissances pour innover : le cas de la création de services d'assurances innovants pour le distributeur, *Revue Française de Gestion*, 2 : 221, 95-110.

- Draperi, J.-F. (2011), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*, Paris : Dunod.
- Eisenhardt, K. M., (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Eisenhardt, K.M., et J.A. Martin (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21 (10/11), 1105-1121.
- Ellonen, H. K., H. Jantunen et O. Kuivaleinen (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities, *International Journal of Innovation Management*, 15: 3, 459-478.
- Fernez-Walch, S et F. Romon (2010), *Management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, 2^{ème} édition, Paris : Vuibert.
- Ghera, S. (2010), Stratégies de développement durable. Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 10 : 5, 141-153.
- Gibbert, M, W. Ruigrok et B. Wicki (2008), What passes as a rigorous case study, *Strategic Management Journal*, 29 : 13, 1465-1474.
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33: 3, 114-136.
- Hitt, M. A., P. W. Beamish, S. E. Jackson et J. E. Mathieu (2007), Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management, *Academy of Management Journal*, 50: 6, 1385-1399.
- Ingham, M. (2011), *Vers l'innovation responsable. Pour une vraie responsabilité sociétale*, Bruxelles : De Boeck.
- Jenkins, H. (2004), A critical of conventional CSR Theory: an SME perspective, *Journal of General Management*, 29: 4, 37-57.
- Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Jenkins, H. (2009), A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, *Business Ethics: A European Review*, 18: 1, 21-36.
- Latour, B (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte-Poche.
- Lecocq, X. (2002), Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion, in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, J. Le Goff, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : Ed. EMS, 173-192.
- Lepoutre, J. et A. Heene A. (2006), Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review, *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.
- Loilier, T. et A. Tellier (2013), *Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, Cormelles-le-Royal : Ed. EMS.
- Mair, J. et I. Marti (2006), Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight, *Journal of World Business*, 41: 1, 36-44.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2: 1, 71-87.
- Martinet, A.-C. et E. Reynaud (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 30 : 152, 121-136.
- Menguc B et S. Auch (2006), Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on marketing orientation and innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 : 1, 1152-7824.
- Ministère de l'Économie et des Finances (2014), Observatoire du financement des entreprises, Rapport sur le financement des TPE en France.
- Musca, G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, 9 : 3, 145-168.

- Nelson, R et Winter S.G. (1982), *An evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press, Harvard University Press.
- Nidumulu, R., C. Prahalad et M. Rangaswami (2009), Why sustainability is now the key driver of innovation, *Harvard Business Review*, 87, 57-64.
- OCDE (2012), *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation*, site Internet consulté le 20-01-2015, <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation>.
- Phills, J., K. Deiglmeier et D.T. Miller (2008), Rediscovering social innovation, *Stanford Social Innovation Review*, 6 : 4, 34-43.
- Porter M. E. et C. van der Linde (1995), Vert et concurrentiel : la fin du bras de fer, in M. E. Porter (dir), *La concurrence selon Porter*, Paris : Éd. Village Mondial, 345-370.
- Porter, M-E. et M-R. Kramer (2006), Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Richez-Battesti, N. et D. Vallade (2009), Economie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, *Innovations*, 2 : 30, 41-69.
- Rousselle, M. (2013), L'innovation sociale : une solution durable aux défis sociaux, *Informations sociales*, 6 : 180, 140-148.
- Salavou, H (2004), The concept of innovativeness: should we need to focus?, *European Journal of Innovation Management*, 7:1, 33-44.
- Spence, L. J. (1999), Does size matter? The state of the art in small business ethics, *Business ethics: a European review*, 8: 163-174.
- Spence, L.J. (2007), CSR and small business in a European policy context: the five C's of CSR and small business research, agenda 2007, *Business and society review*, 112, 533-552.
- Subramanian, A (1996), Innovativeness: redefining the concept, *Journal of Engineering and Technology Management*, 13: 3/4, 223-243.
- Teece, D. J. (2007a), Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28: 13, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2007b), Managers, Markets and Dynamic Capabilities, in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. G. Winter, *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*, Malden, MA: Blackwell Publishing, 19-29.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.
- Van der Yeught, C. (2014), Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations, *Revue de l'Organisation Responsable*, 9 : 2, 21-45.
- Walsh, M., P. Lynch et D. Harrington (2011), A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness, *Irish Journal of Management*, 23: 1, 21-40.
- Winter, S. G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24: 10, 991-995.
- Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Zahra, S. A., H.J. Sapienza, et P. Davidson (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43: 4, 917-955.
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum et J.M. Shulman (2009), A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

Tableau 3 : Synthèse des données

LES PARTICIPANTS ÉVEIL			ÉVOLUTION entrée réseau / 2014					
Code/Type d'organisation	Nombre d'employés	Date d'entrée	Comp Évolution Critères Éveil	Res	Rout	CD	Innovations	Remarques
O1 : Hôtel restaurant	17	2008	+3 CEnv1/2/3/4 ; CERS 2/3 ; CSS 1/2/3/4	Importants investissements ciblés (économies de charges)	Evolution, nouveaux automatismes	2	Innovations Procédés, Produits (qualité de l'accueil, recentrage de l'offre, amélioration de l'offre petits déjeuners, opération MP2013), Commercialisation (Internet), Organisation : partenariat effectif avec restaurant voisin	
O2 : Ferme équestre	2	2008	+9 CEnv 1/2/3/4/5 ; CERS 2/3 ; CSS 2/4	Importants investissements (économie de charges et accessibilité pour personnes handicapées)	Evolution incrémentale	2	Innovations Procédés, Produit, Commercialisation : projet d'offre commune avec O3 et O6	
O3 : Camping	1	2008	+6 CEnv 2/3/4 ; CSS 2/4	Investissements ciblés (énergie solaire, gestion de l'eau, mise aux normes anti-incendie, accessibilité handicapés)	Evolution lente	1	Innovations Procédés, Commercialisation : projet d'offre commune avec O2 et O6	
O4 : Gîte	2	2008	+4 CEnv 2/3/4/5/6 ; CERS 3/4	Quelques investissements ciblés (eau, énergie)	Evolution	1	Innovations Procédés	Sortie du réseau en 2013 : changement d'activité et vente du gîte pour raisons personnelles
O5 : Loisirs équestres	5	2011	+3 CEnv 2/3/4 ; CERS 2/3 ;	Peu d'investissements, actions incrémentales (gestion de l'eau et de	Evolution incrémentale	1	Innovations Procédés	Entretien 2013 non réalisé

XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique

			CSS 1/2/3/4/5	l'énergie, tri sélectif)				
O6 : Restaurant	7	2008	+9 CEnv 1 ; CERS 1/2 ; CSS 1/4	Projet de construction de chambres d'hôtes à faible impact environnemental, accessibilité handicapés	Evolution	1	Innovations Procédés, Produit : projet d'une offre d'hébergement à faible impact environnemental, Commercialisation : projet d'offre commune avec O2 et O3	
O7 : Centre de loisirs	7	2008	+3 CEnv 1/2/3/4/5 ; CERS 2/3 ; CSS 1/2	Lourds investissements lors de la création du centre qui constitue une innovation en soi	Evolution, formalisation appréciée	2 à 3	Innovations (nombreuses) Procédés, Produits, Organisation : mise en réseau, partenariats dans le cadre Éveil	
O8 : Office du Tourisme (OT) d'Aubagne	7	2009	+5 CEnv 1/4/5/6/7 ; CERS 1/2/3 ; CSS 1/2/3/4	Peu d'investissements spécifiques	Evolution notable, formalisation appréciée	2 à 3	Innovations Procédés, Produits, Commercialisation, Organisation Réalisations importantes et nombreux projets	
O9 : Artisan céramiste	3	2009	+8 CEnv 1/2/3/4 ; CSS 3/4	Evolution incrémentale, accessibilité handicapés, vitrine d'exposition des créations d'autres artisans	Evolution incrémentale	1 à 2	Innovations Procédés, Produits, Commercialisation	Entretien 2013 non réalisé
O10 : Centre de congrès	6	2009	+6 CEnv 1/2/3/4/5 ; CSS 1	Evolution incrémentale, investissements ciblés (eau, énergies, compostage)	Evolution incrémentale	1	Innovations Procédés, Produits : projet non réalisé de créer une offre congrès durable	Entretien 2013 non réalisé
O11 : Agence de voyages	2	2009	+1 CEnv 1/2/3/4/5 ; CERS 3 ; CSS 1	Evolution incrémentale, investissements ciblés (eau, énergies, déchets)	Peu de modifications observées	2	Innovations Procédés, Produits	Sortie du réseau en 2013 : changement d'activité et d'implantation après le départ de la directrice et difficultés économiques

XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique

O12 : Meublé	1	2009	+6 CEnv 1/2/3/4/5/6 ; CERS 1/3 ; CSS 1/25	Evolution incrémentale, investissements ciblés (eau, économies d'énergie, composteurs)	Evolution	2	Innovations Procédés, Produit (concept innovant et passage à 3 étoiles)	
O13 : Résidence hôtelière	3	2011	+2 CEnv 1/2/3/4/6 ; CERS 2/3 ; CSS 2/3/4	Importants investissements (eau, énergies, aménagement T&H)	Evolution	2	Innovations Procédés, Produits, Commercialisation, Organisation : projets de partenariats difficiles à concrétiser	
O14 : Restaurant traiteur	15	2011	+3 CEnv 2/3/4/6 ; CERS 1/2/3 ; CSS 1/2/3	Evolution incrémentale, investissements ciblés (eau, isolation, composteur, détecteurs de présence)	Evolution très incrémentale	1	Innovations Procédés, Produits, Organisation (partenariats)	
O15 : Santonnier	6	2011	+4 CEnv 1/2/3/4/5 ; CERS 3 ; CSS 2/3/4	Peu d'investissements	Evolution notable	1	Innovations Procédés, Produits	
O16 : Artisan céramiste	1	2011	+1 CEnv 4 ; CERS 2	Peu de modifications	Evolution incrémentale	1	Innovations Procédés : éco- conception avec élimination de tous les déchets	Sortie du réseau en 2013 : difficultés à gérer l'activité et l'évolution dans la démarche Éveil
O17 : Meublé	1	2011	+15 CEnv 1/2/3/4/7 ; CERS 1/2/3 ; CSS 1/2/4/5	Nombreux investissements	Evolution, formalisation appréciée	2	Innovations Procédés, Produit, Commercialisation, Organisation	

