

L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement

Philippe Durance*

Janvier 2011

* Professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) Paris, département « Management, Innovation, Prospective ».

Table des matières

Introduction. De l'innovation à l'innovation sociale	5
1. L'innovation sociale au niveau international et européen	9
1.1. <i>Quelques approches d'organisations internationales</i>	9
1.1.1. L'OCDE	9
1.1.2. Les Nations Unies	10
1.1.3. Le Forum économique mondial	11
1.1.4. La Fondation Bill et Melinda Gates	13
1.2. <i>Quelques approches nationales (hors Europe).....</i>	14
1.2.1. Québec.....	15
Les initiatives gouvernementales.....	15
La Fondation J.W. McConnel.....	17
1.2.2. États-Unis	18
L'OSCIP	19
L'initiative Clinton.....	22
Le Centre pour l'innovation sociale de Stanford	23
Le projet 10 ¹⁰⁰ de Google	24
1.3. <i>L'approche européenne</i>	25
1.3.1. La Commission européenne	25
Accroître la sensibilité des utilisateurs au développement durable ...	25
L'agenda social renouvelé	27
La politique européenne de l'innovation	28
1.3.2. Royaume-Uni	30
Le Nesta	31
Le SILK	34
La Fondation Young	35
1.3.3. Danemark	36
1.3.4. Autres expériences européennes	37
Une « Silicon Valley » sociale.....	37
Le Cabinet des initiatives.....	38
Totnes, une ville en transition.....	38
2. L'innovation sociale en France.....	41
2.1. <i>La position de l'État.....</i>	41
2.1.1. Le paradoxe de la cohésion sociale	41
2.1.2. Investir pour l'avenir	43
2.1.3. Développer l'innovation sociale.....	43
2.2. <i>Les collectivités locales.....</i>	44
2.2.1. Quelques réflexions territoriales	44
Conseil régional d'Aquitaine	44
Conseil régional Rhône-Alpes	45
Conseil régional Nord-Pas-de-Calais.....	46
2.2.2. L'innovation sociale est territoriale.....	48

2.3. <i>Les entreprises</i>	50
2.3.1. La Fondation BTP +	50
2.3.2. Cap Digital	51
2.3.3. Alcatel-Lucent.....	51
2.3.4. Le <i>Social Innovation Lab</i> de Danone.....	52
2.4. <i>Économie et innovation sociale</i>	53
2.4.1. Économie sociale et innovation	53
2.4.2. L'innovation responsable	55
2.5. <i>L'innovation sociale au quotidien</i>	56
2.5.1. Vivre ensemble autrement.....	56
La coopérative d'habitation	57
L'habitat groupé.....	57
Les jardins collectifs	58
La consommation collaborative.....	59
Bien vieillir	60
2.5.2. Libérer les données	60
Conclusion. Qu'est-ce que l'innovation sociale ?	63
Bibliographie	67
Annexes	69
<i>Annexe 1. Principales définitions de l'innovation sociale</i>	71
<i>Annexe 2. Enseignement supérieur et recherche en innovation sociale</i>	73

Introduction

De l'innovation à l'innovation sociale

Le développement des sociétés modernes occidentales est caractérisé par l'influence dominante de la technique. Avec les Lumières, la relation entre science, technique et société devient constitutive du « progrès », c'est-à-dire « d'un mouvement en avant ». La conscience de la vertu d'une telle relation conduira notamment Diderot, d'Alembert et les Encyclopédistes à viser pour leur ouvrage « qu'il développe le vrai principe des choses ; [...] qu'il contribue à la certitude et au progrès des connaissances humaines, et qu'en multipliant le nombre des vrais savants, des artistes distingués, et des amateurs éclairés, il répand dans le société de nouveaux avantages »¹. Quelques années plus tard, l'abbé Grégoire, ancien évêque de Blois et député à l'Assemblée nationale, soulignera que, sous l'effet de l'industrie, c'est-à-dire grâce à l'association de l'homme et de la nature, « s'agrandit le cercle de nos connaissances et le nombre de nos jouissances » ; pour diriger toutes les sciences « vers un but utile » et pour que « le point de coïncidence de toutes leurs découvertes soit la prospérité physique et morale de la République », il proposera la création d'un conservatoire pour les arts et métiers, destiné à montrer les inventions nouvelles, moyen « propre à féconder le génie »².

Un des principaux marqueurs de l'influence de la technique sur la société est celui du sentiment d'accélération du temps : tout va toujours de plus en plus vite. Ce constat, très actuel, vaut autant aujourd'hui qu'il y a un siècle et demi. En 1872, l'historien Jules Michelet, alors âgé de soixante-quatorze ans, à l'issue de la rédaction de son dernier ouvrage sur l'histoire du XIX^e siècle, observe que l'un « des faits les plus graves, et les moins remarqués, c'est que l'allure du temps a tout à fait changé. Il a doublé le pas d'une manière étrange. Dans une simple vie d'homme [...], j'ai vu deux grandes révolutions qui autrefois auraient peut-être mis entre elles deux mille ans d'intervalle ». De fait, chaque changement technique majeur provoque une désynchronisation entre des structures temporelles perçues différemment (temps quotidien, temps de la vie humaine, temps de l'époque), qui provoque ce sentiment d'accélération³ et met en exergue certains problèmes de société (apparition d'un « fossé » social, perte de repères, décisions arbitraires, etc.). Face à ce phénomène d'accélération, la critique du modèle vertueux du progrès technique se généralise, particulièrement durant la seconde moitié du XX^e siècle. La puissance acquise par l'homme sur lui-même et sur la nature pose la question de ce qu'il advient « de l'homme — et du sens de l'homme — quand il accède à un tel pouvoir »⁴. Pour certains, l'emprise de la technique entraîne nécessairement notre civilisation dans « une lutte progressive avec la nature »⁵. Cette puissance est alors

¹ Denis Diderot, Jean d'Alembert et al., *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, Paris, 1771.

² Henri Grégoire, *Rapport sur l'établissement d'un Conservatoire des Arts et Métiers*, 1794 ; texte présenté et commenté par Philippe Durance, CNAM, janvier 2010.

³ Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010.

⁴ Paul Ricœur, « L'aventure technique et son horizon planétaire », *Christianisme social*, 1956.

⁵ Éric Weil, *Philosophie politique*, 1956.

remise en question. Quelques philosophes proposent de revoir les modalités de prise de décisions ou leurs principes sous-jacents, ainsi que de nouvelles règles pour gérer la cité, une nouvelle « politique », en reliant moyens (techniques) et fins (humaines) et en les articulant aux bénéfiques de ces dernières⁶.

Pourtant, la technique, devenue « technologie »⁷, va garder sa prégnance dans le mécanisme du progrès. L'innovation, nouvel impératif global et véritable « institutionnalisation » du changement, reste avant tout technologique : « il est désormais couramment admis que la mise au point et la diffusion de nouvelles technologies jouent un rôle crucial dans la croissance de la production et de la productivité »⁸ et donc, implicitement, dans le progrès social. Le progrès technique reste assimilé au progrès social et le résultat de la mutation technique est considéré « comme l'expression de contraintes objectives technico-économiques incontournables »⁹. Les améliorations de niveau de vie servent par ailleurs « de justification aux effets négatifs (déqualification, risques liés à la création, à l'application et à l'emploi des technologies, menaces sanitaires, destruction de la nature). Les désaccords sur les 'conséquences sociales' ne font pas même obstacle à la mise en place des innovations technico-économiques, qui se soustrait fondamentalement à la légitimation politique [...]. Le progrès remplace le scrutin. Le progrès se substitue aux questions, il est une sorte de préaccord pour des objectifs et des conséquences qui restent inconnus et non nommés »¹⁰.

Cependant, certains phénomènes de résistance (catastrophes technologiques, remises en cause des savoirs experts, échecs du débat public, etc.) vont faire apparaître la nécessité de prendre en compte l'acceptation de ces technologies par la société, leur appropriation, ouvrant ainsi une brèche dans les processus classiques (descendants ou « *top-down* ») d'innovation. Aujourd'hui, le « mystère » de la non-traduction en termes économiques de la « grande révolution technologique » (amélioration de la productivité globale des facteurs et des taux de croissance de la production) amène « à mettre davantage l'accent sur l'importance critique de certains aspects du processus d'innovation autres que la recherche et développement »¹¹.

Le mythe d'un progrès continu lié au changement technique est donc partiellement rompu. Ce n'est donc pas un hasard si le thème de l'innovation sociale prend une place de plus en plus considérable dans les préoccupations des organisations, publiques comme privées. Sans pour autant que soient levées toutes les ambiguïtés liées à l'innovation comme condition d'amélioration des sociétés humaines. Et sans compter sur les résurgences régulières des croyances liées aux modèles anciens. Ainsi, en juin 2010, la DG Recherche de la Commission européenne lance une grande opération de mobilisation des scientifiques européens

⁶ Ce sera notamment le cas de Gaston Berger avec la prospective (1955), plus tardivement, d'Hans Jonas avec le principe responsabilité (1979), ou encore d'Ulrich Beck avec la société du risque (1986).

⁷ Étymologiquement parlant, il s'agit du discours sur la technique.

⁸ OCDE, *La mesure des activités scientifiques et technologiques. Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, manuel d'Oslo, 2005.

⁹ Ulrich Beck, *La société du risque*, Suhrkamp Verlag, 1986 ; trad. Aubier, 2001.

¹⁰ *Idem*.

¹¹ OCDE, *La mesure des activités scientifiques et technologiques*, *op. cit.*

pour relever le défi et « transformer l'Europe en une Union pour l'innovation », avec comme argument : « L'Europe traverse sa pire crise économique depuis les années 1930. Pour remplacer les emplois perdus et parvenir à une économie prospère, verte et juste dans l'avenir, il est primordial d'améliorer la performance européenne dans l'innovation : en d'autres termes, développer de nouveaux produits et services qui créent de la richesse »¹². La sortie de crise passera donc par l'innovation en produits et services qui, elle-même, conduira à la prospérité économique, mais sans que le rôle et la place de l'homme ou du territoire ne soient explicitement abordés. Comme le disait Alfred de Musset : « Le siècle présent, en un mot, qui sépare le passé de l'avenir, qui n'est ni l'un ni l'autre et qui ressemble à tous les deux à la fois et où l'on ne sait, à chaque pas qu'on fait, si l'on marche sur une semence ou sur un débris. Voilà dans quel chaos il fallut choisir alors »¹³.

L'innovation comme processus de changement

L'innovation est un concept qui appartient initialement au monde de l'entreprise. L'OCDE, à travers le manuel d'Oslo, définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise ». Il s'agit donc d'un changement. Il aura fallu attendre 2005 et la troisième édition de ce document de référence pour que la définition initiale de l'innovation soit enrichie de dimensions qui ne soient pas purement techniques. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit avant tout d'un processus qui aboutit à « la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés ». La place de la technologie reste donc prépondérante, pas forcément dans le processus en lui-même, mais dans le résultat auquel il conduit.

L'innovation se différencie de l'invention : l'invention est une idée originale, fruit de la création, de l'imagination, matérialisée ou non ; l'innovation constitue le déploiement de cette idée dans une organisation ou sur un marché dans le but, soit d'améliorer le fonctionnement de l'organisation pour être plus efficace, soit d'apporter aux clients un meilleur produit ou service pour être plus compétitif. L'innovation est à la fois un processus et un résultat. La principale problématique de l'innovation consiste donc à mettre en place dans une organisation un processus qui va de la génération d'une idée à l'acceptation du changement réalisé (l'innovation), en passant par la phase de transformation de l'idée en changement réalisé (le processus d'innovation). L'étendue de cette problématique varie significativement selon l'intensité de l'innovation : incrémentale (petite amélioration) ou de rupture, c'est-à-dire modifiant profondément la chaîne de valeur de l'organisation et/ou le produit ou le service rendu.

Une des principales conditions de réalisation d'une innovation (autrement dit pour qu'une idée devienne une innovation, un changement réalisé) est son

¹² Document d'appel de la DG Recherche de la Commission européenne envoyé aux membres du réseau européen Sinapse (*Scientific information and expertise for policy support in Europe*), 16 juin 2010.

¹³ Alfred de Musset, « La confession d'un enfant du siècle (fragments) », *Revue des Deux Mondes*, 1835.

appropriation par les hommes qui l'utilisent (l'organisation ou le marché). Ce problème d'acceptabilité est l'un des obstacles majeurs à la diffusion des idées nouvelles. Il a fait l'objet de très nombreuses approches pour tenter de le résoudre, principalement dans le domaine technologique¹⁴. Mais, surtout, il ouvre la voie à une réflexion sur une nouvelle forme d'innovation, basée sur le renversement de la forme traditionnellement admise pour mettre en avant les individus eux-mêmes : l'innovation sociale.

Nos sommes entrés dans l'époque des grands défis planétaires. Nos dirigeants multiplient les commissions et les groupes de travail, mobilisant des experts de tous horizons, pour tenter de trouver des solutions à des problèmes jugés complexes et qui, bien souvent, dépassent largement la simple échelle nationale. Pendant ce temps, la société se transforme en profondeur à travers mille et une petites expériences locales, qui constituent autant de réponses concrètes à ces défis et posent les premières pierres d'une nouvelle forme de « vivre ensemble » : elle réinvente quotidiennement la manière de se loger, de se nourrir, de se cultiver, de financer ses projets, de bien vieillir aussi. Mais, pour avoir conscience de cette transformation, il faut une autre conception du changement, très différente de celle qui a généralement cours dans les couloirs du pouvoir. Il faut arrêter de croire que celui-ci vient nécessairement de mesures imposées d'en haut et qu'il passe quasi exclusivement par la technique, mais plutôt qu'il vient par la société qu'il faut simplement écouter. Car, la société change, par elle-même et pour elle-même, en dehors des cadres préétablis et des institutions, et constitue la première source d'innovation.

Ce document a pour objectif de « montrer » cette nouvelle conception de l'innovation telle qu'elle se développe un peu partout dans le monde pour bien en saisir les contours.

¹⁴ Il existe des modèles prédictifs d'acceptabilité des technologies qui prennent en considération tant la dimension pratique de l'acceptabilité (utilité, ergonomie, prix, etc.) que l'acceptabilité sociale (normes, valeurs, etc.).

1. L'innovation sociale au niveau international et européen

L'innovation sociale est un concept flou et éclaté, aux formes multiples, à tel point que certains parlent même « des innovations sociales »¹⁵. Ce panorama a pour objectif d'en établir le spectre au niveau international en s'appuyant sur des discours et des pratiques représentatives, mises en œuvre par les acteurs publics et/ou privés, en étant attentif, pour ces derniers, au rôle tenu par certaines fondations. Il comporte deux dimensions : la première, purement internationale, s'intéresse à l'innovation sociale telle qu'elle est portée par des organisations transnationales, gouvernementales ou non. La seconde s'attarde sur certains pays dont les postures paraissent représentatives.

1.1. Quelques approches d'organisations internationales

La plupart des grandes organisations internationales d'origine gouvernementale utilisent dans leurs discours le concept d'innovation sociale¹⁶. Généralement, il est associé aux différentes dimensions sociales des politiques publiques, de la pauvreté à l'entrepreneuriat social. Cependant, depuis 2008, le concept est de plus en plus associé à la crise, ou plus exactement à une possibilité de sortie de crise.

Quelques grandes organisations internationales, gouvernementales ou non, ont développé une approche de l'innovation sociale qui sert de référence à certains acteurs, que ce soit dans la sphère publique ou privée. C'est particulièrement le cas de l'OCDE, des Nations Unies ou, encore, du Forum économique mondial.

1.1.1. L'OCDE

Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'innovation sociale est un élément essentiel de la prospérité et un aspect déterminant du développement durable. Pourtant, cette institution reconnaît que le concept n'est pas facile à définir. Et sa politique en la matière n'apparaît pas prioritaire.

L'OCDE considère qu'il y a innovation sociale lorsque de nouveaux mécanismes et de nouvelles normes assurent et améliorent la situation des habitants, des collectivités et des territoires dans les domaines de l'insertion sociale, de la création d'emplois et de la qualité de la vie. Les entreprises sociales, et le secteur à but non lucratif en général, sont considérées comme des éléments-clés pour atteindre des objectifs qui soient à la fois économiques et sociaux.

Le domaine de l'innovation sociale est officiellement porté par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local, au sein d'un programme de

¹⁵ C'est le cas du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), laboratoire pluridisciplinaire hébergé à l'université du Québec à Montréal.

¹⁶ En dehors, de l'OCDE et des Nations Unies, dont les approches sont analysées *infra*, c'est particulièrement le cas de l'Organisation internationale du travail, du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et de l'Unesco.

développement économique et création d'emplois locaux (LEED)¹⁷. Pour ce programme, l'innovation sociale vise à satisfaire de nouveaux besoins, non couverts par le marché, ou à créer de nouveaux moyens plus satisfaisants d'insertion en donnant aux individus une place et un rôle économique et social, tout en introduisant de nouveaux types de production. Dans ce cadre, les innovations sociales sont supposées renforcer le développement local par la qualité de la vie et des ressources humaines et, plus généralement, par la capacité d'un territoire d'élargir ses perspectives de développement.

De fait, l'activité du LEED dans le domaine de l'innovation sociale a pour objet d'identifier et d'analyser le rôle des entreprises sociales et du secteur à but non lucratif dans la création de nouveaux mécanismes d'inclusion sociale et d'activité économique.

Un Forum sur les innovations sociales, créé au sein du LEED en 2000, organise la diffusion au niveau international des meilleures pratiques dans le domaine¹⁸. Onze organisations en font actuellement partie, provenant de six pays. Le Forum utilise sa propre définition de l'innovation sociale, par certains aspects contradictoires avec celle portée par l'OCDE : elle peut concerner un changement de concept, de processus, de produit, un changement organisationnel ou dans les modes de financement et peut entraîner de nouvelles relations entre les parties prenantes et les territoires. Même si cette définition est très large, son application concerne principalement la recherche de nouvelles solutions à des problèmes d'ordre social, soit en identifiant et rendant de nouveaux services capables d'améliorer la qualité de vie des individus et des communautés, soit en identifiant et en mettant en œuvre de nouveaux processus d'intégration au marché du travail, de nouvelles compétences, de nouveaux emplois, de nouvelles formes de participation, etc. qui contribuent à améliorer la position des individus dans la population active. La finalité reste très économique. Il ne s'agit pas d'introduire de nouveaux types de production ou d'explorer de nouveaux marchés, mais bien de satisfaire de nouveaux besoins, non couverts par le marché, ou d'offrir de nouvelles formes d'insertion pour donner aux individus une place et un rôle dans la production. Dans cette optique, l'innovation sociale doit conduire à améliorer le bien-être des individus et des communautés par l'emploi, la consommation et la participation.

1.1.2. Les Nations Unies

À l'occasion de sa quarante-septième session, la Commission du développement social des Nations Unies a examiné le thème prioritaire retenu pour 2009-2010 : l'intégration sociale. À ce titre, référence est faite à l'innovation sociale.

L'intégration sociale a pour objectif d'inclure tous les individus dans la société et milite pour leur participation à la prise de décisions. En ce sens, elle constitue un processus qui renforce la cohésion des sociétés. Parallèlement, l'inclusion de tous les groupes de population en renforce les capacités de développement.

¹⁷ http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34459_1_1_1_1_1,00.html

¹⁸ http://www.oecd.org/document/22/0,3343,en_2649_34417_39263221_1_1_1_1,00.html

Jusqu'à présent, les initiatives internationales visant à promouvoir l'intégration sociale ont porté sur les besoins spécifiques de certains groupes sociaux : les personnes âgées, les jeunes, les handicapés, les peuples autochtones, etc. Même si ces instruments se sont avérés essentiels, ils ne sont pas suffisants, car le modèle d'intégration sociale prôné par les Nations Unies n'a pas pour objectif de répondre aux besoins spécifiques de groupes sociaux, mais de transformer les normes et les principes sociaux qui sont à l'origine de l'inégalité des relations. Pour faire de l'intégration sociale une réalité durable, les Nations Unies recommandent que chaque pays mette au point une stratégie nationale s'inscrivant dans une perspective très ouverte, promouvant la croissance et l'équité grâce à la stabilité macroéconomique et à une gestion des fonds publics avisée, complétées par des systèmes d'imposition justes et progressifs et des mécanismes de protection sociale. Ils considèrent également que l'intégration sociale n'incombe pas seulement aux pouvoirs publics, mais qu'elle est également de la responsabilité de tous les secteurs de l'économie et de la société dans son ensemble, y compris le secteur privé et la société civile : « ce n'est que grâce à ce type de coopération qu'il sera possible de véritablement s'acheminer vers l'éradication de la discrimination et la justice tout en ouvrant la voie à une véritable participation »¹⁹.

Dans les orientations générales mises en avant pour atteindre une « société pour tous », les Nations Unies préconisent que l'ensemble des membres et des secteurs de la société s'engage et fasse preuve de solidarité, mais aussi que l'innovation sociale soit une réalité. Bien qu'aucune définition ne soit donnée, la « doctrine » onusienne rattache généralement l'innovation sociale à l'entrepreneuriat social, voire, plus rarement, au changement dans les politiques sociales.

Depuis 2004, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPAL), une des cinq commissions régionales des Nations Unies, dispose d'un programme intitulé « Expériences en innovation sociale » qui a pour objectif d'identifier les initiatives innovantes en matière de développement social (santé, éducation, développement agricole et rural, etc.) pour ensuite les diffuser. Ce programme prend la forme d'un concours doté de cinq prix pour un total de 80 000 dollars US ; près de 5 000 candidats ont postulé en cinq ans. L'ambition affichée est d'inscrire les initiatives identifiées dans les politiques gouvernementales.

1.1.3. Le Forum économique mondial

Signe des temps, c'est sur le thème de « La puissance de l'innovation collaborative » que le Forum économique social a tenu sa réunion annuelle à Davos en janvier 2008.

Pour son fondateur, Klaus Schwab, deux raisons ont milité en faveur d'une mise à l'honneur de cette approche de l'innovation sociale au sein de ce haut lieu du pouvoir : d'abord, celle de souligner que toute solution « authentique et viable » aux grands problèmes mondiaux passe par une approche impliquant l'ensemble des parties prenantes, gouvernements, entreprises et société civile. Compte tenu du contexte de crise financière de l'époque, Schwab fait de l'entreprise citoyenne

¹⁹ Nations Unies, Commission du développement social, Rapport sur les travaux de la quarante-septième session, Conseil économique et social, Documents officiels, 2009.

l'acteur principal de cette approche : il s'agit pour elle de s'impliquer dans la lutte contre les grands défis de l'humanité en alignant ses objectifs d'affaire avec ses engagements vis-à-vis de la société. Ensuite, celle d'insister sur la double nécessité de trouver des moyens nouveaux et imaginatifs et de parvenir à des solutions tangibles. L'heure du « pragmatisme sincère » est venue²⁰.

La réunion se tient dans une ambiance réellement pessimiste. Le message diffusé à l'issue de la réunion en a certainement gagné en profondeur : l'innovation sociale est considérée comme « sans doute le dernier remède » face aux effets intenses de la globalisation. L'ancien Premier ministre Tony Blair souligne avec force que la globalisation impose un changement fondamental dans la manière dont les individus collaborent : « nous n'avons pas d'autres choix que de travailler ensemble ».

Le mot d'ordre s'applique à cinq domaines. Parmi eux, deux retiennent particulièrement l'attention pour la place donnée à l'innovation dite « collaborative ». En matière économique, le Forum revendique une plus large coordination en matière de politique macro-économique, bien au-delà du cercle restreint des membres du G8. En matière géopolitique, considérant que les institutions internationales officielles ont montré leur incapacité à traiter les enjeux complexes et interdépendants d'un monde multipolaire et que la collaboration entre les États a globalement échoué, le Forum affiche la conviction que l'innovation collaborative, impliquant à la fois les entreprises et la société civile, représente le seul cadre possible. Dans ce cadre, cette forme d'innovation sociale doit être considérée comme une tentative de « dépolitisation » (Schwab, 2009) des enjeux internationaux.

Le fait que la réunion de Davos de 2008 ait mis en avant l'innovation sociale est certainement dû aux convictions de son fondateur, Klaus Schwab. Parallèlement à la réunion annuelle de Davos, Schwab anime une Fondation suisse, créée en 1998 et entièrement dédiée à l'entrepreneuriat social²¹. Cette organisation, dont le comité de direction comprend notamment Muhammad Yunus, a comme objectif de promouvoir l'entrepreneuriat social en tant que moyen principal de progrès et d'innovation sociale.

Pour Schwab, la crise force à reconnaître que l'économie n'est pas un domaine indépendant de la société, qu'il faut réorganiser la première pour mieux servir la seconde. Pour cela, l'entrepreneur social, « innovateur social » par excellence, est le mieux placé puisqu'il arrive à concilier les deux aspects. À une époque où les défis sont à la fois économiques, sociaux et environnementaux, le recours à l'innovation est de plus en plus nécessaire pour offrir à la société à la fois une capacité de résilience et de nouvelles opportunités ou de nouvelles stratégies pour se transformer (Schwab, 2009).

La Fondation reconnaît l'entrepreneur social comme le moteur de l'innovation sociale et de la transformation de la société dans de nombreux

²⁰ World Economic Forum, *World Economic Forum Annual Meeting 2008*, The Power of Collaborative Innovation, 2008.

²¹ <http://www.schwabfound.org>

domaines : éducation, santé, environnement et développement économique. Avant tout mobilisé sur la création de valeur sociale ou environnementale, mais pas indifférent à la création de valeur financière, il est défini comme un leader ou un « visionnaire pragmatique », capable de mettre en œuvre un changement social durable, de grande ampleur et à fort impact grâce à une invention ou à une approche différente. Par extension, la Fondation fait de l'entrepreneuriat social un élément-clé pour traiter les problèmes sociaux et environnementaux d'une manière innovante, durable et concrète.

Le réseau de la Fondation comprend actuellement environ 180 entrepreneurs sociaux du monde entier, identifiés à partir d'un processus de sélection national, dont une partie est invitée chaque année à se joindre à la réunion de Davos. La France compte à ce jour quatre sélectionnés.

1.1.4. La Fondation Bill et Melinda Gates

En mars 2008, reconnaissant que « les grandes idées peuvent venir de n'importe où et de n'importe qui », la fondation Bill et Melinda Gates²² lance un programme doté de 100 millions de dollars US (soit environ 75 millions d'euros), destiné à encourager la formalisation d'idées non conventionnelles dans le domaine de la santé, et plus particulièrement de recherches en matière de prévention et de guérison des maladies infectieuses, telles que le sida et la tuberculose, et de limitation de la résistance aux vaccins. Le principe du programme est très simple : n'importe qui ayant une idée répondant à ce cahier des charges ultra simplifié peut faire acte de candidature en adressant un simple note de deux pages pour en présenter les grandes lignes et préciser éventuellement pourquoi elle n'a pas réussi à s'insérer dans le « paradigme » scientifique actuel.

Fin 2008, la Fondation annonce avoir identifié et financé cent-quatre projets dans vingt-deux pays du monde, sélectionnés parmi quatre mille réponses en provenance d'une centaine de pays au total. Chaque projet s'est vu attribuer une enveloppe de cent mille dollars et a reçu l'assurance qu'en cas de premiers succès, un financement complémentaire d'un million de dollars lui serait accordé. Début 2009, une équipe britannique financée par la Fondation annonce la mise au point d'un procédé de conservation des vaccins révolutionnaire, envisagé sans succès depuis 10 ans, qui permet de s'affranchir de la chaîne du froid et donne un nouvel espoir aux pays d'Afrique²³.

La Fondation finance également des projets d'innovation sociale dans le domaine du développement. En janvier 2009, 15 millions de dollars US (soit environ 11 millions d'euros) ont été accordés à un projet de support à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat en matière d'agriculture et de développement rural durable. Accordée à l'ONG Ashoka²⁴, cette subvention vise à former quatre-vingt-dix individus chargés de propager des innovations pour aider des petits agriculteurs qui vivent au sein de communautés rurales pauvres d'Afrique subsaharienne et d'Inde.

²² <http://www.gatesfoundation.org>

²³ Hervé Morin, « Un procédé de conservation des vaccins dans les pays tropicaux a été découvert », *Le Monde*, 19 février 2010.

²⁴ <http://www.ashoka.org>

Cette action répond aux principes selon lesquels, pour opérer le changement, il est nécessaire de sortir du cadre des politiques publiques traditionnelles, incapables de produire des résultats concrets, et de se baser sur des leaders soigneusement sélectionnés dans les communautés, qui contribueront à changer le système en apportant leur soutien à de nouvelles démarches permettant aux individus de participer et de conduire eux-mêmes le changement.

Avec un budget annuel de 3 milliards de dollars US (soit environ 2,6 milliards d'euros), la Fondation Bill et Melinda Gates est devenue en quelques années un acteur majeur en matière de coopération internationale dans plusieurs domaines, tels que la lutte contre la pauvreté ou la santé, s'inscrivant ainsi explicitement dans les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies.

La collaboration entre la Fondation et les Nations Unies donne un bon exemple de l'intérêt qu'une organisation gouvernementale peut avoir à coopérer avec une organisation privée sans but lucratif. D'abord, les Nations Unies se sont tournées vers la Fondation pour répondre à des besoins non pris en charge par la communauté internationale : cela a été le cas de la santé maternelle, cause qui n'intéressait personne avant que la Fondation ne fasse un travail de fonds sur le sujet avec l'ONU qui a servi ensuite à mobiliser les différents acteurs, dont les gouvernements²⁵. Ensuite, la coopération avec une organisation privée provoque un « choc culturel » souvent salutaire, en bousculant la bureaucratie établie et en insufflant un esprit d'entreprise (réactivité, souplesse, méthodes, etc.).

1.2. Quelques approches nationales (hors Europe)

Le monde est vaste et l'innovation sociale peut potentiellement concerner un grand nombre des pays. Aussi, pour établir ce panorama, il a été nécessaire de faire un choix parmi ceux susceptibles d'y être intégrés. Cette sélection a été établie à partir de deux critères : que l'approche prônée en matière de politique publique soit représentative d'un « courant » actuel de l'innovation sociale ; que les données disponibles soient suffisantes pour caractériser les politiques et les pratiques, publiques comme privées. Il ne s'agit donc pas d'être exhaustif, pas plus en termes d'histoire du concept qu'en termes géographiques, mais d'offrir une vue des principales variations sur ce thème pour éclairer le mouvement en cours. Même si « les gouvernements de la plupart des pays favorisent, évaluent et financent l'innovation sociale »²⁶, force est de constater que l'objet même de ces politiques publiques varie fortement. En définitive, les deux approches les plus globales et les plus prometteuses sont situées en Amérique du Nord²⁷.

²⁵ Laurence Caramel, « L'aide privée stimule la lutte contre la pauvreté », *Le Monde*, 23 septembre 2010.

²⁶ Mark Goldenberg, Wathira Kamoji, Larry Orton, Michael Williamson, Compte rendu de l'innovation sociale au Canada, rapport de recherche des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, 2009.

²⁷ D'autres pays anglo-saxons, tels que l'Australie ou la Nouvelle-Zélande, ont également développées des approches de l'innovation sociale, mais elles sont souvent embryonnaires. Par exemple, dans son exercice de prospective à l'horizon 2020, l'Australie prévoit la création d'un Office of Social Innovation, financé à parts égales par des fonds du gouvernement, des fonds privés et des

1.2.1. Québec

Certainement du fait de sa sensibilité à l'économie sociale et de sa culture dans ce domaine, le Québec est un territoire précurseur en matière d'innovation sociale. Mais, étrangement, cette avance ne semble pas lui avoir profité. Les chercheurs canadiens considèrent eux-mêmes que, dans l'ensemble, leur pays est en retard dans ce domaine²⁸ et ils recommandent de s'inspirer des pratiques mises en œuvre ailleurs. De fait, même si l'intérêt de la puissance publique et du monde de la recherche pour le sujet semble grandissant²⁹, le Québec n'a pas mis en place de politiques formelles visant à développer ou à promouvoir l'innovation sociale de manière globale³⁰.

Les initiatives gouvernementales

L'innovation sociale est aujourd'hui promue par le gouvernement québécois principalement de deux manières.

Dans le domaine de l'*enseignement supérieur*, au sein de la direction générale des affaires universitaires et collégiales du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, un volet « innovation sociale » du programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) a pour objectif de financer des activités de recherche dans ce domaine³¹. Les projets doivent concerner l'innovation sociale entendue comme « toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore sur tout nouveau produit ou service novateur ayant trouvé preneur au sein des institutions, des organisations et des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème ou répond à un besoin ou à une aspiration »³². Priorité est donnée aux projets relevant du développement durable, de la santé et de l'éducation, de la culture et des arts, de l'accueil et de l'intégration des immigrants, de la mise en valeur du territoire et des régions innovantes, du développement et de la coopération internationale et du tourisme. Le programme finance également le transfert des résultats de ces recherches vers le réseau universitaire et le « milieu utilisateur », c'est-à-dire vers tout « organisme public ou privé, entreprise, institution, groupe ou collectivité cherchant une solution à un problème ou une réponse à de nouvelles demandes

organisations sans but lucratif, chargé dans un premier temps de définir la manière dont le gouvernement s'engage avec les communautés dans la définition et la mise en œuvre de politiques publiques (Australia 2020 Summit, Final Report, 2008).

²⁸ *Idem*.

²⁹ Joanie Rollin, Valérie Vincent, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Université du Québec, 2007.

³⁰ Au niveau fédéral, un constat identique peut être fait : l'action du gouvernement fédéral concerne exclusivement les organismes à but non lucratif, c'est-à-dire les organisations bénévoles, les organismes de développement économique communautaire, les organismes d'économie sociale ainsi que les coopératives. Cf. Joanie Rollin, Valérie Vincent, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, *op. cit.*

³¹ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction générale des affaires universitaires et collégiales, Guide des subventions 2009-2010, Programme d'aide à la recherche et au transfert, volet innovation sociale, mars 2010.

³² Camil Bouchard, *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Conseil québécois de la recherche sociale, 1999

sociales »³³. Sont visées des retombées en matière de développement économique et social telles que l'amélioration du niveau de vie, de la qualité du travail, de la vie en société (intégration sociale favorisée, amélioration de la compétence civique), de la santé (adoption de saines habitudes de vie), de l'environnement (mise au point de nouveaux procédés, optimisation des ressources, diminution des conséquences néfastes sur l'environnement), mais aussi des changements au sein des organisations (augmentation de la productivité, du chiffre d'affaires, amélioration de la compétitivité, meilleure rentabilité et diminution des coûts de production, conception de nouveaux produits ou services et amélioration de ceux qui existaient déjà, élaboration de nouveaux modes d'organisation de la production, du travail, des services). Aucun bilan disponible ne permet d'établir la portée réelle de ce dispositif.

Dans le domaine de l'*économie*, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation encourage l'innovation sociale à travers un programme de soutien financier à la valorisation et au transfert (PSVT) qui comprend également un volet « innovation sociale ». Ce programme s'adresse aux universités, aux grandes institutions publiques et aux organismes à but non lucratif qui jouent un rôle dans la valorisation des résultats de la recherche et dans le transfert des connaissances. Il semble être peu développé : seule une dizaine de projets ont été soutenus en quelques années.

En 2006, un groupe de travail réuni sous l'égide du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, s'est lancé dans la définition de « stratégies d'action visant à permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité et de faire face aux contraintes du nouvel environnement économique et au défi de la démographie, à examiner l'impact des nouvelles réalités du travail, à explorer les possibilités de l'innovation sociale et la gestion participative et à stimuler l'entrepreneuriat »³⁴. L'innovation sociale y est considérée comme un des principaux leviers pour améliorer la compétitivité des entreprises ainsi que le niveau et la qualité de vie des habitants. Partenariat et participation y sont considérés comme les ingrédients d'un « modèle de gestion du changement qui produit les résultats économiques et sociaux les plus intéressants ». L'approche est cependant circonscrite à l'organisation du travail. Tout naturellement, le rapport fait donc la promotion d'un modèle de gestion participative qui correspond bien à la culture développée au Québec dans les années 70 autour des mouvements coopératifs.

La définition de l'innovation sociale qui sert globalement de référence au sein de la sphère publique reflète bien l'état des lieux : elle apparaît théoriquement peu fondée, floue et date de plus de dix ans. Elle a été complétée récemment par l'ajout d'une dimension « processus », caractérisée « par la participation et la coopération d'une diversité d'acteurs, par l'échange et la création de connaissances et d'expertises et par la participation des utilisateurs ou usagers »³⁵, mais qui peine visiblement à

³³ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction générale des affaires universitaires et collégiales, Guide des subventions 2009-2010, *op. cit.*.

³⁴ Gouvernement du Québec, *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale*, janvier 2006.

³⁵ Joanie Rollin, Valérie Vincent, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, *op. cit.*

être intégrée par les acteurs publics. Ce processus distingue trois phases (cf. figure 1 *infra*) : l'émergence (identification d'un problème, investigation et élaboration d'une réponse), l'expérimentation (application et adaptation éventuelle de la réponse) et l'appropriation (mise en pratique effective qui conduit à « l'institutionnalisation » de l'innovation sociale). L'accent est mis sur la nécessité de regrouper les acteurs (organismes de financement, experts, bénéficiaires, etc.) à travers des alliances pour accompagner le processus, enrichir et consolider le projet, accroître sa crédibilité et son ancrage dans le milieu.

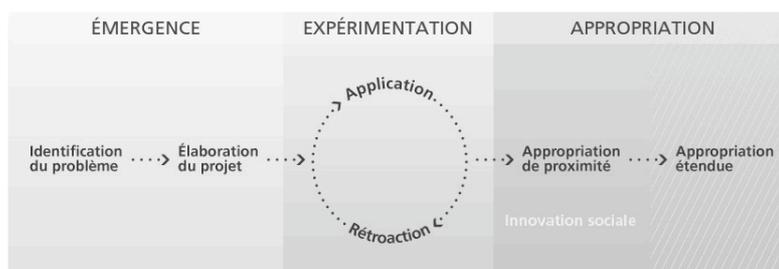


Figure 1 – Schéma d'un processus d'innovation sociale

La Fondation J.W. McConnell

Dans la sphère privée, il faut noter l'action de quelques fondations canadiennes fortement engagées dans l'innovation sociale, parmi lesquelles la Fondation J. W. McConnell³⁶.

Cette institution a lancé en 2007 l'initiative « Génération de l'innovation sociale » (Social Innovation Generation, SIG)³⁷, qui rassemble quatre partenaires pour développer, encourager et soutenir une innovation sociale dite « continue », c'est-à-dire durable, à fort impact et à grande échelle. Il s'agit d'un des neuf programmes menés par la Fondation, qui y consacre un budget de 10 millions de dollars canadiens (soit environ de 7,5 millions €). Son objectif est de découvrir, de tester et de partager de nouvelles façons de s'attaquer aux enjeux sociaux auxquels font face les Canadiens. Depuis l'origine, la finalité est spécifiquement sociale : le programme vise à faire du Canada un territoire plus inclusif, plus viable et plus résilient, par l'innovation sociale pour permettre aux acteurs de s'adapter à des difficultés sociales complexes. Depuis peu, la préoccupation environnementale a été ajoutée. La Fondation a tiré quelques leçons de ce projet, dont certaines sont remarquables :

- un projet peut très rarement être répété, même s'il est réussi ; avec, en corollaire, la nécessité de saisir profondément ce qui fonctionne et pourquoi cela fonctionne afin de préserver l'essence du projet tout en conservant la flexibilité requise pour l'adapter à un contexte différent ;

- le concept de « pratiques exemplaires » (*best practices*) ou de modèles à succès, ainsi que les méthodes classiques d'évaluation étouffent l'innovation ;

- il n'est pas clair que l'utilisation de l'innovation sociale mène au changement transformateur ou y soit associée.

³⁶ <http://www.mcconnellfoundation.ca>

³⁷ <http://sigeneration.ca/>

Avant de s'engager dans la voie de l'innovation sociale, la Fondation s'est dotée d'un double cadre théorique pour nourrir les réflexions préalables sur le changement : celui de la « panarchie », proposé par C. S. Holling³⁸, un professeur en écologie de l'université de Floride, spécialiste des écosystèmes, des systèmes adaptatifs et de la résilience ; et celui de la théorie de la complexité³⁹.

Pour les partenaires du programme, l'innovation sociale est considérée comme une initiative, un produit ou un procédé qui modifie en profondeur les croyances, les habitudes, les ressources et les relations d'autorité d'un système social pour le rendre plus résilient (Westley, 2008).

En définitive, malgré certaines tentatives de formalisation, il n'existe pas de définition unanime, pas plus qu'un modèle canadien de l'innovation sociale⁴⁰. Le gouvernement fédéral canadien reconnaît d'ailleurs lui-même que cette absence de définition est source de confusion et de malentendu⁴¹.

1.2.2. États-Unis

« The bottom line is clear : Solutions to America's challenges are being developed every day at the grass root — and government shouldn't be supplanting those efforts, it should be supporting those efforts », President Barack Obama, June 30, 2009

En mai 2009, conscient que son gouvernement ne pouvait résoudre à lui seul les problèmes de la Nation américaine, Barack Obama annonce la création d'un fonds d'innovation sociale doté d'un capital initial de 50 millions de dollars, avec comme finalités : d'identifier et de généraliser les meilleures pratiques en la matière, d'établir des partenariats avec ceux qui conduisent le changement dans leurs communautés⁴² respectives et de créer un environnement propice au développement de cette forme d'innovation⁴³. Un mois plus tard, naît officiellement l'*Office of Social Innovation and Civic Participation* (SCIP) dont les principales missions sont

³⁸ Lance H. Gunderson, C.S. Holling (eds), *Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington, Island Press, 2002. Ce livre reprend les résultats de trois années de travaux destinés à faire avancer la théorie, la politique et la pratique pour résoudre les enjeux issus des interactions entre l'homme et la nature. Les auteurs partent du constat que, face à ces enjeux, les solutions apportées, chacun dans leur domaine, par les économistes, les écologistes ou les ingénieurs ne peuvent conduire qu'à des échecs par insuffisance théorique, et surtout par refus de considérer l'incertitude inhérente aux systèmes complexes, remplacée par la certitude de l'idéologie et des chiffres. Pour C.S. Holling, le terme « panarchie » désigne la manière dont les systèmes vivants, quels qu'ils soient, persistent tout en innovant, c'est-à-dire se transforment.

³⁹ Katharine A. Pearson, *Accelerating our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change*, The J. W. McConnel Foundation, 2007.

⁴⁰ Mark Goldenberg, Wathira Kamoji, Larry Orton, Michael Williamson, Compte rendu de l'innovation sociale au Canada, *op. cit.*

⁴¹ Gouvernement du Canada, *L'innovation sociale : qu'en est-il et qui en fait ?*, Projet de recherche sur les politiques publiques, note de recherche, avril 2010.

⁴² Le terme anglais « community » revêt plusieurs sens. Il doit être pris ici dans le sens de « collectif » ou de « collectivité », avec l'idée d'une proximité physique entre les individus qui la composent (le quartier d'une ville, par exemple, sans pour autant y correspondre systématiquement).

⁴³ Jesse Lee, « What is the Social Innovation Fund ? », The White House, May 6th, 2009.

de financer des réponses innovantes disposant de résultats tangibles et de développer de nouveaux modèles de coopération entre les acteurs⁴⁴.

En créant ce programme, Obama donne une place effective aux citoyens en tant que porteurs de solutions face aux grands défis actuels et bouleverse en profondeur l'idée classique de l'innovation sociale, sur de nombreuses dimensions.

L'OSCIP

L'OSCIP fonde son action sur quatre grands principes :

— une priorité donnée aux résultats. L'engagement est pris d'investir dans des solutions effectives après avoir cherché à comprendre ce qui fonctionne et pourquoi ;

— des solutions issues du terrain. L'OSCIP met expressément en avant que « les meilleures idées ne viennent pas toujours de Washington » et que « chaque jour, des individus ou des collectifs, à travers le pays, développent des solutions qui répondent aux nos plus grands défis et obtiennent d'excellents résultats ». Il s'agit donc de soutenir les initiatives qui ont un impact et non de les étouffer par des décisions venues d'en haut ;

— l'élargissement de la participation. Toutes les communautés américaines ont des idées qui méritent d'être prises en compte. L'OSCIP mise sur l'innovation sociale pour restaurer le sens de la responsabilité de chacun vis-à-vis des autres. Ce principe faisait déjà partie des engagements pris par le Sénateur Obama durant la campagne présidentielle⁴⁵ ;

— un partage des responsabilités. Personne ne peut agir seul, pas plus le gouvernement que d'autres acteurs. Chacun tient un rôle distinct et nécessaire qui est également dépendant de celui des autres.

Le fil directeur de l'approche d'Obama est celui de la coopération : l'administration a comme priorité de fournir au gouvernement de nouveaux moyens de travailler avec les individus et les organisations pour résoudre les problèmes d'ordre national. Pour cela, un besoin de nouveaux modèles de partenariat émerge, qui passe par l'identification de leaders, capables de mettre leur communauté en capacité d'agir, ainsi que d'y créer et d'y mettre en place des solutions. Cette approche dépasse d'ailleurs largement le territoire américain : en août 2010, Obama a rassemblé à la Maison Blanche cent quinze jeunes leaders représentant quarante pays africains, décidé à engager avec eux des relations de partenariat, considérant que le monde entier a besoin de leurs talents et de leur créativité⁴⁶. De la même manière, en juin 2010, un grand quotidien français s'étonnait que l'administration américaine puisse mieux connaître les banlieues françaises que l'administration française et relatait la manière dont Washington tisse un réseau de futures élites. Le discours est toujours le même : « Notre volonté est d'identifier les futurs leaders français, ceux qui pourront émerger, ceux qui seront amenés à prendre des

⁴⁴ <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/>

⁴⁵ Il correspond à la fameuse phrase : « *The challenges we face today — from saving our planet to ending poverty — are simply too big for government to solve alone. We need all hands on deck* ».

⁴⁶ Barack Obama, Remarks by the President at Town Hall with Young African Leaders, The White House, August 3, 2010.

responsabilités »⁴⁷. De personnes qui agissent concrètement dans leurs communautés respectives.

L'OSCIP est d'ores et déjà à l'origine de nombreuses initiatives orientées autour de trois grands axes d'action : le « service », l'innovation sociale, les nouveaux modèles de partenariat.



Figure 2 – Le service d'initiatives « United We Serve »

Le domaine du « service » illustre parfaitement le fossé culturel qui sépare les deux côtés de l'Atlantique, et plus particulièrement les États-Unis et la France⁴⁸. Pour l'administration américaine, il s'agit d'offrir à l'ensemble des Américains, quel que soit leur âge ou leur histoire, toutes les possibilités d'agir au sein de leurs communautés et de servir leur pays sur la base du volontariat. Cet axe s'appuie sur deux piliers. Le premier est une agence fédérale, la « Corporation for National and Community Service » (CNCS)⁴⁹, créée en 1993, dont l'activité a été considérablement étendue par une loi promulguée par Barack Obama en avril 2009, la « Serve America Act ». Pour l'année 2010, le budget de la CNCN atteint près 1,15 milliard de dollars US, soit environ 1 milliard d'euros, le plus gros montant de son histoire. Parmi les programmes gérés par cette agence, le « Senior Corps », par

⁴⁷ Luc Bronner, « Washington à la conquête du '9-3' », *Le Monde*, 6-7 juin 2010.

⁴⁸ L'ambiguïté du mot naît de son appartenance aux deux langues, anglaise et française. En l'occurrence, il ne s'agit pas ici de service dans le sens marchand du terme, mais dans le sens de « rendre service » à quelqu'un ou à la collectivité par une action bénévole. C'est exactement le sens du « to protect and to serve » (protéger et rendre service), mis en avant par la police de Los Angeles.

⁴⁹ <http://www.nationalservice.gov>

exemple, a pour objectif de mettre au service de la communauté l'expérience, les compétences et les talents des personnes de plus de 55 ans à travers une organisation en réseau présente sur l'ensemble du territoire.

Le second pilier de cet axe a été lancé par Michelle Obama en juin 2009 : « United We Serve » est un service d'initiatives national destiné à répondre aux besoins sociaux nés de la crise⁵⁰. Il reprend le principe de partage des responsabilités et considère que la reprise économique sera basée non seulement sur les décisions prises à Washington, mais également sur les actions mises en œuvre dans les différentes communautés. L'objectif de ce service est double : mobiliser de nouveaux volontaires pour s'engager dans des activités existantes, et leur donner ainsi un impact plus important, mais aussi permettre à chacun de créer son propre projet permettant de répondre à un besoin non couvert. Les champs couverts sont au nombre de cinq : éducation, santé, solidarité, énergie et environnement, sécurité. Un volontaire a deux moyens de concrétiser son envie de participer : soit il sélectionne une offre parmi les centaines de milliers mises en ligne sur le site de l'initiative (cf. figure 2 *supra*), soit il choisit une action parmi celles proposées dans les différents champs d'application et auxquels est adjoint une méthode concrète et détaillée de mise en œuvre⁵¹. Les actions proposées sont très simples et disposent d'un fort impact potentiel : faire lire les enfants, créer un jardin potager communautaire, faire marcher les individus au sein d'une équipe pour réduire les problèmes de santé liés au manque d'efforts physiques, réaliser des audits énergétiques d'habitation, mettre en place une organisation de « *gleaning* »⁵², préparer la population aux catastrophes, etc.

Le deuxième axe d'actions est celui du financement de l'innovation sociale à travers un fonds d'investissement. L'idée directrice qui oriente cet instrument est simple : « trouver sur le terrain les solutions les plus efficaces et fournir les capitaux nécessaires pour reproduire leur succès au sein des communautés qui, à travers le pays, sont confrontés à des problèmes similaires »⁵³. La volonté affichée par la Maison Blanche est de miser sur des innovations de rupture, et non pas de simples innovations incrémentales, capables de conduire à une réelle transformation de la société. Cette exigence impacte les règles d'investissement : ne sont concernés que les projets innovants, sans buts lucratifs, capables de prouver qu'ils obtiennent des résultats concrets. Il ne s'agit donc pas de financer des projets en gestation, mais bien des réalisations effectives qui peuvent être généralisées. Les champs d'application concernent le développement économique et la réduction de la pauvreté, la santé des familles et l'éducation des jeunes. Les premiers bénéficiaires ont été désignés en juillet 2010 : onze organisations, sur quarante-trois dossiers de candidature initialement retenus, ont ainsi perçu une part de la dotation initiale de 50 millions de dollars US, soit près de 40 millions d'euros. Depuis sa création, de nombreux

⁵⁰ <http://www.serve.gov>

⁵¹ Cette méthode comporte cinq étapes : identifier un partenaire local, monter une équipe, définir les objectifs, passer à l'action et célébrer le succès.

⁵² Littéralement, la glanure, c'est-à-dire ce que l'on recueille dans un domaine déjà exploité. Le « *gleaning* » consiste à collecter la nourriture excédentaire provenant de marchés, de restaurants, etc. pour la donner à ceux qui en ont le plus besoin.

⁵³ Michelle Obama, May 5, 2009.

partenaires sont venus rejoindre le fonds : une vingtaine de fondations, rassemblées sous le thème « *Scaling What Works* »⁵⁴, se sont notamment engagées à servir de relais avec les milieux philanthropiques.

Enfin, le troisième et dernier axe concerne les nouveaux modèles de partenariat. Considérant l'échelle des défis auxquels doivent faire face les États-Unis, une des priorités de l'administration Obama est de trouver de nouvelles modalités pour le gouvernement de collaborer avec les fondations, les organisations privées, les organisations sans but lucratif, les universités, etc. Un partenariat est défini comme une relation de travail collaborative dans laquelle les objectifs, l'organisation, la gouvernance aussi bien que le rôle et la responsabilité de chacun des partenaires sont déterminés conjointement. Cette recherche de nouveaux modèles est effectuée dans le cadre d'initiatives concrètes, telles que le fonds d'innovation sociale, qui associe des investisseurs publics et privés, ou « *United We Serve* », basé sur un grand nombre de partenariats à travers le pays.

Toutes ces approches sont encore trop récentes pour afficher des résultats significatifs. Le contexte social actuel a donné au fonds d'innovation sociale une orientation claire vers le développement économique et la lutte contre la pauvreté. D'après un rapport rendu récemment public par l'office statistique américain, près de 44 millions d'Américains vivaient en 2009 sous le seuil de pauvreté, soit plus de 14% de la population, taux le plus élevé depuis 15 ans. Le lien de l'innovation sociale avec la résilience d'une population face à la crise est dans ce cadre tout à fait évident.

L'initiative Clinton

William J. Clinton a lancé en 2005 le « *Clinton Global Initiative* » (CGI)⁵⁵, avec la volonté claire de passer de l'intention à l'action et aux résultats.

Cette initiative part du principe que les gouvernements ont nécessairement besoin de la collaboration du secteur privé et des organisations non gouvernementales pour affronter les problèmes du monde les plus urgents. La CGI réunit chaque année des leaders du monde entier — anciens chefs d'État, Prix Nobel, patrons d'entreprises multinationales, directeurs de fondation, philanthropes, journalistes, patrons d'ONG, leaders religieux, etc. — avec l'objectif de canaliser les capacités des individus et des organisations vers un changement effectif. La mission du CGI est expressément orientée vers l'action ; pour atteindre cet objectif, les participants discutent, lors de réunions annuelles, de solutions concrètes, formalisées par des engagements formels pris sur des mesures innovantes, spécifiques et mesurables. Chaque année des champs d'action sont privilégiés. La réunion de 2010 est placée sous le thème du « *Comment ?* » et quatre champs sont mis en avant : l'autonomisation des femmes, le renforcement des offres de marché destinées aux plus pauvres, l'amélioration de l'accès aux technologies modernes et une meilleure exploitation du potentiel humain.

⁵⁴ Parmi lesquelles : The Bill and Melinda Gates Foundation, The Ford Foundation, The W. K. Kellogg Foundation. Cette dernière finance par ailleurs le programme « *Expériences en innovation sociale* » mené par la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPAL) des Nations Unies (cf. *supra*).

⁵⁵ <http://www.clintonglobalinitiative.org>

Un des engagements, pris à l'occasion du CGI 2007 et pour une durée de quatre ans, est particulièrement intéressant. Green For All⁵⁶ est une organisation américaine visant le développement d'une économie verte et solidaire destinée à sortir les individus de la pauvreté. Elle intervient spécifiquement dans deux domaines importants, la pauvreté et la pollution, et réussit de la sorte à intervenir au croisement de trois axes, économique, social, et environnemental. Elle joue un rôle de soutien à des organismes nationaux et locaux (public, privé ou sans but lucratif) dans la création d'emplois verts (« *green-collar jobs* »⁵⁷) et cherche également à identifier les meilleures pratiques locales pour les généraliser. L'organisation a aujourd'hui deux grands succès à son actif : être à l'origine du vote de la loi sur les emplois verts de 2007 (« Green Jobs Act ») qui a permis d'allouer plus d'un milliard de dollars US à la formation et à l'emploi dans ce domaine ; la création par la ville d'Oakland d'un fonds dédié à la formation de jeunes aux emplois verts.

D'après la CGI, les engagements pris depuis 2005 ont déjà impacté la vie de 200 millions de personnes dans 170 pays. Les actions enregistrées concernent tous les domaines : un meilleur accès à l'éducation a été offert à 10 millions d'enfants, plus de 650 000 personnes ont acquis de nouvelles compétences professionnelles, 33 millions d'acres de forêts ont été préservés, plus de 600 millions de dollars US ont été investis dans des petites et moyennes entreprises, etc.

L'approche de Clinton réalise une synthèse intéressante entre celle de Schwab et celle d'Obama : elle a une envergure internationale et porte la vision d'une communauté mondiale intégrée, partageant responsabilités et valeurs, tout en dépassant les simples échanges pour déboucher sur des engagements concrets et suivis dans le temps.

Le Centre pour l'innovation sociale de Stanford

Dans le domaine académique, le Center for Social Innovation⁵⁸ (CSI), rattaché à l'université de Stanford et lancé en 2000, est certainement l'un des lieux les plus avancés. Dans le cadre d'une approche transversale, le CSI a pour objectif de renforcer la capacité des individus et des organisations à développer des solutions innovantes face aux problèmes sociaux.

Le CSI définit l'innovation sociale comme une solution nouvelle à un problème social, plus efficace et plus durable, ou comme une solution qui crée une valeur supérieure pour la société dans son ensemble et non pour des individus en particulier (Phills et *al.*, 2008). Il considère que les principaux moteurs de l'innovation sociale sont les échanges d'idées, le partage de valeurs et de rôles entre les différents acteurs des sphères de l'économie, du social et de l'environnemental, ainsi que la combinaison du capital privé avec des intérêts publics et

⁵⁶ <http://www.greenforall.org>

⁵⁷ Pour Green For All, les emplois de col-vert sont capables de redonner à l'Amérique une classe moyenne forte, à l'instar de ce qu'étaient les cols bleus il y a plusieurs décennies. Ils constituent un moyen de sortir de la pauvreté en donnant l'opportunité de réelles carrières, basées sur de nouvelles compétences. Ils offrent des emplois locaux, difficiles, voire impossibles à délocaliser. Ils contribuent à renforcer les communautés urbaines et rurales et... à sauver la planète en améliorant la qualité environnementale.

⁵⁸ <http://csi.gsb.stanford.edu>

philanthropiques, notamment pour adresser les besoins des populations les plus pauvres.

Un des intérêts de l'approche prônée par le CSI est de questionner largement la relation couramment établie entre entrepreneuriat social, et plus généralement l'économie sociale, et innovation sociale. Selon leurs analyses, l'entrepreneuriat sociale a pour inconvénient de focaliser l'innovation sur les qualités personnelles des individus (audace, sens des responsabilités, débrouillardise, ambition, persévérance, impertinence, etc.) qui se lancent dans de nouvelles activités. *A contrario*, le champ de l'économie sociale se focalise généralement sur l'organisation en tant que telle. Le CSI note également que l'entrepreneuriat social et l'économie sociale trouvent leur origine dans le secteur des organisations sans but lucratif, ce qui, implicitement ou explicitement, tend à exclure de leurs champs d'action les autres types d'activité. Et, même si leur objectif est de créer de la valeur pour la société, ce qui correspond bien à la définition de l'innovation sociale, rien ne prouve que ces moyens soient meilleurs que d'autres. En fait, le CSI observe que l'innovation sociale ne peut se limiter à l'entrepreneuriat social ou à l'économie sociale, car elle peut parfaitement naître d'individus ou de lieux sans rapport avec ces deux domaines. L'avantage de considérer le changement social par l'innovation en général est d'ouvrir le plus largement possible aux sources potentielles de ce changement.

Le projet 10¹⁰⁰ de Google

En septembre 2008, à l'occasion de sa dixième année d'existence, Google lance le projet 10¹⁰⁰ avec comme objectif de faire un appel à idées « pour changer le monde en espérant venir en aide au plus grand nombre »⁵⁹. L'orientation est clairement philanthropique. Les deux questions posées sont : « Comment venir en aide aux autres ? Et comment offrir l'aide la plus utile ? ». Les domaines d'application proposés sont au nombre de huit : communauté, énergie, environnement, santé, éducation, logement, etc. Les commanditaires admettent ne pas avoir de réponses, mais sont persuadés qu'elles existent, quelque part, « peut-être dans un laboratoire, une société ou une université, ou peut-être pas ».

Les résultats ont été supérieurs aux attentes, en termes de quantité du moins : un mois plus tard, à la clôture de l'événement, plus de 150 000 idées ont été soumises en provenance de 170 pays et en vingt-cinq langues différentes. Trois mille employés de Google ont été impliqués dans l'étude et l'évaluation de chacune d'entre elles selon cinq critères : nombre de bénéficiaires potentiels, impact, faisabilité, efficacité et pérennité. Ce travail a permis d'arrêter une liste de seize « grandes idées », parmi lesquelles la mise en œuvre d'une politique fiscale sociale, l'élaboration d'outils bancaires plus performants pour chacun ou, encore, l'aide à la compréhension des institutions gouvernementales. Ces idées ont ensuite été soumises au vote du public en octobre 2009, l'objectif étant d'en sélectionner cinq parmi elles, qui feront l'objet d'un financement sur la base d'une enveloppe globale de 10 millions de dollars US (soit environ 7,5 millions d'euros). Un bon nombre d'idées retenues reposent sur le traitement de grandes quantités de données en temps réel et ont donc un rapport direct avec l'activité de Google. Ce qui n'est pas sans créer une certaine ambiguïté et fait perdre un peu de crédibilité à la volonté philanthropique

⁵⁹ <http://www.project10tothe100.com>

initiale. L'ambiguïté est encore renforcée lorsque l'entreprise explique que le vote du public ne constituera pas le choix définitif, qui sera réalisé par un comité consultatif comprenant quelques experts des domaines visés.

Les cinq idées finalement retenues ont été dévoilées en septembre 2010. Elles concernent :

— une organisation à caractère éducatif et sans but lucratif, qui propose gratuitement des formations en ligne via une bibliothèque de plus de 1 600 vidéos éducatives, en accès libre, c'est-à-dire ouvert à tous dans le monde entier⁶⁰. Ces vidéos ont la particularité d'être très courtes et de balayer un grand nombre de domaines, de l'algèbre aux marchés financiers en passant par la physique, la chimie ou l'histoire ;

— une organisation sans but lucratif qui assure la promotion de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le monde entier⁶¹. Son objectif est d'encourager les jeunes (de 6 à 18 ans) à développer leurs compétences scientifiques et techniques en les faisant bénéficier d'expériences réelles grâce à une collaboration avec des ingénieurs et scientifiques professionnels dans le cadre de compétitions techniques (robots, lego, etc.) ;

— une organisation sans but lucratif dont l'objectif est de rendre accessible aux citoyens américains les documents gouvernementaux publics⁶² ;

— un concept de transport individuel en milieu urbain à l'aide de nacelles à pédale lancées sur un monorail, destiné à des trajets courts et moyens⁶³ ;

— un centre d'enseignement spécialisé dans le domaine des mathématiques, de la science et de la recherche situé en Afrique du Sud, qui a pour objectif de promouvoir les sciences et les mathématiques en Afrique à travers la formation. La subvention est destinée à accompagner le développement de l'initiative « Next Einstein » dont l'objectif est de faire émerger des talents scientifiques en Afrique⁶⁴.

1.3. L'approche européenne

Force est de constater que l'Europe constitue un gisement important en matière d'innovation sociale.

1.3.1. La Commission européenne

La marche de la Commission européenne vers l'innovation sociale est longue et laborieuse. Depuis 2004, plusieurs tentatives d'entrer dans ce thème polymorphe ont été faites, sans pour autant qu'une vision stratégique claire soit annoncée par la Commission.

Accroître la sensibilité des utilisateurs au développement durable

Le programme-cadre de recherche est le principal instrument de financement de la recherche de la Commission européenne. Avec un budget de 17,5 milliards

⁶⁰ <http://www.khanacademy.org/>

⁶¹ <http://www.usfirst.org/>

⁶² <http://public.resource.org/>

⁶³ <http://shweeb.com/>

⁶⁴ <http://www.nexteinstein.org/>

d'euros sur 5 ans, le 6^{ème} programme avait comme objectif de contribuer à la création d'un espace européen de la recherche en favorisant notamment l'innovation par la promotion d'une meilleure coopération et coordination entre les acteurs concernés. Huit grands thèmes ont été privilégiés sur la durée du programme, de 2003 à 2007 : les technologies de la société de l'information (20% du budget), les sciences de la vie, la génétique et les biotechnologies (12%), le développement durable (12%), les nanotechnologies (7%), la recherche nucléaire (7%), l'aéronautique et l'espace (6%), la sécurité alimentaire (4%), la gouvernance et la citoyenneté (1%). Dans le domaine des nanotechnologies, un des sujets spécifiques a abordé, au titre des nouveaux processus de production, la question de l'accroissement de la sensibilité des utilisateurs au développement durable. Cet intérêt mettait particulièrement en avant le principe d'un développement durable atteint grâce à une demande de solutions durables. L'objectif affiché du programme était de fournir des moyens (informations, outils) aux utilisateurs pour les aider à comprendre et à évaluer les répercussions de la durabilité des solutions proposées et à accroître ainsi leur « responsabilité ».

Ce cadre de recherche a servi au développement du projet EMUDE (« *Emerging Users Demands for Sustainable Solutions* »). EMUDE avait pour objectif premier de présenter un panorama détaillé des demandes durables provenant des utilisateurs pour en donner une vision synthétique et fournir des cas d'innovations ascendantes (« *bottom-up innovation* »). EMUDE prévoyait trois grandes actions : identifier des cas révélateurs du phénomène émergent de consommation durable et d'innovations ascendantes en Europe, leur donner une visibilité et diffuser les résultats afin d'orienter les recherches à venir et d'inspirer les décideurs⁶⁵.

Pour les acteurs engagés dans cette recherche, la seule manière de favoriser la transition de la société vers un développement durable est de regarder au-delà des opinions, des comportements ou des savoirs dominants et d'essayer d'identifier, dans la complexité des signaux envoyés par la société, ceux qui semblent les plus prometteurs, c'est-à-dire ceux émis par certaines minorités qui ont réussi à mettre en place à leur échelle des innovations radicales, tant en termes de comportements que de solutions pratiques. Cette approche englobe l'innovation sociale, générée par les communautés créatives⁶⁶, ainsi que l'innovation technologique et l'innovation institutionnelle, mises en œuvre par les organisations. Les chercheurs d'EMUDE insistent sur le fait que la création d'un cercle vertueux du changement nécessite de disposer de compétences spécifiques pour identifier, renforcer et transmettre les idées et les solutions adaptées et, surtout, préparer leur généralisation. Ils assignent ce rôle fondamental aux « designers »⁶⁷ (Meroni, 2007).

⁶⁵ Le projet EMUDE s'est déroulé durant 24 mois, entre 2004 et 2006, et a disposé d'un budget de 500 000 € environ. Mené par une équipe de la Politecnico de Milan, il a regroupé des organisations principalement d'Europe du Nord (Belgique, Pays-Bas, Norvège) et du Royaume-Uni. Le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) était également représenté.

⁶⁶ Référence fréquente est faite dans cette recherche aux travaux de Richard Florida sur les classes créatives : *The Rise of the Creative Class. And How it is transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York, USA, 2002.

⁶⁷ Le projet est mené par le département « Industrial Design » de la Politecnico de Milan.

EMUDE a identifié un grand nombre de projets socialement innovants, et ce, dans de nombreux domaines : habitation, alimentation, travail, transport, formation, etc. Les chercheurs y voient la confirmation que les individus, quels qu'ils soient, croient à la possibilité de changer grâce à la communauté, à la coopération et à la créativité.

L'agenda social renouvelé

L'agenda social renouvelé, publié en juillet 2008, relève que l'Europe est confrontée à de profonds changements sociaux (vieillesse de la population, évolution des familles, nouveaux modes de travail, évolution des valeurs, etc.) dans un contexte économique mondial difficile. Partant de ce constat, la Commission considère que les politiques sociales doivent évoluer au même rythme que les réalités sociales sous-jacentes et qu'il incombe aux États membres de mettre en place des actions au plus près des citoyens. Dans ce discours, il n'est pas une seule fois fait mention de l'innovation sociale⁶⁸.

Quelques mois plus tard, en janvier 2009, considérant que « la crise financière et économique a [...] accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteurs de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité », le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, rencontre experts et parties prenantes pour examiner les moyens de donner à cette approche une plus grande place au sein du nouvel agenda social européen. L'innovation sociale est définie comme la conception et la mise en œuvre de réponses créatives aux besoins sociaux, ces derniers couvrant un large éventail de domaines (protection de l'enfance, réseaux sociaux, transports, etc.). La Commission observe par ailleurs que l'Europe a une grande tradition d'innovation sociale grâce, notamment, à une société civile fortement développée et à l'importance de ses entreprises sociales⁶⁹.

Malgré ce changement, la position européenne reste fortement ancrée dans le domaine de la politique sociale. Il est même possible d'avancer qu'en Europe, le développement de l'innovation sociale s'est réalisé sur ses décombres. De la sorte, même si le champ de l'innovation sociale est jugé comme assez vaste, il ne concerne malgré tout que l'ensemble du domaine dit « social » — l'intégration des groupes cibles défavorisés sur le marché du travail, le développement de liens entre différentes facettes du marché du travail (éducation, formation, migration, conciliation vie professionnelle - vie privée), l'adaptation de secteurs économiques spécifiques (économie sociale, services aux personnes, etc.), l'amélioration de la qualité de l'environnement de travail, le développement de nouvelles synergies sociales au niveau local et régional, la mise en place de structures de transition vers l'emploi — ainsi que la réorganisation des conditions de travail et de production. Elle répond ainsi à l'objectif de faciliter l'accès des personnes aux opportunités

⁶⁸ Commission européenne, *Un agenda social renouvelé : opportunités, accès et solidarité dans l'Europe du XXIe siècle*, communication au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM(2008) 412 final, 2 juillet 2008.

⁶⁹ Commission européenne, « Le président Barroso discute des moyens de stimuler l'innovation sociale », 20 janvier 2009, 1P/09/81.

économiques, de répondre aux besoins de compétences et d'améliorer la capacité d'insertion à travers l'économie sociale⁷⁰.

En octobre 2010, sous l'égide de la Direction générale de la Recherche, la Commission a annoncé le lancement en 2011 d'un « grand programme de recherche sur le secteur public et l'innovation sociale ». Ce programme constitue l'une des dix mesures visant à construire l'Union pour l'innovation⁷¹, destinée à répondre « au besoin urgent d'innover » et à faire de l'innovation « la clé d'une croissance durable et d'une société plus juste et plus verte »⁷². La Commission prévoit notamment de lancer un projet pilote européen en matière d'innovation sociale pour les innovateurs sociaux et de proposer que l'innovation sociale soit au cœur des programmes du Fonds social européen, ramenant ainsi une fois de plus l'innovation sociale dans le giron des politiques strictement sociales.

La politique européenne de l'innovation

La véritable ouverture européenne à l'innovation sociale, ou tout au moins ses prémisses, vient du domaine économique. Un rapport récent, réalisé à la demande de la Direction générale « Entreprises et Industrie » et destiné à proposer des recommandations pour la future politique européenne en matière d'innovation, trace la voie vers un « modèle » plus large⁷³ dans lequel l'innovation sociale joue un rôle central.

Les rédacteurs proposent de passer d'une société de la connaissance à une société de l'innovation, soulignent la nécessité de réinventer l'Europe par l'innovation et invitent à ne pas surestimer le poids de la technologie : « plus de technologie n'est pas la solution ». Face aux nombreux défis auxquels l'Europe doit faire face — climat, vieillissement de la population, exclusion sociale, etc. —, ils incitent la Commission et les États européens à reconsidérer l'innovation en elle-même ; sa portée d'abord, soulignant que le changement incrémental ne suffit plus ; sa forme ensuite, en l'ouvrant à l'innovation sociale, qui « explique 75 % des réussites sur le plan de l'innovation ». Le verdict est sans appel : « Les dix prochaines années nécessiteront autant d'attention pour développer un système d'innovation sociale que les vingt dernières ont été nécessaires pour développer un système basé sur la R&D ».

Face à ces enjeux, ils appellent à favoriser les actions collaboratives et transversales entre les entreprises, la recherche, l'éducation et la formation, les services publics, les ONG, etc. Selon leur analyse, l'innovation sociale requiert la conjonction de plusieurs éléments : des expérimentations, des citoyens engagés dans des processus de co-création, ainsi qu'une capacité à généraliser les idées prometteuses et les nouveaux modèles à des échelles variées (villes, régions, États,

⁷⁰ Marjorie Jouen (coord.), *Les expérimentations sociales en Europe*, Notre Europe, Études et recherches, n°66, novembre 2008

⁷¹ http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm

⁷² Commission européenne, « L'Union de l'innovation ou comment transformer les idées en emplois, en croissance verte et en progrès social », IP/10/1288, 6 octobre 2010.

⁷³ Business Panel on future EU innovation Policy, *Reinvent Europe through Innovation. From a Knowledge Society to an Innovation Society*, Commission européenne, DG Entreprises et Industrie, novembre 2009.

Union européenne, voire même, marchés globaux). Il s'agit notamment de passer d'un paradigme de commande et de contrôle à un paradigme capable de créer de la valeur publique à travers la collaboration, l'innovation et la participation.

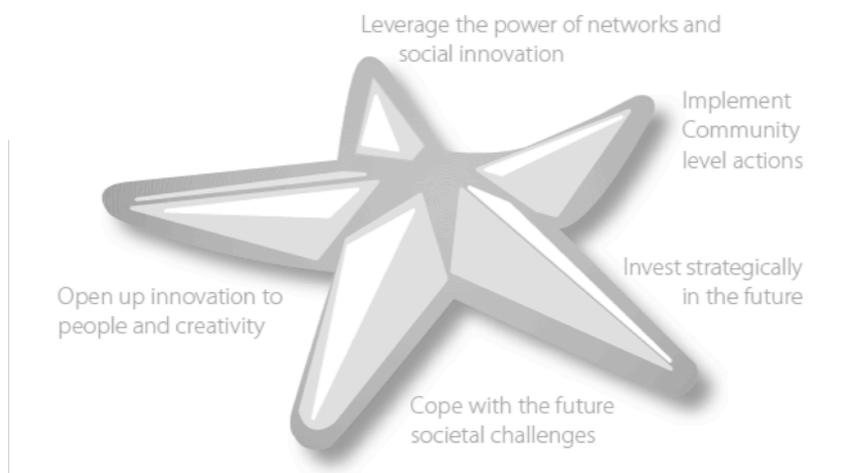


Figure 3 – Les cinq enjeux de la politique européenne de l'innovation

Le rapport propose plusieurs pistes d'action, parmi lesquelles :

- la création d'un fonds d'innovation sociale, sur le modèle de celui créé par le président Obama à la Maison Blanche⁷⁴, rassemblant la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement (BEI) ;

- la transformation du secteur public en allouant au minimum 1% des budgets à l'innovation et en créant un mécanisme de transfert et de réplique des réussites entre les États membres.

En définitive, l'innovation sociale telle qu'elle est envisagée dans ce cadre consiste à favoriser la « capacité des individus, des entreprises, des nations entières à créer en permanence leur futur souhaité »⁷⁵.

À peu près au même moment, la Commission européenne a fait une entrée dans le thème de l'innovation sociale par une autre porte, assez inédite au niveau international : celle de la culture. En juin 2009, la Commission publie une étude commanditée par sa Direction générale « Éducation et Culture » sur l'impact de la culture sur la créativité⁷⁶. Ce travail met en avant le rapport entre créativité, culture et innovation en considérant la créativité comme « une aptitude des individus à penser avec imagination [...], à défier le conventionnel, mais aussi à avoir recours au symbolique et à l'affectif pour communiquer » et, par conséquent, sa capacité à

⁷⁴ Cf. *supra*.

⁷⁵ La première action prise par la Commission suite à ce rapport a été de lancer en août 2010 un appel d'offres intitulé « Initiative 'Innovation sociale pour l'Europe' » destiné à constituer un réseau permettant d'interconnecter les politiques et les programmes actuels et futurs dans le domaine de l'innovation sociale au niveau de l'UE, des États membres, des régions et des municipalités, et de les relier à des activités menées dans la société civile, par exemple par les entrepreneurs sociaux et l'économie sociale.

⁷⁶ KEA European Affairs, *The impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission, juin 2009.

« briser les conventions, les pensées ‘toutes faites’, pour permettre l’émergence de visions, idées ou produits nouveaux ».

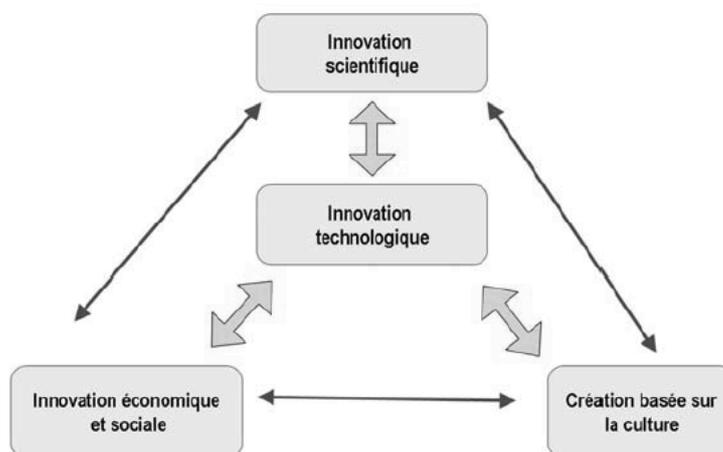


Figure 4 – Une nouvelle relation entre innovation et créativité

Le rapport souligne que la créativité dite « culturelle », c’est-à-dire en provenance de productions ou d’activités artistiques et culturelles, joue un rôle essentiel pour générer l’innovation sociale en offrant la possibilité de nouvelles approches pour faire face à des problèmes de société en remplacement de mesures traditionnelles inadaptées ou inefficaces. Il note la richesse de l’Europe en matière de créativité dans de nombreux domaines (luxe, architecture, musique, édition, design, etc.), mais déplore que la politique de l’innovation se soit développée jusqu’ici comme un simple amalgame de politique scientifique, technologique et industrielle. Il milite pour une nouvelle dimension de l’innovation, incluant l’innovation économique et sociale, formalisant ainsi l’aspect transversal de la créativité (cf. figure 4 *supra*). En définitive, le rapport appelle l’Europe à s’appuyer sur la créativité et la culture pour stimuler l’innovation, y compris sociale, et aboutir à un renouveau social et économique. Les principales conclusions de ce travail seront reprises dans le livre vert de la Commission européenne sur les industries culturelles et créatives actuellement en cours de finalisation⁷⁷.

1.3.2. Royaume-Uni

« So we need fundamental change: from big government that presumes to know best, to the Big Society that trusts in the people for ideas and innovation », The Conservative Manifesto 2010

Le Royaume-Uni est certainement l’un des pays les plus avancés en matière d’innovation sociale, et ce, depuis de nombreuses années. Pour certains, la politique libérale des années Thatcher a contribué à constituer un terreau fertile. Le projet politique annoncé en juillet 2009 par le conservateur David Cameron, Premier ministre depuis mai 2010, contient tous les éléments nécessaires à une profonde

⁷⁷ Commission européenne, *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, COM(2010) 183/3, 2010.

accélération : une « philosophie politique » renouvelée, basée sur un pouvoir confié au peuple ; la conviction que, pour réussir à construire une « grande société » ou un nouveau modèle économique, le gouvernement doit cesser de tout diriger de manière centrale⁷⁸ ; c'est-à-dire la promesse d'une redistribution « sans précédent » du pouvoir du central vers le local, des politiques et de l'administration vers les citoyens, sources d'idées et d'innovation.

Le Nesta

Le National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta), créé en 1998, est un organisme public national chargé, dans son domaine de compétences, de financer des projets, d'informer les politiques et de conduire des programmes opérationnels incitant les acteurs à résoudre les grands défis de l'avenir⁷⁹. Il adresse plusieurs thématiques, parmi lesquelles la croissance économique, les services publics et les industries créatives.

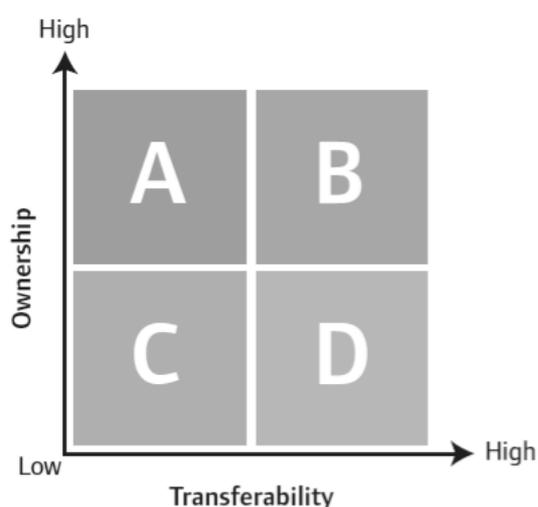


Figure 5 – La relation entre appropriation et répliation dans l'innovation sociale

Voilà plusieurs années que le Nesta présente l'innovation sociale comme une solution aux problèmes de la société, partant du principe que les plus importants défis, tels que le vieillissement de la population ou le développement durable, ne peuvent être résolus par des approches conventionnelles. Dans ce cadre, une innovation est sociale lorsqu'elle répond à un besoin de la société, ou à un défi pour elle, et qu'elle est diffusée par des organisations dont le principal objectif est plus social qu'économique⁸⁰. Dans cette conception, l'innovation sociale est fortement liée au tiers secteur, c'est-à-dire aux organisations bénévoles, aux entreprises sociales, aux coopératives et aux sociétés mutualistes.

Au cours de ses réflexions, le Nesta va mettre en évidence le problème de l'appropriation des solutions et va en faire un axe prioritaire de recherche. La généralisation d'une innovation sociale est un problème qui dépasse largement celui de la répliation. L'innovation doit être effectivement adaptée au contexte dans

⁷⁸ Invitation to join the Government of Britain, The Conservative Manifesto 2010.

⁷⁹ <http://www.nesta.org.uk>

⁸⁰ Nesta, « Innovation in response to social challenges », *Policy Briefing*, March 2007.

lequel elle est transférée. Dans le cas contraire, sa portée risque d'être moindre, voire inexistante. Schématiquement parlant, lorsqu'une innovation sociale naît à un endroit donné, d'un savoir local spécifique, l'appropriation est forte ; mais, selon son degré d'endogénéité, les conditions de répliation peuvent être très difficiles (cf. figure 5 *supra*, quadrant A). *A contrario*, une innovation conçue de manière générique à une échelle nationale a de fortes chances d'être facilement répliable, mais au détriment de l'appropriation par les acteurs locaux et donc de son efficacité opérationnelle (quadrant D).

Pour favoriser à la fois appropriation et répliation (quadrant B), il est nécessaire de disposer de méthodes et d'outils spécifiques, au premier rang desquels se trouve l'expérimentation.

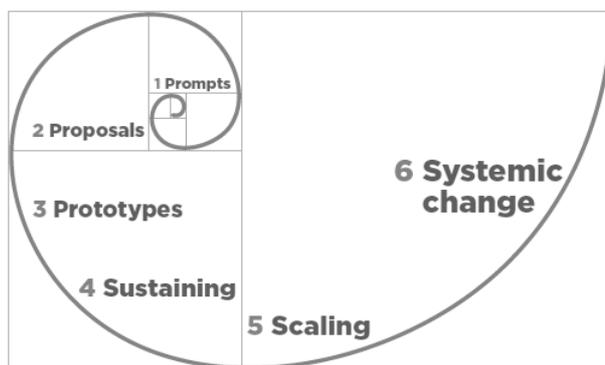


Figure 6 – Le six étapes du processus d'innovation sociale (Nesta, UK)

Mais, ce problème d'appropriation et de répliation peut également être considéré comme un problème d'articulation d'échelles, en l'occurrence entre le national et le local. Le Nesta a exploré cet aspect en lançant en 2007 une opération d'envergure nationale visant à inciter les différentes communautés locales à agir contre le changement climatique et à développer des idées nouvelles et pérennes pour réduire les émissions de CO₂. Les communautés les plus innovantes devaient se partager un prix d'un million de livres sterling (soit environ 1,2 million d'euros). Le Nesta a reçu 350 propositions, parmi lesquelles 100, considérées comme celles à plus fort potentiel, ont été retenues. Les communautés concernées ont alors reçu un soutien du Nesta, sous forme d'ateliers et de conseils individualisés, pour leur permettre de transformer leurs idées initiales en plan détaillé. Dix finalistes ont ensuite reçu une subvention de 20 000 £ chacun (soit environ 24 000 €) pour déployer leur plan durant une année avec l'aide du Nesta et de ses partenaires. Au bout de cette année d'expérimentation, les finalistes ont été jugés à partir des performances enregistrées en termes de réduction de CO₂ ; en janvier 2010, quatre d'entre eux ont remporté le prix pour avoir enregistré, à l'aide de solutions différentes, des diminutions de 10 à 32%, dans un temps très court et disposer d'un potentiel de réduction dépassant largement les objectifs du pays à l'horizon 2020. Ce concours a eu une autre conséquence positive : le Nesta a constaté que bon nombre de communautés, bien que n'ayant pas été retenues, ont poursuivi leur projet. Ainsi, plutôt que de chercher à mettre en œuvre une solution unique à travers le pays, l'approche du Nesta a conduit à faire émerger localement le plus de projets possible, développant un modèle hybride, combinant appui financier et support technique. L'intérêt de favoriser des actions locales de masse (« *mass localism* ») repose sur la

capacité d'identifier pour un problème donné des solutions largement distribuées et mises en œuvre avec les citoyens (Bunt, Harris, 2010).

Ses recherches vont également conduire le Nesta à formaliser un processus et à recenser un ensemble de méthodes et d'outils dédiés à l'innovation sociale (Murray et *al.*, 2010). Le Nesta propose ainsi six phases de mise en œuvre d'une innovation sociale (cf. figure 6 *supra*) :

① invitation à innover : au stade initial, il s'agit d'être attentif aux éléments qui peuvent motiver le besoin d'innover (crise, mauvaise performance, changement de stratégie, etc.). Un diagnostic du problème doit être réalisé pour en identifier les causes ;

② proposition de solutions : des idées qui pourraient permettre de répondre au problème posé sont générées. Dans ce cadre, des méthodes formelles de créativité peuvent être utilisées ;

③ expérimentation : les idées proposées sont testées en pratique. Ce processus doit permettre un ajustement par itération successive. Cette phase a notamment pour objectif de rassembler les acteurs concernés et de résoudre les conflits potentiels ;

④ pérennisation : il s'agit de s'assurer que la solution proposée pourra devenir durable, notamment en prévoyant son financement ;

⑤ généralisation : les différentes manières de diffuser l'innovation sont envisagées ;

⑥ changement global : le but final de l'innovation sociale est le changement global, qui implique l'ensemble des acteurs sur une longue période de temps.

Ces étapes ne se succèdent pas obligatoirement, certaines innovations pouvant passer directement de la phase de proposition de solutions à celle de généralisation. Des retours en arrière sont possibles à tout moment (boucles de rétroaction entre les phases).

Ce processus est avant tout bien adapté à la création d'une entreprise sociale. La phase de pérennisation concerne principalement cette orientation et en envisage tous les aspects : financement, organisation, management, etc.

De son point de vue, à travers ses analyses et ses expériences, le Nesta voit émerger une nouvelle forme d'économie, dite « sociale » par opposition à l'économie classique, qui repose sur une séparation nette entre production et consommation de biens et de services.

Cette économie sociale comporte plusieurs caractéristiques : une utilisation intensive des réseaux de communication, grâce au haut débit et aux moyens mobiles ; des frontières de plus en plus floues entre production et consommation ; un accent mis sur la collaboration, les échanges répétés, le soin (« *care* ») et l'entretien, plutôt que sur des échanges uniques ; un rôle fort accordé aux valeurs et aux missions. Du fait de ces caractéristiques, l'économie sociale est plutôt basée sur des structures décentralisées. Le consommateur se double d'un producteur et la sphère domestique s'intègre dorénavant formellement dans l'économie⁸¹. Une attention particulière est

⁸¹ Ce phénomène est évident en France avec l'explosion du nombre d'auto-entrepreneurs.

accordée à la personnalisation des offres en fonction des individus. La qualité des relations devient un critère aussi important que le contenu de l'offre.

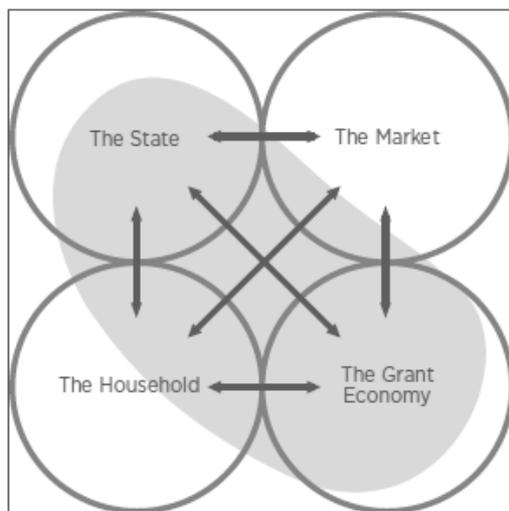


Figure 7 – L'économie sociale selon le Nesta

Le SILK

En 2007, le comté du Kent a créé un laboratoire d'innovation sociale (SILK)⁸² avec deux grandes ambitions : d'abord, offrir aux agents un environnement leur permettant de travailler ensemble pour faire face aux principaux enjeux du territoire, en permettant que soient dépassées les traditionnelles barrières entre les services et/ou les spécialités ; ensuite, élaborer une méthode de travail qui place le citoyen au centre même de leurs activités. Cet engagement repose sur quatre convictions clairement affichées par l'organisation : les bonnes idées peuvent venir de n'importe qui et de n'importe où ; les individus sont les meilleurs experts de leur vie, de leur famille et de leur communauté ; plus il y a de personnes impliquées, plus il y a de chances que les solutions proposées fonctionnent ; la nécessité d'utiliser des plateformes et des outils de travail collaboratif.

Pour atteindre ses objectifs, le laboratoire a développé un cadre méthodologique strict dans lequel chaque projet est développé. Cette méthode a pour objectif de mettre l'individu au cœur du dispositif de développement et d'amélioration des politiques publiques. Il comporte trois grandes étapes (cf. figure 8, *infra*).

La première étape a pour objectif de faire le lien entre la politique publique et les réalités quotidiennes des habitants de manière à identifier des opportunités d'amélioration des services existants ou de création de nouveaux services. À titre d'exemple, le SILK mène un projet qui concerne les familles inadaptées : il est parti du constat que l'ensemble des acteurs en présence souhaitait aider ces familles, mais sans être pour autant d'accord ni sur les problèmes qu'elles pouvaient effectivement rencontrer au quotidien, ni sur les moyens à mettre en œuvre pour leur venir en aide. Le SILK a fait appel à des anthropologues qui ont échangé avec ces familles sur

⁸² <http://socialinnovation.typepad.com/silk/>

leurs besoins et les ont observés *in situ*. Parallèlement, le SILK a conduit des échanges approfondis avec les travailleurs sociaux accompagnant ces mêmes familles.

La seconde étape est celle de la conception du service, ou de son adaptation, en relation avec l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire les utilisateurs, les employés en lien direct avec les utilisateurs, les managers, les élus ainsi que des représentants du secteur privé et du tiers secteur. À l'issue de cette étape, des spécifications sont disponibles, indiquant notamment les caractéristiques opérationnelles et fonctionnelles du service.

La troisième et dernière étape consiste à rendre le service effectif et durable. Elle mobilise l'ensemble des acteurs dans un processus de co-développement. Lorsque les projets sont complexes, le SILK utilise des méthodes de gestion de projet formelles pour s'assurer que les compétences et les ressources nécessaires sont mises en œuvre et minimiser le risque d'échec.

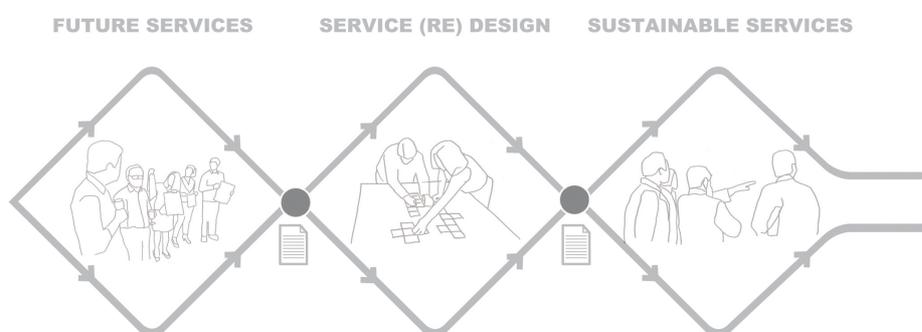


Figure 8 – Le cadre méthodologique du SILK

Le laboratoire du Kent mène plusieurs projets de front à l'aide de cette méthode, à des stades différents de développement : réorganiser les maisons de service public pour un meilleur accueil des usagers, améliorer les relations entre l'administration et les familles à bas revenus, développer des services pour et avec les pères, dynamiser la vie locale dans une ancienne ville minière, transmettre l'apprentissage de la cuisine et de pratiques alimentaires saines, créer une centrale d'achat en vrac communautaire pour quelques produits de base (viande, poudre à laver et couches culottes), etc.

La Fondation Young

La Fondation Young, créée en 2005, est un des acteurs majeurs de l'innovation sociale au Royaume-Uni⁸³. Elle porte l'héritage intellectuel de Michael Young, un des précurseurs de l'économie sociale. Elle est en relation très étroite avec un grand nombre d'autres acteurs de l'innovation sociale en Europe et dans le monde.

La Fondation s'est donnée comme mission de répondre aux besoins de la société par l'innovation et l'entrepreneuriat. Elle accompagne le développement de l'innovation sociale de plusieurs manières : en réalisant des recherches, en

⁸³ <http://www.youngfoundation.org>

développant des réseaux, en concevant des outils et en accompagnant dans le développement de projets concrets. Elle conseille les gouvernements locaux et nationaux, ainsi que les agences publiques. Ses domaines d'action concernent principalement la santé, le vieillissement, l'éducation, les communautés, l'habitation, la justice, les jeunes, etc.

La Fondation définit l'innovation sociale comme de nouvelles idées qui, simultanément, répondent à des besoins de la société (plus efficacement que des solutions alternatives) et créent de nouvelles relations ou de nouveaux modes de collaboration. Une innovation est dite « sociale » lorsqu'elle apporte une valeur à la société et qu'elle augmente sa capacité d'action.

La Fondation Young est à l'origine d'un des plus importants réseaux dédiés à l'innovation sociale : le Social Innovation Exchange (SIX)⁸⁴ qui a pour objectif de faciliter l'échange d'idées, de savoirs et de pratiques entre ses membres à travers le monde. Elle est également à l'origine, avec le Nesta, d'une plateforme d'intermédiation dédiée à l'innovation sociale qui met à disposition idées, ressources, des outils et cas pratiques pour permettre de trouver des solutions concrètes à des problèmes sociaux⁸⁵.

1.3.3. Danemark

Créé en 2002 au Danemark, le MindLab⁸⁶ est une organisation transversale à trois ministères, qui régissent à eux seuls la plupart des domaines d'intervention de l'État impactant la vie des citoyens danois : l'économie, la fiscalité et l'emploi. Sa mission répond à deux objectifs principaux : innover, en associant citoyens et entreprises aux processus de développement de solutions nouvelles et efficaces pour les services publics ; mais aussi, voire surtout, opérer une véritable conduite du changement dans l'administration en développant des connaissances inédites et en cherchant à transformer la culture des ministères. Le laboratoire d'innovation sociale développée par le comté du Kent au Royaume-Uni (SILK) s'est fortement inspiré de cet organisme.

Le MindLab poursuit cinq objectifs : innovation, efficacité, culture du changement, développement de connaissances et visibilité. Il met en avant quatre valeurs : le défi (vis-à-vis de la pensée traditionnelle et de la bureaucratie), la communication, la coopération et la recherche de résultats concrets.

Les projets sur lesquelles travaille le laboratoire couvrent un large éventail de préoccupations communes à plusieurs ministères : le changement climatique, le recrutement de travailleurs étrangers et immigrés, la diminution des lourdeurs administratives pour les entreprises ou, encore, la réduction des inégalités d'accès au travail pour les femmes. L'un de ces projets concerne l'implication des entreprises dans la création d'une économie verte. De 2007 à 2009, une stratégie a été mise au point avec les différentes parties prenantes (entreprises, ministères, etc.) pour permettre aux entreprises de contribuer efficacement aux objectifs climatiques du

⁸⁴ <http://www.socialinnovationexchange.org>

⁸⁵ <http://www.socialinnovator.info>

⁸⁶ <http://www.mind-lab.dk/en>

Danemark tout en générant de la croissance. Plusieurs approches ont été utilisées en donnant une part centrale à l'art et au design. Cette démarche a également permis aux différents ministères impliqués de développer une vision partagée. Les résultats ont été présentés officiellement à la conférence sur le climat de Copenhague en décembre 2009.

Le MindLab dispose de sa propre méthode de développement et de gestion de projet qui comporte sept étapes : spécification initiale du projet, apprentissage à partir des bénéficiaires, analyse, développement de solutions (idées, concepts), test des solutions, communication des résultats des travaux et évaluation des résultats obtenus suite à l'implémentation. À chaque étape, un outil particulier est utilisé : des entretiens avec des experts pour la spécification initiale du projet, l'art pour l'analyse, l'ethnographie pour l'apprentissage avec les bénéficiaires, le *brainstorming* pour le développement de solutions, le *story-board* ou la conception de prototypes pour le test des solutions, etc.



Figure 9 – La méthode du MindLab

Depuis la conférence de Copenhague, l'originalité et le succès de l'approche danoise ont provoqué un intérêt croissant pour cette structure transversale au niveau international : en août 2009, la Commission européenne s'est intéressée de près à la manière dont un tel laboratoire pouvait aider à concevoir l'Europe du futur dans le cadre de la politique européenne de l'innovation⁸⁷, notamment en conciliant un renouvellement des services publics et la croissance du secteur privé ; en juin 2010, les Nations Unies ont organisé un atelier de trois jours pour analyser le croisement entre design, ethnographie et services publics pratiqués par le MindLab ; en juillet 2010, le gouvernement australien a annoncé le souhait de créer une structure inspirée du MindLab.

1.3.4. Autres expériences européennes

Une « Silicon Valley » sociale

Sous l'impulsion d'une société coopérative espagnole, le Pays Basque s'est récemment lancé dans un projet de « Silicon Valley » sociale. L'idée, venue suite à

⁸⁷ Cf. *supra*.

des échanges avec la Fondation Young⁸⁸, est de rassembler au sein d'un même lieu des entreprises en création, des organisations non gouvernementales, des fondations et d'autres institutions appartenant au domaine de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale, ainsi qu'une école chargée d'apporter une fonction R&D en matière d'innovation sociale. Le projet est porté par deux entrepreneurs, dont l'ancien responsable de la branche « Innovation and Knowledge » de l'une des plus grandes coopératives mondiales, implantée au Pays Basque, Mondragón. Un des enjeux de cette démarche est également de rendre formelle toute une partie de l'économie qui, jusqu'à présent, reste dans l'ombre, en aidant les acteurs à devenir des entrepreneurs sociaux.

Le Cabinet des initiatives

Toujours en Espagne, initié par la communauté autonome de l'Estrémadure, le cabinet des initiatives a pour objectif de développer un nouveau modèle pour le territoire en militant pour une société de l'imagination, à travers deux axes d'actions : la culture d'entreprise et les jeunes entrepreneurs. Cette structure offre aux jeunes entrepreneurs un ensemble de services pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets. Plus généralement, elle fait la promotion de la culture d'entreprise, associée à la créativité et à l'imagination, dans le but de générer les changements nécessaires à l'amélioration de l'environnement, des conditions de vie et de la société dans son ensemble. À ce titre, elle intervient dans le domaine de l'éducation, du primaire à l'université, pour y développer les valeurs et les principes de la créativité, de l'initiative personnelle et de l'esprit d'entreprise.

Totnes, une ville en transition

La ville de Totnes, situé en Angleterre, est une des toutes premières villes dites « de transition ». Le processus a commencé en 2006, lorsque des habitants se sont regroupés pour explorer les voies par lesquelles ils pourraient agir, ensemble, pour mettre en œuvre un changement qui réponde aux enjeux de rareté des ressources énergétiques et de changement climatique⁸⁹. Plus globalement les habitants expriment leur volonté d'aboutir à la construction d'une ville résiliente, capable de résister aux perturbations externes en visant une certaine autonomie en matière d'alimentation, d'énergie, de soins, d'emplois et d'économie. La prise de conscience initiale s'est rapidement transformée en processus de responsabilisation et d'action collective impliquant un pourcentage significatif de la population, et générant une grande diversité de projets, avec comme points communs : la reconnaissance de la faiblesse des organisations humaines par leur dépendance au gaz et au pétrole ; la conscience qu'en réinventant collectivement un nouveau modèle plus « résilient » pour réduire cette dépendance, il serait possible de concevoir et de promouvoir des lieux de vie et de travail plus sûrs et plus sains. Plus d'un tiers des habitants de la ville sont dorénavant impliqués dans près de 40 projets tels que la création de jardins partagés ou d'une monnaie locale. Totnes s'est lancé depuis peu dans la réalisation d'un plan de réduction énergétique (« *Energy Descent Pathways*

⁸⁸ Cf. *supra*.

⁸⁹ <http://totnes.transitionnetwork.org>

Project »)⁹⁰. Cette expérience est suivie dans le monde entier comme précurseur d'un mouvement de société fondamentale.

⁹⁰ <http://totnesdap.org.uk>

2. L'innovation sociale en France

Même si la France peut se targuer d'avoir une longue histoire en matière d'innovation sociale, celle-ci reste essentiellement limitée au champ des politiques sociales *stricto sensu*. Les principaux acteurs de l'économie sociale et solidaire sont d'ailleurs assez critiques face à ce constat : ils considèrent que l'innovation sociale souffre de cloisonnement, d'une irrégularité en matière de financement, d'un éclatement entre les différents acteurs et notent le peu d'intérêt qu'y portent les politiques et, par conséquent, l'absence d'une réelle politique publique dans ce domaine. Et même dans le domaine des politiques sociales en tant que telles, certains experts constatent à quel point la France est myope en termes d'innovation vis-à-vis de l'effervescence au niveau international⁹¹.

2.1. La position de l'État

« L'innovation sociale est un défi des sociétés modernes, de notre société. Relevons-le ensemble ! »,
Marc-Philippe Daubresse, octobre 2010

2.1.1. Le paradoxe de la cohésion sociale

En février 2005, l'École nationale d'administration (ENA) organise un colloque international sur le thème « Les politiques publiques favorisent-elles l'innovation sociale ? ». Dans ce cadre, l'innovation sociale est considérée comme « le développement de pratiques sociales nouvelles qui, se situant à la marge des représentations et des comportements dominants, introduisent des ferments d'évolution des sociétés »⁹² et conduisent au changement social. Cette définition offre à l'innovation sociale une vision assez large, beaucoup plus ouverte que celle renvoyée par la pratique publique française. Pour comprendre une telle dissonance, il faut considérer qu'un des rôles fondamentaux assignés par l'État aux politiques publiques est de maintenir la cohésion sociale et les équilibres sociaux.

D'une manière globale, il y a un paradoxe entre le discours sur la cohésion sociale et celui sur l'innovation sociale. D'un côté, il s'agit de « la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités et en évitant la marginalisation » avec l'objectif d'atteindre « des relations sociales harmonieuses et stables » en permettant à chacun de participer à la vie économique et, donc, d'avoir un emploi⁹³ ; de l'autre, de la capacité de la société à changer, notamment en rendant visible des actions locales, forcément marginales et disparates, dans l'espoir d'identifier des solutions globales, c'est-à-dire de pouvoir les répliquer. La cohésion sociale est devenue une exigence républicaine assortie d'un processus fondamentalement égalitaire : on y lutte contre la fracture sociale, contre le fait

⁹¹ Pierre-Yves Cusset, Julien Damon et *al.*, « Les politiques sociales au défi de l'innovation », *Regards*, n°37, 2010, pp. 139-151.

⁹² Jacques Chevallier, « Politiques publiques et changement social », *Revue française d'administration publique*, n°115, 2005, pp. 383-390.

⁹³ Conseil de l'Europe, *Vers une Europe active, juste et cohésive sur le plan social*, rapport du groupe de travail de haut niveau sur la cohésion sociale au XXI^e siècle, TFSC(2007) 31F, octobre 2007.

qu'une partie de la population n'a pas d'emploi, contre l'exclusion sociale, contre les discriminations, contre les handicaps, contre les disparités, contre l'inactivité, etc. Au-delà de la simple conviction, cette posture dénote l'existence d'un véritable mythe égalitaire qui conduit à croire que la diversité est un danger et que la paix se trouve dans l'uniformité.

En France, la cohésion sociale est devenue depuis quelques années le « nouveau modèle d'intervention publique »⁹⁴. Cette orientation a plutôt tendance à réguler et à stabiliser qu'à provoquer des changements. Ainsi, la création de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) au sein du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique en janvier 2010 a été constituée à partir du regroupement de la Direction générale de l'action sociale (DGAS) et de plusieurs délégations interministérielles (famille, personnes handicapées) dont celle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES). Cette dernière devient une mission de moyen, au même titre que la mission « Analyse, synthèse, prospective ». Aux dires de ses promoteurs, la création de la DGCS traduit une ambition nouvelle : celle d'une approche intégrée de la cohésion sociale, c'est-à-dire de conception, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité qui la favorisent. Plus globalement, l'ambition de la cohésion sociale portée par l'État français est « de mieux saisir les nouveaux enjeux, pour développer une meilleure capacité d'action sur les nouvelles réalités sociales »⁹⁵. Cette approche a pourtant deux conséquences négatives : d'abord, elle continue à enfermer l'innovation sociale dans un registre de politique sociale *stricto sensu* ; ensuite, elle relègue un peu plus l'expérimentation sociale, droit inscrit dans la Constitution et condition de l'innovation, au dernier rang des instruments technocratiques⁹⁶.

Cependant, il semblerait que les nombreux exemples en provenance de l'étranger commencent à influencer les discours et à déplacer les frontières. Une prise de conscience des faiblesses françaises en la matière commence à s'exprimer officiellement. Le déficit français d'innovations sociales est relevé. L'analyse des origines de cette situation laisse présager des ouvertures intéressantes : quasi absence de lien avec le monde de la recherche dans ce domaine, faible place laissée au tiers secteur (associations et entrepreneurs sociaux), sous-estimation de l'importance des expérimentations, non prise en compte de l'expertise des usagers sur les services qui leur sont offerts⁹⁷. Mais, au-delà du simple constat, reste à considérer les conséquences à venir en matière de politique publique.

⁹⁴ Vincent Chriqui, discours d'introduction au lancement du cycle de séminaires « La cohésion sociale par ses instruments », Centre d'analyse stratégique, 27 septembre 2010.

⁹⁵ *Idem*.

⁹⁶ Pour une analyse critique de la pratique du droit d'expérimentation en France, cf. « L'expérimentation : une condition nécessaire de l'innovation » in Michel Godet, Philippe Durance, Marc Mousli, *Créativité et innovation dans les territoires*, La Documentation française, septembre 2010.

⁹⁷ Vincent Chriqui, discours d'introduction au lancement du cycle de séminaires « La cohésion sociale par ses instruments », *op. cit.*

2.1.2. Investir pour l'avenir

Le gouvernement a annoncé en 2009 le lancement d'un grand emprunt pour financer les priorités stratégiques pour la France à l'horizon 2030. En août 2009 est créée la Commission sur les priorités stratégiques d'investissement et l'emprunt national, confiée aux deux anciens Premiers ministres, Alain Juppé et Michel Rocard, chargés d'établir des priorités d'investissement. Ce travail résulte de nombreux échanges avec les acteurs de la société civile et de la prise en compte des expériences étrangères⁹⁸. Dans leur rapport, remis en novembre 2010, les deux hommes confirment qu'un effort important d'investissement s'impose pour construire un nouveau modèle de développement, plus durable. Ils considèrent que l'urgence justifie l'action, et ce pour trois raisons : la crise, les atteintes à l'environnement et l'accélération du progrès technique.

Parmi les sept grands axes retenus, celui dédié aux PME innovantes concerne directement l'innovation sociale et se voit attribuer une enveloppe de 2 milliards d'euros. Il s'agit notamment d'encourager « la création d'entreprises innovantes et l'innovation sociale ». Le plan d'action prévoit plus particulièrement la création d'un ou plusieurs fonds d'innovation sociale, dotés de 50 millions d'euros chacun, afin de favoriser l'entrepreneuriat social et solidaire. Il est prévu que ces fonds puissent être abondés par d'autres acteurs : collectivités locales, Caisse des dépôts, investisseurs privés, etc.

Même s'il s'agit officiellement de « soutenir l'innovation sociale », l'entrée se fait une fois de plus sur le mode « social » *stricto sensu*. Le rapport considère que des besoins de financement existent en matière d'innovation sociale et de soutien à l'économie sociale et solidaire, avec un rendement potentiellement important si les créateurs d'entreprises sont bien accompagnés : « le développement, par des personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle, d'activités innovantes en matière par exemple de services à la personne ou de recyclage et de valorisation des déchets, peut permettre de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux non ou mal satisfaits aujourd'hui ». Les retours attendus concernent explicitement « l'insertion sociale des bénéficiaires du fonds d'innovation sociale ».

2.1.3. Développer l'innovation sociale

Un Plan en faveur de l'économie sociale et solidaire est lancé en octobre 2010, sous l'égide du ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives, visant à mettre en avant « une économie qui place l'homme et la planète au cœur de son projet »⁹⁹. L'économie sociale et solidaire y est présentée comme « une chance pour notre avenir » « au moment où la crise réinterroge nos certitudes et où se construit l'économie du XX^e siècle ». Elle est considérée comme « porteuse de sens », car « elle place le développement durable et l'intérêt général au cœur de ses missions ».

⁹⁸ Alain Juppé, Michel Rocard, *Investir pour l'avenir*, La Documentation française, 2009.

⁹⁹ Ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives, « Plan en faveur de l'économie sociale et solidaire », dossier de presse, 19 octobre 2010.

L'un des cinq axes de ce plan est dévolu au développement de l'innovation sociale. Dans ce cadre, l'innovation sociale est définie comme l'élaboration « de réponses entrepreneuriales nouvelles à des besoins de la société peu ou mal satisfaits ». Elle a pour objectif de répondre « à des enjeux de société complexes et importants que ni l'État, ni le marché ne savent traiter seuls ».

À travers ce plan, l'État français a fait le choix de soutenir deux types d'innovation sociale : la création de nouvelles filières d'utilité sociale et environnementale (écoconstruction, covoiturage, énergies renouvelables, logiciels libres, habitat coopératif, etc.) ; la recherche de nouvelles modalités de coopération entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les collectivités locales.

Lorsqu'il s'agit de « passer à l'action », le plan prévoit le lancement de microfranchises solidaires, c'est-à-dire de proposer à des chômeurs « des concepts de microentreprises 'clés en main', testés et viables, ainsi qu'un ensemble de services » ; le développement de pépinières de l'entrepreneuriat social (duplication de la Ruche) ; la réalisation d'un guide pour les entrepreneurs sociaux leur permettant de mieux appréhender les aides existantes, notamment en matière d'innovation.

2.2. Les collectivités locales

Si l'innovation sociale au sens large n'a pas encore conquis les ministères, la réalité est un peu différente dans les territoires.

2.2.1. Quelques réflexions territoriales

Les assemblées régionales sont les premières concernées par ce mouvement. Toutes n'ont pas franchi le pas, mais certaines sont d'ores et déjà allées assez loin dans le renversement de la logique classique de l'innovation. Il s'agit particulièrement de l'Aquitaine, du Rhône-Alpes et du Nord-Pas-de-Calais. Les autres, au-delà des simples intentions, ont réalisé peu d'avancées significatives.

Conseil régional d'Aquitaine

Un premier cas intéressant est celui donné par le Conseil régional d'Aquitaine¹⁰⁰.

L'Europe dispose d'un programme quinquennal, intitulé « Fonds européen de développement régional » (Feder) dont l'objectif est de contribuer au renforcement de la cohésion économique et sociale en réduisant les disparités régionales. Cette contribution a lieu par le biais d'un soutien financier au développement et à l'ajustement structurel des économies régionales, y compris la reconversion des régions industrielles en déclin. Au titre de la compétitivité régionale, le Feder soutient explicitement l'économie de la connaissance, la R&D technologique et l'innovation.

Certains territoires de la région Aquitaine, particulièrement ruraux, ont exprimé leurs craintes que le programme couvrant la période 2007-2013 ne concerne

¹⁰⁰ À noter que l'assemblée régionale dispose d'un poste de vice-président à l'innovation sociale et à l'économie solidaire.

que l'innovation technologique et les entreprises au détriment d'autres formes plus adaptées à leurs préoccupations¹⁰¹. Le Conseil régional a donc entamé une réflexion montrant que l'innovation n'est pas que technologique, mais qu'elle concerne également la société (innovation sociale) et le territoire (innovation territoriale).

En 2010, la Région a lancé plusieurs actions en matière d'innovation sociale :

— mise en place d'une démarche visant à croiser innovation technologique et innovation sociale en mutualisant et en accompagnant des pratiques multimédias à travers diverses activités (parcours interactifs, cafés numériques, ateliers « arts, sciences et industries, etc.) ;

— lancement d'un appel à projets visant à soutenir l'innovation sociale par la formation de salariés en insertion par l'activité économique¹⁰² ;

— participation active à l'élaboration d'une stratégie régionale de l'innovation, rendue obligatoire par la Commission européenne pour conserver la délégation des financements Feder, affichant la volonté explicite d'ouvrir l'innovation à toutes ses formes, y compris sociale et territoriale¹⁰³.

Conseil régional Rhône-Alpes

À l'occasion de son renouvellement en mars 2010, l'exécutif du Conseil régional Rhône-Alpes a confirmé la place qu'il compte donner à l'innovation dans la politique régionale, comme un des quatre grands chantiers du mandat¹⁰⁴, avec comme objectif la création d'emplois. Les élus sont décidés à accompagner les nouvelles manières d'entreprendre et à impulser l'innovation sociale, notamment à travers l'économie sociale et solidaire.

La Région s'est engagée dans l'innovation sociale depuis plusieurs années sous l'angle du dialogue entre partenaires sociaux. Elle a mis en œuvre une approche basée sur la concertation et l'expérimentation de nouvelles pratiques qui ont permis de faire face aux conséquences en termes d'emploi des mutations économiques et sociales enregistrées par le territoire.

Le Conseil régional intervient de plusieurs manières, notamment en finançant des actions collectives innovantes, portées par les partenaires sociaux, sur quatre thèmes principaux : sécurisation des parcours professionnels dans le tourisme ;

¹⁰¹ Pour la première fois dans l'histoire des fonds européens dédiés aux régions, l'ensemble du territoire régional (et pas seulement les zones les plus fragilisées) est éligible. En contrepartie, le choix des projets est sélectif par rapport à des priorités thématiques définies par la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi et par la stratégie de Göteborg pour les préoccupations environnementales et de développement durable.

¹⁰² L'insertion par l'économie a pour ambition de réintégrer les personnes les plus éloignées du marché du travail en développant des actions de suivi personnalisé favorisant « un nouveau départ », et en permettant notamment à ces personnes de créer leur propre activité.

¹⁰³ Conseil régional d'Aquitaine, « Programme opérationnel Feder 2007-2013, Stratégie régionale d'innovation », délibération du Conseil, séance plénière du 28 juin 2010. Ce document pose par ailleurs le problème du financement des innovations non technologiques, qui trouvent difficilement leur place dans les critères d'éligibilité au regard des différents outils publics de financement, qu'ils soient nationaux ou européens.

¹⁰⁴ L'assemblée régionale dispose d'un poste de vice-président délégué à l'emploi, au dialogue et à l'innovation sociale. Elle comporte également une commission « Emploi, économie sociale et solidaire et innovation sociale ».

émergence de nouvelles formes et de nouveaux lieux de dialogue social ; responsabilité sociale des entreprises ; outils de gestion des emplois et des compétences territoriales.

Deux exemples donnent une idée de l'envergure de cette approche :

— au titre de la responsabilité sociale des entreprises, la Région a accompagné la volonté de la société Danone Eaux France (2 milliards € de chiffre d'affaires, 2 600 salariés) de venir en appui au développement local territorial, qui s'est concrétisée par la création d'un service d'implication territoriale dans l'économie locale (ITEL), intégrée à la direction des ressources humaines de Danone. Cette approche a conduit à la création de nombreuses structures de développement économique, d'appui à la création d'entreprises, de services de proximité, d'un jardin biologique (affilié au réseau des jardins de Cocagne), etc. ;

— au titre des nouvelles formes et des nouveaux lieux de dialogue social, la Région a accompagné la mise en place d'un comité stratégique prospectif pour la plasturgie, véritable laboratoire d'idées et d'échanges entre les partenaires sociaux, pour leur permettre de travailler sur l'avenir, d'échanger sur les orientations stratégiques de la branche pour assurer sa performance et développer son attractivité, être force de proposition auprès des pouvoirs publics, etc.

Dans le cadre de l'actualisation du schéma de développement économique (SRDE) de la région pour la période 2011-2015, la place de l'innovation sociale a été confirmée comme un des sept points d'appui de la politique économique régionale. Dans ce cadre, la Région dispose d'une Agence Rhône Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale (Aravis) qui porte cette dimension essentiellement à travers le dialogue social.

Conseil régional Nord-Pas-de-Calais

Les acteurs du Nord-Pas-de-Calais ont longtemps considéré leur territoire comme un « laboratoire d'innovation sociale » du fait de ses caractéristiques sociales (pauvreté, chômage, etc.). De fait, la Région aborde l'innovation sociale sous plusieurs aspects.

Tout d'abord, elle a souhaité renforcer sa démarche d'accompagnement des populations à l'innovation en confirmant son soutien à des démarches innovantes expérimentales à destination des territoires inscrits en géographie prioritaire « politique de la ville »¹⁰⁵. Pour ce faire, elle a précisé ses attentes en terme d'innovation et a renforcé les articulations entre plusieurs politiques sectorielles du Conseil régional autour de quatre axes : la gestion urbaine de proximité, la qualification des acteurs et la structuration des réseaux, l'insertion professionnelle des jeunes, la participation des habitants. Parmi ses priorités : le soutien aux actions favorisant les dynamiques de qualification des acteurs des territoires, l'appui à la structuration et à la formalisation des démarches de participation, et la poursuite de l'accompagnement des territoires connaissant des difficultés de développement social ou des difficultés urbaines dans le cadre d'actions relatives à la vie associative.

¹⁰⁵ La politique de la ville est une politique de solidarité et de développement qui vise à la fois la lutte contre l'exclusion des territoires dans lesquels résident des populations en difficulté, et la réduction des écarts de développement entre les différents quartiers d'un territoire.

Les projets présentant un caractère innovant dans leur conception et leur mise en œuvre sont financés en priorité, considérant que l'innovation portée par tout projet doit correspondre à une démarche qui permette aux territoires de se régénérer et de se développer grâce à la mise en place de services nouveaux ou grâce à l'articulation de nouvelles pratiques pour des publics ciblés. Les critères d'éligibilité prennent en considération l'expérimentation, l'inventivité, l'originalité et la cohérence par rapport aux spécificités du territoire, au travers d'innovations relatives :

— au public : le projet doit viser une ou plusieurs catégories de publics bénéficiaires spécifiques, peu ou rarement abordés en relation avec les thématiques retenues ;

— au domaine ou à la thématique : le projet doit développer un concept original ou peu abordé, traiter d'un problème sous un angle original, valoriser un aspect original ;

— aux modalités et aux techniques utilisées : le projet doit développer une nouvelle méthode ou une nouvelle technique permettant d'atteindre les objectifs du projet ; il doit chercher à traiter un problème commun ou courant par un moyen original, expérimental ou peu employé afin de susciter une dynamique et une mobilisation du public bénéficiaire ;

— et aux partenariats : le projet doit faire appel à des modalités de mises en œuvre partenariales originales, peu utilisées ou expérimentales.

L'intérêt de cette démarche réside dans son approche multidimensionnelle de l'innovation : à la fois dans la cible, l'offre et sa mise en œuvre.

Un autre exemple est fourni par la Région avec le Fonds régional à l'innovation sociale (FRIS), construit et géré conjointement avec les représentants d'associations de chômeurs. Les objectifs de ce fonds sont de favoriser, de soutenir et de renforcer les initiatives et projets portés par les populations de sans-emploi et leurs associations, de reconnaître une valeur sociale à leurs pratiques collectives et de représenter une étape supplémentaire dans la reconnaissance de l'utilité de ces associations.

Enfin, la Direction du Développement durable, de la Prospective et de l'Évaluation (D2PE) du Conseil régional a initié une démarche expérimentale intitulée « Innovation sociale et écologie territoriale » menée en partenariat avec l'École nationale supérieure de création industrielle (Ensci) et la 27^{ème} région, une association dédiée à l'innovation publique dans les Régions. Cette démarche part de plusieurs constats : qu'il existe au sein de la population des communautés créatives foisonnant d'innovations sociales qu'elles diffusent dans le quotidien ; que ces communautés inventent de nouveaux services, collaborent en ligne, utilisent des monnaies parallèles, partagent des véhicules, montent des habitats groupés, organisent des circuits alimentaires courts, etc. ; que cette créativité distribuée bouleverse les entreprises, remet en cause les institutions publiques, transforme le territoire et, surtout, représente un formidable moteur de changement social vers des modes de vie plus durables¹⁰⁶.

¹⁰⁶ <http://www.sustainable-everyday.net/ensci2010/>

Pilotée par des designers¹⁰⁷, l'idée de cette démarche est d'explorer le rôle que ces derniers peuvent jouer au sein de ces réseaux d'innovateurs citoyens, d'imaginer comment les technologies, en particulier du numérique, pourraient décupler leurs initiatives, d'inventer une nouvelle génération de services collaboratifs, de revisiter en conséquence les institutions publiques et d'anticiper de manière mosaïque une nouvelle écologie du territoire. Les designers se considèrent ici comme étant en position d'améliorer les initiatives prises par les citoyens. Le Nord-Pas-de-Calais a servi de terrain d'application de cette recherche, et plus particulièrement la zone périurbaine de la ville de Douai. Sept thèmes ont été abordés : services à la gare, nouvelles activités locales, systèmes d'information localisés, relations de voisinage, tourisme local, mobilité de proximité, circuits alimentaires courts. Mais, au-delà des intentions pures d'innovation sociale, ces pistes n'ont été traitées que de manière virtuelle : il s'est simplement agi d'imaginer comment des innovations, connues des designers et fonctionnant ailleurs, pouvaient s'appliquer à ce territoire, et non pas, d'initiatives réelles, prises par la population et repérées, pour lesquelles un effort « d'augmentation » aurait pu être fait.

2.2.2. L'innovation sociale est territoriale

Le fait que l'Europe soit un acteur majeur de l'innovation dans les territoires, spécifiquement dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne-Göteborg, et l'évolution, d'un programme quinquennal à l'autre, de sa politique de financement en la matière ont provoqué de la part de certains acteurs territoriaux des réflexions sur les différentes formes de l'innovation. En France, un travail a été mené sous l'égide de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) avec comme objectif de disposer d'une vision partagée au niveau national de « la notion d'innovation sociétale et territoriale dans la perspective d'une révision des programmes européens en 2010 » et comme finalité d'enrichir les réflexions à venir¹⁰⁸.

À travers cette étude, il ressort que les territoires ont une vision assez large de l'innovation sociale¹⁰⁹, considérée comme étant « associée aux comportements des acteurs de la société collectifs ou individuels, à une vision de la société et des finalités qu'elle doit proposer aux individus, à des ensembles de politiques sociales » et concernant « toutes les mesures qui amènent une amélioration de situations personnelles et collectives ». Elle est parfois associée à l'innovation technologique. Plus que la mise en œuvre d'une nouveauté, elle est considérée comme capable de mobiliser des idées existantes en les adaptant, en les hybridant, en les transférant vers de nouveaux territoires ou vers de nouveaux publics. Elle intervient sur le terrain du travail, des conditions de vie et du territoire, remettant en cause la séparation stricte entre privé et public, entre développement économique et développement social,

¹⁰⁷ Dont certains de ceux déjà impliqués dans le programme EMUDE de la Commission européenne (cf. « Panorama de l'innovation sociale au niveau international et européen »).

¹⁰⁸ Edater, *Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale*, Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (Diact), Assemblée des Régions de France (ARF), avril 2009.

¹⁰⁹ Le terme utilisé dans le document de référence est « innovation sociétale », mais nous restons sur le terme générique employé jusqu'alors d'innovation sociale.

entre local et global. Dans cette conception, l'innovation sociale est considérée comme un levier de développement pour un territoire et l'innovation territoriale, c'est-à-dire la recombinaison des espaces, comme provoquant de nouvelles formes sociales. Il ressort de cette approche que l'innovation sociale est fondamentalement territoriale.

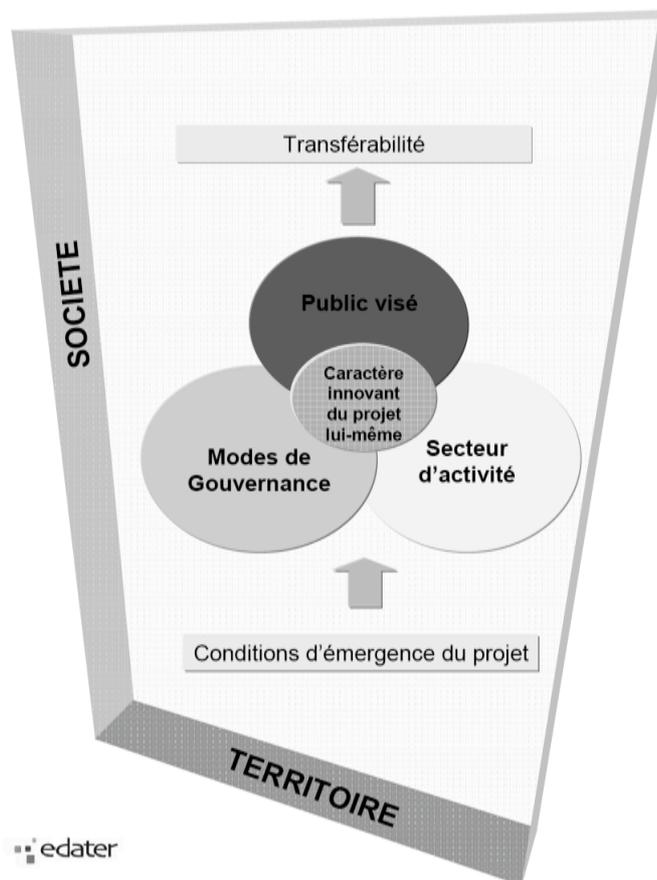


Figure 10 – Schéma de l'innovation sociale et territoriale selon sept critères clés

L'étude définit également une méthode d'évaluation de projets innovants en termes social et territorial qui comporte des éléments intéressants. Considérant qu'un projet innovant est un projet qui propose « des solutions innovantes par rapport au problème posé », c'est-à-dire qui est constitué de « toute approche, méthode ou outil développés et expérimentés soit pour la première fois, soit sur un nouveau territoire, avec un nouveau groupe-cible ou dans un nouveau secteur »¹¹⁰, elle propose de prendre en considération sept critères :

— le caractère innovant du projet lui-même par rapport au problème posé : toute approche, méthode, produit ou outil (matériel ou immatériel) développé et expérimenté pour la première fois (caractère de nouveauté) dans un contexte donné ;

¹¹⁰ Définition d'un projet innovant proposé par la Commission européenne dans le cadre de l'initiative EQUAL, présentée comme un laboratoire d'idées au service de la stratégie européenne pour l'emploi et du processus d'inclusion sociale, et qui a pris fin en 2008.

- le contexte territorial : un projet pourra être dit innovant même s'il n'est pas nouveau dans son contenu, mais nouveau et structurant pour le territoire concerné par le projet ;
- le contexte sectoriel : un projet pourra être considéré comme innovant même s'il n'est pas nouveau dans son contenu, mais nouveau dans le contexte sectoriel qui le concerne ;
- le public visé : l'adaptation et la diffusion de services, produits ou outils déjà existants, mais proposés à des publics nouveaux (publics en difficulté ou publics généralement non touchés par les programmes) ;
- les modes de gouvernance des dynamiques en action, des modes d'organisation et de mobilisation des acteurs ;
- les conditions d'émergence du projet et notamment la prise de risque qu'implique la mise en œuvre d'un projet : l'innovation passe souvent par l'expérimentation, qui induit une prise de risque ;
- l'adaptabilité et l'évaluabilité du projet : l'innovation doit également se mesurer dans les modalités de transfert et de diffusion des bonnes pratiques développées vers d'autres territoires, publics ou projets.

2.3. Les entreprises

Assez peu d'entreprises se réfèrent explicitement à l'innovation sociale. Quelques exemples parmi les plus significatifs sont repris ci-après.

2.3.1. La Fondation BTP +

Créée en 2005 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation BTP + est la fondation de l'entreprise BTP Gestion, organisme paritaire de l'épargne salariale pour le secteur du Bâtiment et des Travaux publics¹¹¹.

La Fondation BTP + se donne comme vocation de favoriser l'innovation sociale « par l'attribution de subventions à des projets pilotes et transposables [...] qui s'adresse aux salariés, futurs salariés et retraités de ce secteur ». Elle considère que l'innovation sociale est au cœur de son action. Elle la définit comme une réponse à un problème social par « une approche nouvelle sortant le plus souvent du champ des possibles généralement admis » et considère qu'elle « se caractérise concrètement par l'utilisation différente et originale de moyens déjà existants, et/ou par la mise en œuvre créative de moyens nouveaux ».

Dans les actions qu'elle engage, la Fondation met en avant des valeurs développées par les partenaires sociaux du Bâtiment et des Travaux publics : la solidarité, la coopération, le soutien, l'humanisme, l'accueil et l'écoute active.

Les projets retenus doivent être porteurs d'une action innovante, utile socialement et répondre à un besoin collectif ou individuel. Ils doivent également être concret, pragmatique, avoir un effet mesurable et s'appuyer sur une expérience de terrain réaliste. Une priorité est donnée aux projets portés par et/ou pour des jeunes qui exercent ou se forment dans un métier du Bâtiment et des Travaux publics.

¹¹¹ <http://www.fondationbtplus.fr>

Parmi les projets soutenus dans le domaine de l'écologie : la réalisation d'un prototype d'architecture écologique par les apprentis du CFA du Mans ou la sensibilisation au thème de l'eau des apprentis d'un CFA parisien.

2.3.2. Cap Digital

Cap Digital est un pôle de compétitivité dédié aux contenus et services numériques¹¹².

Ce regroupement d'acteurs publics et privés considère que « l'innovation peut puiser dans d'autres sources que la demande explicite du consommateur, le génie inventif ou encore le rythme schumpetérien de création destructrice ». L'innovation sociale lui apparaît comme « un mouvement de pensée qui cherche à renforcer le rôle de la société civile dans les processus d'innovation comme dans leur mise en œuvre » et qui « élabore des formats et des méthodes qui sont au cœur du changement social ». Elle envisage donc cette forme d'innovation, centrée sur le citoyen et sur ses besoins, comme « le meilleur moyen pour penser ou adapter les services numériques de demain ».

L'approche est clairement économique : pour ce pôle, « les problématiques sociales liées à l'exclusion, la santé, au chômage, l'alimentation et l'éducation sont des terrains d'expérimentations pour des technologies déjà existantes et en cours de développement, et représentent un prisme porteur en termes d'exploration de nouveaux usages ». Ses acteurs considèrent que « le potentiel du numérique est colossal dans une société où les frontières entre secteur privé, pouvoirs publics et organisations non lucratives se brouillent [...], où les inégalités sont perçues comme allant croissant [...], et où les réponses aux besoins sociaux montrent leurs limites, tant dans leurs difficultés à rassembler des ressources humaines et financières que dans leur impact [...].

2.3.3. Alcatel-Lucent

Pour le groupe industriel Alcatel-Lucent, l'innovation sociale s'inscrit dans une vision très large du développement durable, au titre de la valorisation des équipes. Elle est déclinée selon plusieurs axes qui permettent à l'entreprise de participer à la transformation de la société. Elle permet d'enrichir le vivier de talents de l'entreprise et « reflète sa politique d'employeur innovant et dynamique ».

Le premier axe est celui de l'innovation participative : il s'agit de stimuler l'innovation et la créativité des salariés en transformant leurs idées nouvelles en produits ou services commercialisables. Les solutions les plus prometteuses sont susceptibles d'être transférées au département « Ventures » pour incubation, ou directement intégrées dans un des groupes d'activités de l'entreprise.

Le second axe concerne l'usage des technologies d'information et de communication. Alcatel-Lucent encourage ses salariés à profiter de ces technologies pour travailler indifféremment depuis leur bureau, un autre établissement ou leur domicile. L'entreprise considère que le télétravail fait d'ores et déjà partie du

¹¹² <http://thinkdigital.capdigital.com>

quotidien de nombreux de ses salariés dans le monde et favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Enfin, le dernier axe concerne l'insertion de salariés ayant un handicap. L'entreprise a ainsi recruté plusieurs dizaines de personnes handicapées et a mis en œuvre plusieurs initiatives de formation et d'amélioration des conditions de travail les concernant.

2.3.4. Le *Social Innovation Lab* de Danone

Le groupe Danone est un « précurseur social » dans un grand nombre de domaines : implication dans les territoires, microcrédit, etc. Il n'y a donc rien de très étonnant de voir ce groupe s'impliquer dans l'innovation sociale¹¹³.

Le laboratoire d'innovation sociale (SIL) lui permet de réunir ponctuellement « des experts internationaux pour discuter de nouveaux modèles entre impact social, protection environnementale et pérennité économique » et être ainsi au cœur des préoccupations de développement durable¹¹⁴.

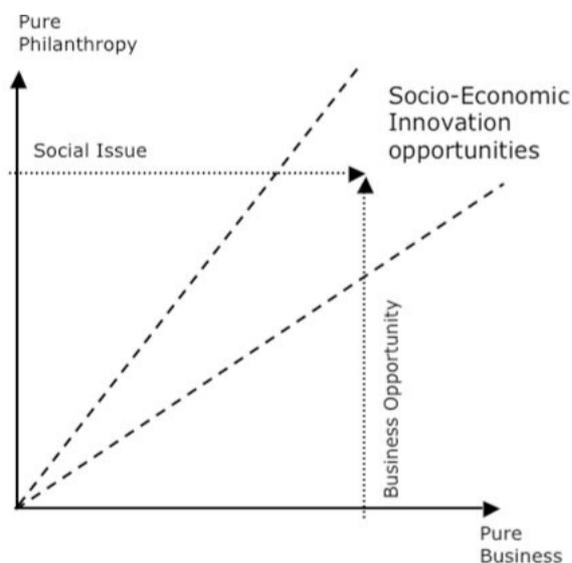


Figure 11 – Avantage compétitif et RSE, Michael Porter, HBR

Pour l'entreprise, l'innovation sociale désigne des sujets qui sont à l'articulation de ses problématiques business et d'enjeux sociétaux importants, pour lesquels entreprise et ONG apportent chacune une partie de la solution. Cette approche se base sur l'analyse proposée par Michael Porter (cf. figure 2). Danone considère explicitement le SIL comme « un moment de travail » qui lui permet de réunir ses salariés et les ONG partenaires qui mènent des projets sociétaux dans le monde entier, et de mettre en commun leurs compétences et expériences du terrain. Le SIL est considéré comme un « booster d'innovation », mais aussi comme une

¹¹³ Le groupe dispose d'une fonction de vice-président Innovation sociale et développement durable.

¹¹⁴ <http://lespiedssurterre.danone.com/contenu/social-innovation-lab>

opportunité de créer des communautés de travail en réseau sur des problématiques complexes.

Le SIL se réunit une fois par an. Les principaux dirigeants du groupe y sont directement impliqués, Frank Riboud en tête. En juillet 2010, pour sa quatrième édition, le SIL s'est penché sur les leviers qui peuvent permettre le changement d'échelle. Le 1^{er} jour a été dédié aux enjeux opérationnels : « Comment développer une relation durable avec les petits fermiers ? », « Comment créer et gérer un réseau de distribution de proximité à grande échelle ? », « Comment mettre en place une filière de recyclage ? », « Comment développer des programmes de compensation carbone avec les communautés locales ? »... Les 200 participants ont été répartis en dix ateliers pour réfléchir à ces questions. Le deuxième jour, les participants ont travaillé sur des thèmes transversaux tels que « Comment mesurer l'impact social d'un projet ? », « Comment accélérer l'innovation », etc.

2.4. Économie et innovation sociale

Il y a, entre l'économie et l'innovation sociale, deux types de rapport : celui de l'économie sociale et solidaire revendiquant l'innovation sociale comme conséquence « naturelle » de son action ; celui de l'économie classique, soucieuse de prendre en considération l'aspect social des activités développées ou de l'innovation, et de pratiquer ainsi une innovation « responsable ».

2.4.1. Économie sociale et innovation

L'économie sociale et solidaire (ESS) génère-t-elle « naturellement » de l'innovation sociale ou est-elle plus légitime que d'autres secteurs économiques à revendiquer la portée de ses actions dans ce domaine ?

Pour les promoteurs de l'ESS, il paraît admis que les entreprises de ce secteur font de l'innovation sociale « leur cœur de métier »¹¹⁵. Et, si la France « est un terreau historiquement riche d'innovation sociale », c'est bien grâce à « ses entreprises sociales, qui ont construit de nouvelles formes de consommation, de production, d'emploi, d'épargne, de mobilité ». En réponse à la crise globale, les acteurs de l'ESS la considèrent comme un laboratoire d'innovation sociale¹¹⁶ et placent spontanément cette forme d'économie comme une source importante de l'innovation, mettant en avant ses « différences ». Pour ceux qui portent un regard à la fois politique et éthique sur les activités économiques en général, la question se pose pourtant de savoir si l'ESS, dans les réponses qu'elle apporte à la société, n'est pas qu'un simple moyen de « réparations »¹¹⁷, plus que d'innovation à proprement parler.

Globalement, l'impression est donnée que l'aspect social de l'innovation provient du caractère social en lui-même de l'ESS. Autrement dit, à partir du moment où l'ESS se lance dans l'innovation, considérée comme une « différence »

¹¹⁵ Francis Vercamer, *L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, rapport au Premier ministre, avril 2010.

¹¹⁶ <http://www.llelabo-ess.org>

¹¹⁷ Philippe Béraud, « Valeur sociétale de l'économie sociale et solidaire », compte-rendu d'ateliers, PEKEA, 4^{ème} conférence internationale : démocratie et économie, novembre 2005.

par rapport à un modèle de référence, celle-ci est par essence sociale. Y compris, voire surtout, si cette innovation est d'ordre technique, c'est-à-dire si cette différence s'établit selon un critère technique.

Deux exemples peuvent être donnés à l'appui de cette analyse.

Le premier concerne Alter'incub¹¹⁸, un incubateur d'entreprises sociales situé en Languedoc-Roussillon, qui se présente comme « le premier dispositif régional pour porter les projets d'innovation sociale ». Alter'incub accompagne « les porteurs de projets d'entreprises sociales en facilitant le lien entre la recherche (laboratoires et unité d'enseignement de sciences humaines et sociales) et les besoins d'intérêts collectifs identifiés dans les territoires ou par les filières. En mobilisant l'expérience des acteurs territoriaux et les ressources universitaires, l'incubateur se fixe pour objectif de favoriser l'émergence de projets innovants, créateurs d'emploi, de richesses économiques et de richesses sociales », « à l'image du pari relevé par les incubateurs technologiques ». Les thèmes abordés concernent principalement l'habitat, l'environnement, l'emploi ou, encore, la consommation. Au bout de deux années de fonctionnement, Alter'incub accompagne seize projets, sur soixante présentés. Ces projets sont socialement innovants, soit parce qu'ils mettent en œuvre une forme d'une entreprise coopérative (45% des projets), soit parce qu'ils ont recours à une technologie particulière (45% des projets également). Plutôt que d'accompagner des entreprises socialement innovantes, Alter'incub soutient des entreprises sociales innovantes.

Le second exemple est celui de Reconnect¹¹⁹, une initiative soutenue par l'Avise, une « agence de développement de l'entrepreneuriat social » qui soutient les initiatives qui concilient à la fois « démarche entrepreneuriale et finalité sociale, efficacité économique et innovation sociale, initiative privée et solidarité ». L'Avise « valorise les initiatives entrepreneuriales qui se fondent sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire, dans lesquelles l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale puisent leur racine »¹²⁰. Reconnect, quant à elle, considère que « la rupture du lien social est un frein pour trouver sa place dans la société et se reconstruire » et s'est fixée comme mission de « développer [...] des solutions innovantes de reconstruction de l'identité sociale et du lien pour les personnes en précarité ». L'association offre aujourd'hui un service comprenant un numéro de téléphone associé à une boîte vocale, la possibilité de rappeler les interlocuteurs à partir des messages déposés et des cartes de visite personnalisées. Elle projette de développer deux nouveaux services : un coffre-fort numérique sécurisé pour les documents administratifs et personnels, ainsi qu'un réseau social solidaire. Dans ses valeurs, Reconnect met en avant l'innovation sociale : en étant « à la pointe de l'innovation technologique et sociale », elle peut « mettre en œuvre les approches les plus innovantes au service des publics les plus en rupture avec la société », c'est-à-dire « en situation de grand isolement social ». Cet exemple montre bien le « glissement », au sein de l'économie sociale, qui peut s'opérer entre deux formes

¹¹⁸ <http://www.alterincub-lr.coop>

¹¹⁹ <http://www.reconnect.fr>

¹²⁰ Avise, rapport d'activité 2009.

d'innovation, technologique et sociale : l'application d'une solution technique à un problème social donne naissance à une innovation sociale.

Ces approches expliquent en partie que certains acteurs de l'économie sociale revendiquent aujourd'hui l'inscription de l'innovation sociale comme composante à part entière de l'innovation¹²¹. Cette revendication est assortie de propositions visant à financer l'innovation sociale au même titre que l'innovation technique¹²². L'argumentaire joue parfois sur l'assimilation « naturelle » entre économie sociale et solidaire et innovation sociale : c'est le cas notamment des propositions qui visent à développer des financements, « entre subvention et fonds propres (avance remboursable), pour mieux soutenir les projets innovants ou à fort potentiel de développement », faites pour l'ESS par le Laboratoire de l'économie sociale et solidaire¹²³. Ces demandes ne font que confirmer la considération classique donnée à l'innovation sociale, à laquelle on applique les mêmes critères que ceux de l'innovation technique. Par ailleurs, la logique d'avance remboursable proposée pose la question plus générale de la spécificité de l'économie sociale par rapport à l'économie « capitaliste » : la logique de l'avance remboursable repose en effet sur l'existence d'un succès suffisamment important de l'innovation pour mettre le bénéficiaire en capacité de rembourser l'avance faite. Des mécanismes qui répondent à une forme classique de l'économie.

Dans un registre identique, la notion d'innovation solidaire apparaît de-ci de-là. Elle répond à la même logique que celle exposée ci-dessus : l'utilisation d'une technologie, généralement Internet, dans le cadre de projet de solidarité mené par un acteur se réclamant de l'économie sociale et solidaire.

2.4.2. L'innovation responsable

L'autre face des relations entre économie et innovation sociale est celle de l'appropriation par la sphère classique de l'économie du discours sur l'innovation sociale.

Un discours remettant en cause la suprématie de l'innovation technologique dans les processus d'innovation en général apparaît dans certaines entreprises. Certains acteurs se posent la question de savoir si l'innovation technologique doit répondre à un développement purement économique ou bien à un développement humain et conduire au bien-être social. Et font le constat que, pour qu'une technologie constitue une véritable innovation, il faut qu'elle soit socialement accompagnée : « une technologie émergente doit être pertinente, cohérente et appropriée aux aspirations de changement de vie des populations »¹²⁴. Dans cette optique, il s'agit de définir une nouvelle solution technique dans une perspective sociale, c'est-à-dire d'offrir une création de valeur ajoutée pour l'individu et la

¹²¹ La Lettre de l'innovation sociale, n°0, Union régionale des Scop Languedoc-Roussillon, octobre 2009.

¹²² Cf. F. Vercamer, *L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, op. cit.

¹²³ Claude Alphandéry, *50 propositions pour changer de cap*, 1^{ère} version, décembre 2009.

¹²⁴ Josephine Green (Philips Design), « Le rapprochement de l'innovation technologique et de l'innovation sociale », Institut of Design Strategy Conference, Chicago, mai 2005.

collectivité en mettant l'homme au cœur des processus. Ce discours pose l'innovation sociale comme solution à l'épineux problème de l'appropriation des techniques par la société.

Tout un discours se développe également aujourd'hui autour de l'innovation dite « responsable ». Une structure d'accompagnement telle qu'OSEO¹²⁵ met ainsi en avant un élargissement de la notion d'innovation pour l'attribution des aides, qui prend en compte « ce qui relève de l'innovation responsable ». Le concept n'est pas explicitement défini, mais il semble répondre à deux grandes caractéristiques : une relation au développement durable ; une attitude qui consiste à miser « sur les technologies où existent des enjeux majeurs et consensuels ».

L'argument, développé par les tenants de cette approche, critique « l'innovation technologique [...] encore aujourd'hui très largement conçue, pensée, agie, comme un processus autonome vis-à-vis de la société » et appelle à appliquer « des processus de démocratisation approfondis des choix techniques [pour] permettre de mieux prendre en compte des impératifs sociaux et [...] mettre en œuvre une innovation créatrice d'activité économique [...] qui réponde aux enjeux du monde »¹²⁶.

Plus globalement, l'innovation est toujours considérée, dans l'industrie comme dans les services, comme « le vecteur de croissance par excellence », mais l'innovation responsable va chercher à apporter une réponse à la question de savoir s'il faut « innover à tout prix »¹²⁷. Dans cette optique, il s'agit « de tenir compte davantage des impacts de l'innovation que de la résolution du problème qu'elle vise ».

2.5. L'innovation sociale au quotidien

En dehors de l'État, des collectivités territoriales et de certaines entreprises, il existe en France un grand nombre d'expériences socialement innovantes, dont une des caractéristiques principales est d'émerger en dehors des institutions. Nous en reprenons ici quelques-unes parmi celles qui nous semblent être les plus significatives ou les plus prometteuses et qui consolident la définition *largo sensu* de l'innovation sociale.

2.5.1. Vivre ensemble autrement

Dans la France entière, une part de plus en plus importante de la population réinvente le quotidien, à travers mille et une petites expériences collectives. Ces actions concernent de nombreuses facettes d'un art jugé difficile, celui de vivre ensemble : se loger, se nourrir, se cultiver, se financer, mais aussi vieillir. Dans d'autres domaines, d'autres exemples sont bien connus — le covoiturage pour les déplacements, Wikipédia pour la culture — sur lesquels nous ne reviendrons pas.

¹²⁵ <http://www.oseo.fr>

¹²⁶ Vivagora, L'innovation responsable, compte-rendu du colloque, avril 2009, <http://www.vivagora.org/spip.php?rubrique75>

¹²⁷ Xavier Pavie, « Une innovation responsable ? », *Constructif*, novembre 2009.

La coopérative d'habitation

La coopérative d'habitants est une société coopérative qui regroupe des personnes souhaitant gérer et améliorer ensemble les logements qu'ils occupent dans un même immeuble ou sur un même terrain. Cette forme d'habitat met en avant certains principes et certaines valeurs qui sont en rupture avec un mode d'habitat traditionnel, collectif ou non. Le cadre juridique de la coopérative repose sur des valeurs d'égalité, de transparence dans la gestion et de participation aux décisions, chaque coopérateur portant une et unique voix. Elle facilite la mutualisation de moyens et d'espaces communs (buanderie, salle commune, jardin, etc.).

Pour ses promoteurs, les coopératives d'habitat permettent de répondre au problème d'accès à la propriété dans les zones urbaines d'une population de plus en plus nombreuses, avec un impact évident en termes de mixité sociale ainsi que de lutter contre la spéculation immobilière, chaque coopérateur détenant des parts sociales de la coopérative, dont la valeur n'est pas corrélée à la valeur de marché de l'immeuble, qui lui sont remboursées lorsqu'il souhaite partir.

Les coopératives d'habitants sont d'ores et déjà bien développées à l'étranger : près de 8% du parc immobilier est concerné en Suisse (20% des certaines grandes villes comme Zurich), 15% en Norvège (40% des logements à Oslo). Certaines villes, comme Tübingen en Allemagne, disposent même d'éco-quartiers coopératifs ; la ville vend de préférence les terrains disponibles à des coopératives sous certaines conditions : consommation énergétique inférieure de 30% à la réglementation en vigueur, emploi exclusif de matériaux écologiques, engagement de mixité sociale ou intergénérationnelle¹²⁸.

Dans ce cas, l'innovation ne provient pas de la nouveauté en tant que telle, mais de l'application de cette solution pour répondre à des problèmes actuels ; la coopérative d'habitation existe *de facto* en France depuis plus d'un siècle et juridiquement depuis plusieurs décennies¹²⁹.

L'habitat groupé

À l'instar de la coopérative d'habitation, de multiples autres formes d'habitat collectif, conçus et gérés par et pour leurs habitants, se développent un peu partout en France et en Europe, en dérogation des règles, des us et des coutumes traditionnels. Ces formes intègrent, à des degrés divers, à la fois autopromotion, autoconstruction, autogestion et, bien sûr, vie communautaire. L'objectif est généralement de mutualiser les espaces et les services aux habitants, dans une optique non lucrative, et conduit à faire participer les habitants à un projet collectif en y intégrant le lieu de vie (quartier). Les préoccupations sont souvent sociales (solidarité) et environnementales.

¹²⁸ Dominique Gauzin-Müller, « Éco-quartiers coopératifs : Südstadt à Tübingen », *Ecologik*, n°9, 2009.

¹²⁹ Une société coopérative immobilière des ouvriers de Paris est créée à Paris en 1867 et construit une cité ouvrière avenue Daumesnil. Elle est considérée comme l'ancêtre des coopératives d'habitation (cf. Michèle Attar, Vincent Lourier, Jean-Michel Vercollier, *La place de la forme coopérative dans le secteur de l'habitat en France*, PUCA, février 1998).

Certaines villes ont fait le choix de faciliter le développement de ces nouvelles formes de vivre ensemble, notamment en incitant au développement de l'autopromotion à travers les programmes locaux d'habitat (PLH). La ville de Strasbourg, par exemple, a lancé en 2009 une consultation publique pour l'attribution de dix terrains destinés à accueillir dix immeubles durables. La ville définit l'autopromotion comme « le montage selon lequel plusieurs ménages, réunis par un projet de vie commun, conçoivent et réalisent leur logement au sein d'un bâtiment collectif sans passer par un promoteur »¹³⁰. À travers cette opération, la ville vise : à favoriser une architecture contemporaine haute qualité environnementale (HQE) sur des sites contraints, en densification du tissu urbain constitué ; à soutenir la mixité des fonctions au sein d'un même immeuble, considérant qu'elle constitue un facteur d'animation de la ville ; à créer des références locales qui soient largement médiatisées afin d'accélérer la diffusion des techniques et des savoir-faire dans le domaine de la performance environnementale.



Figure 12 – Dix terrains, dix immeubles durables à Strasbourg

Les jardins collectifs

Les jardins ouvriers sont des pratiques qui datent du début du siècle dernier et qui se sont particulièrement développées en tant de crises pour faire face à des pénuries alimentaires.

De nos jours, de nombreuses variantes se développent un peu partout.

Héritiers directs des jardins ouvriers, les jardins familiaux sont des groupes de potagers gérés par des associations sans but lucratif et mis à la disposition de jardiniers qui les cultivent pour les besoins de leurs familles¹³¹.

Destinés généralement à redynamiser un quartier, les jardins partagés donnent la possibilité aux habitants de se réapproprier l'espace extérieur de la ville. Ils sont

¹³⁰ Délibération du conseil municipal du 25 mai 2009.

¹³¹ <http://www.jardins-familiaux.asso.fr/>

conçus, édifiés et cultivés collectivement par les habitants. En alliant démarche participative, création de lien social et respect de l'environnement, ils constituent d'excellents outils de développement urbain, à l'échelle d'un quartier. Ces jardins peuvent être éphémères (mise à disposition d'une friche dans l'attente d'un projet de réhabilitation, par exemple). Pour leurs promoteurs, fondé sur « des valeurs de solidarité, de convivialité, de lien et de partage entre les générations et les cultures », « un jardin partagé ne se décrète pas, [mais] prend tout son sens parce qu'il répond aux attentes et aux besoins des habitants d'un lieu »¹³². La plupart des grandes villes soutiennent aujourd'hui ce type de démarche.

La consommation collaborative

Les modalités de consommation elles-mêmes se transforment en profondeur aujourd'hui, grâce notamment aux réseaux sociaux. La consommation collaborative concerne la réinvention des pratiques traditionnelles de commerce, de partage, de prêts, de dons, d'échanges facilitées par le recours aux technologies d'information et de communication¹³³. Cette approche impacte tous les domaines : alimentation, habillement, culture, déplacements, etc.

Même si le « mouvement » est assez fortement développé aux États-Unis, voici quelques exemples en France.

Le Potiron¹³⁴ part d'un double constat : d'abord, que 51% des Français souhaiteraient entretenir un potager afin d'y produire leurs propres fruits, légumes et herbes aromatiques¹³⁵ ; ensuite, que les jardins produisent bien souvent plus que ce qu'il est possible de consommer, ce qui conduit à beaucoup de gâchis. Potiron.fr permet donc d'échanger, de vendre ou de donner ce surplus afin de le valoriser, « socialement ou économiquement », en mettant en relation les particuliers producteurs avec les personnes qui cherchent à s'approvisionner localement. S'intéressant à de « petits producteurs », l'intérêt du système est de permettre à celui qui ne produit que des noix, par exemple, d'échanger une partie de sa production avec celui qui ne produit que des pommes.

Les « Troc parties » sont des rassemblements, surtout féminins, destinés à échanger des vêtements. Le principe est simple : plutôt que de laisser traîner dans ses placards des vêtements inutilisés, ils sont apportés à l'occasion d'une de ces réunions dont l'accès est limité. Toutes les pièces sont mises en commun et chaque participante fait son choix dans l'ensemble, selon des règles bien précises. Ce genre d'événement répond, aux dires mêmes des celles qui les fréquentent, à trois objectifs : « vider son armoire », « renouveler son dressing » sans dépenser et « se faire plein des copines ».

Imaginée par un Américain en 2001, la pratique du *bookcrossing*, assez ancienne dans les pays anglo-saxons¹³⁶, a pour principe de « lâcher » un livre dans la

¹³² <http://jardins-partages.org/>

¹³³ Rachel Botsman, Roo Rogers, *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, HarperBusiness, 2010.

¹³⁴ <http://www.lepotiron.fr>

¹³⁵ Étude Lightspeed Research.

¹³⁶ <http://www.bookcrossing.com/>

nature (il s'agit de le laisser dans un lieu public) pour qu'il puisse être partagé par d'autres personnes. L'acte, totalement gratuit, comporte trois étapes : lire un livre ; l'enregistrer sur le site dédié en notant ses commentaires et reporter sur le livre un code spécifique (le « BookCrossing ID » ou BCID) ; le « relâcher » et suivre son « voyage » à travers le monde grâce au code. Le livre qui a fait le plus long parcours à ce jour est parti d'Allemagne en 2003, pour les Pays-Bas, puis l'Autriche, la France, la Suisse, la Corée du Sud, l'Australie, les États-Unis, l'Irlande et se trouve actuellement en Grande-Bretagne, après être passé au total entre près de cinq cents paires de mains. À ce jour, il y a plus de 650 livres « relâchés » en France, essentiellement en Île-de-France, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Rhône-Alpes. Un « réseau parallèle » de *bookcrossing* a été développé à Marseille sur les mêmes principes. Dans le même genre d'idées, Babelio¹³⁷ a pour objectif de connecter entre elles les bibliothèques de ses adhérents ; le site leur permet de cataloguer, classer, critiquer, annoter les ouvrages de leur bibliothèque personnelle pour permettre aux autres membres de découvrir de nouveaux livres à partir de critères « communs ».

Bien vieillir

La maison des Babayagas est une maison de retraite particulière. Réservée aux femmes, elle est autogérée, solidaire, citoyenne et écologique¹³⁸. Les vingt pensionnaires gèrent eux-mêmes leur maison, « n'acceptant d'aide extérieure que le moins possible et pour pallier [leurs] forces déclinantes ». Une mutualisation des moyens est organisée, les aidant à bien vieillir ensemble et à aborder la mort dans la sérénité, « tout en respectant et préservant l'intimité de chacune ». La maison reste volontairement ouverte sur la Cité, les pensionnaires restant actives autour d'elles autant qu'elles le peuvent, « articulant ainsi vie politique, vie sociale et vie culturelle ». Enfin, la maison des Babayagas se veut respectueuse de l'environnement (bâtiment HQE).

Ce rêve en est aujourd'hui au stade du projet avancé. La maison devrait être inaugurée en 2012. Il est soutenu financièrement par la ville de Montreuil, l'office HLM local, le Conseil général, le Conseil régional et l'État.

2.5.2. Libérer les données

L'omniprésence de l'informatique et des réseaux a conduit à une gigantesque production de données. Un large mouvement, d'ampleur mondiale, conduit aujourd'hui certaines organisations à « libérer » les données qu'elles détiennent, c'est-à-dire à les mettre à la disposition du public pour leur réutilisation dans un cadre libre.

Un des premiers acteurs à adhérer à ce mouvement en France est la ville de Rennes. Rennes Métropole et la ville de Rennes ont créé un « entrepôt » de données publiques pour mettre gratuitement, à la disposition de tous, des données publiques non nominatives ayant une dimension territoriale¹³⁹. L'objectif de cette innovation

¹³⁷ <http://www.babelio.com>

¹³⁸ <http://www.lamaisondesbabayagas.fr>

¹³⁹ <http://www.data.rennes-metropole.fr>

urbaine collaborative et ouverte est de permettre le développement d'applications et d'usages au plus proche des attentes et besoins des usagers. Concrètement, l'entrepôt met à disposition du public les données relatives aux réseaux et systèmes de transport (lignes, horaires, géolocalisation des stations, équipement pour le réseau de bus, de vélo et le métro), les informations géolocalisées relatives aux 1 500 organismes publics et parapublics de Rennes, une partie des données du système d'information géographique des collectivités locales (voies et adresses, ortho-photographie de l'ensemble de la métropole, etc.).

La partie « transports » est de l'entrepôt résulte d'un partenariat avec la société de transport public Keolis, filiale du groupe SNCF. Pour cette entreprise, l'objectif est « d'encourager le développement de nouveaux services qui facilitent l'accès à l'information et aux transports pour tous, d'être au plus proche des attentes des citoyens en matière de mobilité durable, enfin d'encourager la créativité comme tout acteur économique moderne ».



Figure 13 – Une application iPhone de la ville de Rennes

L'intérêt de ce mouvement, dénommé « Open Data » est de permettre un renversement de l'intention qui prédestine aux développements d'application. En d'autres termes, il permet aux citoyens de se saisir de données pour définir, voire développer, des applications qui répondent à des besoins réels, dans une optique d'utilisation libre, sans intention commerciale.

Conclusion

Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

L'innovation sociale est devenue en quelques années un sujet récurrent dans les politiques publiques, en France comme à l'étranger. Cette généralisation cache pourtant des conceptions assez contrastées, tant en terme de périmètres que de principes et de modalités d'action. À partir des différentes approches répertoriées de par le monde, il est possible de dresser quatre profils types de l'innovation sociale.

Stricto sensu, l'innovation sociale s'applique « aux principes mêmes des politiques sociales, mais également à leurs modalités pratiques de mise en œuvre ». Elle concerne « l'ensemble des réglementations, des prestations, des équipements et des services visant à couvrir, prévenir et compenser un risque social »¹⁴⁰. Si les politiques sociales sont concernées aujourd'hui par l'innovation, c'est qu'elles sont confrontées à des problèmes importants de financement dus à la conjonction de plusieurs phénomènes : niveau de la dette publique limitant les ressources, vieillissement de la population, modifications des comportements vis-à-vis des risques de la vie, impacts des nouvelles technologies, etc. générant des besoins, et des coûts, de plus en plus importants. Le problème de l'efficacité est donc posé et l'innovation apparaît comme une solution aux nombreux problèmes soulevés. Dans cette approche, l'innovation sociale est abordée à la fois comme un moyen de répondre aux changements non maîtrisés de la société (adaptation du système), et comme moyen de provoquer les changements souhaités (modifier les comportements, par exemple). Bien que l'importance de la technologie y soit globalement moindre, cette forme d'innovation répond à la définition classique : il s'agit bien d'imaginer des solutions, voire de s'inspirer d'idées mises en œuvre ailleurs, et de les diffuser au sein d'une organisation ou auprès de bénéficiaires donnés, le principal problème étant l'appropriation des solutions proposées. Cette acception de l'innovation sociale est celle admise par l'État français.

À l'extrême opposé de cette approche (cf. figure 14 *infra*), l'innovation sociale peut être définie comme celle mise en œuvre par différents acteurs de la société dite « civile » (individus, associations, entreprises, etc.) en réponse aux principaux problèmes de société. Il s'agit donc d'une innovation par et pour la société. L'enjeu pour la « puissance publique »¹⁴¹ est alors d'identifier cette réponse dans le cadre d'un processus ascendant (ou « *bottom-up* »). La problématique d'appropriation ne se pose pas de la même manière que pour l'innovation classique (processus descendant ou « *top-down* »), puisque l'innovation a déjà été mise en œuvre à un endroit donné ; elle est remplacée par celle de la généralisation, c'est-à-dire de la reproduction de l'innovation dans d'autres situations aux problèmes

¹⁴⁰ Pierre-Yves Cusset, Julien Damon et *al.*, « Les politiques sociales au défi de l'innovation », *op. cit.*

¹⁴¹ Dans cette approche, la notion de « puissance publique » est très large et ne se limite pas aux agents de l'État : elle admet l'incorporation d'acteurs variés (constitutifs de la « société civile ») dont l'objectif est d'intervenir dans « l'espace public » pour contribuer à la résolution de problèmes de société. Le renversement du processus d'innovation (de descendant à ascendant) provoque une nécessaire distinction entre les aspects publics (espace public, décision publique, puissance publique) et les aspects politiques.

communs. Cette approche est typiquement celle prise par le gouvernement des États-Unis avec l'*Office of Social Innovation and Civic Participation* (SICP) et le fonds d'innovation sociale associé, dont les principales missions sont de financer les réponses innovantes qui ont des résultats tangibles et développer de nouveaux modèles de coopération entre les acteurs.

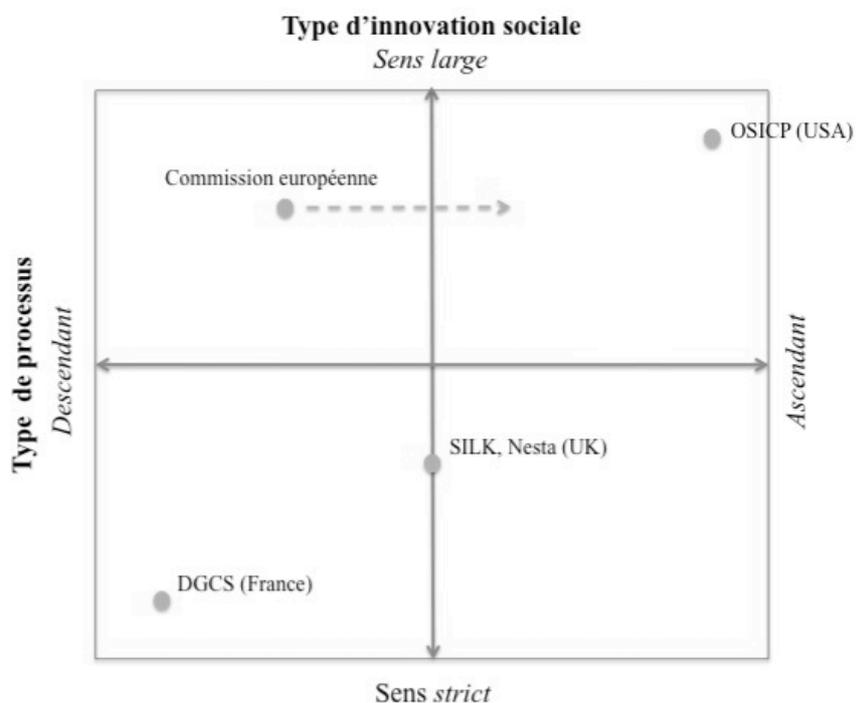


Figure 14 – Typologie de l'innovation sociale

Entre ces deux profils extrêmes, l'innovation sociale peut également être considérée comme le résultat d'une coopération étroite entre les différentes parties prenantes. Le processus n'est ni totalement descendant, ni totalement ascendant, mais repose sur une véritable co-création ou co-conception¹⁴². Dans cette approche, le bénéficiaire est considéré comme étant celui qui connaît le mieux la réponse souhaitable à son problème, mais il n'a pas l'expertise de la méthode qui permet de définir concrètement cette réponse : il ne connaît pas tous les acteurs impliqués, les lois et les règlements en vigueur, les institutions concernées. L'adéquation entre « l'offre » et la « demande » s'établit à partir d'une compréhension réciproque, chaque acteur apportant son expertise. Cette approche correspond à deux cas anglais, celui du laboratoire du comté du Kent (SILK) et celui de l'agence nationale NESTA, dans lesquels un effort important de réflexions méthodologiques est réalisé.

Enfin, la position prise par la Commission européenne répond à un quatrième profil. Elle implique un type de processus descendant appliqué à un périmètre plus large que celui de l'innovation sociale *stricto sensu*, bien que principalement rattaché à la dimension sociale de l'espace européen. Elle entend par innovation sociale : « la

¹⁴² À bien distinguer de la co-construction, cette dernière renvoyant à la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre, des politiques publiques par exemple.

conception et la mise en œuvre de réponses créatives aux besoins sociaux », ces derniers couvrant un large éventail de domaines (protection de l'enfance, réseaux sociaux, transports, etc.)¹⁴³.

En définitive, l'innovation sociale constitue une forme d'innovation spécifique. Elle se base sur un processus non pas descendant (création et diffusion, impulsé le plus souvent par une fonction de recherche et développement) posant un problème d'appropriation, mais ascendant (identification d'une pratique existante et reproduction) qui conduit à prendre en considération un problème de généralisation dans lequel participation et expérimentation constituent des clés importantes.

¹⁴³ Commission européenne, « Le président Barroso discute des moyens de stimuler l'innovation sociale », *op. cit.*

Bibliographie

- Laura Bunt, Michael Harris, *Mass Localism. A way to help small communities solve big social challenges*, Nesta, Discussin Paper, February 2010
- Anna Meroni (dir.), 2007, *Creative communities, People inventing sustainable ways of living*, Edizioni Poli.Design
- Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*, Nesta, The Young Foundation, March 2010
- James A. Phills, Kriss Deiglmeier, Dale T. Miller, « Rediscovering Social Innovation », *Stanford Social Innovation Review*, 2008
- Klaus Schwab, Hilde Schwab, « Social Innovation in a Post-Crisis World », *Innovations*, Special Edition for the World Economic Forum Annual Meeting 2009, MIT Press, 2009
- Frances Westley, *The Social Innovation Dynamic*, J. W. McConnell Chair in Social Innovation, University of Waterloo, October, 2008

Annexes

Annexe 1
Principales définitions de l'innovation sociale

	Pays	Définitions
OCDE (programme LEED)	n/a	Satisfaction de nouveaux besoins non couverts par le marché, ou à création de nouveaux moyens plus satisfaisants d'insertion en donnant aux individus une place et un rôle économique et social, tout en introduisant de nouveaux types de production
OCDE (programme LEED, Forum sur les innovations sociales)	n/a	Changement de concept, de processus, de produit, organisationnel ou dans les modes de financement, pouvant entraîner de nouvelles relations entre les parties prenantes et les territoires
Gouvernement du Québec	Canada	Toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore sur tout nouveau produit ou service novateur ayant trouvé preneur au sein des institutions, des organisations et des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème ou répond à un besoin ou à une aspiration
Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES), Université du Québec à Montréal	Canada	Activités et services innovants dont l'objectif est de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par des organisations à caractère social
The J.W. McConnell, Foundation SIG	Canada	Initiative, produit ou procédé qui modifie en profondeur les croyances, les habitudes, les ressources et les relations d'autorité d'un système social pour le rendre plus résilient
Center for Social Innovation (CSI), Stanford	États-Unis	Solution nouvelle à un problème social, plus efficace et plus durable, ou solution qui crée une valeur supérieure pour la société dans son ensemble et non pour des individus en particulier
Nesta	Royaume-Uni	Innovation qui répond à un besoin de la société, ou à un défi pour elle, et qu'elle est diffusée par des organisations dont le principal

		objectif est plus social qu'économique
The Young Foundation	Royaume-Uni	Nouvelle idée qui, simultanément, répond à des besoins de la société (plus efficacement que des solutions alternatives) et crée de nouvelles relations ou de nouveaux modes de collaboration. Apporte une valeur à la société et augmente sa capacité d'action
Plan en faveur de l'économie sociale et solidaire	France	Réponses entrepreneuriales nouvelles à des besoins de la société peu ou mal satisfaits, répondant à des enjeux de société complexes et importants que ni l'État, ni le marché ne savent traiter seuls
Fondation BTP+	France	Approche nouvelle sortant le plus souvent du champ des possibles généralement admis et se caractérisant par l'utilisation différente et originale de moyens déjà existants, et/ou par la mise en œuvre créative de moyens nouveaux
Cap Digital	France	Mouvement de pensée qui cherche à renforcer le rôle de la société civile dans les processus d'innovation comme dans leur mise en œuvre et qui élabore des formats et des méthodes qui sont au cœur du changement social

Annexe 2

Enseignement supérieur et recherche en innovation sociale en France

Les lieux d'enseignement supérieur et de recherche dédiant une de leurs activités à l'innovation sociale sont assez peu nombreux en France.

Depuis 2010, l'*université Jean Monnet de Saint-Étienne* offre un diplôme universitaire (DU) « Innovation sociale en gérontologie, synergie et territoires », délivré dans le cadre de la formation continue. Spécialisée sur les problèmes liés au vieillissement, cette formation fait l'objet d'un partenariat entre le Conseil général de la Loire, AG2R La Mondiale, le Conseil régional Rhône-Alpes, la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie et la Fondation de France. Ce DU vise à mettre en œuvre une formation-action pour l'innovation en gérontologie répondant à deux objectifs principaux : se former pour acquérir une méthodologie de projet dans le domaine de la gérontologie et développer des compétences liées au diagnostic de territoire et à la conduite de projets adaptés ; agir pour développer des actions adaptées aux spécificités des territoires et des populations vieillissantes qui les habitent par la mise en œuvre de solutions innovantes et alternatives - entre le tout domicile et le tout établissement. D'autre part, un des départements de cette université mène, dans le cadre d'un programme pluri-formation dénommé « Territoires, Mutation, Innovation, Société » (TEMIS), une recherche intitulée « Innovation sociale et développement territorial dans les villes moyennes et les pays : le cas des initiatives solidaires et citoyennes en Roannais » qui vise à mettre en évidence le potentiel que recèlent certaines actions mises en œuvre depuis 1996 (création d'une dynamique de mutualisation entre les différentes initiatives solidaires de l'agglomération roannaise, mise en place de l'Université de la Vie Associative à Roanne, etc.) en matière d'innovation sociale et d'évaluer leur impact, à la fois quantitatif et qualitatif, sur le développement économique et social d'un territoire en restructuration.

Certaines formations associent à la fois la dimension « innovation » et celle de l'économie sociale sans pour autant axer sur l'innovation sociale en tant que telle. C'est le cas notamment de l'*université de Toulouse II Le Mirail* qui propose un Master 2 professionnel intitulé « Innovation par l'économie sociale » dont l'objectif est de former, accompagner, spécialiser les promoteurs, les cadres, les consultants de l'économie sociale et solidaire, notamment les accompagnant dans la mise en place d'une méthodologie relevant d'initiatives locales, à financement hybride, soumis à une charte, souvent de services aux personnes qui relève d'une activité professionnelle.

L'une des seules formations s'inscrivant dans un registre assez large de l'innovation sociale est celle dispensée par Sciences Po Lille, intitulée « Management de l'Innovation Sociale », visant à inspirer et former des innovateurs sociaux, produire et diffuser des connaissances renforçant la capacité de futurs leaders à réussir des changements sociaux. Cette formation a cependant été arrêtée en 2009.

Dans le domaine des entreprises, il faut noter l'initiative de l'*IESEG*¹⁴⁴ qui crée, en partenariat avec la Société générale et Adecco, une chaire « Management des innovations sociales » basée sur la conviction que l'innovation sociale peut être une source significative de modernisation des *business models* existants et que les managers doivent être porteurs d'une capacité à catalyser des innovations à partir d'une réalité de plus en plus prégnante : handicap, diversité, seniors, jeunes en rupture avec le circuit scolaire traditionnel, etc.

¹⁴⁴ <http://www.ieseg.fr>