



## Entre résilience et performance : le rôle de l'innovation sociale en contexte de crise

Mme Chabboubat Maryem<sup>1</sup>, Dr Defouad Rhizlane<sup>2</sup>, Dr Salmi Abdelkader<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctorante–Université Hassan II de Mohammedia

<sup>2</sup>Professeure chercheuse-Université Hassan II de Mohammedia

<sup>3</sup>Docteur-Université Mohamed V de Rabat

**Résumé :** La crise sanitaire de la COVID-19 a révélé le rôle stratégique de l'innovation sociale dans la capacité des organisations à s'adapter à des environnements incertains et instables. En favorisant la coopération entre divers acteurs et la co-crédation de solutions inédites face à des besoins critiques, elle se positionne comme un levier essentiel de résilience organisationnelle. Cet article vise à analyser la contribution de l'innovation sociale au renforcement de la résilience et à l'amélioration de la performance globale des entreprises, en intégrant les dimensions financières et extra-financières. Fondée sur un cadre conceptuel mobilisant la littérature en **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** et en innovation sociale, l'étude met en évidence la capacité de ces pratiques à générer une transformation durable des organisations et à soutenir la création de valeur tout en ouvrant des perspectives d'analyse dans un contexte post-crise.

**Mots-clés:** Innovation sociale – résilience organisationnelle - Performance globale – RSE - Crise COVID19

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.19598991>

**Published in:** Volume 5 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

### 1. Introduction

Dans un monde confronté à des défis systémiques de plus en plus complexes, dérèglements climatiques, mutations sociétales, crises sanitaires ou encore tensions géopolitiques, les entreprises sont appelées à repenser leurs modèles de création de valeur. Au-delà des logiques strictement économiques ou technologiques, un nouveau paradigme émerge autour de l'innovation sociale, définie comme la capacité à concevoir des solutions collectives, inclusives et durables pour répondre à des besoins sociaux

non ou insuffisamment satisfaits. Cette forme d'innovation ne se limite plus aux initiatives de la société civile ou du secteur public ; elle s'ancre désormais dans les stratégies des entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociétale (RSE), qui y voient un levier de différenciation, de légitimité et de performance globale.

La pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve la résilience des organisations, en révélant des initiatives d'innovation sociale et en accélérant les transformations organisationnelles. Elle a également souligné l'importance des pratiques conciliant les capacités d'adaptation, de responsabilité et de création de valeur.

Dans ce contexte, l'innovation sociale s'impose progressivement comme une ressource stratégique susceptible de renforcer à la fois l'adaptabilité des entreprises et leur performance, qu'elle soit financière ou extra-financière.

Dès lors, une question centrale émerge :

**Dans quelle mesure l'innovation sociale contribue-t-elle à la performance globale des entreprises en contexte de crise, et comment la pandémie a-t-elle influencé cette relation ?**

Afin de répondre à cette problématique, cet article propose une revue de littérature portant sur le concept d'innovation sociale et ses liens avec la performance globale et la résilience organisationnelle en contexte de crise, complétée par une analyse empirique visant à examiner les effets de l'innovation sociale sur la performance globale des entreprises lors de la crise de la COVID-19.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1 Le concept d'innovation sociale**

#### **2.1.1 Définition de l'innovation sociale**

Le concept d'innovation sociale est lié aux contextes, aux traditions et aux disciplines qui l'entourent, donnant lieu à plusieurs définitions, convergeant toutes vers l'idée que l'innovation sociale est une réponse novatrice à un besoin social peu ou mal satisfait, mobilisant des processus et des moyens à finalité explicitement sociale, et possédant ainsi une visée transformatrice des rapports sociaux.

La Commission européenne, désigne l'innovation sociale comme étant le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles), visant à répondre à des besoins sociaux et à créer de nouvelles relations ou collaborations, afin d'améliorer le bien-être humain (BEPA, 2011). L'OCDE (2011) complète cette approche en insistant sur le changement de concepts, de processus ou de modèles organisationnels, comme leviers d'impact sur les individus et les communautés.

En France, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), largement repris par l'Avise<sup>1</sup>, propose une définition ancrée dans l'économie sociale, en considérant que l'innovation sociale

---

<sup>1</sup> L'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques (AVISE) est un organisme français qui œuvre au développement de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale, en accompagnant les acteurs engagés dans des projets à impact social.

consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, tout en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés (Avisé, 2012). Cette approche met l'accent sur le processus participatif, la co-production avec les bénéficiaires, et la pluralité des formes que peut prendre l'innovation.

Dans la sphère anglo-saxonne, le Stanford Center for Social Innovation insiste sur la notion de valeur créée pour la société : l'innovation sociale est une nouvelle solution à un problème social, plus efficiente, durable et équitable que les solutions existantes, dont les bénéfices reviennent principalement à la collectivité et non à des intérêts privés (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008).

Cette perspective est aussi partagée par de nombreux chercheurs canadiens, notamment au sein du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), qui insistent sur la capacité des innovations à déclencher des transformations institutionnelles profondes, à travers des processus collectifs ancrés localement (Klein et Harrisson, 2007).

Pour synthétiser, nous considérons que l'innovation sociale se caractérise par quatre éléments fondamentaux : la nouveauté, qui peut être conceptuelle, organisationnelle ou procédurale ; la finalité sociale explicite, qui vise à résoudre des problématiques collectives et à améliorer la qualité de vie ; un processus collaboratif, qui implique la coopération d'une diversité d'acteurs (citoyens, associations, entreprises, collectivités, pouvoirs publics) ; et un potentiel de transformation systémique, qui permet d'envisager une mutation durable des rapports sociaux et des structures en place (Phills et al., 2008; Avisé, 2012 ; Klein et Harrisson, 2007).

### **2.1.2 Origine et évolution du concept d'innovation sociale :**

L'innovation sociale n'est pas un concept exclusivement contemporain, elle puise ses racines bien antérieurement au concept d'innovation technologique. En effet, le terme était mobilisé de manière péjorative durant le XIX<sup>e</sup> siècle dans les milieux conservateurs, qui l'associaient à un danger utopique ou subversif (Godin, 2020).

Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le concept intègre réellement la sphère des sciences sociales et des politiques publiques (Boutaud, 2015). Dans un contexte d'expansion de l'État-providence et de contestation des formes traditionnelles d'intervention, certains chercheurs et praticiens soutiennent une reconnaissance des formes d'innovation initiées par les citoyens, les communautés locales ou les usagers eux-mêmes, indépendamment des sphères étatiques ou marchandes (Klein & Harrisson, 2007). L'innovation sociale est alors considérée comme un processus de capacité collective, reposant sur l'autonomie, la participation et la coopération (Bouchard et al., 2015).

Puis les années 1980 et 1990 marquent une nouvelle phase de structuration, des centres de recherche comme le CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales, fondé en 1986 au Québec), des chaires universitaires et des revues spécialisées voient le jour. Le concept s'affirme alors comme un objet interdisciplinaire mobilisant la sociologie, l'économie, la gestion et la science politique, dans une

logique à la fois normative (comment améliorer la société) et participative (recherche-action avec les acteurs de terrain) (Bouchard et al., 2015 ; Laville, 2006). Parallèlement, l'innovation sociale devient un levier mobilisé par les politiques publiques : face aux limites du marché et au désengagement partiel de l'État dans la réponse aux besoins sociaux, les gouvernements voient dans l'innovation sociale une alternative souple et moins coûteuse (Klein & Harrisson, 2007).

À partir des années 2000, elle est institutionnalisée au niveau européen. Selon le ministère du Travail (2018), elle figure dans la stratégie « Europe 2020 » comme pilier d'une croissance inclusive et bénéficie de financements ciblés à travers les fonds structurels. En France, la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) de 2014 consacre formellement l'innovation sociale en proposant une définition légale et en conditionnant certains financements publics à son intégration explicite (Avisé, 2024).

Bien que l'institutionnalisation de l'innovation sociale ait fortement contribué à sa reconnaissance scientifique et politique, elle a également fait l'objet de critiques. Certains auteurs y voient une forme de délégation néolibérale de la gestion des problèmes sociaux à la société civile, traduisant ainsi un désengagement progressif de l'État en matière d'action sociale (Boutaud, 2015). D'autres auteurs critiquent le caractère flou du concept et son utilisation parfois stratégique, entre discours politique et engagement militant (Browne, 2016). Malgré ces controverses, l'innovation sociale s'est imposée comme une réponse pragmatique et créative aux défis contemporains, en articulant transformation sociétale et participation collective.

## **2.2 L'innovation sociale et la performance globale :**

L'innovation sociale se définit comme la mise en œuvre de solutions inédites à des problèmes sociaux, apportant une réponse plus efficace, plus efficiente, plus durable ou plus équitable que les approches existantes. La valeur ainsi créée bénéficie principalement à la collectivité plutôt qu'à des intérêts strictement privés. Cette logique de création de valeur partagée peut contribuer à la performance globale de l'entreprise (Phills et al., 2008).

La performance globale renvoie ici à une conception élargie de la performance, intégrant, au-delà de la dimension économique, des considérations sociales, sociétales et environnementales (Elkington, 1997). De nombreuses recherches ont montré que la performance financière peut découler indirectement d'effets médiateurs positifs liés à l'amélioration de la performance sociale et environnementale (Basri et al., 2025). Le mécanisme central correspond à la logique du « *doing well by doing good* » : en s'attaquant à des enjeux sociaux ou écologiques, l'entreprise développe de nouvelles compétences, renforce sa réputation et ouvre des voies d'innovation (Samidi et al., 2021).

Mulgan (2006) aborde la question de la performance de manière indirecte, en soulignant que mieux répondre à un besoin social constitue en soi une forme de performance sociale. Toutefois, il rappelle qu'un tel impact ne garantit pas automatiquement une performance financière. Pour cela, des mécanismes intermédiaires comme la légitimité et la réputation doivent être activés. Lorsque ces

conditions sont réunies, l'innovation sociale peut générer à la fois un dividende social et un dividende entrepreneurial. Intégrée à la stratégie de l'entreprise et soutenue par l'implication du top management, elle devient alors un levier structurant de performance globale.

Ce raisonnement rejoint les principes de la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007), selon laquelle la capacité d'une entreprise à créer, mobiliser et protéger ses actifs immatériels constitue la base d'un avantage concurrentiel durable dans un environnement en mutation. Dans cette perspective, l'innovation sociale peut être perçue comme un vecteur de renforcement des capacités organisationnelles d'apprentissage, d'adaptation et de transformation, autant de compétences essentielles pour maintenir une performance globale dans un contexte économique et sociétal en constante évolution.

Toutefois, les effets positifs de l'innovation sociale sur la performance globale dépendent fortement de son niveau d'intégration stratégique au sein des modèles d'affaires, de sa reconnaissance par les parties prenantes, ainsi que des dispositifs de soutien institutionnel. Pour qu'elle puisse devenir un véritable levier de performance durable, l'innovation sociale ne peut se limiter à une fonction instrumentale ou de valorisation externe. Elle doit être conçue comme une composante structurante du projet d'entreprise, soutenue par une gouvernance participative et un ancrage territorial fort (Tremblay & Fontan, 2021).

## **2.3 L'innovation sociale comme facteur de résilience en contexte de crise**

### **2.3.1 L'innovation sociale et la résilience organisationnelle**

La résilience organisationnelle est un concept de réflexion souvent mobilisé dans l'analyse des situations de crise. Elle renvoie à la capacité de l'organisation à résister à une perturbation et à se rétablir par la suite (Horne III, 1997). Plus particulièrement, il s'agit de la capacité d'une organisation à absorber un choc, à s'adapter à de nouvelles contraintes et à maintenir une certaine continuité dans la création de valeur économique, sociale et humaine (Duchek, 2020). La résilience organisationnelle constitue ainsi, en période d'incertitude, un levier essentiel pour maintenir la cohérence stratégique ou en définir une nouvelle lorsque cela s'avère nécessaire (Teneau & Koninckx, 2010).

Dans cette optique, Madni et Jackson (2009) identifient plusieurs axes clés de la résilience organisationnelle, notamment la prévention des perturbations, l'anticipation proactive des aléas, la capacité de résistance face aux chocs, ainsi que l'adaptabilité organisationnelle. De même, Hamel et Välikangas (2004) soulignent que les entreprises résilientes doivent relever plusieurs défis majeurs, notamment un défi cognitif consistant à reconnaître les changements à venir et leur impact potentiel sur l'organisation et un défi stratégique visant à développer de nouvelles options face à des stratégies devenues inadaptées.

Ces éléments amènent à mettre en évidence l'existence d'une relation étroite entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale (Janssen et al., 2021). En effet, les deux concepts partagent des

principes communs en matière de renforcement des capacités organisationnelles, d'adaptation et de prospérité dans des environnements en constante évolution (Guillaud, 2015).

Dans ce cadre, l'innovation sociale agit comme une ressource dynamique, à la fois préventive et adaptative. Elle permet de réorganiser les activités, d'imaginer de nouveaux partenariats, de mobiliser différemment les ressources et, surtout, de réaffirmer le sens de l'action collective en période d'incertitude. Elle se distingue également par sa capacité à répondre à des besoins d'intérêt général en impliquant fortement les parties prenantes dans la recherche de solutions pérennes (Chambon et al., 1982 ; Laville et al., 2014). L'innovation sociale favorise par ailleurs l'apprentissage organisationnel, la flexibilité interne et l'adaptabilité en contexte incertain, correspondant ainsi aux dimensions clés de la résilience stratégique (Fontan & Shragge, 2016).

Par conséquent, l'innovation sociale peut être considérée comme un levier central de la résilience organisationnelle.<sup>2</sup>

### **2.3.2 La crise de la COVID-19 comme facteur contextuel et modérateur**

Le cas de la crise sanitaire « COVID-19 » est particulièrement éclairant. Elle a constitué un choc exogène sans précédent, affectant simultanément les performances économiques, sociales et humaines des entreprises. Au-delà de la perturbation des chaînes d'approvisionnement et des pertes économiques, la pandémie a engendré une instabilité structurelle remettant en cause les modes d'organisation, les relations professionnelles et les attentes des parties prenantes. En effet, cette situation a créé des tensions internes importantes, comme l'épuisement des ressources humaines, la rupture du lien social au travail et la détérioration de la réputation.

La performance globale s'est ainsi trouvée exposée à une remise en question systémique, incitant les entreprises à développer des capacités d'adaptation rapide, d'innovation continue et de repositionnement stratégique de leurs priorités sociétales (Costa et al., 2015 ; Gallego-Álvarez et al., 2011). La crise COVID-19 a ainsi agi comme un « révélateur et catalyseur » des dynamiques sociales innovantes, représentant à la fois un défi majeur de résilience et une opportunité de réinvention et d'adaptation organisationnelle.

À travers la mutualisation d'outils, la reconfiguration des circuits de solidarité, l'adaptation de services à distance ou encore la mise en place de nouvelles formes de gouvernance collaborative, de nombreuses structures ont démontré que l'innovation sociale pouvait constituer un véritable facteur de robustesse et d'agilité organisationnelle en période de crise.

En d'autres termes, dans des contextes extrêmes où les modèles organisationnels standards montrent leurs limites, les capacités d'innovation sociale permettent non seulement d'assurer la continuité des

---

<sup>2</sup> Les références mobilisées dans ce passage (Horne III, 1997 ; Teneau & Koninckx, 2010 ; Madni & Jackson, 2009 ; Hamel & Välikangas, 2004 ; Janssen et al., 2021 ; Guillaud, 2015) sont citées à partir de l'article de El Abidi et al. (2024), que nous avons consulté.

missions, mais aussi de transformer les pratiques et d'ouvrir la voie à des modèles plus résilients et inclusifs. Cette fonction transformatrice repose sur une logique d'apprentissage collectif, de proximité avec le terrain et d'ancrage dans les valeurs de coopération, éléments que les approches managériales classiques ne peuvent mobiliser seules avec un même degré de souplesse (Lévesque, Fontan & Klein, 2014).

Par conséquent, dans ce contexte de perturbation, l'adoption de démarches innovantes permet de renforcer la résilience organisationnelle, à travers l'adaptation aux perturbations internes et externes, la capacité à surmonter les crises et l'assurance d'une certaine pérennité dans un environnement marqué par l'instabilité.

### 3. Hypothèses de recherches et modèle conceptuel :

Notre étude se situe dans le contexte de la crise COVID-19. Il ne s'agit pas d'envisager l'innovation sociale comme une réponse ponctuelle à l'urgence sanitaire, mais comme une dynamique susceptible de contribuer durablement à la performance globale et à la transformation stratégique des entreprises marocaines. Cette approche rejoint la littérature sur la pandémie, qui considère la crise comme un facteur de reconfiguration organisationnelle et une occasion de repenser les modes de création de valeur à plus long terme (Zahra, 2021).

H1a : L'innovation sociale exerce un impact positif sur la performance financière.

H1b : L'innovation sociale exerce un impact positif sur la performance extra-financière.

H2a : La crise COVID-19 modère positivement le lien entre innovation sociale et performance financière.

H2b : La crise COVID-19 modère positivement le lien entre innovation sociale et performance extra-financière.

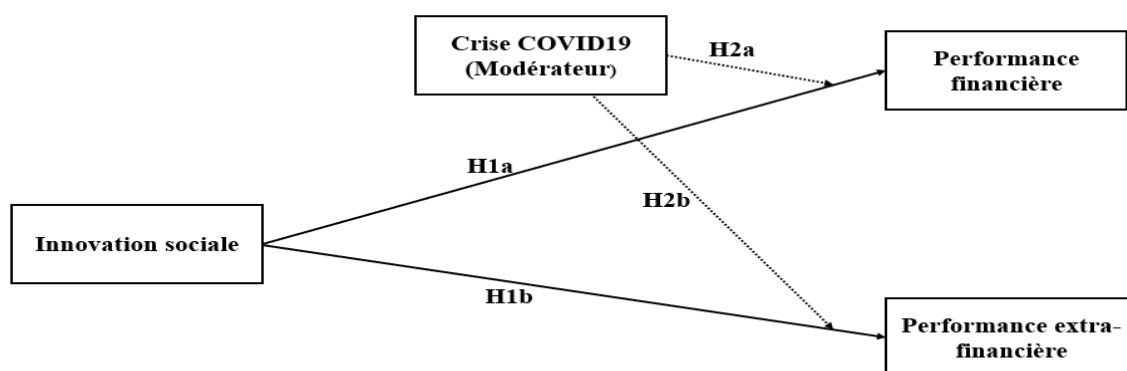


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

#### **4. Méthodologie de recherche :**

L'étude repose sur un échantillon de 162 entreprises marocaines, comprenons à la fois des entreprises labellisées RSE par la CGEM (44,4 %) et des entreprises non labellisées (55,6 %), afin de comparer l'impact de l'innovation sociale sur la performance selon le niveau d'engagement sociétal. Sur le plan structurel, l'échantillon se compose de 37 % de PME et de 63 % de grandes entreprises. La diversité sectorielle assure une représentativité satisfaisante : services (46 %), industrie (18 %), finance/assurance (17 %), technologies (14 %) et autres secteurs (5 %). Les répondants occupent principalement des fonctions de direction ou de responsabilité (RSE/QSE, RH, finances, direction générale), garantissant la fiabilité des réponses recueillies.

Nous avons administré un questionnaire administré en ligne auprès de 162 entreprises marocaines. A partir de notre revue de littérature, nous nous sommes appuyé sur des échelles de mesures d'innovation sociales regroupons principalement : le nombre de projets à finalité sociétale, l'effort budgétaire orienté vers des solutions inclusives, les partenariats de co-création avec des acteurs externes et la reconnaissance institutionnelle obtenue.

La performance globale a été mesurée selon deux volets complémentaires :

- Une dimension financière, relative à la rentabilité et à la croissance.
- Une dimension extra-financière, intégrant les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux, conformément aux approches reconnues en sciences de gestion.

La variable modératrice, liée à la crise de la COVID-19, a été opérationnalisée à partir d'items traduisant le degré de perturbation subie par l'organisation et sa capacité d'adaptation stratégique. L'ensemble des items a été formulé selon une échelle de Likert à cinq points (1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord), afin de saisir l'intensité perçue des pratiques et des effets associés.

Nous avons mené une analyse exploratoire des données sous SPSS, consistant en une analyse de fiabilité et une analyse par composantes principales (ACP) afin de vérifier la structure factorielle des échelles de mesure et d'évaluer leur cohérence interne. Les résultats obtenus ont permis de confirmer la validité des construits retenus pour l'analyse par équations structurelles.

Ensuite, les données ont été analysées à l'aide de la méthode PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling), à travers le logiciel SmartPLS 4. Le recours à cette approche méthodologique se justifie par la nature à la fois prédictive et exploratoire du modèle de recherche, la complexité des relations étudiées, notamment la présence d'effets modérateurs, ainsi que par la taille de l'échantillon. La méthode PLS-SEM est particulièrement adaptée à l'analyse de modèles comportant plusieurs construits latents et visant à maximiser la variance expliquée des variables dépendantes.

#### **5. Résultats :**

##### **5.1 Evaluation du modèle de mesure :**

###### **5.1.1 Qualité du modèle de mesure : validité du construit :**

L'évaluation du modèle de mesure consiste à mesurer la qualité des relations entre les indicateurs observés (items du questionnaire) et les construits latents qu'ils sont censés mesurer. Elle vise s'assurer que les instruments de mesures mobilisés sont fiables et valides avant d'examiner les relations structurelles entre les construits. Elle repose sur deux étapes principales : l'analyse de la fiabilité et la validité de convergence, puis l'examen de la validité discriminante.

**Tableau 1.** Fiabilité et validité convergente

<b>Construct</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rho_A</b>	<b>Rho_C</b>	<b>AVE</b>
Innovation sociale	0,814	0,818	0,878	0,643
Performance extra-financière	0,839	0,840	0,886	0,608
Performance financière	0,866	0,867	0,900	0,600
Perturbation due à la COVID-19	0,876	0,887	0,910	0,669

La fiabilité des construits est évaluée à l'aide de l'alpha de Cronbach, du coefficient rho\_A et de la fiabilité composite (rho\_C), tandis que la validité convergente est examinée à travers l'Average Variance Extracted (AVE).

L'alpha de Cronbach permet d'évaluer la cohérence interne des items associés à un même construit, c'est-à-dire le degré selon lequel ces items mesurent de manière homogène un même concept latent. Des valeurs supérieures au seuil de 0,70 (Hair et al., 2019) indiquent une bonne fiabilité des échelles de mesure. Les résultats montrent que l'ensemble des construits présente des coefficients d'alpha de Cronbach supérieurs à 0,80, ce qui traduit une forte cohérence interne des items.

Le coefficient rho\_A, proposé par Dijkstra et Henseler (2015), se situe entre l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite. Dans notre cas, toutes les valeurs de rho\_A sont supérieures à 0,78, ce qui corrobore la fiabilité des échelles.

De même, les coefficients de fiabilité composite (rho\_C) sont tous supérieurs au seuil recommandé de 0,70 (Hair et al., 2019), attestant de la qualité globale des mesures et indiquant que les items contribuent de manière satisfaisante à la représentation de leurs construits respectifs.

La validité convergente est évaluée à partir de l'Average Variance Extracted (AVE), qui mesure la proportion de variance expliquée par un construit à partir de ses indicateurs. Des valeurs d'AVE supérieures à 0,50 sont requises (Fornell & Larcker, 1981), signifiant que le construit explique plus de la moitié de la variance de ses items. Les résultats obtenus montrent que toutes les valeurs d'AVE dépassent ce seuil, confirmant ainsi une validité convergente satisfaisante pour l'ensemble des construits du modèle.

**Tableau 2.** Validité discriminante (HTMT)

<b>Paires de construits</b>	<b>HTMT</b>
Performance extra-financière ↔ Innovation sociale	0,537
Performance financière ↔ Innovation sociale	0,532
Performance financière ↔ Performance extra-financière	0,512
Perturbation due à la COVID-19 ↔ Innovation sociale	0,151
Perturbation due à la COVID-19 ↔ Performance extra-financière	0,270
Perturbation due à la COVID-19 ↔ Performance financière	0,370

La validité discriminante des construits a été évaluée à l'aide du critère HTMT (Heterotrait–Monotrait ratio). Cet indicateur permet de vérifier que les construits du modèle sont conceptuellement distincts les uns des autres, en comparant les corrélations entre items de construits différents à celles des items appartenant à un même construit. Conformément aux recommandations méthodologiques, des valeurs HTMT inférieures au seuil de 0,9 (Ringle et al., 2015) indiquent une validité discriminante satisfaisante. Les résultats présentés dans le tableau 2 montrent que l'ensemble des ratios HTMT est largement inférieur au seuil recommandé. Les valeurs observées entre l'innovation sociale et les deux dimensions de la performance (financière et extra-financière) demeurent modérées, tandis que les relations impliquant la perturbation liée à la crise COVID-19 affichent des ratios particulièrement faibles. Ces résultats confirment que les construits mobilisés dans le modèle mesurent des concepts distincts et non redondants.

Dans l'ensemble, la validité discriminante du modèle est jugée satisfaisante, ce qui permet de poursuivre l'analyse du modèle structurel et l'interprétation des relations hypothétiques en toute confiance.

### 5.1.2 Qualité du modèle structurel : pouvoir explicatif et taille des effets :

L'évaluation du modèle structurel consiste à examiner les relations entre les différents construits latents de l'étude, c'est-à-dire les relations hypothétiques entre les variables latentes. Elle s'appuie principalement sur deux indicateurs clés : le pouvoir explicatif ( $R^2$ ) des variables dépendantes et la taille des effets ( $f^2$ ) des variables explicatives.

**Tableau 3.** Coefficients de détermination  $R^2$ 

<b>Variable dépendante</b>	<b><math>R^2</math></b>
Performance extra-financière	0,254
Performance financière	0,373

Le coefficient de détermination  $R^2$  permet d'évaluer le pouvoir explicatif global du modèle. Il indique la proportion de variance d'une variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Conformément aux seuils de référence proposés en modélisation PLS (Hair et al., 2019), une valeur de  $R^2$  de 0,25 est considérée comme faible, 0,50 comme modérée et 0,75 comme substantielle.

Les résultats montrent que le modèle explique 25,4 % de la variance de la performance extra-financière ( $R^2 = 0,254$ ). Ce niveau de pouvoir explicatif peut être qualifié de faible à modéré, ce qui reste acceptable compte tenu du caractère multidimensionnel et complexe de la performance extra-financière, influencée par une diversité de facteurs organisationnels, sociaux et institutionnels.

En ce qui concerne la performance financière, le coefficient de détermination atteint 37,3 % ( $R^2 = 0,373$ ), traduisant un pouvoir explicatif modéré. Ce résultat suggère que les variables intégrées dans le modèle, notamment l'innovation sociale et les perturbations liées à la crise de la COVID-19, contribuent de manière significative à l'explication des variations de la performance financière des entreprises étudiées.

**Tableau 4.** Taille des effets ( $f^2$ )

Relation	Performance extra-financière	Performance financière
Innovation sociale	0,231	0,274
Perturbation due à la COVID-19	0,046	0,106
Perturbation due à la COVID-19 x Innovation sociale (effet modérateur)	0,033	0,155

La taille des effets ( $f^2$ ) complète l'évaluation du modèle structurel. Elle permet d'évaluer l'ampleur de la contribution d'une variable indépendante à l'explication de la variance d'une variable dépendante. Conformément aux recommandations de Cohen (1988), des valeurs de  $f^2$  d'environ 0,02 indiquent un petit effet, 0,15 un effet moyen et 0,35 un effet important.

Les résultats montrent que l'innovation sociale exerce un effet moyen sur la performance extra-financière ( $f^2 = 0,231$ ) et sur la performance financière ( $f^2 = 0,274$ ). Ces valeurs traduisent une contribution significative de l'innovation sociale à l'explication des deux dimensions de la performance globale, confirmant son rôle central en tant que levier stratégique de création de valeur économique et extra-financière.

En ce qui concerne les perturbations liées à la crise COVID-19, les tailles d'effet observées sont faibles, tant sur la performance extra-financière ( $f^2 = 0,046$ ) que sur la performance financière ( $f^2 = 0,106$ ). Ces résultats suggèrent que, prises isolément, les perturbations liées à la crise ont une contribution limitée à l'explication directe de la performance globale.

Enfin, l'analyse de l'effet modérateur de la crise COVID-19 révèle une contribution différenciée selon la dimension de la performance. L'effet modérateur est faible sur la performance extra-financière ( $f^2 = 0,033$ ), indiquant une influence limitée de la crise sur la relation entre innovation sociale et performance extra-financière. En revanche, l'effet modérateur est de taille moyenne sur la performance financière ( $f^2 = 0,155$ ), ce qui signifie que la crise renforce de manière significative l'impact de l'innovation sociale sur la performance financière des entreprises.

## 5.2 Test des hypothèses et résultats

L'étape de test des hypothèses constitue un moment central dans l'analyse PLS-SEM, puisqu'elle permet de valider empiriquement les liens proposés dans le modèle théorique. Elle s'appuie principalement sur l'analyse des coefficients de régression standardisés (O), des statistiques t (t-statistics) et des valeurs p (p-values) issues de la méthode de bootstrapping. Une relation est considérée statistiquement significative si la valeur de p est inférieure à 0,05 (Hair et al., 2014). Cette étape permet ainsi de déterminer si les effets directs et les effets modérateurs spécifiés dans les hypothèses sont confirmés ou rejetés.

### 5.2.1 Effets directs : impact de l'innovation sociale et des perturbations COVID-19

Le tableau 5 ci-dessous présente les résultats des effets directs de l'innovation sociale sur la performance, ainsi que ceux des perturbations liées à la crise sanitaire :

**Tableau 5.** Estimation des relations structurelles et tests d'hypothèses (O, T, p)

Relation	O ( $\beta$ )	T statistics	P values
Innovation sociale → Performance extra-financière	0,419	5,876	0,000
Innovation sociale → Performance financière	0,418	7,216	0,000
Perturbation due à COVID-19 → Performance extra-financière	0,187	2,427	0,015
Perturbation due à COVID-19 → Performance financière	0,260	3,781	0,000

Ces résultats confirment les effets positifs et significatifs de l'innovation sociale sur les deux dimensions de la performance globale. De même, les perturbations liées à la crise COVID-19 ont eu un impact direct significatif, quoique plus modeste, sur la performance globale.

### 5.2.2 Effets modérateurs : rôle de la crise COVID-19 dans la relation innovation sociale-performance

L'effet modérateur de la crise a également été testé afin de mesurer dans quelle mesure les perturbations liées à la crise COVID-19 amplifient ou atténuent la relation entre l'innovation sociale et la performance.

**Tableau 6.** Effets modérateurs de la variable COVID-19 (modération des liens Innovation → Performance)

Relation modérée	O ( $\beta$ )	T statistics	P values
COVID-19 × Innovation sociale → Performance extra-financière	-0,177	2,279	0,023
COVID-19 × Innovation sociale → Performance financière	0,349	5,975	0,000

Les résultats révèlent une modération différenciée selon la dimension de la performance :

- Sur le plan financier, l'effet modérateur est positif et significatif, ce qui signifie que la crise renforce le lien entre innovation sociale et performance financière.
- En revanche, sur le plan extra-financier, la modération est négative mais significative, ce qui indique un effet inverse : en période de crise, l'effet de l'innovation sociale sur la performance extra-financière tend à diminuer.

## **6. Discussion des résultats :**

L'analyse des effets directs montre que l'innovation sociale exerce un impact positif et significatif sur la performance financière et extra-financière. Les entreprises mobilisant de telles démarches parviennent ainsi à améliorer simultanément leur rentabilité économique et leurs performances sociales et environnementales, traduisant une création de valeur multidimensionnelle. Ces résultats rejoignent les travaux de Phills et al. (2008), qui soulignent que l'innovation sociale constitue un mécanisme de création de valeur bénéficiant à la fois à l'entreprise et à la collectivité.

Toutefois, l'innovation sociale explique davantage la performance financière que la performance extra-financière. Il apparaît que les retombées économiques sont plus directement observables, tandis que les effets extra-financiers s'inscrivent dans des dynamiques plus complexes et à plus long terme. Ce constat s'inscrit dans les travaux de Mulgan (2006), selon lesquels l'impact social ne se traduit pas automatiquement en performance économique sans mécanismes intermédiaires tels que la légitimité ou la réputation.

L'introduction de la crise COVID-19 met en évidence un effet différencié. La crise renforce significativement l'impact de l'innovation sociale sur la performance financière, traduisant un effet de résilience économique. En revanche, son effet sur la performance extra-financière apparaît négatif, suggérant un affaiblissement des engagements sociaux et environnementaux en période d'instabilité. Cette dynamique s'explique par une réorientation des ressources vers des priorités immédiates, notamment la continuité économique. Ces résultats rejoignent les travaux sur la résilience organisationnelle (Duchek, 2020 ; Horne III, 1997), qui mettent en évidence la capacité des organisations à absorber les chocs et à s'adapter, ainsi que les apports de Teece (2007) relatifs aux capacités dynamiques, selon lesquels l'innovation constitue un levier essentiel d'adaptation et de transformation en environnement incertain.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence le caractère ambivalent de la crise COVID-19, à la fois catalyseur de performance financière et facteur de fragilisation des performances extra-financières. Ils contribuent ainsi à la littérature en montrant que les effets de l'innovation sociale varient selon les dimensions de la performance et le contexte de crise.

## 7. Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence le rôle déterminant de l'innovation sociale dans l'amélioration de la performance globale des entreprises, dans un contexte d'incertitude lié à la crise COVID-19.

Les résultats obtenus confirment que l'innovation sociale constitue un levier stratégique permettant de créer de la valeur économique, tout en renforçant la capacité de résilience des entreprises face aux chocs externes.

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les entreprises à intégrer l'innovation sociale au cœur de leur stratégie, non seulement comme un outil de responsabilité sociétale, mais également comme un facteur de performance et d'adaptation en contexte instable.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives pour de futurs travaux visant à approfondir l'analyse des mécanismes par lesquels l'innovation sociale influence les différentes dimensions de la performance, notamment dans des contextes post-crise et dans différents contextes institutionnels.

## Références :

- [1] Avise / ARF. (2012, juillet). *L'innovation sociale : un levier pour le développement des territoires*. Paris, France : Avise / Association des Régions de France.
- [2] Avise. (2023, 10 mai). *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>
- [3] Basri, Y. M., Gusnardi, Tassanee, D. N., Indrapraja, D. P. H., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2025). *Social innovation and financial performance of social enterprises: The mediating role of social and environmental performance*. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2551283.
- [4] BEPA, (2011). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union* (p. 9). Brussels, Belgium : European Commission.
- [5] Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A., & Mercuri Chapuis, S. (2020). *Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Aspects analytiques et empiriques*. *Innovations*, 62(2), 221–247. <https://doi.org/10.3917/inno.062.0221>
- [6] Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2017). *CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis*. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2959-8>
- [7] Bouchard, M. J., Trudelle, C., Briand, L., Klein, J.-L., Lévesque, B., Longtin, D., & Pelletier, M. (2015). *A relational database to understand social innovation and its impact on social transformation*. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 69–85).

- [8] Bouchard, M.J. *et al.* (2015). A Relational Database to Understand Social Innovation and Its Impact on Social Transformation. In: Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M. (eds) *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137506801\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137506801_4)
- [9] Boutaud, A. (2015). *Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (Eds.), 2013, The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Développement durable et territoires, 6(1).*
- [10] Browne, P. L. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni*, 90, 55-66.
- [11] Chambon, J.-L., David, A., & Devevey, J.-M. (1982). *Les innovations sociales*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- [12] Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [13] Costa, C., Lages, L. F., & Hortinha, P. (2015). The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance. *International Business Review*, 24(5), 749-757.
- [14] Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
- [15] Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246
- [16] El Abidi, A., et al. (2024). Interactions dynamiques entre la résilience organisationnelle et l'innovation sociale : vers un modèle théorique intégré. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(8), 547–570.
- [17] Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- [18] Fontan, J.-M., & Shragge, E. (2016). L'innovation sociale comme stratégie de résilience organisationnelle. Dans J.-L. Klein, M. Harrisson & D. Bouchard (Dirs.), *L'innovation sociale et ses défis* (pp. 139–160). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- [19] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- [20] Gallego-Álvarez, I., Manuel Prado-Lorenzo, J., & García-Sánchez, I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709- 1727.
- [21] Godin, B. (2020). *Innovation Theology*. Institut national de la recherche scientifique, Montréal, Canada.

- [22] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>e</sup> éd.). Sage.
- [23] Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- [24] Klein, J.-L., & Harrisson, D. (Dir.). (2007). *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- [25] Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. (Dir.). (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse, France : Érès.
- [26] Laville, J.-L. (2006). L'innovation sociale dans le champ de l'économie solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (301), 30-43.
- [27] Lévesque, B., Fontan, J.-M., & Klein, J.-L. (dir.). (2014). *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- [28] MacGregor, S. P., & Fontrodona, J. (2008). Exploring the Fit Between CSR and Innovation. IESE Business School Working Paper.
- [29] Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion – Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle. (2018). *Note d'analyse : Innovation sociale – RAMO renforcé 2018*. Paris, France : Ministère du Travail.
- [30] Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162.
- [31] Organisation de coopération et de développement économiques. (2011). *Fostering innovation to address social challenges: Workshop summary* (p. 4). Paris, France : OECD Publishing.
- [32] Phillips, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- [33] Phillips, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- [34] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92
- [35] Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH
- [36] Samidi, S., Amarullah, M. W., Zulaikha, H., Kusumaningtyas, A. S., Jawad, K. A., & Nuraisyah, A. (2021). *A systematic literature review on corporate social innovation towards sustainable competitive advantage*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 198, 196–203.

- [37] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- [38] Tremblay, D.-G., & Fontan, J.-M. (2021). *Liens entre innovation sociale et performance globale des entreprises*. Montréal, Canada : CRISES – Centre de recherche sur les innovations sociales.
- [39] Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post-COVID world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143.