



HAL
open science

L'entreprise et ses salariés aidants : construction et déploiement d'une innovation sociale territoriale responsable

Anne Murer Duboisset, Christelle Chauzal-Larguier

► To cite this version:

Anne Murer Duboisset, Christelle Chauzal-Larguier. L'entreprise et ses salariés aidants : construction et déploiement d'une innovation sociale territoriale responsable. RIODD, Sep 2019, La Rochelle, France. hal-02458262

HAL Id: hal-02458262

<https://hal.uca.fr/hal-02458262>

Submitted on 28 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'entreprise et ses salariés aidants : construction et déploiement d'une
innovation sociale territoriale responsable**

Christelle CHAUZAL-LARGUIER

Université Clermont Auvergne

Communication et Sociétés (EA 4647)

28 rue des Geais

03000 Moulins sur Allier

Téléphone : 04 70 46 86 24

christelle.larguier@uca.fr

Anne MURER-DUBOISSET

Université Clermont Auvergne

CleRMa (EA 3849)

Avenue Aristide Briand

03100 Montluçon

Téléphone : 04 70 02 20 58

anne.murer@uca.fr

Cette communication propose d'aborder un sujet peu traité en Sciences de gestion : celui des salariés aidants dans l'entreprise avec comme angle d'approche la construction et le déploiement d'une innovation sociale territoriale responsable. Aujourd'hui, un salarié sur six accompagne au quotidien un proche, en situation de maladie ou de handicap et un sur quatre d'ici dix ans, voire un sur trois pour les plus de 40 ans¹. Et, le Ministre des Solidarités et de la santé l'affirme : « Cette question ne peut plus être appréhendée uniquement de façon individuelle ni sans doute par la seule solidarité nationale »².

Dans l'entreprise, le sujet du salarié aidant devient sensible. Si certaines entreprises sont dans une démarche répressive (blocage de l'avancement, sanction pour non atteinte des objectifs par exemple) d'autres au contraire, recherchent une gestion plus en profondeur du problème. En France, les travaux académiques sur le salarié aidant font cruellement défaut (Guichet, 2016) et les principaux résultats sont issus de travaux anglo-saxons ou canadiens (Tremblay et Larivière, 2013). Certaines entreprises françaises se saisissent de ce sujet même si elles s'avouent démunies. Les solutions clés en main n'existent pas à ce jour.

C'est à cette démarche initiée par les entreprises que nous nous intéresserons ici. En effet, certaines imaginent et testent leurs propres outils et donc innover. Nous choisissons dans ce travail de recherche, d'appréhender ce sujet sous l'angle de l'innovation sociale.

Pour le groupe de travail innovation sociale du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, « l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... ». Nous visons à montrer ici qu'un dispositif d'aide aux salariés aidants mis en place dans l'entreprise peut être appréhendé comme une innovation sociale intégrée dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE). L'étude menée est de nature qualitative (Miles et Huberman, 2003), a un caractère exploratoire et repose sur une étude documentaire et une étude de cas unique. Nous nous intéressons au groupe La Poste, récompensée par le 2^e prix Entreprise & Salariés Aidants 2018, pour le dispositif mis en place en faveur des postiers aidants.

Ce travail de recherche entend répondre à la problématique suivante : Comment l'entreprise parvient-elle à construire une innovation sociale responsable en faveur de ses salariés aidants ?

Pour répondre à cette question, nous étudierons dans une première partie la nécessité pour l'entreprise de placer les salariés aidants au cœur d'une innovation sociale responsable. Dans un second temps, la méthodologie de l'étude qualitative et ses principaux résultats seront présentés montrant ainsi que cette innovation sociale responsable peut être qualifiée de territoriale, au sens de la convergence et de la coordination des actions d'un réseau d'acteurs.

I. Les salariés aidants et la nécessité d'une innovation sociale responsable.

11 millions d'aidants familiaux accompagnent au quotidien un proche en situation de dépendance, en raison de son âge, d'une maladie ou d'un handicap³ et parmi ceux-ci, 5 millions exercent une activité professionnelle⁴. Toujours plus nombreux (Piazzon, 2018), les salariés aidants interpellent l'Etat, et par défaut, l'entreprise, amenée à intervenir sur un sujet largement méconnu dans l'espace public. Aussi, l'entreprise est aujourd'hui, en train d'imaginer des solutions et de se lancer dans un processus d'innovation sociale que nous qualifierons de responsable.

1.1. La place des salariés aidants dans l'entreprise.

¹ Malakoff Médéric, 2016.

² Dossier Prix entreprise & salariés aidants, 3^e édition, décembre 2018, p. 3.

³ <https://www.ocirp.fr/actualites/les-chiffres-cles-sur-les-aidants-en-france>

⁴ <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/0302354677965-salaries-aidants-quelles-nouveautes-323923.php>

Les aidants non professionnels suscitent peu d'attention et sont souvent des acteurs de l'ombre (Guérin, 2012) dont la reconnaissance, par le statut de proche aidant, est très récente⁵. Pourtant c'est sur eux que compte l'Etat pour assurer le maintien à domicile des personnes dépendantes et pour ne pas voir s'envoler la part des dépenses publiques relatives au placement en établissements spécialisés. Progressivement toutefois, la vulnérabilité des aidants est soulignée et depuis le 1^{er} janvier 2016 différentes mesures ont été définies par la loi de l'Adaptation de la Société au Vieillessement (ASV)⁶ comme la reconnaissance et le soutien aux proches aidants à travers le droit au répit... Ainsi, selon la loi, « une personne qui vient en aide de manière régulière, à titre non professionnel, pour accomplir une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne d'une personne âgée en perte d'autonomie peut être considérée comme un proche aidant⁷ ». Pourtant, la législation n'a pu répondre à toutes les demandes des salariés aidants et notamment celles concernant la baisse de revenu intervenant en cas d'interruption temporaire d'activité professionnelle ou encore l'aménagement du temps de travail.

Ce soutien bénévole est souvent difficilement compatible avec une activité professionnelle. Pourtant, les salariés aidants manifestent une volonté, profondément ancrée, de maintenir une activité professionnelle pour des raisons financières et mais aussi pour entretenir un lien social, dernier rempart contre l'isolement. D'où une cumulation d'activités difficilement tenable sur le moyen voire le long terme, mettant en péril leur propre santé. 45% des aidants avouent avoir du mal à concilier vie professionnelle et personnelle⁸ et leurs principaux problèmes sont la peur de l'avenir (pour 47% des aidants) et le manque de temps (39%)⁹. C'est pourquoi, la majorité des aidants sont traditionnellement peu enclins à demander de l'aide (Coudin et Gély-Nargeot, 2003) et préfèrent, pour 67% d'entre eux, utiliser des dispositifs classiques type congés payés ou RTT (Réduction du Temps de Travail). Différentes raisons justifient cet état de fait : la peur des représailles sur la progression professionnelle (gel de l'avancement, mauvaise évaluation...), la peur de l'incompréhension et le respect de la vie privée. Nous ne reviendrons pas ici sur la problématique de la conciliation vie professionnelle – vie privée largement traitée, par ailleurs, par la littérature.

L'entreprise ignore encore parfois le sujet. Mal informée¹⁰, faute de compétences, elle est souvent peu encline à être à l'initiative d'une démarche sur un terrain largement à défricher. Soucieuse de ne pas intervenir dans un domaine relevant de la vie privée où de par tradition et de par la législation, elle n'a pas à s'immiscer (Belorgey, Pinsard et Rousseau, 2016). L'entreprise qui s'y risque est aujourd'hui en pleine phase d'apprentissage dans la gestion des salariés aidants et apprend à manœuvrer avec une législation qui évolue régulièrement depuis quelques années et qui ne cesse de se préciser. Le management de cette question est d'autant plus nécessaire qu'actuellement cela représente pour l'entreprise un coût lié au manque de productivité, d'absentéisme, de temps partiel, de démission, de remplacement... des salariés aidants qui s'élève à six milliards d'euro par an, soit 1 500 euro par salarié aidant¹¹. Certes, toutes les entreprises n'ont pas atteint le même degré d'apprentissage. Certaines font preuve d'innovation pour trouver des solutions, interpellées par l'évolution de la loi, de la société et des situations personnelles

⁵ La loi n°2019-485 visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants est parue au Journal officiel n°0119 du 23 mai 2019.

⁶ Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015.

⁷ Ainsi, peut être considéré comme proche aidant de la personne aidée : son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent, un allié ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables.

⁸ Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

⁹ Prix entreprise et salariés aidants (5 octobre 2017).

¹⁰ Seuls 31% des dirigeants savent estimer le nombre de salariés aidants présents dans leur entreprise. (Enquête agir pour les salariés aidants 2017 réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

¹¹ Selon Sophie Cluzel, secrétaire d'Etat auprès du premier ministre, chargée des personnes handicapées, qui s'exprimait, en reprenant les chiffres avancés par le MEDEF, lors des Prix Entreprise & salariés aidants, 10 décembre 2018.

vécues par leurs salariés. Elles peuvent ainsi, jouer le rôle de pionnières dans la gestion de la souffrance de ces salariés aidants.

1.2. Une innovation sociale pour les salariés aidants.

La littérature s'accorde à présenter l'innovation sociale comme un relais de l'action publique et de ses défaillances (Lévesque, 2004 ; Bouchard, 2007). Celle-ci peut se définir comme « un outil de renouvellement dans le sens de remise en question » (Louvet et ali., 2013, 9) touchant tant la production de biens que de services. Pour certains chercheurs, l'innovation sociale vise non seulement à résoudre un problème d'ordre social, mais également à répondre à une aspiration (Fontan, 1998), ou encore à améliorer le bien-être individuel et collectif (Cloutier, 2003). La diversité des approches autour de l'innovation sociale nous apparaît à la fois comme une richesse, reflétant la capacité de ce concept à englober des points de vue divergents, et comme une contrainte forte puisque l'absence de consensus favorise les incompréhensions et les difficultés à coordonner les acteurs. Aujourd'hui, le vieillissement de la population mais aussi ses nombreux paramètres et impacts restent des sujets d'intérêt public pour lesquels l'Etat rencontre de nombreux problèmes de gestion, s'assimilant parfois à une forme de non gestion, laissant les mécanismes de solidarité familiale et/ou de proximité se mettre naturellement en place et prendre le relais. Morin (1993, 2), reconnaît que « le problème de la solidarité concrète et individualisée est évidemment insoluble dans le cadre traditionnel d'une politique qui se pratique par décret et programme ; mais peut être envisagé dans le cadre d'une politique qui éveille et stimule ». C'est clairement la deuxième orientation qui semble être retenue par l'Etat qui vient, par la loi, préciser le cadre. Il laisse à d'autres acteurs le loisir d'imaginer des solutions concrètes pour assurer la gestion quotidienne de la vie professionnelle du salarié aidant voire dépasser les limites des outils proposés par la législation.

Trois visions de l'innovation sociale sont recensées par Richez-Battesti, Petrella et Vallade, (2012) et permettent de classer les travaux académiques : l'innovation sociale au niveau de l'organisation (en particulier publique) insistant sur sa capacité de transformation de cette dernière; l'approche entrepreneuriale de l'innovation sociale éclairant la notion d'entreprise/ d'entrepreneur social(e) et enfin, une vision institutionnaliste en tant que système d'innovation territorialisé, inclusif (CE, 2013) et participatif. C'est dans cette dernière approche de l'innovation sociale que nous souhaitons nous inscrire ici. En effet, celle-ci s'inscrit dans une lignée de travaux (Bouchard, 2007 ; Klein et Harriison, 2007 ; Cloutier, 2003) mettant en évidence à la fois les résultats et le cadre dans lequel l'innovation sociale peut se développer tout en soulignant le contexte nécessaire à celle-ci. Ainsi, « l'innovation sociale se caractérise (...) par la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation » (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012, 22). Dans cette optique, le lien entre innovation sociale et territoire est souligné puisque celle-ci est envisagée comme un processus ascendant façonné par le territoire duquel elle émerge et aux particularités et contraintes émanant de ce dernier. Comme le rappellent Hillier et al. (2004, 150) : « L'innovation sociale est intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place ». Cette conception de l'innovation sociale fait donc appel à un processus d'innovation impliquant différents acteurs œuvrant dans le cadre d'une démarche collective. L'innovation sociale est le fruit d'une co-construction. Dès lors, si nous savons que l'Etat et l'entreprise mais aussi le salarié peuvent être des acteurs membres d'un processus en faveur des salariés aidants il convient de vérifier la présence ou non d'autres acteurs ainsi que le degré d'implication de chacun. Pour l'entreprise qui initie le processus d'innovation sociale dans un contexte de solidarité au bénéfice des aidants, son engagement pourrait s'inscrire dans le cadre de sa RSE prenant ainsi le nom d'innovation sociale responsable.

1.3. Une innovation sociale responsable.

Comme mentionné ci-dessus et indiqué par Cloutier (2003), l'innovation sociale vise l'amélioration du bien-être individuel et collectif, ici celui des salariés aidants et de leurs proches. Ce dispositif d'aide aux aidants trouve sa place dans une démarche RSE qui est un « concept par lequel des entreprises décident volontairement de contribuer à une meilleure société et un

environnement plus sain » (CCE, 2001) et du développement durable (Van Der Yeught, 2014). En effet, avec ce dispositif, l'entreprise met l'accent sur la dimension sociale de sa mission, à savoir une gestion humaniste de son personnel. Nous noterons, toutefois, que cette question est étroitement dépendante de celle de l'égalité des sexes (Martin, 2010). Or, 58 % des aidants sont des femmes¹² ce qui montre qu'en œuvrant en faveur des salariés aidants, l'entreprise agit également en faveur d'un autre sujet social sensible dans l'entreprise l'égalité homme-femme.

A ce titre, l'innovation sociale revêt le caractère de responsable (Van Der Yeught et Bon, 2016). Selon Ingham (2001, 20), l'innovation responsable peut se définir comme « l'intégration volontaire et proactive des considérations sociales et environnementales, dans des 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) » visant l'amélioration du bien-être des Hommes (Alvord et ali., 2004 ; Cajaiba-Santana, 2014).

Dès lors, l'innovation sociale responsable trouve une place légitime dans le champ de la RSE. Pourtant, le lien entre ces deux concepts est peu étudié par les travaux académiques s'intéressant à la RSE alors que les exemples d'application d'innovations sociales initiées sur le terrain se multiplient. Certes, elles peuvent émaner d'associations tel le congé solidaire®, appellation déposée par Planète Urgence, reposant sur le volontariat du salarié et permet à ce dernier de participer à un projet associatif d'ordre humanitaire dans des pays du Tiers-Monde (Chauzal-Larguier et Murer, 2010). Mais, plus récemment, les entreprises se sont lancées, poussées par les salariés, avant que la loi ne les y autorisent pleinement en organisant et cadrant le don de RTT dans l'entreprise (Chauzal-larguier et Rouquette, 2016). Ces lacunes résultent du niveau d'analyse de la RSE dans les travaux de recherche. Ainsi, Wood (1991) identifia trois niveaux complémentaires d'analyse de la R.S.E. : la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société en général (niveau sociétal/institutionnel), la responsabilité de l'entreprise dans la gestion de ses activités et de l'impact de celle-ci sur l'environnement (niveau organisationnel) et la responsabilité des décideurs au sein de l'entreprise à travers leurs comportements et leurs actions (niveau gestionnaire). La perméabilité entre le niveau sociétal, ici le vieillissement de la population et celui interne à l'entreprise, ici les salariés aidants, peut avoir tendance à dissoudre les responsabilités des acteurs, chacun pouvant attendre qu'un autre intervienne.

Collier et Esteban (2007), Turker (2009), Igalens et ali. (2011) se sont intéressés aux impacts de la perception de la responsabilité sociale sur les liens entre l'entreprise et ses salariés. Igalens et ali. (2011, 34-35) notent que « comprendre le sens que les salariés attribuent à la responsabilité sociétale participe à la compréhension de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire à la compréhension de sa mission et de son rôle dans la société ». Selon Harrisson (2008), les innovations sociales sont le résultat des actions menées par les acteurs sociaux. Pourtant, aujourd'hui l'entreprise est contrainte à prendre à bras le corps des questions qui s'invitent dans l'entreprise et en perturbent parfois le fonctionnement.

Regardons, à présent, comment concrètement le dispositif d'aide aux salariés aidants se met en place.

II. Méthodologie et résultats.

Comme évoqué dans la première partie, l'Etat a du mal à gérer les problèmes de vieillissement de la population et a tendance à laisser la solidarité familiale prendre le pas sur l'organisation législative, même si des lois tentent d'améliorer la conciliation vie professionnelle - vie privée. De leur côté, les salariés aidants estiment devoir partir plus tôt de leur travail (39%), y arrivent en retard (29%), prennent du retard dans leur travail (23%) ou encore connaissent une baisse de leur attention au travail (36%)¹³.

¹² Baromètre BVA APRIL 2018.

¹³ Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

Face à cette situation, les entreprises soucieuses de leurs performances (économiques, financières et humaines) et souhaitant soutenir leur salariés aidants ne peuvent se contenter du cadre législatif existant et doivent nécessairement innover. L'étude documentaire réalisée ainsi que l'étude de cas du groupe La Poste nous permettra de débattre du caractère territorial et socialement responsable de cette innovation.

2.1. Design de recherche.

La méthodologie de recherche mobilisée ici s'appuie sur une démarche qualitative exploratoire fondée sur une approche territoriale des parties prenantes complétée par une étude de cas unique, celle du groupe La Poste. Deux grands types de structures qui peuvent être qualifiés d'acteurs de terrain sont d'une part les entreprises de grande taille (Casino, Novartis, La Poste...) et les acteurs émanant du champ de l'assurance et de la mutuelle.

Ce cas n'a pas vocation, ici, à être envisagé comme « exemplaire », à s'inscrire dans l'approche de Yin (1989) et d'être adapté à l'objectif de ce travail de recherche. En effet, récompensé par le 2^e prix Entreprise & salariés aidants 2018, pour le dispositif mis en place en faveur des postiers aidants, le Groupe La Poste est parvenu à construire et à déployer tout un processus, autrement dit, a pu atteindre une phase d'opérationnalisation. Le groupe La Poste est succinctement présenté dans l'encadré suivant (encadré 1).

Encadré 1. Présentation du groupe La Poste.

Employant 253 000 personnes réparties en 160 métiers, le Groupe La Poste est présent sur tout le territoire français et à l'étranger. Le statut du groupe La Poste a évolué. Avant 1991, il était sous le régime d'administration d'État, dirigé par un ministère (les PTT). En 1991, il adopte le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial et depuis 2010, il s'agit d'une société anonyme à capitaux publics. Concrètement, cela veut dire que l'État est l'actionnaire majoritaire avec 74 % des parts, et les 26% autres sont détenues par la Caisse des Dépôts et Consignations. Le groupe La Poste assure quatre missions définies par l'État: le service postal universel, la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire et le transport et la distribution de la presse.

Depuis plusieurs années, le groupe La Poste s'est engagé dans une démarche RSE à travers différents axes de travail. Un premier engagement est de nature sociale. Ainsi en 2018, La Poste a consacré plus de 204 millions d'euros aux aides sociales (restauration, soutien scolaire, loisirs, actions de solidarité...), auxquels il faut ajouter 42 millions d'euros spécifiquement alloués au logement des postiers¹⁴. Un autre de nature écologique pour diminuer l'empreinte carbone des activités du groupe (formation des postiers à une conduite responsable, réduction des émissions de gaz à effet de serre dans ses bâtiments...). Enfin, un engagement en faveur de la cohésion sociale et territoriale est poursuivi (services de proximité, approvisionnement auprès de petites et moyennes entreprises).

Sources :

<https://www.grounelaposte.com/fr/missions-de-service-public>,

<https://www.grounelaposte.com/fr/notre-engagement-societal>

Notre démarche méthodologique combine une étude documentaire (sites internet, supports de communication, accord social, textes législatifs...) et un entretien mené au sein du groupe La Poste avec la directrice de la diversité et de l'égalité des chances. Le corpus est étudié à l'aide d'une analyse thématique et lexicale.

Plus précisément, lorsqu'on s'intéresse aux acteurs et aux dispositifs relatifs aux salariés aidants on s'aperçoit rapidement que les informations peuvent se répartir en quatre grandes catégories : les généralités sur les salariés aidants (dispositifs légaux, définition...), les enquêtes/rapports/études sur les salariés aidants, les salariés aidants et les entreprises (sites institutionnels des organisations, associations, articles de journaux, sites de mutuelles et d'associations spécialisées...) et enfin les soutiens territoriaux (CCAS (Centre Communal d'Actions Sociales), CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique),

¹⁴ <https://www.grounelaposte.com/fr/article/rapport-social-2018-aides-sociales>

service autonomie du conseil départemental...) vis-à-vis des salariés aidants. Cette dernière catégorie est bien moins représentée que les autres.

Ce sont les deux dernières catégories de documents que nous allons plus particulièrement analyser afin de tenter de repérer le dispositif d'innovation sociale responsable sous-jacent aux relations entre l'organisation et le salarié aidant. Nous verrons également la façon dont le maillage territorial intègre les salariés aidants.

L'étude de cas unique du groupe La Poste et l'interview de la directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste et ancienne directrice de la RSE de ce même groupe, nous permettra de compléter et d'affiner notre représentation du dispositif d'aide aux aidants qui peut être qualifié de responsable et de son maillage territorial.

2.2. Présentation du dispositif d'aide aux aidants.

Comme évoqué plus haut, le législateur encadre de plus en plus les congés et les droits des salariés aidants (la loi ASV, congé de soutien familial devenu en 2017 le congé de proche aidant...). Ce dernier permet à tout salarié d'interrompre provisoirement son activité professionnelle pour s'occuper d'une personne en situation de handicap ou en perte d'autonomie. Alors que le congé de soutien familial ne concernait que l'aide apportée à un membre de la famille (conjoint, pacsé, concubin, ascendant et descendant, frère et sœur, oncle et tante, cousin, neveu, etc.), le congé de proche aidant peut concerner toute autre personne qui réside avec l'aidé et entretient des liens étroits et stables avec elle. Autre différence notable, le congé de soutien familial n'était accordé qu'aux proches des personnes les plus dépendantes (GIR 1 et 2) alors que le congé de proche aidant est élargi aux aidants de personnes classées en GIR 3 (les personnes ayant conservé leurs facultés mentales mais qui ont besoin plusieurs fois par jour d'aides pour les soins corporels). Ce congé est valable pour une durée de trois mois (sur toute la carrière du salarié) en l'absence de dispositions conventionnelles ou d'accords collectifs (renouvelable dans la limite d'un an sur toute la carrière du salarié). Par contre, il n'est ni rémunéré ni indemnisé. L. Hulin¹⁵, précise que c'est un frein très important à la prise de ce congé car peu de salariés peuvent se permettre de perdre autant de jours de salaire.

Néanmoins, si des efforts législatifs sont faits, le cadre juridique reste disparate. Le rapport Guillot¹⁶ expose des disparités (notamment sur le fait que les professions libérales, artisans, commerçants, agriculteurs... sont exclus du congé de proche aidant, que l'absence de statut juridique unifié entraîne une pluralité de situations ouvrant des droits différents, d'une portée parfois symbolique...). Il insiste également sur l'insuffisante reconnaissance de l'utilité de ces proches aidants, sur le fait que le cadre et les dispositions juridiques sont insuffisants pour répondre aux aspirations des proches aidants et enfin sur l'importance de prendre appui sur des innovations d'entreprises afin de développer les dispositifs utiles aux proches aidants.

Selon l'enquête, Agir pour les salariés aidants de 2017¹⁷, les salariés aidants attendent de leur entreprise du soutien (69%), des aides financières (68%), des services juridiques (65%) et un assouplissement dans l'organisation du travail (63%). On est donc bien loin de ce qu'offre le législateur. De nombreuses entreprises ont donc développé leurs propres mesures, en innovant socialement, afin de répondre aux besoins de leurs salariés aidants. Les accords sociaux mis en place peuvent être qualifiés d'innovants, au sens défini par Lévesque (2004) ou Bouchard (2007), car l'Etat limite son soutien aux salariés aidants (cf. point 1.2) et oblige ainsi ces derniers à trouver d'autres solutions (prise de jours de RTT, de congé payés, d'arrêts maladie) qui ne peuvent durablement les satisfaire. Une majorité d'entreprises (52%)¹⁸, quant à elles, n'apportent qu'une aide informelle à ces salariés (autorisation d'absence, télétravail...) alors que d'autres innover socialement en proposant des solutions adaptées co-construites avec les aidants, les dirigeants, les syndicats, les services des ressources humaines (RH), les managers ou encore les médecins du travail.

¹⁵ L. Hulin, directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste. Interview réalisé le 19 juillet 2019.

¹⁶ Rapport Guillot (2018), *Proches aidants : Préserver nos aidants, une responsabilité nationale*, tome 2.

¹⁷ réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer

¹⁸ Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

Les exemples ci-dessous témoignent du caractère innovant des accords sociaux mis en place pour faciliter la vie des aidants. Lors de l'étude documentaire, on retrouve notamment La Poste, la branche des industries électriques et gazières, la Matmut ou encore le groupe Casino (pionnier sur ce thème), qui font preuve d'innovation sociale vis-à-vis des salariés aidants. Ces entreprises sont les plus souvent citées sur les sites législatifs, d'associations d'aidants, d'assurances, mutuelles et journaux ou e journaux.

La troisième édition du prix entreprise et salariés aidants¹⁹ a mis en lumière les principales mesures innovantes mises en place par ces groupes ou branches professionnelles. Toutes les entreprises primées ont en commun des mesures financières permettant de pallier, au moins partiellement, l'absence de rémunération du congé de proche aidant. Si leurs formes diffèrent, sur le fond, elles permettent toutes d'aider financièrement le salarié aidant. Par exemple, pour la branche des industries électriques et gazières, regroupant plus de 140 000 salariés et 160 entreprises, lorsqu'un salarié prend un congé de proche aidant à mi-temps sur la base d'un temps complet, l'employeur lui verse durant six mois, une rémunération complémentaire lui permettant de recevoir 70% de sa rémunération brute. Il prend également en charge, durant cette durée, les cotisations sociales et patronales de retraite sur la base des 30% restants (ce qui permet de valider cette période au régime spécial des retraites à hauteur d'un temps plein).

La Matmut, quant à elle, octroie des jours de congés supplémentaires et a créé un fond de solidarité alimenté par des dons des salariés provenant de leur compte épargne temps (CET). Chaque salarié peut céder un nombre de jours de repos sans limitation provenant de son CET avec abondement de l'employeur à hauteur de 20% au bénéfice de l'aidant. Ce dernier peut recevoir jusqu'à 40 jours renouvelables par an. Par ailleurs, les parents d'enfants handicapés travaillant à temps partiel peuvent cotiser à hauteur d'un temps plein pour leur assurance vieillesse.

Si on s'intéresse plus particulièrement au groupe La Poste les mesures sont nombreuses : aides financières, création d'un guichet des aidants, sensibilisation des managers au sujet des aidants ou encore mise à disposition des assistants sociaux du groupe (environ 275), des médecins du travail (200) et des référents handicaps (130).

L'entreprise se mobilise et l'accord social a demandé un travail avec les syndicats, branches professionnelles et représentants des salariés. Il a débuté par la volonté des dirigeants en 2016 et a abouti à un accord fin 2018. Le processus d'innovation nécessite des discussions avec les parties prenantes.

C'est néanmoins suite à la volonté des dirigeants et à une décision du COGAS (Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales) de La Poste qu'en 2016 une offre sociale pour les aidants familiaux postiers a été mise en place. Son point d'accès est centralisé par une plateforme téléphonique d'accueil, d'écoute, de soutien et d'accompagnement : le guichet des aidants familiaux. Il répond aux interrogations des aidants en faisant, pour leur compte, des recherches de solutions adaptées à leur situation, en les accompagnant dans leurs démarches administratives et en les orientant vers les prestations d'activités sociales susceptibles de les aider. Il faut noter que certaines offres sont réservées aux détenteurs du certificat d'aidant. Ce dernier est obtenu après en avoir effectué la demande auprès du guichet des aidants et en fonction de différents éléments. En premier lieu, il faut apporter la preuve d'être postier. Ensuite, une étude est diligentée par La Poste pour s'assurer que le postier est bien un aidant familial, que l'aidé fait partie de la famille proche du salarié aidant (parent, enfant, conjoint), identifier le niveau de dépendance de l'aidé et statuer sur le type d'aide nécessaire (permanente ou temporaire)... Cela peut aller jusqu'à l'évaluation de la dépendance de l'aidé. A partir du moment où ce dernier est qualifié de GIR5 (personnes ayant besoin de service à la personne de façon épisodique, notamment pour le ménage, la toilette ou encore la préparation des repas), le postier obtient son certificat d'aidant. Ce dernier permet d'obtenir 0.5 point de plus sur les aides sociales (CESU, aide au répit, partenaires avec des structures privées) ou encore des formations sur les gestes et les postures sur les aidés. La Poste aide également l'aidant à chercher une place en maison de retraite pour la personne à qui il apporte son aide.

¹⁹ 10 décembre 2018.

Pour aller plus loin, La Poste a décidé en 2018 de réaliser un accord à destination des postiers aidants. L'accord relatif à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des postières et postiers aidants²⁰ permet à ceux-ci d'obtenir trois jours de congés supplémentaires (pour effectuer des démarches administratives de leur aidé et accompagner aux rendez-vous médicaux), d'offrir la possibilité de télétravailler, de favoriser une flexibilité dans l'organisation du temps de travail (temps partiel notamment), de favoriser la mobilité des postiers pour le permettre de se rapprocher des aidés et enfin de bénéficier d'un fond de solidarité important. Ce dernier est alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours de congés par an plus ce que les postiers souhaitent donner. Depuis sa création 1 500 jours ont déjà été demandés et depuis l'accord, le nombre de postiers détenteurs du certificat d'aidant a triplé pour dépasser les 3 000²¹.

Par cet accord innovant, le groupe La Poste permet de répondre aux principaux besoins des salariés aidants à savoir : du soutien de leur entreprise, des aides financières, des services juridiques et un assouplissement dans l'organisation du travail (plus de temps accordé aux salariés aidants par exemple).

L'ensemble de ces dispositifs montrent que certaines entreprises vont bien au-delà du cadre légal pour soutenir leurs salariés aidants. Chacune, à sa manière, soutient ses aidants tant financièrement qu'humainement. Ainsi des cellules d'écoute sont mises en place, des organismes extérieurs sont sollicités (associations d'aidants, cafés des aidants...), les managers et RH sont sensibilisés et formés en interne... On est dans un véritable processus d'innovation sociale afin d'intégrer au mieux les problématiques des aidants alors même que ces derniers n'osent pas encore forcément ouvertement parler de leur situation. En effet, seuls 50% des aidants se confient à leurs collègues, 30% à leur supérieur hiérarchique, 18% aux ressources humaines. Les représentants syndicaux sont les moins sollicités par les aidants²².

Indépendamment de leur entreprise de rattachement, les aidants salariés, peuvent également trouver de l'aide à l'extérieur de leur organisation à travers de nombreux interlocuteurs externes spécialisés dans l'accompagnement des proches aidants.

2.3. Vers une innovation sociale territoriale responsable.

Les interlocuteurs externes que les salariés aidants peuvent solliciter sont très nombreux. On peut citer le service d'autonomie du conseil départemental, le CLIC, la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées), le CCAS, le service d'action sociale de la caisse de retraite, l'organisme de prévoyance collective ou la mutuelle, la plateforme d'accompagnement et de répit ou encore des associations spécialisées auprès des aidants ou d'une maladie ou encore plus généralistes (Aidant aux aidants, Aidant Attitude, Association Française des aidants, La Maison des aidants, Compagnie des aidants, Association des Paralysés de France, Union Nationale des Associations Familiales, France Alzheimer, Ligue contre le cancer, ...).

Leurs rôles sont divers : informations, soutien, formation, accompagnement, actions sociales, aides financières... Par ailleurs, certains acteurs sont locaux ou départementaux (comme les Unions Départementales des Associations Familiales par exemple) alors que d'autres sont présents nationalement (Union Nationale des Associations Familiales notamment). Donc il devrait y avoir un fort maillage territorial physique et de compétences afin de soutenir les salariés aidants. Afin de confirmer la réalité de ce dernier nous avons étudié les liens entre ces organismes et les salariés aidants en réalisant une recherche Google® associant ces différentes administrations publiques (APU) aux salariés aidants. Le résultat est éloquent : en dehors de quelques CLIC et articles de journaux locaux, aucun lien n'est fait entre les différentes APU et les salariés aidants. Nous avons alors approfondi nos recherches en allant directement sur certains sites de ces organismes sans plus de succès. Comme le soulignent Chauzal-Larguier et Rouquette (2017), ces

²⁰ Accord signé en 2018 entre La Poste et les syndicats (hors CGT et Sud).

²¹ Interview de Laurence Hulin, juillet 2019.

²² Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

sites internet proposent une information abondante, foisonnante (issue de sites internet généralistes ou spécialisées) et structurée avec un rythme d'actualisation des informations souple et sélectif en fonction des structures mais sans aucune coordination. Le maillage territorial est inexistant ou quasi inexistant.

Ce constat est confirmé par L. Hulin²³. Par ailleurs, elle insiste sur le fait qu'il existe une multitude d'acteurs qui ne sont pas coordonnés et sur les disparités entre territoires qui sont nombreuses malgré une volonté de l'Etat de clarifier les choses. Les acteurs sont composés de petites structures très locales, de plus grosses structures institutionnelles et d'organismes privés (entreprises d'aides à la personne, mutuelles...) qui cherchent à se partager le marché de la dépendance. Certaines mutuelles proposent des sites internet à destination des aidants sous des noms différents de leur marque commerciale (Capgégis (site Aidant info), Novartis (site Groupe Novasenior), Malakoff Médéric (site des aidants), Macif (site avec les aidants) mais où une offre commerciale est toutefois présente (mutuelles, prévoyance, maisons de retraite...).

Ces acteurs ci-dessus ne fonctionnent pas en adéquation avec les organisations publiques. Le maillage territorial ne se fait pas entre ces trois catégories, ni à l'intérieur même d'une catégorie. Les APU qui sont présentes dans chaque département ne sont, par exemple, pas coordonnées entre elles. Certaines ont les mêmes fonctions vis-à-vis du salarié aidant qui a du mal à s'y retrouver.

Par contre, le groupe La Poste dispose d'un maillage territorial interne performant. Ceci rejoint les propos de Paquot (2011, 31) qui souligne justement que quand une « action sociale relève d'une autorité territorialisée (commune, département, région, État...) qui ne traite pas toujours l'intégralité d'un problème » cela oblige à mobiliser d'autres acteurs. Ici, faute de la prise en charge du salarié aidant par l'Etat, d'autres acteurs se mobilisent.

Pour le groupe La Poste, ce maillage est construit à travers les assistantes sociales, les médecins du travail, les référents handicaps (au nombre de cent trente répartis sur tout le territoire et qui sont issus des RH ou sont spécifiquement embauchés pour ce travail), les managers et la volonté affichée de la direction, des RH et de la direction de la RSE. Il existe des formations suivies par les managers afin de les sensibiliser au sujet des salariés aidants. Les référents diversité/handicap sont chargés de faire baisser les réticences des salariés à parler du fait qu'ils sont aidants, de les rassurer par rapport à leur évolution de carrière et de les aider dans leurs démarches. Les managers et assistantes sociales sont les courroies de transmission des besoins et attentes des postiers aidants. Des conférences, des communications ou encore des films sont réalisés pour rassurer les salariés aidants (par rapport à leur carrière) et les accompagner. Des actions spécifiques sont réalisées les 6 octobre à l'occasion de la Journée Nationale des Aidants et tous les ans la Direction nationale des activités sociales organise une grande journée dédiée aux aidants.

L. Hulin confirme également que les innovations sociales de La Poste dans le domaine des salariés aidants peuvent être qualifiées, non seulement de territoriales (au sens intra entreprise) mais également de socialement responsables. Les liens entre les salariés aidants et la RSE se fait notamment à travers les volets sociétal et économique. On les retrouve particulièrement dans le rapport sur la qualité de vie au travail. Pour ce qui est de la partie économique, l'organisation part du principe que si on souhaite des salariés performants, il faut savoir les accompagner lors des moments compliqués de leur vie. Lorsque les salariés aidants reviennent travailler, ils sont conscients de l'effort qui a été fait par leur entreprise pour les soutenir et les épauler (fond de solidarité, jours de congés spécifiques, télétravail...). Ils sont dès lors motivés et ont un sentiment d'appartenance renforcé du fait qu'ils ont pu être sereins par rapport à leur employeur (ils n'ont pas été tenté de prendre un congé maladie pour s'occuper d'un aidé, pas de perte de salaire, pas de risque de contrôle de la sécurité sociale par rapport à un congé maladie indu...).

Un élargissement du territoire peut s'envisager car de nombreuses entreprises (nationales et territoriales) ont contacté La Poste afin de savoir comment l'accord socialement innovant sur les salariés aidants avait été mis en place. Dans ce cas, nous serions bien en présence, comme évoqué

²³ L. Hulin, directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste. Interview réalisé le 19 juillet 2019.

dans le point 1.3, d'une innovation sociale, forcément territoriale et socialement responsable.

En conclusion, s'il convient d'admettre que le cadre légal a évolué pour aider les salariés à mener au mieux leur mission d'aïdants, celui-ci reste insuffisant. Les entreprises l'ont bien compris. Aussi, certaines ont décidé de mettre en place un processus d'innovation sociale en créant des accords, conventions... et des aides spécifiques pour les salariés aidants qui répondent à leurs besoins. Ces innovations sociales, peu nombreuses encore, sont créées sous l'impulsion des acteurs internes, notamment des cadres dirigeants qui se sont intéressés aux problèmes des aidants et aux conséquences pour les entreprises des difficultés de conciliation de la vie professionnelle et personnelle.

Cependant, un long chemin reste à parcourir pour diffuser des innovations. Par exemple, encore 39% des aidants ne savent pas qu'il existe des congés spécifiques pouvant être mobilisés en fonction d'évènements survenus dans leur vie privée. Les aidants sont, aujourd'hui, demandeurs d'informations (64% des salariés aidants souhaitent des informations sur les aides possibles, 38% des informations sur compréhension des pathologies et une aide à l'identification des besoins de leurs proches). Ils souhaitent également la mise en place d'outils dans les entreprises (61% attendent une plus grande flexibilité de leurs horaires de travail, 30% l'organisation de groupes de parole dans l'entreprise).

A l'issue de ce travail, deux principaux résultats peuvent être mis en évidence. Premièrement, nous pouvons affirmer que l'aide apportée par l'entreprise aux salariés aidants peut être assimilée à une innovation sociale responsable qui peut être qualifiée de territoriale au sens où le territoire est « une composante identitaire d'un espace » (Levy et Lussault 2003) où se mêlent les acteurs et leurs interventions. Le lien entre innovation sociale et développement territorial a été mis en avant par Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004). Deuxièmement, une première représentation du processus d'innovation sociale territoriale responsable du dispositif d'aide aux aidants salariés est proposée.

Pour conclure, s'intéresser à la démarche d'une entreprise en faveur des salariés aidants nous conduit sur un terrain quelque peu inhabituel pour le gestionnaire : la réponse de l'entreprise à un phénomène de société qu'est le vieillissement de la population. Mais cela permet une ouverture sur des concepts essentiels pour l'entreprise : l'imagination de nouveaux outils de gestion des salariés, une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines (GRH), un nouvel axe de RSE, un nouvel angle de la communication responsable... Des questions se posent alors : l'entreprise doit-elle intervenir sur la question de la dépendance, doit-on se référer à l'innovation sociale ou bien assiste-t-on à un élargissement de la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'entreprise ne sera-t-elle pas tentée de se consacrer davantage à l'affichage par le discours qu'à une réelle implication dans la gestion des salariés aidants ? Il est évident que les controverses sur les relations entre l'entreprise et la société ne peuvent être facilement dépassées. Pourtant, cet exemple de dispositif en faveur des salariés aidants témoigne d'un mouvement général, questionnant la dimension solidaire de la RSE, susceptible de bouleverser les équilibres traditionnels et les modes de fonctionnement au sein des entreprises.

Références bibliographiques

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.

BELORGEY N., PINSARD E. et ROUSSEAU J. (2016), « Naissance de l'aïdant. Les pratiques des employeurs face à leurs salariés soutenant un proche », *Genèses*, vol. 1, n° 102, p. 67-88.

BOUCHARD M. (2007), « L'innovation sociale en économie sociale », in KLEIN J.-L. et HARRISSON D. (dir.), *L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.

CAJAIBA-SANTANA G. (2014), « Social innovation : Moving the field forward. A conceptual framework », *Technological Forecasting & Social Change*, n°82, p. 42-51.

CHAUZAL-LARGUIER C. et MURER A. (2010), « Favoriser les congés solidaires pour développer les outils d'un management responsable », *Humanisme et Entreprise*, n°298, p. 65-72.

CHAUZAL-LARGUIER C. et ROUQUETTE S. (2017), « Médias sociaux et associations d'aidants familiaux. Risques ou opportunités ? », *Les cahiers du numérique*, vol. 13, n°2, p.75-104.

CHAUZAL-LARGUIER C. et ROUQUETTE S. (2016), « Le don de RTT révélateur d'enjeux de solidarité salariale », *Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, vol. 4, n°23, p. 87-100.

Commission des communautés européennes (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 366 pages.

Commission Européenne (2013), *Guide to social innovation*, 72 pages.

CLOUTIER J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Montréal, Université du Québec, Etudes Théoriques, CRISES, Cahier n°ET0314, 46 pages.

COLLIER J. et ESTEBAN R. (2007), « CSR and employee commitment », *Business Ethics : a European Review*, vol. 16, n°1, p. 19-33.

Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, (2011), *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale*, Projet d'avis - Version de travail.

COUDIN G. et GELY-NARGEOT M. C., (2003), « Le paradoxe de l'aide aux aidants ou la réticence des aidants informels à recourir aux services », *Neurologie – Psychiatrie – Gériatrie*, vol. 3, p. 19-23.

FONTAN J-M., (1998), *Le développement économique à Montréal, Possibles*, vol.12, n°2, p. 183-195.

GUERIN S. (2012), « Les aidants, cœur du système social », *Revue Projet*, vol. 1, n°326, p. 47-54.

GUICHET F. (2016). « Les salariés aidants: quels enjeux pour l'entreprise », *Conférences-débats du 6 octobre 2016, Journée Nationale des Aidants*, p. 5.

HARRISSON D. (2008), « Social Innovation : an Institutionalized Process », in DREWE P., KLEIN J.-L. et HULSBERGEN (dir.), *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*, Amsterdam, Techne Press, p. 51-62.

HILLIER J., MOULAERT F. et NUSSBAUMER J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie et Sociétés*, vol. 2, n°6, p.129-152.

IGALENS J., EL AKREMI A. GOND J.-P. et SWAEN V. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 4, n°82, p. 33-45.

INGHAM M. (2011), *Vers l'innovation responsable. Pour une vraie responsabilité sociétale*, Bruxelles, De Boeck, 249 pages.

KLEIN J.-L. et HARRISSON D. (2007), *L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 482 pages.

LEVESQUE B. (2004), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? », in Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture (dir.), *Le développement social au rythme de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 51-72.

LEVY J., LUSSAULT M., (dir.), (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Saint -Just -la Pendue, Belin.

LOUVET N., ROCCI A. et LE BRIS C. (2013), « L'innovation sociale, outil de renouvellement de la production de services de mobilité », *Développement durable et territoires* [en ligne], vol. 4, n°3, 12 p.

MARTIN C. (2010), « Concilier vie familiale et vie professionnelle : un objectif européen dans le modèle français des politiques de la famille ? », *Informations sociales*, vol. 1, n°157, p. 114-123.

MILES B. M. et HUBERMAN A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck, 626 p.

MORIN E., (1993), « La solidarité et les solidarités », *Le Monde*, 26 novembre, p. 2.

PAQUOT T. (2011), « Qu'est-ce qu'un « territoire » ? », *Vie Sociale*, vol. 2, n°2, p. 23-32.

PIAZZON F. (2018), *Absentéisme : l'alerte rouge. Penser et repenser le Travail*, Paris, Débats Publics, 80 pages.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. et VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n°38, p. 15-36.

TREMBLAY D.-G. et LARIVIERE M. (2013), « La conciliation emploi-famille-soins : quel soutien des entreprises pour les proches aidants ? », *Note de recherche, ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux*, n°5, 82 pages.

TURKER D. (2009), « Measuring Corporate Social Responsibility : a scale development study », *Journal of Business Ethics*, n°85, p. 411-427.

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.

VAN DER YEUGHT C. et BON V. (2016), « Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable. Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques », *Revue française de gestion*, vol. 2, n°255, p. 27-40.

WOOD D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of management Review*, vol. 16, n°4, p. 691-718.

YIN R. K. (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage, 165 pages.