
**CORINNE VAN DER YEUGHT
VÉRONIQUE BON**

IAE, Université de Toulon



Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable

Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques

Cet article examine comment une démarche expérimentale initiée par une organisation de l'économie sociale et solidaire stimule les capacités d'innovation responsable de petites organisations artisanales et touristiques mises en réseau dans le Sud de la France en développant leur capital social et en favorisant les apprentissages grâce à diverses expérimentations. Fondée sur une étude de cas longitudinale avec design enchâssé, la recherche opérationnalise le concept de capacités dynamiques afin de révéler les processus à l'origine des innovations responsables observées.

A lors qu'émerge la notion de champ d'innovation pour le développement durable (DD) (Aggeri, 2011) ouvrant sur de nouvelles perspectives d'opportunités stratégiques (Castiaux, 2012), les petites organisations sont généralement présentées comme démunies aux plans managérial, organisationnel et financier pour affronter les défis du DD (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2014). Ce constat suscite une première question : si l'innovation offre 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 afin d'innover dans le champ du DD ?

Au plan théorique, 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, 2007, 2014). Toutefois, ce courant reste focalisé sur les multinationales exposées à des changements technologiques rapides et il néglige les autres possibilités qu'offre l'innovation (sociale, par exemple) ainsi que les autres contextes organisationnels (les PME, par exemple) (Zahra *et al.*, 2006). Par ailleurs, il n'explique ni les déclencheurs ni les processus qui permettraient de comprendre comment les petites organisations parviennent à innover dans une perspective de DD. En réponse à ces limitations, la recherche présentée ici

mobilise les CD dans le contexte peu habituel de petites organisations touristiques engagées en responsabilité sociétale (RSO) et DD. Elle s'interroge sur leur capacité à se nourrir des savoir-faire acquis dans l'économie sociale et solidaire (ESS), souvent présentée comme un parangon pour son aptitude à innover au service d'un projet sociétal (Barthélémy et Slitine, 2011). Cette recherche mobilise le concept d'innovation sociale associé à l'ESS, en l'intégrant dans la problématique de la façon suivante : comment les petites organisations parviennent-elles à trouver dans l'innovation sociale des réponses afin de surmonter leurs difficultés et développer leurs propres capacités d'innovation responsable ? L'article s'articule en deux grandes parties. La première élabore le cadre théorique et conceptuel. La seconde est dédiée à l'étude empirique et aux résultats qui sont discutés en conclusion.

I – LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

1. L'innovation sociale, responsable, durable

Souvent présentée comme le nerf de la compétitivité des entreprises, l'innovation est généralement entendue au sens d'innovation technologique. Or, l'innovation sociale suscite un intérêt croissant de la part des pouvoirs publics¹ et des chercheurs (Cajaiba-Santana, 2014). Elle se caractérise à la fois par les objectifs poursuivis et par les processus déployés pour les atteindre (Richez-Battesti et Vallade, 2009 ; Barthélémy et Slitine, 2011 ; CE, 2013).

1. Mise à l'honneur dans la loi française sur l'ESS du 31/07/2014, l'innovation sociale y est définie 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.

Ses objectifs consistent à générer une valeur collective et partagée, autrement dit sociétale. Vecteur de transformation de la société, elle recherche un mieux-être de l'humanité (Alvord *et al.*, 2004 ; CE, 2013 ; Cajaiba-Santana, 2014). Dans la littérature anglo-américaine, elle est généralement associée à l'entrepreneur social qui porte la volonté singulière de changer la société en visant la création et la pérennisation de valeur sociétale par la recherche d'innovations (Zahra *et al.*, 2009 ; Dardour, 2012). En Europe, elle est plus souvent reliée aux organisations de l'ESS (Richez-Battesti et Vallade, 2009), mais de façon non exclusive, car c'est davantage dans les partenariats associant des organisations variées (au plan juridique ou en vertu de leur objet) qu'elle peut effectivement transformer la société à plus grande échelle (CE, 2013 ; Cajaiba-Santana, 2014).

Les processus déployés par l'innovation sociale pour atteindre ses objectifs présentent également un caractère singulier. Elle se veut ouverte (Richez-Battesti et Vallade, 2009), inclusive (CE, 2013), impliquant de multiples acteurs (Cajaiba-Santana, 2014) dans des processus de co-construction, en particulier avec les publics qu'elle vise. Elle convoque des apprentissages et des usages collectifs, et elle mise sur le partage de connaissances et l'échange. Ces principes d'inclusion et d'ouverture aux parties prenantes répondent plus largement aux attendus d'une responsabilité sociétale des organisations (RSO) tels qu'ils sont exprimés notamment dans la norme ISO 26000 (AFNOR, 2010). À ce titre, l'innovation sociale porte les traits d'une innovation responsable telle que la définit Ingham (2011, p. 20) : « 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) ». L'innovation responsable constitue une réponse possible aux enjeux du DD (Van der Yeught, 2014). Elle est souvent associée à la saisie, à la construction et à l'exploitation d'opportunités stratégiques en DD. Une telle approche en réduit considérablement la portée car, comme le souligne Aggeri (2011), l'engagement en DD vectorise plus largement les organisations vers la constitution de champs d'innovations entendus comme *des domaines d'intervention et de conceptions d'expériences collectives inédites* (p. 89). Ces expériences offrent alors l'occasion d'élaborer les conditions (langages, règles, plateformes, etc.) permettant « à des innovations singulières de prendre sens pour des publics et pour que d'autres innovations puissent advenir » (p. 91). L'innovation sociale se nourrissant de l'expérimentation collective, elle inviterait donc à la conception de milieux innovants au sens d'Aggeri (2011).

2. De la capacité d'innover aux capacités dynamiques

Le terme *innovation* se présente comme un concept polysémique en sciences de gestion. Le concept étant très orienté vers le *résultat* (OCDE, 2012), certains auteurs préfèrent s'intéresser à la capacité d'innover qui paraît mieux appropriée pour saisir les *processus* favorisant l'innovation (Walsh *et al.*, 2011 ; Berger-Douce, 2014 ; Van der

Yeught, 2014). La capacité d'innover est alors définie en référence aux capacités dynamiques (CD).

Le courant des CD s'inscrit dans une perspective néo-schumpétérienne de la firme dans laquelle la dynamique des connaissances et l'innovation occupent une position centrale. Les CD sont 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, p. 516). Elles 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 ; Teece, 2007, 2014). Dans la mouvance de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), elles sont présentées comme des routines de niveau élevé (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003) et dans le prolongement de la *Resource-based View*, comme des combinaisons particulières de ressources et de compétences (R&C) permettant à une firme d'atteindre ses objectifs stratégiques (Teece *et al.*, 1997). Quoique séduisantes, les CD se présentent comme un champ théorique fragmenté (Teece, 2014) et le concept lui-même pose problème dès lors qu'il s'agit de l'opérationnaliser dans un contexte précis. À fin d'opérationnalisation, nous retenons quatre types de capacités parmi les différentes classifications existantes (Teece, 2014). Nous distinguons tout d'abord les CD des capacités ordinaires assurant la résolution des problèmes de base posés par l'activité organisationnelle ou capacités de *niveau zéro* selon Winter (2003). Puis, dans un contexte de changements rapides ou imprévisibles de l'environnement de marché, les CD entrent en jeu afin d'étendre ou

de modifier les capacités ordinaires, voire d'en créer de nouvelles (Winter, 2003). Selon Ambrosini *et al.* (2009), trois niveaux de CD peuvent alors être distingués : 1) les CD incrémentales : appropriées aux environnements stables, elles se manifestent par des changements mineurs, des modifications adaptatives du stock de R&C ; 2) les CD de renouvellement (*renewing*) : elles répondent aux environnements modérément instables par la création, l'extension ou la modification du stock de R&C ; 3) les CD régénératives : appropriées aux environnements turbulents et imprévisibles, elles se traduisent par des changements dans la façon dont l'entreprise résout ses problèmes, c'est-à-dire par des changements sur les CD elles-mêmes, agissant ainsi de façon indirecte sur les R&C.

II – L'ÉTUDE EMPIRIQUE : LE CAS ÉVEIL-TOURISME

1. Le contexte du cas

Cette recherche repose sur une étude de cas avec design enchâssé (Yin, 2003) réalisée de façon longitudinale entre 2009 et 2014 auprès d'une association à but non lucratif située à Marseille, Citoyens de la Terre (CT par la suite), dont l'objet est de promouvoir une économie responsable et solidaire auprès des professionnels du tourisme dans le bassin méditerranéen. Dans cette perspective, elle a élaboré, entre 2004 et 2006, une démarche de progrès en faveur d'un tourisme durable, la démarche éveil-tourisme, avec l'aide de professionnels réputés pour leur expertise dans ce domaine. Capitalisant sur l'expérience acquise grâce à de nombreuses expérimentations préalables, ces fondateurs ont conçu

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 = Économie 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

deux outils de gestion au cœur du dispositif : 1) la Charte éveil-tourisme qui rappelle les enjeux du tourisme au regard du développement des territoires et stipule les principes de responsabilité formalisant les valeurs portées par le réseau ; et 2) une grille d'évaluation des pratiques professionnelles qui traduit en 65 critères très concrets les valeurs et les principes énoncés dans la charte. Le [tableau 1](#) synthétise les 65 critères de la grille Éveil et il précise les codes utilisés pour suivre les progrès réalisés par chaque participant. En 2013, l'encodage

initialement manuel, a été informatisé grâce à un logiciel d'arbres de connaissances. Entre 2007 et 2014, cette démarche a fait l'objet d'une expérimentation sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile (PAE), en cohérence avec l'Agenda 21 local. Cinq opérations structurent la démarche : 1) les professionnels intéressés sont réunis par l'Office de tourisme pour leur présenter la démarche, puis ils peuvent signer la Charte éveil marquant leur engagement dans un processus d'amélioration continue en RSO/DD. 2) Ils effectuent une première

autoévaluation au regard de la grille. 3) Le chef de projet se rend dans l'organisation régulièrement pour évaluer les résultats obtenus et il affecte une note sur 100 (indice de progression)² (les progrès réalisés par chaque participant sont précisés dans le [tableau 2](#)). À chaque visite, le chef de projet aide le professionnel à déterminer ses objectifs et à élaborer son plan d'action pour la période suivante. 4) En fonction des objectifs poursuivis et des difficultés rencontrées, l'association et la collectivité territoriale proposent des services de soutien. 5) Entre 2011 et 2014, des ateliers d'échanges thématiques ont été organisés deux à trois fois par an afin de soutenir les dynamiques à l'œuvre. Après plusieurs vagues de ralliements successifs (et quelques défections), le réseau comptait, en 2014, près d'une trentaine d'organisations. Cette recherche porte plus précisément sur 17 participants suivis entre 2012 et 2014.

2. La collecte et l'analyse des données

Les différentes méthodes de collecte des données sont précisées dans l'encadré ci-après.

Les organisations étudiées n'étant ni supérieurement performantes, ni représentatives d'une dynamique d'innovation technologique particulière, l'analyse s'est concentrée sur les processus suivis. Afin de saisir les processus par lesquels une innovation sociale (la démarche Éveil) conduit à des innovations responsables chez les participants, les CD ont été opérationnalisées en suivant la méthode indiquée à la section I.2. Les données collectées ont été analysées de façon à retracer les changements intervenus

dans les compétences (code : Comp), les ressources (code : Res) et les routines (code : Rout). Les capacités déployées ont été classées en 4 niveaux : « zéro » pour les capacités ordinaires (code : C 0) ; « 1 » pour les CD incrémentales (code : CD 1) ; « 2 » pour des CD de renouvellement (code : CD 2) ; « 3 » pour des CD régénératives (code : CD 3). Le [tableau 2](#) synthétise la condensation des données (les organisations sont codées O1... Oi pour des raisons de confidentialité).

3. Les résultats

Les résultats sont synthétisés en trois points : 1) les difficultés rencontrées par les membres du réseau Éveil ; 2) les CD d'innovations responsables déployées ; 3) les effets de l'innovation sociale sur ces capacités.

Les difficultés des petites organisations engagées en RSO/DD

Bien que les responsables des organisations étudiées affirment quasiment tous de fortes convictions éthiques pour expliquer leur engagement dans une démarche de RSO/DD (15/17 lors des entretiens de 2012), ils rencontrent des difficultés déjà relevées dans la littérature : insuffisance de ressources, de temps et de disponibilité, capacités limitées, sentiment d'isolement, faible pouvoir de négociation. À cette liste, s'ajoutent des difficultés propres au territoire et au macro-environnement. Au niveau territorial, les problèmes soulevés portent sur le tri sélectif et la collecte des déchets (O1, O3, O4, O12, O13), la signalétique routière

2. Cet indice résulte de la compilation des notes obtenues sur chacun des critères de la grille. Chaque critère est noté de 0 à 4 (maximum possible en fonction du contexte organisationnel).

Tableau 2 – Synthèse de l'analyse des données

Organisations (nb d'employés)	Date d'entrée	Comp Évolution	Res	Rout	CD	Innovations
O1 : Hôtel restaurant (17)	2008	+3	Importants investissements ciblés	Évolution, nouveaux automatismes	2	Procédés, produits, commercialisation, organisation
O2 : Ferme équestre (2)	2008	+9	Importants investissements	Évolution incrémentale	2	Procédés, produit, commercialisation
O3 : Camping (1)	2008	+6	Investissements ciblés	Évolution lente	1	Procédés, Commercialisation
O4 : Gîte (2)	2008	+4	Quelques investissements ciblés	Évolution	1	Procédés
O5 : Loisirs équestres (5)	2011	+3	Peu d'investissements	Évolution incrémentale	1	Procédés
O6 : Restaurant (7)	2008	+9	Projets d'investissements	Évolution	1	Procédés, produit (projet), commercialisation
O7 : Centre de loisirs (7)	2008	+3	Lourds investissements	Évolution	2 à 3	Procédés, produits, organisation
O8 : Office du tourisme (OT) d'Aubagne (7)	2009	+5	Peu d'investissements	Évolution notable	2 à 3	Procédés, produits, commercialisation, organisation
O9 : Artisan céramiste (3)	2009	+8	Évolution incrémentale	Évolution incrémentale	1 à 2	Procédés, produits, commercialisation
O10 : Centre de congrès (6)	2009	+6	Évolution incrémentale	Évolution incrémentale	1	Procédés, produits (projet)
O11 : Agence de voyages (2)	2009	+1	Évolution incrémentale	Peu de modifications observées	2	Procédés, produits
O12 : Meublé (1)	2009	+6	Évolution incrémentale	Évolution	2	Procédés, produit
O13 : Résidence hôtelière (3)	2011	+2	Importants investissements	Évolution	2	Procédés, produits, commercialisation, organisation
O14 : Restaurant traiteur (15)	2011	+3	Évolution incrémentale	Évolution incrémentale	1	Procédés, produits, organisation
O15 : Santonnier (6)	2011	+4	Peu d'investissements	Évolution notable	1	Procédés, produits
O16 : Artisan céramiste (1)	2011	+1	Peu de modifications	Évolution incrémentale	1	Procédés
O17 : Meublé (1)	2011	+15	Nombreux investissements	Évolution rapide	2	Procédés, produit, commercialisation, organisation

LA COLLECTE DES DONNÉES (2009-2014)

Étude documentaire

- Étude de tous les documents produits dans le cadre de la démarche Éveil depuis 2007.
- Analyse des évaluations individuelles et des plans d'action de toutes les organisations actives entre 2012 et 2014.

Observation simple et participante

- Participation à 3 comités de pilotage et à 3 ateliers d'échanges.
- Participation à toutes les assemblées générales de CT depuis 2010 et au séminaire stratégique de CT organisé en 2013.

Entretiens libres et semi-directifs

- 30 entretiens libres et semi-directifs avec les responsables de CT (durée moyenne : 2 h).
- 17 entretiens semi-directifs auprès des participants actifs en 2012 (durée comprise entre 20 mn et 1 h 30). Thèmes : motivations et freins par rapport à la démarche, évolutions perçues depuis l'entrée dans le réseau.
- 11 entretiens semi-directifs complémentaires auprès des participants volontaires en 2013 (durée moyenne : 1 h). Thèmes : innovations responsables et durables réalisées ou en projet, obstacles rencontrés.

(O1, O13), l'inexistence de pistes cyclables (O8), et la commercialisation de l'offre touristique du territoire, jugée globalement insuffisante (O5, O6, O9, O12, O13, O14, O15, O17). Par ailleurs, l'importance prise par la collectivité territoriale dans le financement du projet et dans la gestion de plusieurs établissements (O7, O8, O10) induit des difficultés spécifiques : le changement d'équipe municipale conduit à un gel du projet en 2014, et la gestion des bâtiments dépasse souvent le périmètre décisionnel des responsables interrogés.

Certains aspects du macro-environnement pèsent également sur les participants qui déplorent la lourdeur de la réglementation (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 des pouvoirs publics.

Illustrations

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 convaincant, 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 24 h/24. Ces ampoules-là n'ont pas tenu et ça nous a coûté une fortune pour rien. »

Le développement d'une capacité à innover malgré les obstacles

Malgré les difficultés rencontrées, tous les participants Éveil ont développé des capacités à innover se manifestant dans les quatre catégories d'innovations retenues par l'OCDE (2012) : produits, procédés, commercialisation et organisation. Après avoir présenté ces innovations, nous analysons 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 : achats locaux, équitables et éco-labellisés, nombreux aménagements effectués pour améliorer l'accessibilité des personnes handicapées (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 RSO/DD. D'importants investissements sont alors nécessaires, ce qui peut freiner certains participants. Elles portent, deuxièmement, sur la

conception ou l'amélioration de l'offre. Les difficultés de mise en œuvre sont alors moins importantes car priment ici la créativité et la capacité combinatoire des décideurs (O8, O11).

O8 : « Cette année nous avons créé le festival des randonnées, on a identifié 42 balades, c'était formidable, 1 500 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. »

Les innovations commerciales sont illustrées par l'utilisation croissante d'internet et divers moyens promotionnels déployés par l'office du tourisme (O8).

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 est développé à la section II.3.3).

Les capacités dynamiques déployées

Cette recherche met l'accent sur les CD qui ont accompagné le processus d'innovation dans les organisations étudiées. Après avoir retracé toutes les modifications intervenues dans les ressources, les compétences et les routines, nous concluons à la réalisation de

CD de niveaux 1 ou 2 chez tous les participants Éveil actifs en 2013, avec des inflexions indiquant une tendance de niveau 3 chez certains (voir, par exemple, le cas O8 cité précédemment). Au niveau des ressources, de nombreux aménagements et investissements ont été réalisés (maîtrise des charges, amélioration de l'accessibilité pour les personnes handicapées). 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. Les routines évoluent le plus souvent de façon incrémentale au sein de chaque établissement en fonction des investissements réalisés et des nouvelles orientations stratégiques. Lors des entretiens, certains participants déclarent apprécier 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 responsable grâce à l'innovation sociale Éveil.

L'innovation sociale comme moteur de l'innovation responsable

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 responsable. Deux principaux apports sont identifiés : le développement du capital relationnel et la stimulation des apprentissages individuels, collectifs, organisationnels et interorganisationnels.

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 favorisées. La création d'un socle de valeurs partagées, les nombreuses interactions suscitées et l'accompagnement proposé par l'association coordonnatrice, engendrent de la confiance. Chaque participant est ainsi encouragé à promouvoir les autres, dans le cadre d'une chaîne de valeur touristique élargie au territoire.

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. O14 gère depuis peu la buvette et la petite restauration du centre de loisirs.

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 du DD.

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 développés grâce à la démarche Éveil qui, en stimulant les capacités réflexives des participants, encourage une remise en cause propice à l'innovation.

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

La structuration de la démarche autour d'un certain nombre d'étapes à franchir et la formalisation des critères de RSO/DD proposés dans la grille Éveil sont d'ailleurs jugées très positivement par les participants (13/17 personnes interrogées en 2012).

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. »

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

Exemples : lors d'un atelier sur la question des déchets, le restaurateur-traiteur O14 a établi le contact avec les responsables du territoire en charge de cet enjeu et a, depuis, installé un composteur dans son jardin afin de recycler tous ses déchets organiques. Lors d'un atelier sur la RSE, la directrice de la résidence hôtelière O13 a expliqué comment la création de deux chambres équipées pour les personnes handicapées et la labellisation T&H 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.

En outre, l'étude longitudinale montre comment s'est articulée la capitalisation des savoirs depuis la création du réseau. Dans ce processus, l'association pivot joue un rôle central de mémorisation et de transmission des connaissances générées. Chaque membre du réseau peut ainsi bénéficier d'économies sur les coûts d'expérimentation et d'exploration qui favorisent ses capacités d'innovation responsable.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Au plan théorique, cette recherche présente deux principales avancées. Premièrement, elle contribue à enrichir la théorie des CD en élargissant son champ d'application au cas des petites organisations. 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 ; Teece, 2014), cette recherche s'est intéressée aux processus déployés dans un réseau de petites organisations qui sont parvenues à innover en RSO/DD, malgré les difficultés rencontrées. Grâce à la méthodologie déployée, le concept abstrait de CD a pu être opérationnalisé et les processus suivis pour innover dans les petites organisations étudiées ont pu être décomposés (Ambrosini *et al.*, 2009 ; Castiaux, 2012 ; Van der Yeught, 2014). La recherche révèle ainsi chez les participants Éveil une évolution des stocks de ressources, de compétences et de routines, enrichies et recombinaisonnées au profit d'innovations multiples répondant aux enjeux du DD. La montée en compétences des participants résulte 1) des apports cognitifs, réflexifs, opérationnels et relationnels stimulés par la démarche Éveil ; et 2) de la mise en réseau qui favorise les apprentissages et contribue au développement du capital relationnel. Dans un environnement modérément dynamique comme celui du tourisme, les capacités coopératives et les apprentissages développés apparaissent alors comme des déterminants majeurs 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. L'étude révèle les processus par lesquels une innovation sociale peut constituer un moteur d'innovation responsable grâce aux CD qu'elle suscite. En favorisant la coopération et la mutualisation de R&C, internes et externes, l'innovation sociale étudiée déclenche des processus d'expérimentations et d'apprentissages complexes dont bénéficient les membres du réseau, le territoire et plus largement la société. Les leviers de son déploiement font de la démarche *Éveil un champ d'innovation durable*, au sens d'Aggeri (2011), car elle favorise la construction d'une vision partagée et d'un sens commun autour de l'objectif d'un tourisme durable. L'existence d'un acteur-pivot, porteur de convictions fortes et capable d'endosser un rôle de médiateur et de traducteur (au sens de la sociologie de la traduction) apparaît déterminante pour expliquer les résultats de la démarche. En l'occurrence, il incite les participants à un recul réflexif induisant des modifications dans la façon de résoudre certains problèmes et stimulant leurs capacités d'innovation responsable. Nous voyons là les caractéristiques de CD régénératives offertes par l'acteur-pivot aux membres du réseau dans une relation de type symbiotique.

Au plan managérial, cette recherche confirme les difficultés propres aux petites organisations, mais elle offre 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. Bien que cette recherche se soit concentrée sur l'innovation responsable, ses implications vont au-delà car, les économies suscitées, les apprentissages réalisés, les plans d'actions et les partenariats engagés par les participants sont autant de sources d'efficacité et de moyens de pérennisation de leur activité. Cette recherche met également en évidence un certain nombre de freins au déploiement de l'innovation sociale. D'une part, toute volonté transformatrice se heurte aux contraintes pesant sur les participants. Des convictions trop peu assurées peuvent ainsi expliquer certains renoncements : la visée transformatrice de l'innovation sociale trouve ici une limite non négligeable quand les acteurs sont 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. 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 la diffusion de la première et renforcer sa légitimité sociétale.

Riche d'enseignements grâce à une méthodologie qualitative mobilisant des sources

de données variées, cette recherche présente néanmoins deux principales limites. Premièrement, la réalisation d'une étude longitudinale multi-parties prenantes se heurte aux ressources financières et humaines dédiées. En l'occurrence, nous n'avons pas pu conduire notre programme de recherche auprès des responsables politiques du territoire (un sujet hautement sensible) et des touristes eux-mêmes.

Deuxièmement, comme toute étude qualitative, celle-ci ne prétend pas à une généralisation statistique. Elle appelle à l'étude d'autres cas visant à mettre à l'épreuve, dans d'autres contextes, les mécanismes générateurs révélés. *A fortiori*, l'analyse de la démarche Éveil pourra être poursuivie, par exemple, en caractérisant et en expliquant sa dynamique de croissance et de diffusion sur d'autres territoires.

BIBLIOGRAPHIE

- 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*, vol. 37, n° 215, p. 87-106.
- Alvord H.S., Brown D.L. et Christine W.L. (2004). "Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study", *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 40, n° 3, p. 260-282.
- Ambrosini V., Bowman C. et Collier N. (2009). "Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, n° 20, p. S9-S24.
- Barthélémy A. et Slitine R. (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, Paris.
- 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*, vol. 3, n° 12, p. 10-28.
- Cajaiba-Santana G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting & Social Change*, n° 82, p. 42-51.
- Castiaux A. (2012). "Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges", *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n° 6, 16 p.
- CE (2013). *Guide to social innovation*, European Commission, 02/2013.
- Dardour A. (2012). « Les modèles économiques en entrepreneuriat social : proposition d'un modèle intégrateur », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 255-256, p. 49-57.
- Eisenhardt K.M. et Martin J.A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Special Issue 21 (10/11), p. 1105-1121.
- Ingham M. (2011). *Vers l'innovation responsable. Pour une vraie responsabilité sociétale*, De Boeck, Bruxelles.

- Lepoutre J. et Heene A. (2006). "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review", *Journal of Business Ethics*, n° 67, p. 257-273.
- Nelson R. et Winter S.G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Harvard University Press, Cambridge.
- OCDE (2012). *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation*, site Internet consulté le 20-01-2015, <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation>.
- Richez-Battesti N. et Vallade D. (2009). « Economie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, vol. 2, n° 30, p. 41-69.
- Teece D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1319-1350.
- Teece D.J. (2014). "The foundation of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n° 4, p. 328-352.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Van der Yeught C. (2014). « Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 9, n° 2, p. 21-45.
- Walsh M., Lynch P. et Harrington D. (2011). "A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness", *Irish Journal of Management*, vol. 23, n° 1, p. 21-40.
- Winter S.G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995.
- Yin R. (2003). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O. et Shulman J.M. (2009). "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, n° 24, p. 519-532.
- Zahra S.A., Sapienza H.J. et Davidson P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 4, p. 917-955.