



**LOUVAIN**  
School of Management

# **Innovation sociale**

## **Enjeux et Perspectives**

---

**Prof. Evelyne Léonard**  
Louvain School of Management & UCL

**Prof. Laurent Taskin**  
Louvain School of Management & FUCaM



- 1. Innovation sociale, luxe ou nécessité?**
- 2. Les mutations du contexte de l'innovation sociale**
  1. Société, Marché du travail et Institutions
  2. Organisation et management
  3. L'individu au travail
  4. De nouveaux défis pour l'innovation sociale
- 5. Quels enjeux pour les PME?**

# 1 – Innovation sociale, luxe ou nécessité?

*Credit crunch  
lunch*

~ ~ ~

*Bring your own  
food*

Dublin, 18 mai 2009

# 1 – Innovation sociale, luxe ou nécessité?



# The Economist

OCTOBER 4TH-10TH 2008

[www.economist.com](http://www.economist.com)

**Our guide to America's election**

Europe's Schadenfreude

Music on your phone

Reassessing China

Somalia's pirates



**World on  
the edge**

The Economist,  
4 octobre 2008

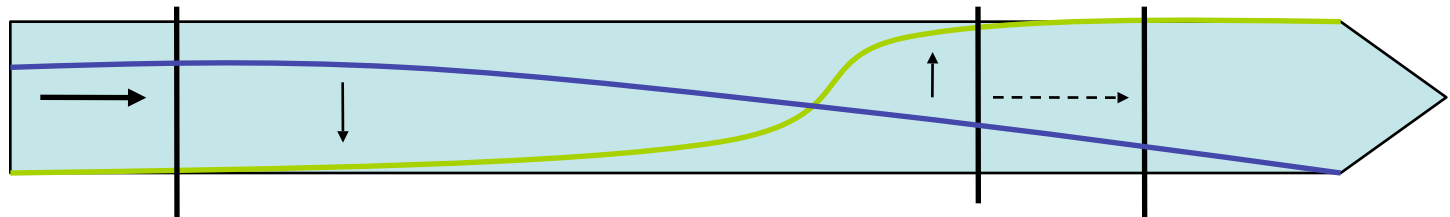
## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *Société, Marchés et Institutions*

---

- **Société, Marchés et Institutions**

- Globalisation des marchés et pressions internationales
- Vieillesse de la population et évolution démographique



- Passage d'une économie industrielle à une économie de services (travail de la connaissance, besoin en qualifications, etc.)
- Affaiblissement des institutions de régulation du travail
- Changement technique et technologique (nouveaux outils qui changent le travail)

## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *Organisation et Management*

---

- Atténuation des frontières organisationnelles, avec trois processus distincts et liés
  - Développement de la flexibilité du travail (en particulier, le recours aux travailleurs intérimaires et à d'autres formes de travail atypiques)
  - Multiplication des entités par les *joint ventures*, la sous-traitance voire l'engagement partagé de travailleurs
  - Pression du marché (et des clients) s'intensifiant au point de réduire l'autonomie relative des travailleurs sur leur lieu de travail
- Outils (technologies)
- Individualisation de la relation d'emploi, employabilité
- Performance, efficacité, productivité

## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *L'individu au travail (1/3)*

---

- Profils
  - Qualifications plus élevées
  - Groupes d'âge utilisés de manière inégale pour s'ajuster aux changements conjoncturels
- Sens du travail
  - En Europe, un citoyen sur deux considère le travail comme très important
  - Sur le long terme, nous observons une dévalorisation du travail
    - Valorisation des valeurs post-matérialistes (expression de soi, autonomie, créativité)



## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *L'individu au travail (2/3)*

%	18-29	30-44	45-59	60 ans	Total
<b>Pays membres de l'UE en 1999</b>					
<b>Belgique</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Danemark</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>39</b>
<b>Allemagne</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>44</b>
<b>Grèce</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>66</b>	<b>54</b>	<b>59</b>
<b>Espagne</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>61</b>	<b>63</b>
<b>France</b>	<b>70</b>	<b>63</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>69</b>
<b>Irlande</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>35</b>	<b>51</b>
<b>Italie</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>61</b>
<b>Luxembourg</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>52</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>57</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>48</b>
<b>Autriche</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>65</b>
<b>Portugal</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>69</b>	<b>45</b>	<b>58</b>
<b>Suède</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
<b>Finlande</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>59</b>	<b>49</b>	<b>54</b>
<b>Grande-Bretagne</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>38</b>
<b>Moyenne</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>49</b>	<b>54</b>
<b>Pays d'Europe centrale et orientale membres de l'UE en 2004</b>					
<b>Moyenne</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>62</b>	<b>67</b>

Source: Tchernia, 2005

## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *L'individu au travail (3/3)*

- Des différences plutôt qu'un conflit entre générations
- Des attentes différentes par rapport au travail
  - < 30 ans : protection sociale, salaires élevés, opportunités de développement et liberté;
  - 30-50 ans : support de la société pour mieux concilier travail et famille, formation continuée;
  - > 50 ans : reconnaissance de l'expérience, adaptation des conditions de travail.

	%	Très important + plutôt important	Sans avis	Plutôt pas important + pas du tout important
<b>Dimension instrumentale (% moyen)</b> Bien gagner sa vie, ne pas risquer le chômage, avoir des bons horaires, avoir de bonnes vacances, être payé en fonction de ce qu'on rapporte, pouvoir espérer une promotion		<b>79.7</b>	<b>13.2</b>	<b>7.1</b>
<b>Dimension sociale (% moyen)</b> Etre dans une bonne ambiance de travail, rencontrer des gens		<b>91.7</b>	<b>5.2</b>	<b>3.1</b>
<b>Dimension symbolique (% moyen)</b> Continuer à apprendre des choses, pouvoir utiliser ses capacités, avoir de l'initiative, faire quelque chose d'intéressant, avoir l'impression de réussir quelque chose, être bien considéré, avoir des responsabilités, faire quelque chose d'utile pour la société		<b>90.6</b>	<b>6.8</b>	<b>2.6</b>

Enquête FTU/Jeunes CSC, 2007 / Autres références : Rapport SPREW, FTU-Namur, 2008, [www.ftu-namur.org](http://www.ftu-namur.org)

## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *De nouveaux défis pour la GRH (1/2)*

---

- Nécessité de penser la **carrière tout au long de la vie**
  - Choix politique de segmentation des âges en Europe continentale visant à indemniser la sortie précoce des plus âgés (contre une politique active d'emploi pour les 45+ : US, UK, Japon, Pays scandinaves) ; Les 50+ sont souvent considérés comme des « pensionnables » plutôt que comme des ressources
- Gérer le **transfert des connaissances**
  - Face à l'évolution démographique
  - Face à la **nomadisation des carrières**, c.-à-d. la mobilité accrue des travailleurs
- /...

## 2 – Les mutations du contexte de l'IS

### *De nouveaux défis pour la GRH (2/2)*

---

- Tenir compte des **attentes** face au travail
  - Aménager les systèmes d'évaluation des performances et l'organisation du travail pour valoriser l'autonomie, les opportunités de développement
  - Mieux permettre la conciliation des rôles
  - Ergonomie et conditions de travail (temps, charge, environnement)
  - Valorisation de l'expérience
- Développer et communiquer un **projet d'entreprise** mobilisateur (en termes de valeurs)
- ...

### 3 – Quels enjeux pour les PME?

---

- Enquête Ipsos - CGPME - KPMG
  - Avril 2009
  - « Les patrons de PME, leur entreprise et la crise »
  - 804 patrons de PME de 1 à 500 salariés

### 3 – Quels enjeux pour les PME?

---

- Enquête Ipsos - CGPME - KPMG
  - Situation des entreprises
    - 12% l'activité est en croissance
    - 43% l'activité se maintient
    - 31% baisse ou ralentissement
    - 14% la survie de l'entreprise est menacée

Source: [http://www.cgpme.fr/fichiers/1241082881\\_1563.pdf](http://www.cgpme.fr/fichiers/1241082881_1563.pdf)

### 3 – Quels enjeux pour les PME?

---

- **Enquête Ipsos - CGPME - KPMG**
  - Principales difficultés rencontrées
    - 31 Baisse du carnet de commandes
    - 30 Perte de certains clients
    - 20 Pression sur les prix
    - 15 Difficulté à recruter personnel qualifié et opérationnel
    - (...)
    - 23 Aucune

Source: [http://www.cgpme.fr/fichiers/1241082881\\_1563.pdf](http://www.cgpme.fr/fichiers/1241082881_1563.pdf)

## 3 – Quels enjeux pour les PME?

---

- Innovation sociale
  - Ateliers
    - Comment se positionner en tant qu'employeur dans le contexte de la guerre des talents ?
    - Comment relever le défi de la diversité culturelle ?
    - Comment constituer une organisation qui s'adapte aux aléas de la crise ...et de la reprise ?