


## L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



### **AXE 1 : Le concept d'innovation sociale en débat**

**Atelier 1.2 L'innovation sociale entre transformation sociale et initiatives socio-économiques ?**

► **Titre de la communication :**

Innovation sociale et économie solidaire : des pratiques convergentes

► **Acronyme :**

[PESCI]

► **Auteur :**

Emmanuelle BESANÇON

(CRIISEA, Institut Jean-Baptiste GODIN, Univ. de Picardie Jules Verne)

# XIIE RENCONTRES DU RIUESS

*Nancy, 6-8 juin 2012*

« L'Economie sociale et solidaire  
face aux défis de  
l'innovation sociale et du changement de société »

## **Innovation sociale et économie solidaire : des pratiques convergentes**

Emmanuelle Besançon  
Doctorante en sciences économiques  
CRIISEA - Université de Picardie Jules Verne  
Institut Jean-Baptiste GODIN  
[emmanuelle.besancon@institutgodin.fr](mailto:emmanuelle.besancon@institutgodin.fr)

### **RÉSUMÉ**

Cette contribution a pour objectif de fournir des éléments théoriques et pratiques afin d'appréhender l'innovation sociale et ses liens avec l'économie solidaire, dans un contexte où la première semble de plus en plus invoquée sans que soit fait mention de la seconde. Nous partons d'éléments théoriques nous offrant une représentation de l'innovation sociale qui met l'accent sur son processus et pas uniquement sur son résultat, et cherchons à identifier des grands champs au sein desquels puisse s'exprimer la plasticité du concept. Ce processus inclut notamment une inscription territoriale forte, souvent caractéristique des structures d'économie solidaire, dont découlent d'autres pratiques spécifiques, que nous mettons en exergue au sein d'une structure illustrative en mobilisant un outil d'observation des « pratiques solidaires ». Ainsi, nous montrons les convergences, essentiellement pratiques ici, entre l'innovation sociale et l'économie solidaire.

### **INTRODUCTION**

L'innovation (sociale) est sur toutes les lèvres, et à plusieurs échelles : locale, régionale, nationale et européenne. Cet engouement est fortement lié au contexte de la crise actuelle qui prend la forme d'une crise systémique face à laquelle tout ce qui peut évoquer un tant soit peu une solution est bon à prendre. Il y a ainsi une sorte d'injonction à innover de la part des pouvoirs publics, il faut « mettre du nouveau dans » un système de plus en plus impopulaire, renouer avec la croissance mais une croissance plus vertueuse et respectueuse, il faut être plus compétitif, d'un point de vue économique mais plus seulement... Il faut maintenant penser plus « social » !

Dans ce cadre, l'entreprise « boîte noire » qui a longtemps guidé les représentations de l'économie semble dépassée. En effet, celle-ci n'a pas seulement été « vidée » de son contenu interne, elle l'a également été de toute relation avec son environnement, comme si elle lui était

imperméable. Elle n'offrirait ainsi aucune contribution volontaire à la société, autre que de concourir tout à fait naturellement au fameux intérêt général. Or, l'entreprise conscientise de plus en plus ce qui se passe dans et autour d'elle, cela se traduit dans certains cas par une nouvelle approche de l'activité économique, et parfois par de nouvelles formes d'innovation.

Pour autant, est-il possible de décréter l'innovation ? Quand s'agit-il d'innovation sociale ? Celle-ci n'est-elle pas par nature plus complexe que l'innovation technologique ? Comment l'appréhender ? Quelles sont les conditions favorables à son émergence ? Est-elle transférable ? Comment une innovation sociale peut-elle s'institutionnaliser ?

Bien entendu, nous ne pourrions répondre à toutes ces questions ici. Néanmoins, nous aspirons à poser ici une « base définitionnelle » (Bellemare, Briand, 2006) solide de l'innovation sociale à partir des travaux existants, et à en faire ressortir un certain nombre de critères qui puissent nous permettre d'identifier une innovation sociale, de la caractériser dans sa singularité tout en l'universalisant dans un concept générique qui ouvrent des perspectives analytiques en termes d'institutionnalisation. En effet, l'innovation sociale est associée à la transformation sociale (Klein, Harrisson, 2007).

Cette transformation sociale est par ailleurs au fondement d'initiatives relevant de l'économie solidaire (Lévesque, 2007 ; Laville, 2007a) qui « peut être définie comme l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Eme, Laville, 2006, p. 303).

Pourtant l'innovation sociale est fréquemment invoquée indépendamment de toute référence à cette dernière, elle est plus souvent attribuée au champ émergent ces dernières décennies de l'entrepreneuriat social. On adjoint ainsi le terme « social » aux phénomènes économiques porteurs d'une évolution que l'on souhaiterait plus orientée vers le social, mais sans oublier les préceptes économiques. L'économie solidaire existe depuis près de deux siècles et bien que certaines structures se retrouvent dans l'idée d'entrepreneuriat social, ce n'est pas elle qui semble mise sur le devant de la scène, comme le montre cet extrait de la Proposition de Règlement du Parlement Européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale :

*« Les entreprises sociales sont une pierre angulaire de l'économie de marché sociale pluraliste européenne. En proposant des solutions innovantes, elles peuvent constituer des moteurs de l'évolution sociale et, par conséquent, apporter une précieuse contribution à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020. Le programme doit accroître l'accès des entreprises sociales au financement et participer ainsi à l'initiative pour l'entrepreneuriat social lancée par la Commission » (p. 11).*

Quand bien même elle entretiendrait des liens étroits avec l'innovation sociale, l'économie solidaire reste aux abonnées absentes. Ce sont ces liens que nous souhaitons explorer ici, en privilégiant la pratique, afin de redonner à l'économie solidaire la place qui est la sienne dans cette effervescence autour de l'innovation sociale.

Pour résumé, cette contribution a pour objectif de fournir des éléments théoriques (partie I) et pratiques (partie II) afin d'appréhender l'innovation sociale et ses liens avec l'économie solidaire. Pour cela, nous mobiliserons un outil d'observation des « pratiques solidaires » participatives de l'innovation sociale que nous avons contribué à élaborer dans le cadre de notre emploi salarié au sein de l'Institut Jean-Baptiste Godin (CIFRE)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'Institut Godin est un organe mutualisé de recherche et développement en économie solidaire. Créé en juin 2007 et reconnu Centre de Transfert en Pratiques Solidaires en 2009, cette organisation unique et originale en Picardie a la particularité d'associer des entrepreneurs, des universitaires et des institutionnels.

## **I. L'INNOVATION SOCIALE : UN PROCESSUS MULTIFORME**

Pour définir l'innovation sociale, nous sommes partis des travaux du Centre de Recherche sur l'Innovation Sociale (CRISES). Ceci s'explique par le fait que les premiers travaux de conceptualisation de l'innovation sociale en soit issus (Dandurand, 2005), et par notre participation au « 1er Rendez-vous des entrepreneurs sociaux » organisé par l'Institut du Nouveau Monde à Montréal en juin 2010. Le thème de cette journée était le suivant : « Innover pour changer le monde », nous avons assisté à une conférence donnée par Benoît Lévesque et Luc Dancause à cette occasion. Bien entendu, nous avons depuis nourri notre approche d'autres contributions, le sujet ayant été également développé par la communauté scientifique en France.

La définition de l'innovation sociale donnée par Bouchard (1999) et le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS) semble faire consensus (Dandurand, 2005 ; Bellemare, Briand, 2006 ; Bouchard, 2007 ; Lévesque, 2007). Celle-ci est abordée comme « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ». Une autre définition retenue par le CRISES est donnée dans Bouchard (2011) : « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (p. 6). La première définition met l'accent sur la finalité de l'innovation sociale mais aussi sur le moyen mis en place pour y parvenir, ainsi que sur sa diffusion dans les différents réseaux institutionnels, organisationnels, communautaires. La seconde met en avant la volonté de transformation sociale qui peut être au fondement de l'action portée par des acteurs « sociaux » et qui prend alors une tournure politique encore plus forte. Nous souhaitons ici mettre en évidence les caractéristiques de l'innovation sociale, nous ne traiterons pas de sa dimension politique en tant que telle<sup>2</sup>.

En suivant Dandurand (2005), toute innovation impliquerait trois caractéristiques : (1) l'innovation est un processus non linéaire, (2) qui aboutit à une nouvelle approche, un produit ou un service nouveau, (3) pouvant être déployé(e). Nous reprendrons ici chacune de ces dimensions pour mettre en lumière les spécificités de l'innovation sociale, notamment par rapport à l'innovation technologique. Après avoir théoriquement circonscrit l'innovation sociale, nous l'aborderons en termes de pratiques.

### **1. L'innovation comme processus non linéaire**

Cette dimension est celle qui confère à l'innovation son caractère incertain, le résultat final est en effet inconnu, compte tenu des ajustements qui mobilisent une pluralité d'acteurs, et ce quelle que soit la nature de l'innovation (Lévesque, 2007). Même si la frontière entre innovation sociale et innovation technologique ne peut être tranchée, puisqu'il y aurait des éléments « non technologique » dans l'innovation technologique (Dandurand, 2005 ; Lévesque, 2007), il nous

---

<sup>2</sup> Mettre l'accent sur la dimension politique de l'innovation sociale permettrait un rapprochement plus théorique avec l'économie solidaire. Nous renvoyons à d'autres travaux sur ces convergences (Fontant, 2008 ; Bouchard, 2007 ; Laville, 2007b ; Lévesque, 2007).

semble que cette pluralité d'acteurs est au fondement même de l'innovation sociale, de manière plus ou moins affirmée et conscientisée, alors qu'elle semble plus discrète et instrumentale dans l'innovation technologique. Entendons par là que le développement des relations entre les acteurs fait partie intégrante de l'innovation sociale et des motifs de l'action. Ces relations lui sont consubstantielles, elles sont à la fois moyen et finalité à part entière, et ne peuvent être considérées comme une simple externalité positive. « Son processus de création et de mise en oeuvre doit également répondre à certaines exigences : la solution apportée doit être issue de la coopération d'acteurs diversifiés parmi lesquels figurent les usagers » (Cloutier, 2003, p. 32).

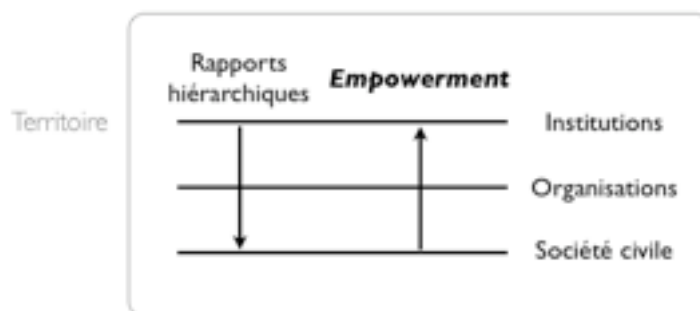
Cette multiplicité des acteurs et des relations se retrouvent au sein de divers champs qui structurent le processus d'innovation sociale, ou « sous-systèmes d'innovation sociale » (Klein et al., 2010) :

- l'*empowerment* (Hillier et al., 2004) ;
- le territoire (Hillier et al., 2004 ; Cloutier, 2003 ; Richez-Battesti, 2008) ;
- le modèle économique (Klein et al., 2010) ;
- la gouvernance (Hillier et al., 2004 ; Klein et al., 2010) ;
- les rapports sociaux dans l'entreprise (Cloutier, 2003).

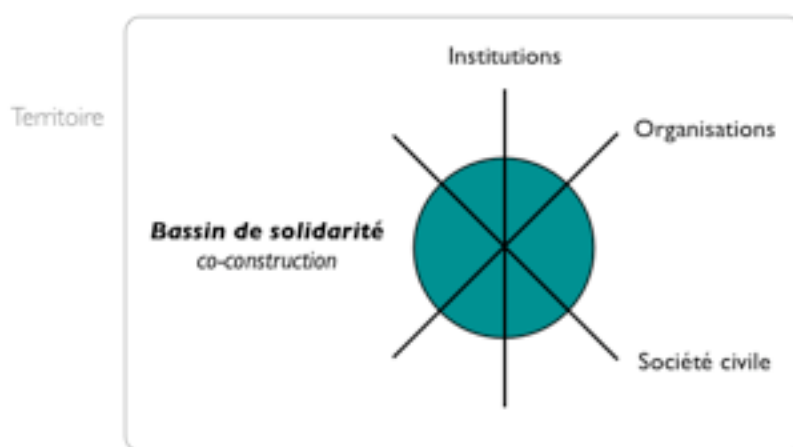
L'*empowerment* fait référence à une ré-appropriation / reprise du pouvoir par les individus eux-mêmes. L'innovation sociale est souvent issue d'initiatives citoyennes (Dandurand, 2005) qui tentent de résoudre un problème social, avec le souci d'intégrer les usagers, dans la visée d'un idéal social. « L'innovation sociale serait donc l'initiative des personnes et des groupes qui éprouvent le problème ou qui visent un idéal social pour eux-mêmes. Ils en assumeraient la direction et les principales responsabilités » (Cloutier, 2003, p. 4). C'est alors une impulsion « par le bas », dans une logique *bottom-up* (Hillier et al., 2004) qui est à l'origine du processus d'innovation sociale. Cette impulsion naît d'un besoin éprouvé, d'une insuffisance institutionnelle pour répondre à celui-ci, dans un contexte spécifique qui peut-être aussi bien lié à une pression externe (contexte de crise, nécessité de changement) (Klein et al., 2010) qu'au territoire au sein duquel prennent place les acteurs concernés.

Dans ce cadre, le territoire est abordé dans une double perspective : c'est à la fois un espace vécu (Azaïs, 2003) et un espace construit. Le territoire vécu se traduit par la prise en compte des spécificités de celui-ci ainsi que des impacts de l'activité économique sur celui-ci, nous reviendrons sur les impacts dans la section suivante. La construction du territoire s'étaye sur les relations sociales entretenues par les différents réseaux : celui des institutions, celui des organisations et celui des habitants. On retrouve ici la pluralité d'acteurs mais aussi la question de l'*empowerment*.

En effet, le territoire peut être construit sur la base de rapports sociaux hiérarchiques, ou dans une optique plus démocratique sur la base de la recherche d'une synergie entre les différentes logiques d'acteurs, incluant pleinement la société civile comme actrice de son territoire en devenir.



Ceci renvoie à l'idée de « bassin de solidarité » (Azaïs, 2003 ; Azaïs, Girard, 2002) qui donne lieu à la co-construction des politiques publiques ainsi qu'à la coproduction des services (Klein et al., 2010) répondant à des besoins sociaux.



Une démarche d'innovation sociale s'appuie ainsi sur la mise en relation des trois types de réseaux présents sur le territoire, en y intégrant deux composantes essentielles : la participation des (futurs) usagers et la contribution scientifique d'acteurs issus du monde de la recherche. C'est ici que peuvent se distinguer innovation technologique et innovation sociale, dans leur « milieu d'origine » (Dandurand, 2005). La première trouve ses origines dans la recherche et développement de type industriel ou dans la recherche académique en sciences dites « dures » telles que la santé, les sciences naturelles et du génie, tandis que la seconde est plus souvent issue d'initiatives citoyennes et s'appuie sur la recherche en sciences humaines et sociales, en amont ou en aval. « On reconnaît deux fonctions à la recherche dans le processus de l'innovation sociale. Une fonction de création de l'innovation proprement dite et une fonction de reconnaissance de l'innovation » (Dandurand, 2005).

On parlera ainsi de « réseau sociotechnique d'innovation » pour mettre l'accent sur le mode de production collectif de l'innovation, l'hétérogénéité des acteurs territorialisés qui interagissent et la temporalité du processus qui en découle (Lévesque, 2007 ; Richez-Battesti, 2008).

Cette hétérogénéité des acteurs se répercute sur le modèle économique. L'innovation sociale, par son processus, favorise une économie plurielle (Klein et al., 2010 ; Laville, 2007a), en termes d'acteurs et de ressources, marchandes, non marchandes et non monétaires.

Il en va de même de la gouvernance, qui renvoie le plus souvent à la composition d'un comité de pilotage orientant le projet. Le processus d'innovation sociale sous-tend ainsi une gouvernance

élargie qui intègrent les réseaux territoriaux identifiés, sans oublier les usagers ainsi que les salariés de la structure lorsqu'il existe un porteur principal. L'innovation sociale est donc fondamentalement participative, elle peut être rapprochée de l'« innovation située » de Zaoual (2008). « *L'innovation située* a une essence participative. Elle résulte d'une forte implication des acteurs du site. En ce sens, *l'innovation située* trouve son origine dans les interactions endogènes et exogènes au site assurant une mobilisation coordonnée des efforts des acteurs de l'organisation » (p. 54).

Enfin, l'innovation sociale se répercute sur les rapports sociaux dans l'entreprise, elle peut aussi en être issue mais prendra davantage la forme d'une innovation organisationnelle dans ce cas. « De façon générale, l'innovation sociale a pour objectif le mieux-être des salariés, c'est-à-dire la satisfaction de leurs besoins, en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise » (Cloutier, 2003, p. 34). Dans une visée instrumentale, les conséquences sociales de la redéfinition des rapports sociaux dans l'entreprise résultant de l'innovation ne sont pas prises en compte. Dans une perspective plus large, l'efficacité recherchée n'est pas restreinte à la productivité ou la création d'innovations technologiques et dépasse le seuil de l'entreprise. Elle peut alors être appréhendée en termes d'utilité sociale, sur laquelle nous reviendrons dans la section suivante. Le mieux-être des salariés par l'innovation peut se traduire par « un changement positif de la structure de production » (Cloutier, 2003, p. 34) ayant trait à l'autonomie, à l'accomplissement personnel et social, ou encore à la prise de pouvoir. « L'innovation sociale conduit à la prise du pouvoir sur l'acte de production et sur l'existence de soi dans l'acte de production » (Cloutier, 2003, p. 34). On retrouve donc ici *l'empowerment*, dans une optique plus individuelle et interne à l'entreprise, mais qui n'est pas sans répercussion à l'extérieur de celle-ci.

Après avoir survolé les grands champs qui structurent l'innovation sociale et montré la multiplicité des acteurs présents dans le processus d'innovation sociale, ce qui la rend par essence et au moins en partie immatérielle, attachons-nous maintenant à en spécifier le résultat.

## **2. L'innovation comme approche, produit ou service**

Le produit ou service qui émerge du processus décrit ci-dessus peut être, selon nous, source d'innovation sociale au regard de trois qualités : l'accessibilité qui s'étaye sur une logique de service prenant en compte les impacts de l'activité.

La logique de service peut être comprise comme une approche du bien au regard du service qu'il rend<sup>3</sup>. Il s'agit d'une logique d'appropriation active, au sens d'une plus grande maîtrise face à une situation problématique donnée. En d'autres termes, le bien ne sera utile que s'il permet de produire le service qu'il incarne. Prenons un exemple.

L'automobile n'a de sens, dans cet ordre d'idées, que si elle permet aux individus d'être mobiles. Une logique de bien, dont relève souvent — mais pas toujours — l'innovation technologique, conduira les individus à tous se doter d'une automobile et à en faire usage quel que soit le besoin de mobilité, et même si leur multiplication augmente l'immobilité de celles-ci... Une logique de service amènera l'individu à opter pour ce mode de déplacement ou un autre, en fonction de la pertinence du moyen au regard de la situation. Il n'est alors plus forcément nécessaire de posséder le bien mais d'avoir accès au bien, et d'en faire usage en fonction de ses besoins. Cela suppose

---

<sup>3</sup> Ce qui renvoie à l'économie de la fonctionnalité (Gaglio et al., 2011).

également la possibilité de combiner différents modes de déplacement. C'est dans cette logique que s'inscrit le concept d' « autopartage »<sup>4</sup>. L'innovation sociale peut donc se traduire par une nouvelle approche du bien (ou du service) dans une logique de service<sup>5</sup>.

Le bien n'est donc pas pensé pour lui-même mais pour le service dont il est porteur et qui répond à un besoin social, c'est-à-dire partagé par tous. C'est donc aussi de l'accessibilité dont il est question ici, on pourra parler de « bien/service collectif » si sa consommation respecte le principe de non-rivalité et de non exclusion.

Par ailleurs, la logique de service peut être rapprochée de celle d'utilité sociale, que nous avons brièvement évoquée plus haut. Cette dernière se définit comme « l'activité d'une organisation (...) qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie) » (Gadrey, 2004). Dans cette optique, la production qui s'inscrit dans une logique de service ne peut être pensée en négligeant ses impacts sociétaux, aussi bien environnementaux que sociaux et économiques, aussi bien négatifs que positifs. L'action visera ainsi à réduire les premiers et à amplifier les seconds.

Pour que l'approche, le produit ou le service soit considéré comme une innovation, il « doit faire l'objet d'une diffusion et surtout trouver utilisateur ou promoteur » (Dandurand, 2005). C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

### **3. Le déploiement de l'innovation**

Nous avons vu que l'innovation sociale se rattache toujours à un contexte spécifique, un espace social (Azaïs, 2006 ; Di Méo, 1998) où la demande sociale va mettre en synergie les acteurs du territoire dans une dynamique productrice de réponse nouvelle et adaptée. Le service ainsi produit ne peut donc être déconnecté de cette réalité sociale qui va se l'approprier.

Le déploiement de l'innovation sociale prend nécessairement la forme d'une « traduction » (Richez-battesti, 2008). Son transfert ne peut se faire, contrairement à *certaines* innovations technologiques, sans une prise en compte des spécificités et besoins du territoire. En d'autres termes, le déploiement d'une innovation de ce type nécessite la formation préalable d'un espace territorial de concertation qui conduira (traduira) à son tour le processus de manière adaptée à la situation rencontrée. L'innovation technologique peut, selon les contextes, rencontrer des résistances et nécessiter un temps d'adaptation, mais cette dimension sociale du transfert ne modifie pas le produit dont il est question, il y a plutôt adaptation à celui-ci. L'innovation sociale implique, comme nous l'avons vu précédemment, des ajustements liés à la singularité des situations et des acteurs rencontrés, c'est elle qui s'adapte. Bien entendu, elle induit des changements dans les

---

<sup>4</sup> L'autopartage peut être défini comme la mise à disposition, pour les utilisateurs abonnés au service, d'un parc de véhicules automobiles mutualisé.

<sup>5</sup> Il convient d'attirer l'attention sur le fait que tous les services ne relèvent pas pour autant d'une logique de service. La téléphonie mobile est un exemple de service produit dans une logique de bien, ce dont rend compte les pratiques liées à l' « obsolescence programmée » des téléphones portables.



« habitudes de penser et de faire » (Veblen, 1970) des acteurs qui se saisissent alors d'un nouvel « usage social », on pourra alors parler de « sélection culturelle » (Fontan, 2008, 2011).

Nous ne traiterons pas plus en détails de l'institutionnalisation de l'innovation sociale. Retenons simplement que celle-ci doit s'institutionnaliser pour être innovation.

Dans cette partie nous avons défini l'innovation sociale à partir de travaux théoriques, en la distinguant quelque peu de l'innovation technologique, et nous avons identifié un certain nombre de champs qui structurent son processus ainsi qu'un certain nombre de qualités qui peuvent caractériser son résultat. Nous nous attacherons dans la partie suivante, à passer de ces éléments théoriques à des éléments pratiques d'observation de l'innovation sociale.

## **II. LES PRATIQUES SOLIDAIRES CONSTITUTIVES DE L'INNOVATION SOCIALE, OUTILLAGE ET OBSERVATIONS**

A partir de l'ensemble des éléments théoriques développés ci-dessus, il est vraisemblable que l'innovation sociale peut prendre des formes infiniment variées et ne peut être préalablement déterminée. Ceci signifie que s'il est possible de se construire une représentation théorique permettant d'en repérer les grands traits caractéristiques et les régularités, chaque observation sur le terrain conduira à des formes différenciées dont les spécificités ne peuvent être connues à l'avance. Cette plasticité nous semble être une propriété majeure de l'innovation sociale, que nous souhaitons explorer ici.

Elle peut s'expliquer, comme nous l'avons vu, par la double dimension de l'innovation sociale qui renvoie non seulement à la finalité de l'action, au résultat (souvent un service), mais aussi à l'action en elle-même, c'est-à-dire au processus de production, aux « façons de faire » (Dandurand, 2005) qui structurent l'action. Chacun de ces éléments étant lié au contexte, à la fois socio-économique, politique, mais aussi culturel, institutionnel, et aux acteurs en présence, il existe une multiplicité de combinaisons possibles qui rendent donc l'objet complexe et dépendant du milieu dans lequel il émerge. Cette complexité rend d'ailleurs difficile la reconnaissance de l'innovation sociale, en sus de sa dimension immatérielle.

Dès lors, nous faisons l'hypothèse que la variabilité de l'innovation sociale peut être mise en évidence en abordant celle-ci en termes de pratiques. Nous proposons ainsi de mobiliser un outil qui ne pose pas ces pratiques de manière préalable, mais qui identifie des champs d'observation qui permettent de les révéler. Nous serons alors en mesure d'opérer un rapprochement pratique avec l'économie solidaire.

### **1. Les pratiques solidaires constitutives de l'innovation sociale**

Nous présenterons et mobiliserons ici le « Tableau de Bord des Pratiques Solidaires » élaboré par l'Institut Jean-Baptiste Godin et auquel nous avons contribué.

Le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires (TBPS) est une méthodologie d'appréciation des « pratiques solidaires »<sup>6</sup>. Son élaboration est née de la volonté de certains acteurs de l'économie sociale et solidaire de pouvoir conscientiser et mettre en évidence les pratiques participant à leur « dimension solidaire ». En effet, si les acteurs sont convaincus de cette dimension qui les anime, ils semblent manquer de moyens pour la caractériser de manière pratique, au-delà du discours et des valeurs originelles. Le TBPS se présente donc comme un outil d'observation, mais aussi d'évaluation afin de positionner et d'encourager les structures dans la solidarisation de leurs pratiques. Il est structuré autour de 10 principes de solidarisation<sup>7</sup>, 6 champs d'application (sur lesquels nous mettrons l'accent ici) et 18 indicateurs d'appréciation<sup>8</sup>.

Le point de départ du TBPS n'est donc pas, à l'origine, celui de l'innovation sociale, bien que celle-ci apparaisse clairement comme un élément déterminant dans la « dynamique solidaire » qui a été définie ainsi :

*« Une dynamique solidaire peut être abordée comme une approche territoriale qui s'étaye sur un espace d'acteurs économiques hétérogènes. Cet espace ouvre la voie à une concertation et une co-construction d'activités économiques qui aboutit à des projets à ressources plurielles (marchandes, redistributives, réciprocatives). A l'image de la pluralité d'acteurs sources et des modes de ressources, les projets sont dotés d'une gouvernance élargie qui n'exclut pas l'implication des salariés. A la fois réflexifs et multilatéraux, les projets tiennent compte des impacts internes au sein des relations de collaboration mais aussi des impacts externes à l'entreprise. Ce processus de co-construction fait alors de l'activité économique un vecteur d'innovation sociale et du territoire un bassin de solidarité »* (Tableau de Bord des Pratiques Solidaires)

Les éléments de cette définition découlent des « champs d'application » (ou « champs d'observation ») du TBPS qui ont été mis en évidence afin de ne pas poser les pratiques de manière préalable, mais au contraire de laisser s'exprimer leur variabilité. Ces champs sont au nombre de six, ils correspondent à l'inscription territoriale, au mode de ressources, au mode de gouvernance, aux rapports collaboratifs, à l'inscription sociétale et à la logique d'innovation. Bien entendu, les champs identifiés sont en interrelations les uns avec les autres, la logique d'innovation apparaissant en dernier car elle englobe tous les autres. On retrouve ici de manière assez explicite les divers champs et qualités qui structurent et caractérisent l'innovation sociale en tant que processus et résultat :

---

<sup>6</sup> La méthodologie du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires est issue d'une recherche collective à laquelle ont participé des universitaires (chercheurs, doctorants, étudiants de Master), des entrepreneurs ainsi que des partenaires institutionnels. Elle est par ailleurs protégée. Pour en savoir plus : [www.institutgodin.fr](http://www.institutgodin.fr)

<sup>7</sup> Ces principes de solidarisation sont les suivants : non-lucrativité, hybridation des ressources, réciprocité, démocratie, proximité, durabilité, bien-être, justice, efficacité (ou utilité sociale) et innovation. Ils constituent le « continuum de solidarité ».

<sup>8</sup> Qui constituent la « matrice » du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires et permettent le positionnement des structures ainsi qu'une représentation simplifiée en radar.

Champs où s'expriment les pratiques solidaires	Champs où s'exprime l'innovation sociale
Inscription territoriale	Empowerment Territoire
Mode de ressources	Modèle économique
Mode de gouvernance	Empowerment Gouvernance
Rapports collaboratifs	Rapports sociaux dans l'entreprise
Inscription sociétale	Impacts
Logique d'innovation	Logique de service Accessibilité

A partir de cette correspondance entre l'outil « Tableau de Bord des Pratiques Solidaires » et le cadre théorique de l'innovation sociale que nous avons retenu, il nous semble opportun d'observer les pratiques liées à la seconde en partant du premier. Nous montrerons un exemple dans la section suivante.

## 2. Observations

Nous reprenons ici (en partie<sup>9</sup>) la restitution qui a été faite d'une passation du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires au sein d'une structure dont nous garderons l'anonymat. Cette passation n'était pas « conditionnée » par rapport à l'innovation sociale, ce qui nous permettra de voir les correspondances apparaître d'elles-mêmes. La restitution se fait en suivant les champs d'application du TBPS.

Pour présenter brièvement la structure dont il est question, retenons qu'il s'agit d'une structure jeune (quatre ans) dont l'activité est l'accompagnement à la scolarité d'enfants issus de familles en difficultés socio-économiques, elle s'appuie pour cela sur l'outil informatique et la mise en place de sorties culturelles et de séjours de vacances. Elle se définit par ailleurs comme une structure de recherche et d'expérimentation, et accueille deux doctorants (en sciences de l'éducation et psychosocio-pathologie).

*L'inscription territoriale* de la structure s'appuie sur la constitution d'un espace d'acteurs hétérogènes comprenant à la fois les réseaux des organisations privées, des collectivités locales et de la société civile. Le réseau des organisations privées prend forme à travers un travail en partenariat avec des associations laïques « amies » qui apportent des moyens pour la bonne réalisation du projet en termes de formation des intervenants (parentalité, animation de quartier...),

<sup>9</sup> La restitution d'une passation du TBPS comprend trois grandes parties : l'identification des pratiques solidaires, le positionnement matriciel et l'analyse stratégique.

de veille (remontée des problématiques), mais aussi de moyens humains. Le Conseil Général, le Conseil Régional et l'Agglomération constituent le réseau de collectivités locales, elles représentent un levier financier à la réalisation du projet. D'autres structures, comme les centres sociaux des communes environnantes et les centres médico-sociaux, les établissements scolaires, l'Université et l'Observatoire Régional de la Santé (ORS) participent à la réalisation de la mission de la structure, elles constituent un réseau qui favorise notamment les contacts avec les familles, la recherche (théorie et technique de l'expérimentation) et la veille (analyses des territoires, temps de travail sur la santé avec l'ORS). Les habitants du territoire sont intégrés dans le projet, que ce soit en tant que bénéficiaires de la mission (les enfants des familles en difficultés socio-économiques pour lesquelles les travailleurs sociaux ont fait une proposition d'accompagnement par la structure), ressources bénévoles, ou en tant que donateurs dans le cadre des séjours de vacances. La présence de l'ensemble de ces réseaux témoigne de la mise en place d'un espace réciprocaire réunissant des acteurs économiques hétérogènes qui participent, chacun à leur manière, à la réalisation du projet de la structure.

L'inscription territoriale se caractérise également par le choix de fournisseurs de proximité :

- pour l'approvisionnement en matériels informatiques, la structure a recours, dans une perspective de durabilité, à une association qui rénove des ordinateurs usagers, ceux-ci sont ensuite distribués à des publics éloignés des nouvelles technologies et aux revenus modestes ;
- pour l'approvisionnement en nourriture dans le cadre des séjours de vacances, la structure s'adresse à des producteurs locaux (traditionnels, maraîchers, bio).

Le principe de proximité auquel renvoient ces pratiques, prend aussi forme dans le choix des bénéficiaires des actions de la structure.

La mission de la structure s'appuie sur une pluralité de *ressources économiques* :

- les ressources non marchandes proviennent des collectivités locales ;
- les ressources réciprocaires émanent de la participation de personnes volontaires, de dons en nature, des formations auprès des autres associations dont bénéficient les salariés de la structure ;
- les ressources marchandes sont liées à leurs prestations de séjours de vacances.

Cette pratique d'hybridation des ressources est complétée par la non-lucrativité statutaire de la structure.

La structure est une association de Loi 1901 dont la *gouvernance* prend forme à travers un comité d'action et de direction réunissant à la fois les acteurs de terrain salariés et les personnes volontaires dans un souci de co-construction des actions et de participation aux décisions. Le comité examine les problèmes relatifs aux familles, ce qui rend particulièrement difficile l'intégration des bénéficiaires dans les réunions. Ainsi la question de la participation ne peut être prise indépendamment de la nature de l'action et des personnes concernées par celle-ci. On peut parler ici de « réciprocaité inégalitaire » (Gardin, 2006, p. 48-50).

Une autre pratique démocratique peut être repérée chez la structure par la mise en place d'une recherche-action (ce qui a motivé la création de la structure) qui favorisent l'expression sur la méthode employée (contestation possible).

*Les rapports collaboratifs* peuvent être caractérisés par deux éléments. Tout d'abord, la mise en place d'un système de parrainage des nouveaux intervenants favorise l'échange de compétences dans une relation réciprocaire. Les interventions en binôme ont pour visée l'autonomie professionnelle, ce qui participe au bien-être des salariés. Ensuite, le multi-culturalisme mais aussi la parité Homme-Femme (3/2) au sein de l'équipe « noyau » montrent l'absence de pratiques

discriminatoires (ce qui est également valable pour les bénéficiaires de la structure par rapport aux quartiers d'intervention) et donc l'application d'un principe de justice.

Cinq pratiques permettent de saisir l'*inscription sociétale* de la structure.

- L'accompagnement scolaire en tant que tel participe aux progrès accomplis par les enfants en difficultés. Ces progrès sont constatés de manière partagée avec les enseignants mais demeurent difficilement saisissables au regard des modes d'évaluation pratiqués habituellement.
- La structure participe également à l'éducation à la santé des enfants par des actions de sensibilisation, en emmenant les enfants à une exposition sur la « mal bouffe » à la cité des sciences par exemple.
- L'accompagnement dispensé aux enfants des familles, basé sur les outils informatiques, favorise l'accessibilité à ces technologies, tout en constituant une réponse concrète à la fracture numérique. Cette accessibilité concerne tout aussi bien la nature (centres de vacances à proximité d'un parc protégé) et la culture (activités avec des artistes dans le cadre des centres de vacances).
- Le matériel informatique est issu d'une action de recyclage en partenariat avec une association locale. Cette pratique permet de mettre à disposition des familles un équipement informatique peu coûteux tout en limitant l'empreinte écologique de ce matériel. D'autres actions de recyclage sont menées : récupération de vêtements, de carton, de bois, de vélos... fournis par les habitants du village où ont lieu les centres de vacances (la structure est « cible de recyclage »). Par ailleurs, il existe un lagunage<sup>10</sup> sur le lieu des centres de vacances auquel sont sensibilisés les enfants.
- La structure a recours aux producteurs locaux (traditionnels, maraîchers, bio) dans le cadre de ces centres de vacances, malgré les contraintes réglementaires.
- Enfin, la production de liens sociaux émane de pratiques réciproques liées à la contribution de personnes âgées pendant les séjours de vacances, ce qui favorise un lien intergénérationnel avec les enfants des familles bénéficiaires.

La *logique d'innovation* de la structure peut alors être caractérisée par la recherche d'une plus grande accessibilité liée à plusieurs dimensions que sont l'informatique, la santé, la nature et la culture.

L'activité permet de maintenir et de tisser des liens sur les territoires :

- dans le cadre de l'accompagnement (interventions dans les quartiers défavorisés et en milieu rural) ;
- lors des centres de vacances (liens intergénérationnels) ;
- dans le choix des fournisseurs (petits producteurs locaux) ;
- dans les échanges et relations que la structure entretient avec les autres structures du territoire (réseaux associatifs, centres sociaux et médico-sociaux, établissements scolaires, université, ORS).

L'ensemble des pratiques solidaires mises en oeuvre sont ainsi constitutives d'un accompagnement à la scolarité et à l'éducation novateur sur le territoire et d'une « filière » solidaire.

A partir de cette restitution, il est possible de mettre en évidence certaines pratiques liées à l'innovation sociale (si l'on met de côté la question de l'institutionnalisation). Il est également possible d'identifier quelques points à développer dans la solidarisation des pratiques ainsi constitutives de l'innovation sociale.

---

<sup>10</sup> Le lagunage est une technique permettant d'épurer naturellement les eaux usées à partir de micro-organismes (algues, bactéries).

En effet, si la coproduction de l'activité semble évidente, la co-construction l'est moins. Elle apparaît « en interne » au sein de la *gouvernance* qui n'est pas élargie à l'ensemble des acteurs concourant à la réalisation du projet, mais qui inclut les intervenants sur le terrain. Néanmoins, il existe une véritable synergie entre les différents réseaux du *territoire* à laquelle s'ajoute le choix de fournisseurs de proximité (géographique et institutionnelle). Les bénéficiaires sont également ciblés à partir du territoire, l'activité prend forme dans une réponse à un besoin social identifié, impulsée « par le bas » face à une insuffisance institutionnelle (*empowerment*) relative à l'accompagnement scolaire à domicile pour le public cible (bénéficiaire du RSA). La recherche-action à l'origine du projet montre que celui-ci s'appuie sur la recherche en sciences humaines et sociales. On retrouve assez bien l'idée du « bassin de solidarité » que nous avons développé plus haut. Le *modèle économique pluriel* traduit en partie l'ancrage territorial du projet par l'hybridation des ressources. Enfin, les *rappports sociaux dans l'entreprise* semblent favoriser l'autonomie et le bien-être des salariés, mais ces aspects mériteraient un approfondissement car l'équipe est composée d'un salarié et de plusieurs vacataires, ce qui pose la question de la précarité.

Concernant le résultat de l'action, l'élément central paraît être l'*accessibilité* dans le sens de la lutte contre la fracture numérique. L'outil informatique est ainsi pensé dans une *logique de service*, où le maintien du lien social et l'éducation prime sur la propriété du bien. De même, les pratiques liées au recyclage et le recours à des filières courtes d'approvisionnement montrent une préoccupation quant aux *impacts* de l'activité.

Ainsi, une démarche d'innovation sociale pourrait être caractérisée par un ensemble cohérent de pratiques. En nous appuyant sur l'outil Tableau de Bord des Pratiques Solidaires, nous avons rapproché l'innovation sociale et l'économie solidaire, par la notion de pratique solidaire issue de cette dernière<sup>11</sup>.

## CONCLUSION

Dans cette contribution, nous souhaitons appréhender l'innovation sociale ainsi que ses liens avec l'économie solidaire. Nous nous sommes d'abord donné une représentation théorique de la première, que nous avons ensuite décliné en pratiques. Pour respecter la plasticité de l'« objet », et la mettre en exergue, nous avons mobilisé un outil d'observation — le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires — dont les grands champs rejoignent ceux qui structurent l'innovation sociale et laissent s'exprimer la variabilité des pratiques rencontrées sur le terrain. Ainsi, les pratiques solidaires, qui trouvent leurs fondements dans l'économie solidaire, seraient constitutives de l'innovation sociale. L'exemple que nous avons pris ne permet pas d'affirmer que le projet en question relève de l'innovation sociale. Néanmoins, il montre les convergences pratiques entre l'une et l'autre.

Nous terminerons par souligner le fait que si l'innovation sociale et ses effets restent pour l'essentiel immatériels et complexes (et ceci participe de sa laborieuse reconnaissance), les pratiques sur lesquelles elle repose sont néanmoins observables et sont la garantie d'une démarche cohérente au regard de l'objet. « Ce qui compte pour l'innovation sociale, c'est la « good practice », la « bonne pratique » qui a démontré une contribution réelle à l'innovation sociale dans des contextes divers ou similaires » (Hillier et al., 2004, p. 137). Il nous semble donc indispensable de

---

<sup>11</sup> Nous renvoyons ici à la méthodologie du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires, ainsi qu'aux travaux du Pôle SHS du CRIISEA (Azaïs, Girard, 2002 ; CRIISEA, 2004 ; Fontaine, 2004) qui avait initialement lancé la réflexion autour des « pratiques d'économie solidaire ».

dépasser le discours, que nombre d'acteurs risquent de s'approprier par effet de mode, en saisissant les pratiques réelles qu'il y a derrière, ce qui soulève par ailleurs la question de l'institutionnalisation de nouvelles habitudes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Azaïs, Ch. (2003), « Formes de mise au travail, hybridation et dynamique territoriale », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 379-394.
- Azaïs, Ch. (2006), « L'insertion sur le marché du travail en France et au Brésil : une approche par la territorialité », *Espaces et Sociétés*, n° 124-125, p. 153- 168.
- Azaïs, Ch., Girard J.-P. (2002), « Nouvelles formes de travail et dynamiques territoriales en milieu urbain et métropolitain : une interprétation à partir des enseignements de l'économie solidaire », projet de recherche du Pôle SHS II Conduite des changements (2002-2004), Conseil Régional de Picardie/UPJV/CRIISEA.
- Bellemare, G., Briand, L. (2006), « Pour une définition structurationniste des innovations et des transformations sociales », in Lapointe, P.-A., Bellemare, G. (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Presses de l'Université de Laval, p. 275-305.
- Bouchard, M. J. (2007), « L'innovation sociale en économie sociale », in Klein, J.-L., Harrisson, D. (dir.), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.
- Bouchard, M. J. (2011), « Introduction. L'innovation sociale en économie sociale », in Bouchard, M. (dir.), *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Presses de l'Université du Québec, p. 1-20.
- Bouchard, M. J. (dir.) (2011), *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, C. (1999), *Recherches en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, CQRS, Groupe de travail sur l'innovation sociale, Québec.
- Cloutier, J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », CRISES, Collection Etudes théoriques, no ET0314.
- CRIISEA (2003), *Les pratiques solidaires en Picardie : une première approche*.
- Dandurand, L. (2005), « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 115, p. 377-382.
- Di Méo, G. (1998), « Le territoire : un concept essentiel de la géographie sociale », *Les Documents de la MRSH*, n° 7, avril, p. 49-61.
- Eme, B., Laville, J.-L. (2006), « Economie solidaire », in Laville, J.-L., Cattani, A. D. (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer, Paris, p. 303-312.
- Fontaine, E. (2004), « Les pratiques d'économie solidaire : éléments constitutifs du territoire ? », CRIISEA.
- Fontan, J.-M. (2008), « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Revue Interventions Economiques*, n° 38.
- Gadrey, J. (2004), *L'utilité sociale des organisations d'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport pour la DIES et la MIRE, février, Paris.
- Gaglio, G., Lauriol, J., Du Tertre, Ch. (dir.), (2011), *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès, Toulouse.

- Gardin, L. (2006), *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'Etat*, Erès, Ramonville Saint-Agne, France.
- Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer, J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie, Société*, n° 6, p. 129-152.
- Klein, J.-L., Harrisson, D. (dir.) (2007), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D., Lévesque, B. (2010), « L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : acteurs, composantes et principaux défis », *The Philanthropist*, vol. 23, n° 3, p.235-246.
- Laville, J.-L. (2007a), *L'Economie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris.
- Laville, J.-L. (2007b), « Eléments pour l'analyse du changement social démocratique », in Klein, J.-L., Harrisson, D. (dir.), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, p. 89-120.
- Laville, J.-L., Cattani, A. D. (dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Lapointe, P.-A., Bellemare, G. (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Les Presses de l'Université de Laval, Canada.
- Lévesque, B. (2007), « Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique », *Economie et Solidarités*, vol. 38, n° 1, p. 13-48.
- Richez-Battesti, N. (2008), « Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives », in Zaoual, H. (dir.), *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, L'Harmattan, Paris, p. 61-87.
- Veblen, T. (1970), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris.
- Zaoual, H. (dir.) (2008), *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, L'Harmattan, Paris.