

**LES SYNERGIES DE L'INNOVATION SOCIALE : LE CAS PLAXTIL
(WORKING PAPER)**

Thibault Cuénoud*

Excelia Business School
CRIEF (EA 2249)
cuenoudt@excelia-group.com
102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle

Vincent Helfrich

Excelia Business School
AHP-PRéST (UMR 7117)
BETA (UMR 7522)
helfrich@excelia-group.com

Yves Trousselle

Excelia Business School
trousselley@excelia-group.com

* Auteur de correspondance

Résumé (150 mots) : Cette communication présente une recherche en cours au sujet des synergies autour des innovations sociales. L'objet de cette recherche est d'illustrer la fertilisation croisée potentielle entre innovation et RSE à travers la pratique de l'innovation sociale des entreprises. La recherche repose sur une étude de cas unique (société Plaxtil et autres sociétés du groupe CDA Développement) et vise à démontrer les synergies entre l'engagement social (RSE et développement durable) et les innovations combinées dans le cadre de projets d'économie circulaire.

Mots-clés : Innovation sociale ; Economie circulaire ; Innovations combinées.

THE SYNERGIES OF SOCIAL INNOVATION : THE PLAXTIL CASE

Abstract : This communication presents an ongoing research on the subject of synergies around social innovations. The purpose of this research is to illustrate the potential cross-fertilization between innovation and CSR through the practice of corporate social innovation. The research is based on a single case study (Plaxtil company and other companies in the CDA Développement group) and aims to demonstrate the synergies between societal commitment (CSR and sustainable development) and innovations combined within the framework of circular economy projects. .

Keywords : Social innovation ; Circular economy ; Combined innovations.

LES SYNERGIES DE L'INNOVATION SOCIALE : LE CAS PLAXTIL (WORKING PAPER)

Introduction

L'engagement social des entreprises existe selon différentes formes depuis le 19^e siècles. Le paternalisme rhénan européen ou celui des *company towns* américaines a progressivement laissé sa place à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), concept dont les bases théoriques remontent aux années 1950 (Bowen, 1953). Par la suite, l'émergence du concept de développement durable en 1987 a fourni un second souffle autour de cet engagement social. L'accélération des événements à forts impacts sociaux et environnementaux, dans les années 1990 et 2000, concernant tout type d'entreprise, a conduit à une accélération des régulations de toutes formes sur ces sujets (GRI, ISO 26000, DPEF, loi Pacte, etc.) et a démultiplié les initiatives.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises souhaitent s'engager dans des démarches sociales, plus ou moins formalisées. Les démarches les plus remarquables sont en général sources d'innovations multiples et parfois combinées (au sens de Damanpour *et al.*, 2009). Le lien entre l'innovation et la RSE a quant à lui fait l'objet d'une littérature spécifique, à travers la notion de boucle RSE-innovation (MacGregor et Fontrodona, 2008) ou de la comparaison des deux processus (RSE ou innovation) et leurs synergies (Altenburger, 2018). Notre recherche s'inscrit dans cette littérature et propose d'affiner l'identification des synergies autour des innovations sociales, qui s'inspirent des principes de la RSE et répondent aux critères usuels des innovations.

La notion « *d'innovation sociale* » n'est pas encore stabilisée. Elle fait l'objet de multiples acceptions selon les projets et les territoires (Moulaert et Mehmood, 2020). L'innovation sociale peut néanmoins se définir comme : « *une solution nouvelle à un problème social qui va améliorer le bien-être de la société dans son ensemble. Il s'agit d'une évolution sociale majeure, un changement durable de société qui doit s'inscrire dans une perspective de sortie de crise écologique* » (Dacheux et Goujon, 2016, p. 389). On peut également retenir que l'innovation sociale est « *une solution nouvelle à un problème social, qui est plus efficace, efficiente, durable ou juste que les solutions existantes et pour laquelle la valeur créée revient principalement à la société dans son ensemble, plutôt qu'à des individus* » (traduit de Deiglmeier *et al.*, 2008, p 36). Au-delà des problématiques de définitions, la littérature récente insiste sur l'importance de la portée transformative de ces innovations (Pel *et al.* 2020), qui repose notamment sur une approche dynamique et systémique de l'évolution des interactions et des influences entre les acteurs (au sens large) de l'innovation sociale et les projets.

Notre problématique est la suivante : **Comment l'engagement¹ social d'une entreprise peut-il être un vecteur d'innovations multiples et synchrones ?** Pour répondre à cette question, nous allons étudier la structuration d'innovation au sein d'une entreprise engagée dans une démarche sociale, en mobilisant les outils du management de l'innovation. L'apport de cette recherche repose sur l'adaptation du radar des innovations (Sawhney, Wolcott et Arroniz, 2006) au contexte des innovations sociales, afin de constituer un outil de qualification des innovations sociales et d'appréciation de leurs synergies. En parallèles, nous questionnons également la structuration de la boucle Innovation-RSE dans un tel contexte,

¹ Dans cet article, la notion « d'engagement social » renvoie aux démarches volontaires d'une entreprise pour activer sa responsabilité sociale et contribuer au développement durable. Cet engagement fait référence au second souffle, évoqué en introduction, qui correspond à l'émergence de la RSE moderne.

afin d'en qualifier les prémices et les interactions. Notre recherche est basée sur les mécanismes internes à l'entreprise (gestion des innovations multiples au sein de l'entreprise). Cependant, la nature des innovations sociales étudiés conduit, par ailleurs, l'entreprise à co-construire systématiquement les innovations avec des parties prenantes externes (autres entreprises, associations, collectivité...). Ainsi, nous distinguons bien dans notre recherche l'impératif collectif de ces initiatives ou l'importance de l'environnement élargi de l'entreprise (écosystème, territoire) des mécanismes internes au cœur de notre problématique.

1. Partie théorique : les synergies entre l'engagement social et l'innovation

Dans cette partie nous présentons notre cadre théorique sur les innovations combinées (Damanpour *et al.*, 2009) que nous associons à notre grille de qualification des innovations sociales, construite sur la base du radar des innovations de Sawhney, Wolcott et Arroniz, (2006). Enfin, nous présentons les travaux sur la boucle RSE-innovation (MacGregor et Fontrodona, 2008), qui permettent de mieux comprendre comment les démarches de RSE et d'innovation peuvent s'entre-renforcer, voire fusionner, dans une entreprise.

1.1. L'approche combinée des innovations sociales

L'étude des interactions entre les types d'innovations constitue un champ de recherche à part entière. Dans ce domaine, les travaux de Fariborz Damanpour mettent notamment en opposition une « *approche séquentielle* » et une « *approche synchrone* » des innovations (Damanpour *et al.* 1984, 2009). Un autre apport de cette littérature repose sur le fait de considérer une définition large de l'innovation, à l'image de ce que retiendra le Manuel d'Oslo (OCDE, 2015 et 2019). La distinction entre innovation technologique et non-technologique, voire la prise en compte de typologies plus fines (ex : taxonomie d'Oslo), est nécessaire pour discuter des interactions entre ces types d'innovations.

L'approche synchrone des innovations, développée par Damanpour *et al.* (2009), insiste sur les effets combinés de l'adoption d'innovations multiples au sein d'une organisation. Dans cette approche, la combinaison des innovations constitue un « tout » qui est plus important que la somme de ses parties (les types d'innovations). Cette approche intégrative permet d'aborder la diversité des innovations (vision analytique), tout en reconnaissant aussi les interconnexions entre les innovations et la part d'indissociabilité du système (vision systémique). Cette approche permet de dépasser l'approche séquentielle ou « *lead-lag* », qui présente les innovations organisationnelles² comme un terrain fertile pour l'émergence d'innovations technologiques (Damanpour et Evan, 1984). Dans cette approche, les deux types d'innovations vont donc se succéder et les premières vont favoriser les secondes.

Dans le cadre des innovations sociales, il est intéressant de questionner cette structuration, ainsi que l'articulation qui sera observé entre une approche séquentielle ou une approche synchrone au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de qualifier les innovations sociales selon les typologies habituelles et de documenter la construction de ces grappes d'innovations sociales au sein de l'entreprise.

1.2. Le radar des innovations sociales

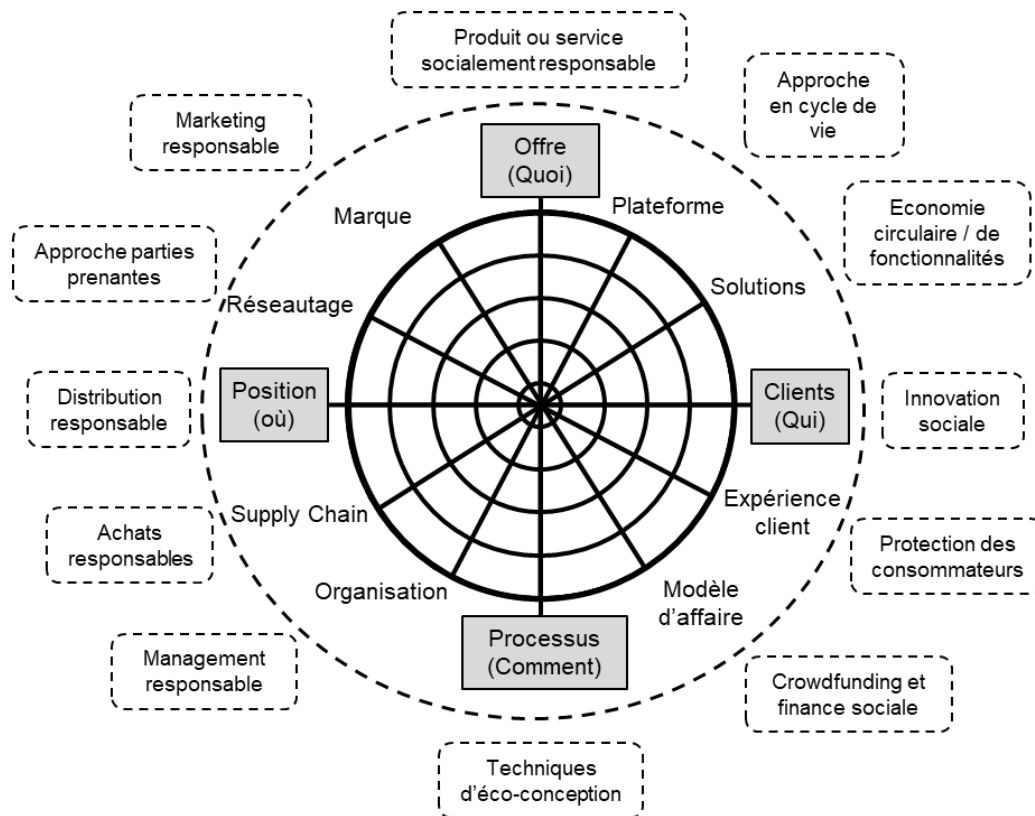
Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2019) propose une taxonomie qui distingue les innovations de produit des innovations de processus d'affaires. La première catégorie rassemble les biens ou

² On parle parfois d'innovations managériales aussi (Le Roy *et al.* 2013).

services innovants : « Une innovation de produit désigne l'introduction sur le marché d'un bien ou service nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des biens ou services proposés jusque-là par une entreprise » (OCDE, 2019, p. 75). La seconde rassemble les processus, les modes de commercialisation et les modes d'organisation innovants, qui constituaient la taxonomie de la version précédente (OCDE, 2015) : « Une innovation de processus d'affaires désigne un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre » (Ibid. p.77).

Cette première typologie permet déjà de constater la variété des innovations possibles au sein d'une entreprise et de mieux comprendre ce qui peut constituer des innovations multiples et combinées, au sens de Damanpour *et al.* (2009). Cependant, il est possible d'affiner encore cette typologie, afin de qualifier le champ des innovations sociales. Pour ce faire, nous mobilisons le « radar des innovations » de Sawhney, Wolcott et Arroniz, (2006) comme une grille de qualification des innovations sociales (Figure 1)

Figure 1. Le radar des innovations sociales (adapté et complété de Sawhney, Wolcott et Arroniz, 2006)



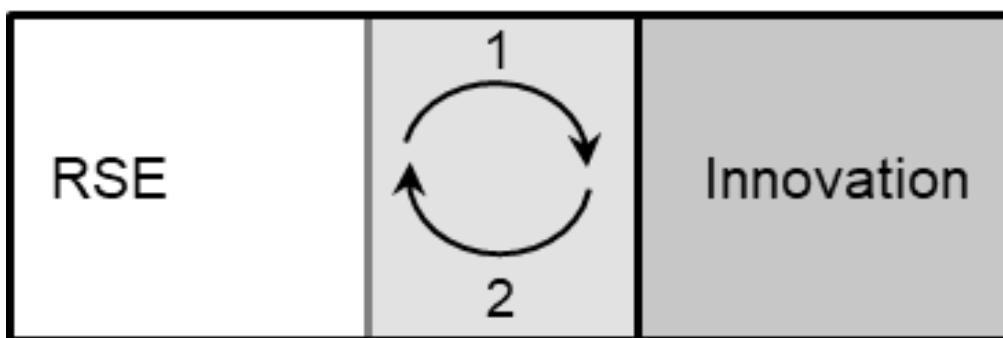
Nous pouvons observer dans la figure 1, que différentes pratiques d'une démarche de RSE ou d'une démarche sociale peuvent constituer des types d'innovations selon le radar. De plus, ces pratiques sont souvent interdépendantes en réalité. Par exemple, une approche en économie circulaire nécessite de l'éco-conception et une implication des clients sur ses modes de consommation. Cette interdépendance des innovations sociales semble plaider pour une approche synchrone de ce type d'innovation au sens de Damanpour *et al.* (2009). Au-delà de cette interconnexion d'innovations sociales, il semble que les processus d'innovation et les

processus RSE d'une entreprise ont tout intérêt à dégager des synergies, voire à fusionner, pour être pleinement efficace.

1.3. Les synergies entre RSE et innovation

Il existe aussi une littérature qui établit un lien entre les démarches de RSE et les processus d'innovation (MacGregor et Fontrodona, 2008 ; Altenburger, 2018). La figure 2 illustre le concept de boucle innovation-RSE proposé par MacGregor et Fontrodona (2008). Dans cette vision bidirectionnelle, une entreprise peut engendrer des innovations à vocation sociale (*CSR-driven innovation*) (1). Dans d'autres cas, l'innovation peut constituer un levier de RSE (*Innovation-driven CSR*) (2). Le premier mécanisme est plutôt porté par les valeurs de l'entreprise, alors que le second est davantage une source de valeur pour l'entreprise qui va s'avérer bénéfique pour la société.

Figure 2 : La boucle innovation et RSE (adapté de MacGregor et Fontrodona, 2008)



1. La RSE comme forme d'innovation
2. La RSE par l'innovation

L'intérêt de ce modèle est de défendre une approche synergétique entre la RSE et de l'innovation. Dans le *CSR-driven model*, il est possible d'intégrer plusieurs enjeux de RSE tout au long du processus d'innovation (Altenburger, 2018, p.6), et dans l'*innovation-driven model* on peut concilier la réponse aux valeurs avec la quête de valeur pour l'entreprise, ce qui est très en phase avec le quotidien des PME notamment. Ce modèle est aussi en phase avec l'innovation sociale, telle que nous l'entendons dans cette recherche. Dans le cadre de notre enquête terrain, nous allons questionner la pertinence de cette boucle innovation-RSE, ainsi que le caractère synchrone ou séquentiel des innovations sociales.

2. Partie empirique : le cas Plaxtil

Dans cette section, nous présentons notre étude terrain en cours auprès de la société Plaxtil qui fait partie du groupe CDA Développement. Dans une première section, nous présentons notre méthodologie d'étude de cas unique utilisé. Dans une seconde section, nous présentons les données qui seront collectées. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons le terrain étudié et ses innovations sociales qui y seront sous-tendues.

2.1. Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée est une étude de cas unique avec une collecte de données en cours de réalisation en 2021. Cette méthodologie repose sur les travaux d'Eisenhardt (1989), de Yin (1994) et de Musca (2006) qui ont montré tout l'intérêt de cette démarche. De La Ville (2000) a permis de préciser les choix idiographiques dans laquelle une étude de cas pouvait s'inscrire (perspective positive, perspective compréhensive et perspective générative). Ici, nous nous inscrivons dans une « *perspective positive* » à visée explicative puisque le cas

permet d'apprécier le pouvoir explicatif du cadre théorique suscité : des innovations multiples et combinées, au sens de Damanpour *et al.* (2009) qui seront affinées au regard de la typologie, en mobilisant le « *radar des innovations* » de Sawhney, Wolcott et Arroniz, (2006) comme une grille de qualification des innovations sociales.

Comme il s'agit d'un cas unique, nous avons veillé à diversifier les sources de données afin d'en assurer la triangulation (Yin, 1994). Notre recherche s'appuie donc sur des données primaires (des entretiens semi-directifs ainsi qu'une observation participante), et secondaires (documents internes et externes à l'organisation). Les entretiens semi-directifs sont en cours de réalisation avec un guide structuré portant sur trois thématiques : 1/ La détermination des innovations multiples au sein de la société Plaxtil (dans une démarche historique de leur émergence jusqu'à aujourd'hui) ; 2/ La qualification de ces innovations multiples d'après la grille de lecture de Damanpour *et al.* (2009) afin de les inscrire dans la typologie du « *radar des innovations* » de Sawhney, Wolcott et Arroniz, (2006) ; 3/ Et enfin le questionnement dans la synergie entre la RSE et l'innovation autour du *CSR-driven model et de l'innovation-driven model*, permettant de questionner l'intégration des enjeux de la RSE tout au long du processus d'innovation (Altenburger, 2018, p.6).

2.2. Modalité de collecte des données

L'analyse des entretiens semi-directifs va se faire par une première lecture flottante, appuyée par le cadre théorique en arrière-plan (Dumez, 2013). La mise en place d'un codage thématique en relevant des extraits de verbatim permettra de qualifier les spécificités structurantes de l'innovation autour/portées par la RSE. Plusieurs passages auront été effectués afin de renforcer l'intérêt du codage dans une volonté compréhensive puis explicative des données collectées, source de robustesse de la démarche méthodologique. Un comité d'experts sera constitué autour de personnalités expertes de la thématique de l'innovation avec la participation des auteurs pour y décrypter l'ensemble des données collectées (Tableau 2). La diversité des personnalités composant le comité d'experts permettra d'appréhender cette démarche d'innovation vis-à-vis d'acteurs locaux impliqués autour de ce projet (services de la Région Nouvelle-Aquitaine, organisations financières, incubateurs entrepreneuriaux...). Ici, nous souhaitons qualifier les synergies de l'innovation sociale de l'entreprise Plaxtil vis-à-vis de grilles de lecture (démarche théorique) mais aussi les confronter à une interprétation par des parties-prenantes locales dans la capacité à y fédérer un ensemble d'acteurs experts de ces thématiques innovantes (Tableau 3). Ce choix n'est pas anodin puisque Plaxtil est présente à Châtelleraut, territoire historiquement impliqué dans l'industrie auprès d'autres acteurs composant un écosystème entrepreneurial spécifique. Cependant, ce territoire souhaite s'inscrire dans une volonté d'innovation portant sur des enjeux sociétaux plus globaux portés par des organisations régionales voire supra-territoriales (Région Nouvelle-Aquitaine, ADI, Services de l'Etat...).

Tableau 1. Modes de collectes des données de l'étude de cas

Dispositifs de collectes de données	Choix des matériaux (en cours de collecte)
Entretiens semi-directifs	Réalisation d'entretiens semi-directifs auprès du dirigeants, de ses collaborateurs ainsi que des partenaires et parties-prenantes de l'entreprise (association d'insertion, partenaires financiers, clients...) à l'aide d'un guide d'entretien (Annexe 1).
Observation participante	Sollicitation d'un comité d'experts constitutifs de l'écosystème innovant en local afin de qualifier la démarche de synergie entre l'innovation et la RSE.
Recherche documentaire	De nombreux documents par des sources grand public et des sources internes au projet.

Tableau 2. Liste des personnes constituant le comité d'experts (en cours)

Fonction
Vice-Président en charge de l'économie et Maître de Conférences à l'Université de Poitiers
Maître de Conférences à l'Université de Poitiers
Professeur Associé Excelsia Business School
Professeure des Universités à l'Université de Poitiers
Professeur HDR Excelsia Business School
Maître de Conférences HDR à l'IAE de l'Université de Poitiers
Docteur ès Sciences de Gestion et Elu en charge de la RSE à la Région Nouvelle-Aquitaine

Tableau 3. Liste des structures participant aux entretiens semi-directifs (en cours)

Activités	Organisations interrogées
Parties-prenantes internes à l'entreprise	Salarié(s) Plaxtil, salarié(s) d'ESSAIMONS, associé(s) du groupe CDA Développement.
Partenaires à l'entreprise	Kiabi, ReFashion, ANRH.
Instances publiques Régionales	Région Nouvelle-Aquitaine, Département de la Vienne.
Organisations d'aide à l'innovation	ADI Nouvelle-Aquitaine, Adème Nouvelle Aquitaine.
Organisation d'aide au financement	France Active Nouvelle-Aquitaine

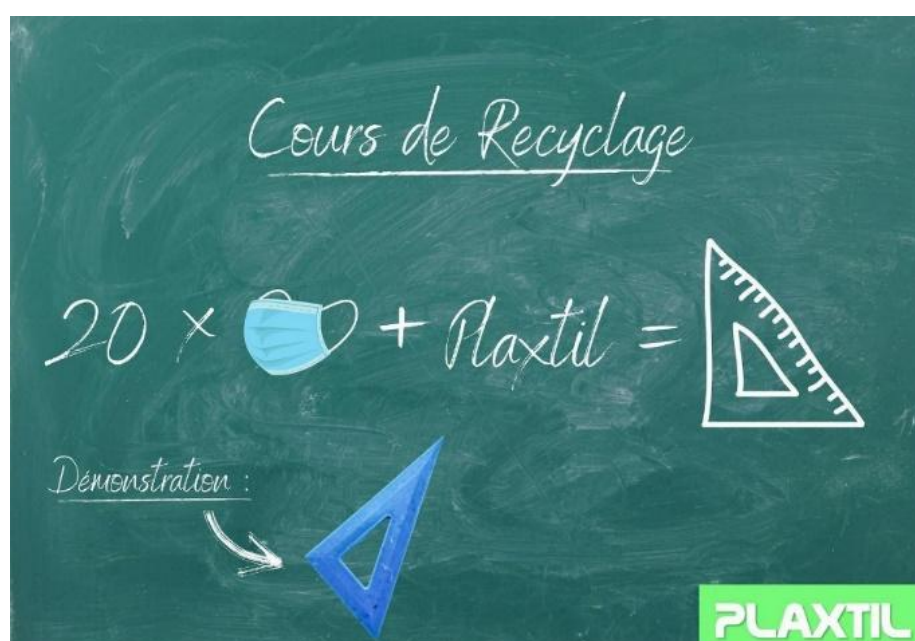
2.3. Des synergies de l'innovation sociale chez Plaxtil ?

En avril 2015, Jean Marc Neveu se lance dans l'aventure entrepreneuriale en rachetant l'entreprise de plasturgie CDA-Développement (Vienne-86) à la suite du départ en retraite de son fondateur. L'entreprise a 15 salariés et 20 ans d'existence³. Son crédo managérial est l'innovation sous toutes ses formes et les partenariats « *atypiques* ». L'innovation technologique doit être selon lui au service de l'innovation sociale. Viennent en appui de cette nouvelle manière de diriger l'affichage dans les locaux de quelques slogans illustratifs de type : « *Ceux qui pensent que c'est impossible sont priés de ne pas déranger ceux qui essaient* ». Jean Marc Neveu rachète progressivement d'autres sociétés (ARDATEC, CDA Mold et TECH3E), spécialisées dans la conception/fabrication d'outillages et fabrication par injection plastique de pièces pour les filières industrielles. Il a ensuite cofondé plus récemment l'entreprise Plaxtil en 2019 puis en 2021 l'entreprise d'insertion ESSAIMONS (organisation de l'Economie Sociale et Solidaire). Il a été Président du CJD (Centre des jeunes dirigeants de 2011 à 2015) ou il a contribué à promouvoir la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Il est également ambassadeur de l'ADI (Agence de Développement et de l'Innovation) de Nouvelle Aquitaine. Ce dirigeant s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale au sein d'un écosystème territorial autour d'engagements sociétaux forts.

³ Infoéco « CDA Développement ou comment bien vivre sa reprise », 21/11/2016.

Ce travail de recherche vient caractériser la démarche innovante de l'une des sociétés de Jean-Marc Neveu autour de Plaxtil qui récupère des masques sanitaires usagés pour les recycler en fourniture scolaire (équerres, règles...). La maîtrise de la conception/fabrication du plastique via ses entreprises lui a permis d'acquérir des compétences technologiques qu'il a su mettre au service d'un projet sociétal fort (le recyclage de masques sanitaires usagés) réalisé par une entreprise d'insertion qu'il a lui-même créé (ESSAIMONS) avec la mise à disposition de kits de géométrie pour les écoliers : « *Comme toutes nos opérations, l'opération est circulaire, écologique et solidaire* »⁴. Ce cadre d'analyse nous permettra d'y déterminer les synergies de l'innovation sociale à travers la grille de Damanpour et al. (2009) afin de les inscrire dans la typologie du « *radar des innovations* » de Sawhney, Wolcott et Arroniz, (2006) questionnant ainsi l'innovation autour du *CSR-driven model* et de l'*innovation-driven model* (Altenburger, 2018, p.6).

Figure 3. CDA Développement : « *Créer un collectif autour d'un métier, d'un territoire* »



Source : site internet Plaxtil

Jean Marc Neveu a accepté de nous ouvrir les portes de ses entreprises et de nous donner accès à ses partenaires⁵ pour prolonger nos premières réflexions scientifiques reliant « engagement social et innovation ». Les premiers éléments de retranscription des entretiens semi-directifs et d'observation participante sont réunis dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Premiers résultats entretiens semi-directifs et observation participante (en cours)

Thèmes	Extraits de verbatim
1) Définition et pratiques de la RSE	<p>« <i>La RSE, c'est la prise en compte des parties prenantes dans le projet d'entreprise. Pas seulement en termes d'indicateurs, mais aussi en termes de stratégie, c'est-à-dire en quoi mon organisation, mon fonctionnement, ma stratégie, mes moyens contribuent de façon positive pour impacter mon environnement interne et externe</i> ».</p> <p>« <i>Pour le moment, on n'a pas engagé de reporting type label lucile ou ISO 26000. On prend plutôt des axes du Développement Durable qui sont pertinents. Si on prend l'environnement, on a pris en compte</i> ».</p>

⁴ Site internet de Plaxtil.

⁵ Les partenaires sont nombreux. Jean Marc Neveu se positionnant dans une logique de l'économie de la réciprocité, il ouvre les portes de son entreprise une fois tous les 2 mois en moyenne à qui souhaite visiter et comprendre ce qu'il fait et comment ils pourraient coconstruire ensemble de nouveaux projets.

	<i>nos émissions de CO2, de nos consommations d'énergie... On s'intéresse aussi au bien-être au travail... L'entreprise est très engagée sur la partie éducative avec l'accueil de stagiaires, intervention dans de nombreuses écoles... ».</i>
2) Définition de l'innovation	<i>« L'innovation pour moi n'est pas cantonnée à un département ou à des gens en particulier ou à des spécialistes. Elle est d'abord collective. Nous, notre démarche autour de Plaxtil c'est que tout événement, toute expérience est une opportunité d'amélioration et d'innovation. C'est ça qui est intéressant, notre collectif, d'ailleurs on a une démarche qui associe art et entreprise, justement pour dire, voilà, comment on peut regarder les choses autrement, et l'innovation, c'est cela ».</i>
3) Chaîne de valeur de l'innovation	<i>« Dès le départ, nous avons deux méthodes qui nous titillent et qui sont accessibles au bac moins 6 et au bac plus 6. Et qui sont deux questions assez simples en fait, c'est ce qui mérite dans l'entreprise et pourquoi, pourquoi pas faire autrement. Et on a organisé des réunions quotidiennes, voire maintenant plutôt mensuelles, sur les axes d'amélioration mais en partant on va dire, du ressenti de chacun et construire à partir de ce ressenti là ou ces questionnements-là, construire une vraie démarche de mobilisation de moyens, d'expérimentation, de tester des solutions... C'est comme cela que nous avons pu tester la solution Plaxtil ».</i>
4) Innovations multiples	<i>« Le but, c'est que l'argent qui est liée à la valorisation du brevet ou à l'utilisation du brevet serve à générer de l'emploi et sert à utiliser des déchets. Je crois que c'est une première qu'un brevet soit prêté ou donné à une entreprise d'insertion pour générer de la valeur ajoutée ».</i>
5) Innovation Sociale	<i>« On va créer des métiers qui vont utiliser ces déchets pour fabriquer une autre matière, et cette matière la va permettre de créer des objets qui seront en économie circulaire. Et on va former du personnel, plutôt en insertion, pour leur donner les moyens pour pouvoir se réinsérer d'un point de vue professionnel sur les métiers de l'industrie alors qu'ils étaient condamnés sur des métiers un peu voie de garage en termes d'évolution professionnelle, de reconversion professionnelle ».</i>
6) Liens RSE et innovation	<i>« Aujourd'hui, au moment où l'on parle, les grosses organisations aujourd'hui sont un peu rigidifiées et ne comprennent pas. D'un côté, on a l'économie réelle on va dire et de l'autre l'économie sociale et solidaire. En fait, ce qui a été pénalisant, c'est la catégorisation du modèle en remettant ça dans des cases. Le côté différenciant, d'être un peu entre les deux, ça a été difficile à convaincre et c'est toujours difficile à convaincre. Par contre, ce que l'on a trouvé, c'est que dans chacun de l'économie réelle et de l'économie sociale et solidaire, on a trouvé des appuis qui ont compris notre démarche et qui sont plutôt, qui sont venus construire et renforcer cet écosystème. Cela dit, ça dépend vraiment des acteurs, où ils en sont de leur démarche, de leur réflexion, de leur propre positionnement par rapport au secteur où ils évoluent et voir s'ils ont cette vision-là de ce que ça va advenir ou pas. Si ils n'ont pas travaillé cette vision là, ça devient compliqué pour eux de s'intégrer dans un autre modèle ».</i> <i>« A aujourd'hui, en fait, l'innovation, la rapidité des cycles des produits est tellement rapide que l'on a besoin d'être intégré des écosystèmes pour pouvoir capter ces signaux faibles, ces signaux différenciants pour pouvoir construire des solutions qui sont adaptées. Et je crois très fort à... Et comme les choses changent entraînent vite, c'est cette capacité à œuvrer ensemble sur un projet collectif, quitte à ce que le projet se termine très vite, ce n'est pas grave, il y aura un autre projet. Sous réserve que l'on pourra se mettre ensemble sur un projet et qu'il se passera bien si on a travaillé avant sur notre boussole, c'est-à-dire les valeurs qui nous rapprochent, c'est une certaine représentation des choses (...). Je pense que la RSE, pour répondre à la question, est un élément très fort sur cette capacité à pouvoir agir sur le projet ensemble, sous réserve que l'on partage des valeurs dans la durée ».</i>

3. Discussion et conclusion

En cours de réalisation.

Annexe 1 : Guide d'entretien synergies de l'innovation sociale

Thèmes	Questions et relances
0) Ouverture	<p>Objet de l'entretien : Faire un point sur les activités de Plaxtil et ses projets d'économie circulaire, son rapport à la RSE et à l'innovation</p>
1) Définition et pratiques de la RSE	<p>Comment définiriez-vous spontanément la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels liens faites-vous avec le développement durable ? <p>Quelles sont vos actions en lien avec la RSE ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous une démarche structurée ? • Avez-vous à une activité de reporting RSE (rapport DD, DEPEF...) • Menez-vous des actions en liens avec la RSE sans pour autant les formaliser ? Si oui, lesquels ?
2) Définition de l'innovation	<p>Comment définiriez-vous l'innovation ? NB : Si besoin rappeler la définition du Manuel d'Oslo : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) »</p> <p>⇒ L'innovation peut donc s'entendre au niveau de l'organisation (nouveau pour l'entreprise) ou du marché (nouveau pour tout le monde)</p> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donnez quelques exemples d'innovations au sein de votre structure (innovations passées / actuelles) • Quels sont les types d'innovations pratiqués (produit et service / procédé - processus / commercialisation / organisationnelle) ? • La notion d'innovation est-elle courante dans le langage de l'entreprise ou est-elle plus implicite (innover sans le dire) ?
3) Chaîne de valeur de l'innovation	<p>Concrètement, comment se construit une innovation dans votre structure ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Origine des idées (qui et comment / interne et/ou externe) • Quelles sont vos interactions internes et externes pour innover ? • Circulation des connaissances (en interne et en externe) • Validation / passage de l'idée à l'innovation • Expérimentations ? Prototypage ? Pilotage ?
4) Innovations multiples	<p>Quelles sont les interactions entre les différentes innovations pratiquées et comment émergent-elles ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les innovations pratiquées sont-elles liées entre-elles, partiellement ou totalement interdépendantes ou au contraire sont-elles indépendantes ? • Existe-t-il des synergies visibles entre les innovations pratiquées ? • Les types d'innovations émergent-ils simultanément ou sont-ils séquentiels (innovations organisationnelles qui favorisent des innovations de produit)
5) Innovation Sociale	<p>Comment se construisent vos projets autour de l'économie circulaire ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les idées ont-elles émergé ? • Comment les acteurs se sont associés ? Quels sont leurs rôles et importance ? • Quel sont les interconnexions entre les projets ? (Effet cumulatif ? effet d'apprentissage entre les projets ? synergies ?) • Quels sont les effets de ces projets pour l'entreprise (gains et contraintes) ? • Pensez-vous faire de l'innovation sociale ou sociale avec ces projets ?
6) Liens RSE et innovation	<p>Estimez-vous que la RSE est un vecteur d'innovation ? Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérez-vous vos actions RSE comme des formes d'innovations (sur vos

	<p>produit/services, votre organisation, vos méthodes de commercialisation) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire de la RSE conduit nécessairement à innover (au moins au niveau de l'entreprise) ? • Faire de la RSE peut-il conduire à innover au-delà de l'entreprise (niveau marché ou société) ? <p>Estimez-vous que l'activité d'innovation favorise l'engagement en RSE ?</p> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérez-vous que certaines pratiques en innovation (processus d'innovation) soient déployables en RSE ? Si oui lesquelles ? • L'innovation est-elle toujours compatible avec la RSE ? Si non pourquoi ? • Comment peut-on favoriser les synergies entre RSE et innovation ? • Quel est le rôle des « valeurs » dans le lien innovation et RSE (entre création de valeur et l'application de valeurs d'entreprise)
--	--

Références

- Altenburger, R. (2018) Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes. In: Altenburger R. (eds) *Innovation Management and Corporate Social Responsibility*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93629-1_1.
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: The Problem of organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance : A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), p. 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Deiglmeier, K., Miller, D. T., & Phills Jr., J. A. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- De La Ville, V.I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(3), 73-99.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77-90. <https://doi.org/>
- OCDE (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3^{ème} édition. Paris, Editions OCDE.
- OCDE/Eurostat (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4^{ème} édition. Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Paris, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>.
- MacGregor, S. P. & Fontrodona, J., (2008). Exploring the Fit between CSR and Innovation. *IESE Business School Working Paper* No. 759, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1269334>.
- Moulaert, F. & Mehmood, A. (2020), Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research, *European Planning Studies*, 28(3), 434-453.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, A., Dumitru, A., Kempe, R., Baulera, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., Jørgenseng, S. (2020), Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 proposition, *Research Policy*, 49(8), <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>.
- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), p.75-81.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2d ed.). Thousand Oaks, CA:

SAGE.