
KEVIN LEVILLAIN

CGS, Mines ParisTech, PSL Research University

MARINE AGOQUÉ

HEC Montréal, QC, Canada

ELSA T. BERTHET

INRA, AgroParisTech, Université Paris-Saclay ;
Université McGill, QC, Canada



Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ?

L'enjeu de formuler une mission sociale commune et générative

Rejetant l'idée selon laquelle les entrepreneurs sociaux sont intrinsèquement innovants, cet article¹ explore en quoi la formulation de la mission sociale peut être un levier pour l'innovation radicale. Par l'étude longitudinale d'une PME spécialisée dans le traitement de la malnutrition, il montre l'enjeu pour cette entreprise de renouveler régulièrement sa mission de façon à impliquer les partenaires pertinents et stimuler l'exploration de voies conceptuelles nouvelles. Formuler une mission commune et générative semble être une condition pour l'innovation sociale radicale.

DOI: [10.3166/rfg.2016.00021](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00021) © 2016 Lavoisier

1. Les auteurs tiennent à exprimer leurs sincères remerciements à l'entreprise Nutriset et en particulier à Michel, Isabelle et Adeline Lescanne.

E. Berthet a bénéficié d'un financement de l'INRA et du programme Agreenskills+, ayant reçu un financement Européen (contrat FP7-609398).

Au cours des dernières décennies, l'entrepreneuriat social est devenu un phénomène empirique majeur. Ces entrepreneurs particuliers se distinguent par leur volonté de contribuer à un changement social profond en répondant notamment à un besoin social non couvert (Dees, 1998). Leur activité se construit toujours autour d'une « mission sociale », qui définit l'objectif principal du collectif qu'ils rassemblent, l'entreprise sociale (Dacin *et al.*, 2010). Pour de nombreux auteurs, le terme même d'entrepreneuriat social désigne une « approche innovante pour traiter de besoins sociétaux complexes » (Johnson, cité par Peredo et McLean, 2006) : l'innovation lui serait donc par définition intrinsèque (Perrini et Vurro, 2006), et prendrait alors une forme particulière, l'« innovation sociale » selon Dees et Anderson (2006).

Si la définition de l'innovation sociale fait l'objet d'un certain consensus – « innovations qui mêlent méthodes du monde des affaires et philanthropie pour créer une valeur sociale [...] » (Dees et Anderson, 2006, p. 40, notre traduction) – paradoxalement, très peu de recherches portent aujourd'hui sur les processus spécifiques qui conduisent à l'innovation sociale, et notamment sur leurs différences par rapport aux processus d'innovation classiques (Peattie et Morley, 2008). Les contraintes économiques propres à ce type d'entreprises laissent pourtant penser que leurs capacités d'innovation risquent d'être plus limitées que celles des entreprises classiques.

Cet article vise à étudier une piste nouvelle pour expliquer la capacité qu'ont pourtant certaines entreprises sociales à mener des processus d'innovation radicale, résultant

en un impact social plus important, mais nécessitant de développer davantage de connaissances nouvelles que l'innovation incrémentale (Dewar et Dutton, 1986). Certains travaux ayant révélé un rôle ambigu de la mission dans la constitution des capacités d'innovation des entreprises sociales (Weerawardena *et al.*, 2006), nous étudions plus précisément en quoi la formulation de cette mission sociale peut être un facteur clé pour développer des capacités de conception d'« innovations sociales radicales ».

Pour traiter cette question, nous avons conduit une étude de cas longitudinale dans une entreprise sociale française, Nutriset, et nous nous sommes intéressés à la façon dont cette entreprise pilote l'exploration de solutions innovantes à un problème social identifié. Notre analyse montre que Nutriset s'est efforcée de régulièrement renouveler l'expression de sa mission, afin que celle-ci désigne chaque fois un champ d'innovation suscitant des activités ciblées de recherche et de développement et fédérant des acteurs de plus en plus nombreux de l'écosystème apportant des ressources et des connaissances nouvelles pour l'entreprise.

I – LE PARADOXE DE L'INNOVATION RADICALE POUR L'ENTREPRISE SOCIALE

1. L'entrepreneur social, « entrepreneur » et « social »

L'entrepreneuriat social (ES) est un concept scientifique récent, bien que ses pratiques soient reconnues depuis longtemps. S'il en existe aujourd'hui différentes définitions (Dacin *et al.*, 2010), les travaux fondateurs de Dees (1998, p. 1) ont permis de proposer

une premier sens du concept largement partagé : un acteur combinant « la passion d'une mission sociale » et le « rôle d'un agent du changement dans le secteur social » avec une recherche de l'innovation caractéristique du monde des affaires.

Plusieurs articles, s'appuyant essentiellement sur des recherches empiriques (Dacin *et al.*, 2010, p. 38), proposent une définition univoque de l'ES. Par exemple, Mair et Marti (2006) le considèrent comme un catalyseur de changement social qui n'est pas dominé par le bénéfice financier des entrepreneurs. Cependant pour de nombreux auteurs, l'entrepreneuriat social doit être considéré comme un « construit multi-dimensionnel » (Mort *et al.*, 2003, p. 81), qui ne peut se comprendre qu'en explicitant d'une part, les éléments qui le rapprochent de l'entrepreneuriat traditionnel, et d'autre part, ceux qui justifient sa qualification de « social ».

Sur le premier plan, Dees (1998) rejoint ainsi la pensée de Say et de Schumpeter, selon laquelle les entrepreneurs sont des catalyseurs et innovateurs soutenant le progrès économique. L'entrepreneur social est celui qui choisit une approche « business-like » et innovante (Pomerantz, cité par Peredo et McLean, 2006, p. 58) pour répondre aux problèmes sociaux. De nombreuses caractérisations de l'entrepreneuriat social insistent sur les capacités de l'entrepreneur lui-même à saisir les opportunités, conduire le changement et mener l'innovation (Dacin *et al.*, 2010).

Sur le second plan, les entrepreneurs sociaux se distinguent des entrepreneurs

plus classiques par une caractéristique propre : la « mission sociale » (*social purpose*) (Dacin *et al.*, 2010) qui a pour objectif de mettre en avant le bénéfice social (*i.e.* la création de bien-être social ou la réponse à des besoins sociaux qui ne sont pas suffisamment satisfaits) par rapport à la valeur économique que produit leur entreprise. L'expression d'une mission sociale est donc un point commun de l'ensemble des définitions de l'entrepreneuriat social.

2. Le « paradoxe de l'innovation » sous-étudiée des entreprises sociales

Pour Dees et Anderson (2006), ces deux dimensions (caractère innovant, et caractère social) suffisent pour caractériser l'entrepreneuriat social, contrairement à une approche « statutaire » consistant à séparer entreprises classiques et sociales en fonction de leur forme juridique. Nous adoptons dans la suite cette première conception, qui définit l'entreprise sociale comme le collectif, quelles que soient sa forme juridique et son organisation, que l'entrepreneur social rassemble autour de sa mission (Kerlin, 2006)².

L'entreprise sociale serait alors par définition innovante : puisqu'elle cherche à résoudre, de façon économiquement durable, des problèmes sociaux ni pris en charge par l'État, ni déjà couverts par la logique de marché, c'est qu'elle repose nécessairement et dès le départ sur une recherche de solutions innovantes. Ce raisonnement génère pourtant un paradoxe : il conduit à masquer le besoin

2. Voir les travaux de Kerlin (2006) pour une discussion détaillée des différences de conception de l'entreprise sociale entre les traditions américaines – approche par « l'innovation sociale » selon Dees et Anderson (2006) – et européennes. Nous utilisons dans la suite le terme « entreprise » plutôt qu'« entrepreneuriat » pour désigner le collectif mû par une mission sociale, et non l'individu seul.

d'une recherche plus précise sur les capacités d'innovation des entreprises sociales (Peattie et Morley, 2008), qui se traduit par un manque de théorisation de l'innovation sociale. Certains auteurs soutiennent par exemple que l'innovation sociale n'aurait en fait pas de caractéristiques distinctives (cf. Dacin *et al.*, 2010), mais Peattie et Morley (2008) soulignent que les capacités d'innovation des entrepreneurs sociaux doivent être réexaminées, dans la mesure où ils sont peu impliqués dans les activités de recherche et développement, disposent de peu de financement pour les mener et ont une plus faible capacité d'exploration.

Ainsi, les quelques travaux qui portent sur l'identification des particularités de l'innovation sociale visent à comprendre comment ces entrepreneurs peuvent instaurer un changement social profond sans disposer des capacités suffisantes pour atteindre une innovation « radicale », c'est-à-dire conduisant à un saut technologique ou à l'émergence d'un nouveau marché (McDermott et O'Connor, 2002). Ces recherches décrivent ainsi des innovations incrémentales, et s'intéressent essentiellement à la question de la rareté des ressources et au recours à des processus de « bricolage » (Gundry *et al.*, 2011), si bien que très peu rendent compte d'approches plus systémiques et organisées. L'exception que constitue l'article de Brown et Wyatt (2010) proposant de replacer l'utilisateur final dans le processus global d'innovation suivant la logique du *design thinking* ne s'accompagne cependant pas d'une analyse de l'émergence d'une innovation radicale en bout de ligne.

De manière générale, cela confirme la difficulté pour les théoriciens de l'entreprise sociale de caractériser « positivement »

l'innovation sociale, plutôt qu'en insistant sur ses difficultés. En d'autres termes, l'« innovation est un thème clé de la recherche sur l'entrepreneuriat social, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour construire une théorie de l'innovation liée à l'entrepreneuriat social » (Short *et al.*, 2009, p. 175, notre traduction).

3. Le rôle de la mission comme soutien à l'innovation radicale des entreprises sociales

Cet article vise à contribuer à la caractérisation de l'innovation sociale, et en particulier des capacités d'innovation propres aux entreprises sociales. Nous proposons pour cela de partir d'un trait commun et spécifique à ces entreprises : la définition d'une mission sociale (Dees, 1998 ; Dacin *et al.*, 2010). Weerawardena *et al.* (2006) ont souligné le rôle complexe joué par la mission sociale vis-à-vis des capacités d'innovation. D'un côté, elle apparaît comme centrale pour orienter l'action collective vers le développement de nouvelles solutions innovantes (*innovativeness* et *proactiveness*). De l'autre, elle agit comme une contrainte, qu'il faut savoir moduler pour conserver une viabilité économique (*sustainability*). Nous explorons ici l'hypothèse selon laquelle la formulation de cette mission a des conséquences sur la capacité des entreprises sociales à soutenir l'innovation radicale.

D'après la littérature en gestion de l'innovation, la conception d'innovations radicales nécessite de rassembler des acteurs hétérogènes autour d'une vision partagée (Segrestin, 2006), de développer des connaissances nouvelles au cours du processus de conception (Dewar et Dutton,

1986), et de permettre des ruptures conceptuelles à travers des processus d'exploration (Le Masson *et al.*, 2010). La mission sociale, de par sa capacité *a priori* de fédération des acteurs et de caractérisation du problème d'innovation à résoudre, pourrait ainsi jouer un rôle essentiel dans les processus d'innovation radicale. En quoi la formulation de la mission d'une entreprise sociale peut-elle donc permettre de favoriser la conception d'innovations radicales ?

II – NUTRISET, ACTEUR DE L'INNOVATION SOCIALE DANS LE DOMAINE DE LA MALNUTRITION

Pour analyser le rôle de la mission sociale dans la production d'innovations sociales, nous avons mené une étude de cas sur l'entreprise Nutriset. La mission de cette entreprise est d'inventer, produire et rendre accessibles des solutions pour le traitement et la prévention de la malnutrition³ infantile dans les pays du Sud⁴. Cette entreprise est aujourd'hui devenue leader mondial dans ce domaine.

La pertinence de ce cas pour notre problématique repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord, pour remplir sa mission, l'entreprise a dû travailler avec une diversité de partenaires institutionnels et industriels (allant des ONG aux bailleurs de fonds) aux attentes différentes, incitant son fondateur à clarifier régulièrement sa mission. Ensuite, l'activité de Nutriset correspond à la définition de

l'entreprise sociale que nous avons retenue. Fondée en 1986, l'entreprise a connu une croissance exponentielle à partir des années 2000⁵ grâce à la conception de produits innovants qui ont révolutionné la façon de traiter la malnutrition. Le changement social apporté par ces produits est reconnu par l'ensemble des acteurs de l'écosystème : plus d'un million d'enfants atteints de malnutrition aiguë sévère ont été soignés grâce à ces produits. Enfin, l'entreprise a grandement diversifié ses activités au cours du temps : elle ne développe plus seulement des solutions pour le traitement mais aussi pour la prévention de la malnutrition, et elle aide les pays du Sud à développer des systèmes alimentaires de qualité.

1. Les premiers efforts de lutte contre la malnutrition

Dans les années 1970, aucun produit spécifique n'existe pour la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère chez les enfants. L'aide alimentaire est principalement axée sur l'envoi dans les pays du Sud de surplus agricoles du Nord. Cependant, cela ne permet pas d'apporter une réponse suffisante aux besoins nutritionnels spécifiques des jeunes enfants en situation de malnutrition. Les premiers produits dédiés, des farines et biscuits enrichis en protéines, ne sont pas satisfaisants du point de vue nutritionnel.

L'entreprise Nutriset est fondée en 1986 par Michel Lescanne, ingénieur en

3. La malnutrition peut se définir comme un état pathologique causé par un déséquilibre d'un régime alimentaire. Selon l'ONG Médecins sans frontières, la malnutrition touche 175 millions d'enfants. On estime à 3 % le pourcentage de ces enfants qui reçoivent un traitement adapté (source : <http://fr.wfp.org/faim/faits-et-chiffres>).

4. Source : <http://www.nutriset.fr/fr/decouvrir-nutriset/nutriset-en-bref.html>, consulté en octobre 2015.

5. Les données disponibles révèlent une croissance du chiffre d'affaires de 20 à 110 millions d'euros entre 2005 et 2014 pour atteindre un effectif moyen de 165 salariés en 2014.

 MÉTHODOLOGIE

L'approche qualitative basée sur une étude de cas longitudinale (Eisenhardt, 1989) nous a paru pertinente pour obtenir une compréhension fine d'une situation encore peu théorisée. Nous avons mené une recherche collaborative et abductive (David, 2012). La collecte de données, menée de 2011 à 2013, avait deux objectifs : 1) comprendre comment Nutriset a su innover de façon répétée, mobilisant les ressources et les partenaires nécessaires ; 2) expliciter comment ces processus d'innovation se sont articulés avec la redéfinition progressive de la mission de l'entreprise. La collecte de données a été triangulée : nous avons mené 52 entretiens au sein de Nutriset et 6 entretiens avec des partenaires (ONG, instituts de recherche, partenaires PlumpyField), dont certains portaient sur la genèse de l'entreprise ; ces entretiens ont été complétés par l'analyse de documents datant de 2005 à 2013 (archives, emails, rapports, etc.), ainsi que par l'observation participante de deux ateliers organisés par Nutriset.

L'analyse des données a consisté à identifier les événements critiques dans les processus d'innovation en adoptant une démarche de théorie ancrée (Langley, 1999). L'analyse et la réduction des données ont été faites à la lumière de la connaissance contextuelle acquise au cours du partenariat de long terme avec Nutriset. Nous avons développé des récits de compréhension des processus d'innovation de l'organisation (*ibid.*) ainsi que des modélisations théoriques intermédiaires régulièrement mis à l'épreuve de nos données, afin de stabiliser une compréhension cohérente des différentes missions sociales développées par l'organisation ainsi que des processus d'innovation radicale mis en place.

agro-alimentaire, autour d'un engagement fort : « nourrir les enfants ». Les premiers produits conçus par l'entreprise sont très artisanaux, émergeant de combinaisons et formulations inédites à partir de produits de base. Ces premiers tests permettent à Nutriset de constituer un apprentissage avec de multiples partenaires : les nutritionnistes spécialisés dans la malnutrition, les ONG qui administrent les produits sur place, les centres de santé locaux, les différents ministères des pays concernés. Nutriset tisse alors ses premières relations privilégiées avec l'Afrique de l'Ouest – Burkina Faso, Mali, Niger – dans une démarche très empirique.

2. Le développement du premier lait thérapeutique

Les années 1992-1993 marquent un tournant lorsque l'entreprise se rapproche des chercheurs en nutrition les plus pointus sur le plan international. Nutriset approfondit sa connaissance sur la malnutrition, en particulier *via* les nutritionnistes considérant la malnutrition comme une pathologie, avec des conséquences variées et parfois très graves sur la santé des enfants (diarrhées, déshydratation, carences). En 1993, Médecins sans frontières organise une réunion impliquant les nutritionnistes les plus influents pour définir une formule

universelle destinée à traiter la malnutrition aiguë sévère. Michel Lescanne, présent à cette réunion, conçoit quelques semaines plus tard un lait nutritionnel en poudre, le F-100TM, qui répond précisément à la formulation établie lors de cette réunion. Grâce à son savoir-faire laitier, l'entrepreneur propose un lait en poudre respectant exactement les proportions prescrites par les médecins, qui devient le premier succès de Nutriset.

3. La conception d'un produit prêt-à-l'emploi

Lors de la crise au Rwanda au milieu des années 1990, Action contre la faim utilise massivement le lait thérapeutique F-100. Les retours de l'ONG font état de sévères limites. Les consignes de sécurité obligent les membres des ONG à quitter le centre de soin le soir : les enfants devant être nourris toutes les deux heures ne peuvent l'être pendant la nuit, entraînant de nombreux décès. Par ailleurs, la question du traitement uniquement en centre pose des difficultés lorsque les mères ne veulent pas laisser leurs enfants au centre pour toute la durée du traitement. Des problèmes de contamination bactériologique se développent également du fait de la dissolution locale des poudres de lait dans de l'eau.

Dès 1995, Nutriset travaille alors sur un produit avec quatre objectifs : ne pas nécessiter de préparation, pouvoir être distribué individuellement, limiter les risques de contamination bactériologique (du fait du mélange d'eau et d'aliments), et faciliter le transport. Ces recherches ne questionnent pas la formulation nutritionnelle du F-100. Nutriset fait appel à diverses expertises en externe, et le premier aliment

thérapeutique prêt à l'emploi est conçu en 1996 en collaboration avec André Briend, un pédiatre nutritionniste français, chercheur à l'IRD. Plumpy'NutTM est une pâte nutritive à base d'arachide avec une haute teneur en vitamines et minéraux, conditionnée en sachet individuel. Il peut être utilisé directement, sans aucune préparation préalable, et les enfants n'ont pas besoin d'aide pour s'alimenter avec le sachet. La conception de Plumpy'Nut conduit à l'émergence d'une nouvelle catégorie au sein des aliments, le *Ready-to-Use Therapeutic Food* ou RUTF (aliment thérapeutique prêt-à-l'emploi).

Plumpy'Nut révolutionne le traitement de la malnutrition, tant son utilisation nécessite une refonte de l'administration des produits de traitement de la malnutrition et de l'organisation des centres de santé. Dès 2000, Nutriset développe une usine en propre pour stabiliser le processus de production et étend sa gamme de produits au traitement de formes moins sévères de malnutrition, ainsi qu'à sa prévention. En 2007, lors de la crise au Darfour, l'Unicef recommande officiellement l'utilisation de Plumpy'Nut dans le traitement de la malnutrition aiguë sévère.

4. Le déploiement d'un réseau de producteurs d'aliments thérapeutiques

En parallèle de ces développements technologiques, Nutriset lance en 2005 un programme de co-développement (Plumpy-FieldTM) avec une quinzaine de pays partenaires du Sud où sont implantées des usines de production de F-100 et de Plumpy'Nut. PlumpyField est aujourd'hui un réseau de producteurs de pays tous différents, qui partagent une vision

commune de la lutte contre la malnutrition, et qui sont liés à Nutriset par des accords de franchise et de transfert de technologie et de compétences. En 2012, le réseau compte 17 membres qui fabriquent et commercialisent les différents produits développés par Nutriset. Ces produits provenant du réseau PlumpyField sont de la même qualité que ceux produits par Nutriset afin d'être certifiés par les autorités mondiales telles que l'Unicef. En outre, l'ambition du réseau est de créer un espace pour les futurs projets communs, que ce soit à partir d'une initiative R&D ou d'une approche de distribution, et de multiples séminaires sont organisés chaque année pour partager les pratiques, les nouvelles technologies et les idées potentielles.

5. L'élargissement de la mission sociale

La dynamique innovante de Nutriset a conduit son fondateur à explorer de nouvelles facettes de la nutrition dans les pays du Sud et à développer de nouvelles activités. En 2011, la holding financière de Nutriset fondée par la famille Lescanne, Onyx, est dotée d'un rôle nouveau en tant que fonds de développement dédié à la création de valeur locale et de services durables dans les pays du Sud où la nutrition est un enjeu majeur. Onyx joue ainsi un rôle actif dans le développement, le support technique et la conception de projets financés permettant le développement économique dans ces pays. De cette façon, les profits générés par les activités de Nutriset sont réinvestis dans des projets qui s'inscrivent dans des voies d'innovation en rupture avec les activités de Nutriset. Par exemple, les projets d'Onyx incluent l'évaluation de produits alimentaires de qualité

qui passe par la construction d'un laboratoire médical en Éthiopie ou la consolidation de réseaux nationaux agroalimentaires par le développement d'épicerie sociales et solidaires mettant des produits de santé de qualité à disposition des populations.

III – LES LIENS ENTRE LA REFORMULATION PROGRESSIVE DE LA MISSION SOCIALE DE NUTRISET ET SA DYNAMIQUE D'INNOVATION RADICALE

Notre étude de cas montre que Nutriset a reconfiguré le champ du traitement de la malnutrition aigüe sévère pour les jeunes enfants, à travers le renouvellement constant de sa mission sociale, impactant de ce fait les capacités des autres acteurs de l'écosystème. Nous avons identifié les différentes étapes de l'évolution de l'entreprise, dans lesquelles les innovations radicales coïncident avec la redéfinition progressive de la mission sociale de l'entreprise et l'élargissement progressif de l'écosystème d'acteurs luttant contre la malnutrition (voir le [tableau 1](#)).

La première mission formulée par Michel Lescanne était tout simplement de « nourrir les enfants ». Cet objectif large et non spécifique traduit l'ambition initiale, mais aussi le manque de connaissances sur ce que représente la malnutrition à l'époque. Le premier produit innovant développé par Nutriset, le lait thérapeutique F-100, est venu avec la reformulation de la mission sociale comme « nourrir de façon appropriée les enfants souffrant de malnutrition sévère », la malnutrition étant alors appréhendée comme une pathologie et nécessite donc un traitement approprié. F-100 est une innovation radicale du point de vue

Tableau 1 – Dynamiques couplées de la mission sociale et des logiques d'innovation suivies par Nutriset

	Élaboration de la mission sociale	Nature et forme(s) de l'innovation	Évolution de l'écosystème impliqué par la mission sociale
Phase 0 Premières activités de traitement de la malnutrition	Nourrir les enfants	Innovation continue	Nutriset, gouvernements, ONG
Phase 1 Conception d'un premier lait thérapeutique	Nourrir de façon adéquate les enfants en malnutrition aiguë sévère	Innovation radicale de produit	Acteurs précédents, OMS, nutritionnistes
Phase 2 Conception du premier RUTF	Nourrir de façon adéquate les enfants en malnutrition aiguë sévère à la maison et sans contamination	Innovation radicale de produit et de process	Acteurs précédents Entourage nourricier
Phase 2bis Diversification des produits	Déclinaison de missions secondaires : prévention de la malnutrition, traitement de la malnutrition chronique	Innovation incrémentale dans une logique de déclinaison de gamme – rencontrant des difficultés	Acteurs précédents
Phase 3 Développement d'un réseau de partenaires industriels dans les pays du Sud	Favoriser l'autonomie nutritionnelle des pays du Sud	Rupture dans les processus au niveau de l'écosystème	Acteurs précédents Partenaires industriels au Sud
Phase 4 Développement d'activités annexes dépassant le cadre de la malnutrition	Le choix d'une alimentation de qualité	Exploration sur des voies en rupture, au-delà du champ de compétences et de légitimité de l'organisation	Nutriset, Onyx (gouvernements, ONG, OMS), Nutritionnistes Entourage nourricier Partenaires industriels au Sud, partenaires de recherche au Nord

technologique : il s'agit du premier produit thérapeutique répondant exactement aux besoins nutritionnels identifiés.

Tenant compte des retours sur les difficultés à administrer le traitement, Nutriset a reformulé sa mission de la façon suivante « Nourrir de façon adéquate les enfants souffrant de malnutrition sévère à domicile et sans contamination ». Ainsi, Nutriset a évité de se concentrer sur des produits déjà développés tels que le lait thérapeutique, tout en rassemblant les différentes parties prenantes autour d'un intérêt commun et partagé : palier les limites des produits existants de traitement de la malnutrition. Cela a conduit à la mise au point et la production d'un aliment thérapeutique prêt-à-l'emploi, avec un nouveau nom qui souligne la rupture qu'a introduit l'innovation Plumpy'Nut.

Le développement de produits pour la prévention de la malnutrition s'est accompagné d'une reformulation complète de la mission. Après plusieurs tentatives pour concevoir des produits de prévention qui se sont révélées plutôt infructueuses, Nutriset a reconnu les différences fondamentales entre prévention et traitement, y compris dans les parties prenantes à impliquer pour la prévention. L'entreprise a dès lors précisé différents sous-ensembles de missions afin d'aborder de manière innovante les actions de lutte contre la malnutrition – « prévention de la malnutrition », « traitement de la malnutrition modérée » et « malnutrition chronique » – et qui ont débouché sur différents produits à succès ayant enrichi la gamme des produits proposés par la PME.

Enfin, le développement d'un réseau d'entrepreneurs dans les pays du Sud pour lutter

contre la malnutrition, au début des années 2000, a également été soutenu par un recadrage de la mission sociale. Ce réseau de producteurs locaux constitue une innovation organisationnelle pour Nutriset, mais surtout une rupture dans les processus de l'ensemble des acteurs de la lutte contre la malnutrition, habitués aux protocoles de qualité appliqués dans les pays du Nord, et à l'importation du Nord vers le Sud. La mission, devenue « favoriser l'autonomie nutritionnelle des pays du Sud » démontre cette ambition et invite explicitement les acteurs de ces pays à participer à l'aventure. Depuis 2011, la définition d'une stratégie au niveau de la holding Onyx, s'appuie sur la mission de traiter du « choix d'une alimentation de qualité ». En conséquence, Onyx développe actuellement des activités *spin-off* au-delà de la malnutrition, qui peuvent impliquer des parties prenantes nouvelles voire significativement renouveler l'écosystème d'innovation (présence moindre des ONG, travail avec des distributeurs locaux privés, etc.).

IV – PILOTER UNE MISSION SOCIALE COMMUNE ET GÉNÉRATIVE POUR SOUTENIR L'INNOVATION RADICALE

Nos résultats montrent que Nutriset a été en mesure de renouveler plusieurs fois sa mission de manière à stimuler l'innovation radicale : d'une part, cette mission s'est accompagnée d'une redéfinition (et généralement d'une extension) des activités dans le but de développer des innovations radicales, et d'autre part, cela a conduit à impliquer de nouveaux partenaires, permettant l'apport de connaissances nouvelles dans le processus de conception.

1. Piloter la formulation de la mission sociale pour favoriser l'innovation sociale radicale

Le principal enseignement de cette étude de cas est que la formulation des missions successives de Nutriset est pilotée : elle accompagne de près les processus de conception que l'entreprise a conduits au fur et à mesure du développement de sa gamme de produits. L'ajout d'attributs à partir de la mission initiale sommaire accompagne l'accroissement des connaissances, notamment apportées par les partenaires de l'entreprise. Par cet ajout, l'entreprise spécifie les propriétés désirables du produit à concevoir qui d'une part, sont attendues par l'écosystème grandissant, et d'autre part, excluent les voies classiques ouvertes par les développements précédents. Les mentions « à la maison » et « sans contamination » soulignent l'enjeu de la conception collective : en l'état des connaissances à ce moment, les produits susceptibles de répondre à de telles exigences sont encore largement inconnus, élément caractéristique de la conception d'innovations radicales (Le Masson *et al.*, 2010).

Les missions suivantes marquent une rupture dans la façon de formuler la mission. Les attributs ne s'ajoutent plus, la mission est entièrement réécrite. Le cas de la prévention est exemplaire : il accompagne la reconnaissance, en interne, que la prévention n'est pas un cas particulier du traitement. Au contraire, les critères de performance, les acteurs à impliquer, les modes de diagnostic, la population à toucher, etc. sont fondamentalement différents. Les voies de conception à explorer sont donc nouvelles, ce que la mission

reflète. La prévention de la malnutrition constitue alors en soi un objectif rassembleur, mais toujours au-delà des frontières de ce que la connaissance disponible permet d'atteindre. Il en est de même pour les missions suivantes qui visent chaque fois un champ d'innovation nouveau et exigent l'acquisition de nouvelles connaissances, étape cruciale d'un processus d'innovation radicale.

À l'issue de cette étude de cas, deux caractéristiques nous semblent centrales dans la formulation d'une mission soutenant l'innovation radicale.

Mission commune

D'une part, la contradiction entre les ressources limitées des entreprises sociales et la nécessité d'une grande quantité de connaissances nouvelles pour l'innovation radicale (Dewar et Dutton, 1986) se résout à travers une implication importante de l'écosystème, qui mutualise ainsi un bassin de ressources plus large. Pour s'assurer d'une telle coopération, la formulation de la mission doit reprendre les préoccupations des acteurs cruciaux de l'écosystème au fur et à mesure que celui-ci s'agrandit. Étendant un résultat déjà connu dans le domaine de la stratégie au niveau de l'organisation (Barnard, 1968 [1938]) et du pilotage de la conception (Berthet, 2014), la mission doit ainsi être « commune » au niveau de l'écosystème, c'est-à-dire fédérer les partenaires potentiels de l'organisation à impliquer dans le processus d'innovation radicale.

Mission générative

D'autre part, les efforts communs, notamment de R&D, menés par l'entreprise et son

écosystème ne doivent pas alimenter uniquement des activités connues, mais doivent directement contribuer à générer de nouvelles voies pour les innovations futures. Les travaux en gestion de l'innovation montrent qu'un tel résultat est favorisé par l'émergence d'une « fonction innovation » en charge de cartographier ces nouvelles voies et d'y orienter la R&D (Le Masson *et al.*, 2010). Dans le cas d'entreprises sociales, la reformulation régulière de la mission semble pouvoir jouer ce rôle de cartographie : afin de remettre en cause les paradigmes des solutions déjà connues et de privilégier certaines explorations, la définition de sa mission doit inclure les propriétés les plus précises et les plus représentatives de la rupture nécessaire du champ d'exploration. Nous désignons ces propriétés comme le caractère « génératif » de la mission. Ce sont ces propriétés qui invitent à dépasser la recherche d'innovations incrémentales et empêchent d'enfermer l'exploration dans une voie unique.

2. La mission sociale, un objet de gestion inattendu des processus d'innovation

Ces résultats désignent la mission sociale, habituellement vue comme un élément stable et constitutif de l'entreprise sociale (Mort *et al.*, 2003), comme un nouvel enjeu de gestion de l'innovation. En soi, provoquer une rupture cognitive conceptuelle (O'Connor *et* Veryzer, 2001) et constituer un écosystème pertinent (Adner *et* Kapoor, 2010) pour susciter l'innovation radicale ne sont pas des recommandations spécifiques aux entrepreneurs sociaux : ce sont des résultats majeurs de la littérature actuelle en gestion de l'innovation. La question qui se

pose est cependant celle des moyens qui sont à disposition des entreprises sociales pour ce faire.

Les entreprises sociales semblent particulièrement susceptibles de tirer profit de la formulation d'une mission commune et générative, pour deux raisons. D'une part, la caractérisation de la mission sociale est la base d'une logique d'engagement de l'organisation : elle possède ainsi des effets performatifs puissants assurant que cette mission puisse effectivement avoir un rôle de pilotage stratégique en plus du rôle de cohésion du collectif. En ce sens, son caractère génératif ne se confond pas avec son caractère performatif. Ce dernier assure l'impact sur le collectif de la formulation de la mission, mais celle-ci peut être formulée de façon peu innovante, et consister à reproduire des schémas d'activité existants. La générativité se lit au contraire dans la capacité à désigner un champ d'innovation en rupture avec l'existant. D'autre part, le défi de façonner un écosystème d'innovation approprié est plus élevé chez les entrepreneurs sociaux que chez les entrepreneurs classiques, car cet écosystème est généralement composé d'acteurs très contrastés en termes institutionnels – acteurs publics et privés, organisations lucratives ou non – ainsi qu'en termes de motivations personnelles (faibles incitations économiques et critères de performance variés). De plus, organiser la coopération entre des acteurs et promouvoir l'exploration est plus difficile lorsque les incitations ne sont pas nécessairement économiques et que les ressources sont limitées.

Cette recherche contribue ainsi à donner des lignes directrices pour la reformulation de la mission de façon à ce que celle-ci reflète les

préoccupations de l'écosystème pertinent à mobiliser et les voies d'explorations nouvelles à privilégier. Chaque reformulation doit ainsi se produire lorsqu'il y a risque de « fixation » (Agogué, 2013), c'est-à-dire enfermement dans des voies conceptuelles trop étroites ou désengagement d'acteurs cruciaux de l'écosystème (*ibid.*). Cependant, la plupart des instruments de gestion pour soutenir ce pilotage de la mission sont encore à concevoir. La littérature sur les « organisations hybrides » souligne ainsi les défis managériaux posés par l'inscription d'une mission (Battilana *et al.*, 2012). En particulier, dans notre étude de cas, c'est la légitimité forte de la famille fondatrice qui lui permet d'être à l'origine des modifications régulières de la mission. Dans le cas général il reste à étudier les critères de contingence quant aux outils de gestion et aux acteurs susceptibles d'encadrer une telle reformulation.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cet article contribue à mieux caractériser et relier deux objets majeurs de la littérature sur l'entrepreneuriat social, qui aujourd'hui restent insuffisamment théorisés : la mission sociale elle-même (Dacin *et al.*, 2010) et les capacités d'innovation des

entrepreneurs sociaux (Peattie et Morley, 2008 ; Short *et al.*, 2009). Nous mettons en évidence des critères qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'évaluer la qualité de leur mission sociale quant à leur contribution à la création d'innovations radicales efficaces. Plutôt que de limiter la mission sociale à la délimitation du périmètre des besoins à traiter, nos résultats montrent que la formulation même de la mission sociale comme commune et générative est la première étape vers l'innovation radicale, en orientant les activités de R&D et en réunissant des partenaires de l'écosystème dans des processus collectifs d'innovation.

Notre travail ouvre des perspectives pour de futures recherches sur l'articulation des processus d'innovation et l'entrepreneuriat social, et ouvre la boîte noire du pilotage de l'innovation sociale. Il serait intéressant d'étendre le cadre d'une mission commune et générative à d'autres cas d'entreprises sociales qui ont favorisé l'innovation radicale. Si la mission sociale apparaît comme un élément central au pilotage de l'innovation sociale radicale, elle ne peut suffire à leur conception. De futures recherches sont nécessaires pour identifier en quoi cette mission est complémentaire de la constitution des capacités de conception de l'entreprise sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Adner R. et Kapoor R. (2010). "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 3, p. 306-333.
- Agogué M. (2013). *L'innovation orpheline : lutter contre les biais cognitifs dans les dynamiques industrielles*, Presses des Mines, Paris.

- Barnard C.I. (1968 [1938]). *The functions of the executive* (vol. 11), Harvard University Press, UK.
- Battilana J., Lee M., Walker J. et Dorsey C. (2012). "In search of the hybrid ideal", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n° 3, p. 50-55.
- Berthet E. (2014). *Concevoir l'écosystème, un nouveau défi pour l'agriculture*, Presses des Mines, Paris.
- Brown T. et Wyatt J. (2010). "Design thinking for social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8, n° 1.
- Dacin P.A., Dacin M.T. et Matear M. (2010). "Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here", *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n° 3, p. 37-57.
- David A. (2012). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Éds.), Presses des Mines, Paris.
- Dees J.G. (1998). "The meaning of social entrepreneurship", Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group.
- Dees J.G. et Anderson B.B. (2006). "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought", *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, vol. 1, n° 3, p. 39-66.
- Dewar R.D. et Dutton J.E. (1986). "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis", *Management science*, vol. 32, n° 11, p. 1422-1433.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building Theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D. et Bacq S.C. (2011). "Creating social change out of nothing: The role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 13, p. 1-24.
- Kerlin J.A. (2006). "Social enterprise in the United-States and Europe: Understanding and learning from the differences", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, n° 3, p. 246-262.
- Langley A. (1999). "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2010). *Strategic management of innovation and design*, Cambridge University Press, UK.
- Mair J. et Marti I. (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 36-44.
- McDermott C.M. et O'Connor G.C. (2002). "Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues", *Journal of product innovation management*, vol. 19, n° 6, p. 424-438.

- Mort G.S., Weerawardena J. et Carnegie K. (2003). "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n° 1, p. 76-88.
- O'Connor G.C. et Veryzer R.W. (2001). "The nature of market visioning for technology-based radical innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, n° 4, p. 231-246.
- Peattie K. et Morley A. (2008). "Eight paradoxes of the social enterprise research agenda", *Social enterprise journal*, vol. 4, n° 2, p. 91-107.
- Peredo A.M. et McLean M. (2006). "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 56-65.
- Perrini F. et Vurro C. (2006). "Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice", *Social Entrepreneurship*, vol. 23, n° 1, p. 57-85.
- Segrestin B. (2006). *Innovation et coopération interentreprises : Comment gérer les partenariats d'exploration ?* CNRS Editions, France.
- Short J.C., Moss T.W. et Lumpkin G.T. (2009). "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n° 2, p. 161-194.
- Weerawardena J. et Mort G.S. (2006). "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 21-35.

