



HAL
open science

Les innovations sociales initiées, développées et/ouaccompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ?

Koussila Bedrane

► To cite this version:

Koussila Bedrane. Les innovations sociales initiées, développées et/ouaccompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités?. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2022. Français. NNT : 2022PAUU2129 . tel-04647730

HAL Id: tel-04647730

<https://theses.hal.science/tel-04647730>

Submitted on 15 Jul 2024

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

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

THÈSE

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
École Doctorale 481, Sciences Sociales et Humanités

LiREM – Laboratoire de Recherche en Management

Les innovations sociales initiées, développées et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ?

Présentée par

Koussila BEDRANE-MAKHLOUF

et soutenue publiquement le 27/10/2022

En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion

MEMBRES DU JURY

RAPPORTEURS

Bruno AMANN, Professeur des universités, Université Toulouse 3 Paul Sabatier

Bachir MAZOUZ, Professeur titulaire à l'ENAP (École Nationale de l'Administration Publique),
Québec, Canada

SUFFRAGANTS

Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES, Maître de Conférences, Habilitée à Diriger des
Recherches, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Youssef ERRAMI, Professeur, Directeur de l'ESC Pau Business School

DIRECTEUR

Jacques JAUSSAUD, Professeur des universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour



Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

Résumé

Le changement dans la philosophie politique des gouvernements dès les années 1980-1990 et les réductions des dépenses publiques qui en ont résulté ont imposé le recours à de nouvelles formes d'innovation dans le secteur public, orientées essentiellement vers la société. L'aggravation des problèmes sociaux et environnementaux ces dernières décennies a accru l'intérêt accordé à l'innovation sociale en tant que solution envisageable, afin de résoudre ces problèmes de manière pertinente et durable.

Notre thèse vise à comprendre comment les collectivités territoriales soutiennent le processus d'innovation sociale afin de favoriser le changement social au niveau local. Basés sur une approche qualitative par étude de cas multiple, nos résultats montrent que le processus d'innovation sociale peut être représenté par un modèle composé de deux phases : "Formation et test des idées", "Mise en œuvre et diffusion des idées".

En outre, nous identifions les facteurs influençant le processus d'innovation sociale dans le secteur public local. Ils sont regroupés en quatre catégories : facteurs d'ordre contextuel, facteurs individuels et organisationnels, facteurs relationnels et facteurs liés à la nature de l'innovation sociale. La recherche met l'accent sur les notions de territoire, de réseau, de participation des usagers et de l'évolution du leadership public comme caractéristiques de l'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales.

Enfin, cette thèse fournit des implications pertinentes aux décideurs politiques, dont territoriaux, et aux managers publics territoriaux afin que les collectivités territoriales puissent réaliser leurs missions en matière d'innovation sociale.

Mots clés : Innovation sociale, Collectivités territoriales, Management public, Secteur public local.

Abstract

The change in the political philosophy of governments from the 1980s-1990s and the resulting cuts in public spending have led to new forms of innovation in the public sector, essentially socially oriented. The worsening of social and environmental problems in recent decades has increased the interest in social innovation as a possible solution to address these problems in a relevant and sustainable way.

Our thesis aims to understand how local governments support the process of social innovation to foster social change at the local level. Based on a qualitative multiple case study approach, our results show that the social innovation process can be represented by a model composed of two phases: "Idea formation and testing", "Implementation and idea diffusion".

In addition, we identify the factors influencing the social innovation process in the local public sector. These are grouped into four categories: contextual factors, individual and organizational factors, relational factors, and factors related to the nature of the social innovation. The research focuses on the notions of territory, network, user participation and the evolution of public leadership as characteristics of social innovation in relation to local government.

Finally, this thesis provides relevant implications for policy makers, including territorial decision-makers, and territorial public managers so that local governments can successfully achieve their social innovation missions.

Keywords: Social innovation, Local governments, Public management, Local public sector.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma sincère gratitude à mon directeur de thèse, Professeur Jacques Jaussaud, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger ma thèse et pour ses précieux conseils, encouragements et soutiens durant les années de doctorat. C'était un honneur, un bonheur d'être sous sa direction et partager avec lui cette aventure à la fois scientifique et humaine. Celle-ci a contribué de manière indiscutable à ma progression personnelle et professionnelle.

Je remercie également les membres du jury pour avoir accepté de faire partie du jury de ma thèse. Je veux leur témoigner ma reconnaissance pour le temps qu'ils passeront à lire et évaluer ma recherche.

Un grand merci à ma responsable de stage de master, Madame Soline Gravouil, adjointe au maire de Capbreton en charge des solidarités multigénérationnelles et du CCAS, qui m'a embarquée dans *l'univers de l'innovation sociale*.

Ma gratitude et mon profond respect vont à toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre du travail empirique, pour leur coopération, les données qu'ils m'ont fournies et le temps qu'ils m'ont accordé. J'ai eu la chance de rencontrer des personnes inspirantes et admirables.

Je remercie mes enseignants, les membres de l'école doctorale et des laboratoires LIREM et TREE, ainsi que l'ensemble du personnel de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour pour leur présence et leur aide. Je remercie particulièrement Madame Catherine Salomoni, mon enseignante d'anglais, pour ses cours productifs, très utiles à mes recherches.

Je remercie aussi mes collègues enseignants avec lesquels j'ai partagé l'une des belles expériences de ma vie : l'enseignement. Une attention très particulière au Professeur Jacques Jaussaud pour la confiance qu'il m'a témoignée à travers ces trois années d'enseignement à l'université.

Ma dernière année de thèse a été encore plus agréable et riche en nouvelles expériences, grâce à mon intégration à l'ESC Pau Business School. Je suis extrêmement reconnaissante à l'égard de mon directeur, Youssef Errami, sans qui ma thèse n'aurait pas été possible. Un grand merci

à mes collègues de l'ESC qui non seulement m'ont offert un environnement de travail plaisant, mais ont contribué à cette thèse en m'apportant un soutien indéfectible. Je remercie particulièrement Patricia Hondareyte, Amel Ahras, Refk Selmi et Mais Mahmoud.

Je tiens également à remercier mes collègues doctorants pour leurs encouragements et leur amitié qui constituent une force dans la préparation d'un travail doctoral.

En outre, mes remerciements vont aux personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la concrétisation de cette thèse. Je remercie particulièrement Élodie Marestin-Mughal, Johanna Edelbloude, Djékondé Naïmbayel, Fernando Cuevas et Christian Beyrière.

Je tiens à remercier sincèrement mes parents qui m'ont élevée avec beaucoup d'amour et m'ont soutenue avec courage dans tout ce que j'ai entrepris. Merci chère mère et cher père pour tout, et surtout pour m'avoir laissée voler de mes propres ailes. Je vous serais toujours redevable.

De plus, je remercie ma grand-mère, *Jidda* Meriama, qui aurait pu faire deux thèses si elle avait eu accès à l'éducation. Son amour pour le travail, son perfectionnisme, son courage et patience m'ont marquée à jamais et me laissent tout simplement admirative.

Je remercie également mes frères et sœurs d'avoir toujours cru en mes capacités et pour tous leurs encouragements, *Thanemirth* à vous quatre. J'adresse des remerciements particuliers à ma sœur Meriama qui s'est investie personnellement dans ma thèse.

Enfin, j'exprime ma profonde gratitude à mon mari pour m'avoir initiée à la recherche, pour ses conseils et encouragements sans failles tout au long de cet exercice délicat. Je remercie aussi mes deux filles Saada et Mayssa ; chaque jour j'apprends d'elles autant qu'elles apprennent de moi.

Table des matières

Résumé	3
Abstract	4
Remerciements	5
Table des matières	7
Liste des tableaux	11
Liste des figures	13
Introduction générale	15
Partie I : Fondements théoriques et méthodologiques	27
Chapitre 1. Comprendre l'innovation sociale	29
Section 1.1 L'innovation : contour du concept	30
1.1.1 Comprendre l'innovation	30
1.1.2 La gestion de l'innovation	33
1.1.3 Typologie de l'innovation.....	36
Section 1.2 L'innovation sociale : c'est quoi ?	41
1.2.1 Émergence du concept d'innovation sociale.....	43
1.2.2 Comprendre l'innovation sociale	45
Section 1.3 À la recherche d'une typologie des innovations sociales	64
Chapitre 2. Processus d'innovation sociale	79
Section 2.1 Processus d'innovation	80
2.1.1 Le modèle linéaire "classique"	80
2.1.2 Le modèle de liaison en chaîne	81
2.1.3 Les cinq générations de modèles d'innovation	83
2.1.4 Le modèle d'innovation ouverte.....	86
Section 2.2 Processus d'innovation sociale	89
2.2.1 Modèle de Neumeier (2012).....	90
2.2.2 Modèle de Murray et <i>al.</i> (2010)	92
2.2.3 Proposition d'un modèle conceptuel de processus d'innovation sociale	95
Section 2.3 Adoption et diffusion des innovations sociales	97
2.3.1 L'adoption de l'innovation	98
2.3.2 La diffusion de l'innovation.....	104
2.3.3 Diffusion de l'innovation sociale.....	111
Chapitre 3. Innovation sociale dans le secteur public	119

Section 3.1 Contexte théorique de la transformation du secteur public	120
3.1.1 De la Nouvelle Gestion Publique aux nouvelles politiques de gouvernance	120
3.1.2 De la Nouvelle Gouvernance Publique à la gouvernance collaborative	123
3.1.3 Le nouveau paradigme de la co-création.....	126
Section 3.2 L'innovation sociale dans le contexte du secteur public local.....	129
3.2.1 Innovation sociale dans le secteur public	131
3.2.2 Innovation sociale et développement territorial	136
3.2.3 Leadership public	137
3.2.4 Participation citoyenne	139
Section 3.3 Facteurs influençant le processus d'innovation sociale dans le secteur public ...	142
3.3.1 Facteurs liés à l'environnement de l'innovation	144
3.3.2 Facteurs liés aux processus d'innovation	149
3.3.3 Facteurs liés à l'adoption des innovations.....	152
Section 3.4 Propositions de recherche	155
Chapitre 4. Méthodologie et contexte de la recherche	159
Section 4.1 Épistémologie de la recherche	159
4.1.1 Posture épistémologique de notre recherche	162
Section 4.2 Méthodologie de la recherche	163
4.2.1 Recours à la méthode de cas multiples.....	164
4.2.2 Validité scientifique de notre étude de cas multiple.....	168
Section 4.3 Stratégie de l'enquête empirique.....	170
4.3.1 Spécification de la question de recherche	171
4.3.2 Sélection des cas.....	171
4.3.3 Élaboration d'instruments et de protocoles de données	176
4.3.4 Recueil des données	183
4.3.5 Analyse des données	184
4.3.6 Résultats, interprétation et présentation	189
Section 4.4 Contextualisation générale des données.....	189
4.4.1 Les collectivités territoriales en France.....	190
4.4.2 Les associations.....	193
Partie II : Travail empirique – processus d'innovation sociale et collectivités territoriales	197
Chapitre 5. Innovation sociale accompagnée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation	199
Section 5.1 Cas "Emmaüs Lescar-Pau" : mal-logement et exclusion.....	200
5.1.1 Mouvement Emmaüs, histoire et organisation	200
5.1.2 Emmaüs Lescar-Pau : histoire et contexte.....	203
5.1.3 Analyse et discussion des résultats.....	204
Section 5.2 Cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" : le handicap mental.....	215
5.2.1 Adapei des Pyrénées-Atlantiques : Présentation et organisation.....	215
5.2.2 Adapei des Pyrénées-Atlantiques : contexte et histoire de création.....	218
5.2.3 Analyse et discussion des résultats.....	220
Section 5.3 Cas "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" : Précarité et isolement.....	232

5.3.1 Le Fond des Hirondelles : Présentation et organisation	233
5.3.2 "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" : Présentation et contexte de création	234
5.3.3 Analyse et discussion des résultats.....	235
Section 5.4 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale accompagnée par les collectivités territoriales.....	242
Chapitre 6. Innovation sociale initiée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation	249
Section 6.1 Cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" : lutte contre le gaspillage alimentaire	250
6.1.1 Ville de Bordeaux : contexte local	250
6.1.2 Problématique du gaspillage alimentaire : une question centrale.....	252
6.1.3 Analyse et discussion des résultats.....	257
Section 6.2 Cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"	265
6.2.1 Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées : contexte local.....	266
6.2.2 Nouvelle organisation intercommunale des déchets	268
6.2.3 Analyse et discussion des résultats.....	271
Section 6.3 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale initiée par les collectivités territoriales	283
Chapitre 7. Innovation sociale initiée et développée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation.....	289
Section 7.1 Cas "Habitat adapté pour les gens du voyage" : accompagner la sédentarisation des gens du voyage à Billère	290
7.1.1 Les gens du voyage : entre ancrage territorial et sédentarisation	290
7.1.2 Logements adaptés pour les gens du voyage à Billère	296
7.1.3 Analyse et discussion des résultats.....	299
Section 7.2 Cas "FENICS (Filière Économique Nouvelle pour l'Innovation dans la Construction et le Social) : revitalisation des territoires	311
7.2.1 Combattre la dévitalisation des centres-bourgs : d'un programme national à une démarche locale	311
7.2.2 Le département des Pyrénées-Atlantiques.....	313
7.2.3 Analyse et discussion des résultats.....	315
Section 7.3 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale initiée et développée par les collectivités territoriales	325
Chapitre 8. Analyse inter-situations et discussion des résultats	333
Section 8.1 Résultats de l'analyse inter-situations.....	334
8.1.1 Structure et caractéristiques du processus d'innovation sociale.....	334
8.1.2 Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local.....	342
8.1.3 Spécificités des innovations sociales dans le secteur public local.....	351
8.1.4 Nature et rôle des relations développées par les collectivités territoriales dans l'aboutissement des innovations sociales	361
Section 8.2 Discussion des résultats	363
8.2.1 Structure du processus d'innovation sociale	363
8.2.2 Retour sur nos quatre propositions de recherche.....	365
Section 8.3 Thèmes émergents.....	373

Conclusion générale de la thèse.....	379
Bibliographie.....	399
Annexes	417
Annexe 1 : Extrait de l'étude classificatoire	417
Annexe 2 : Guide d'entretien semi-structuré.....	419
Annexe 3 : Emmaüs dans le monde	421

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions et dimensions de l'innovation sociale.....	53
Tableau 2. Les principales conceptualisations des études sur l'innovation	73
Tableau 3. Modèle conceptuel de processus d'innovation sociale.....	96
Tableau 4. Formes de leadership public.....	139
Tableau 5. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public selon la dimension "environnement de l'innovation"	148
Tableau 6. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public, selon la dimension "processus d'innovation en tant que processus d'apprentissage"	152
Tableau 7. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public selon la dimension "adoption de l'innovation"	155
Tableau 8. Orientations des paradigmes de recherche positiviste et interprétativiste	162
Tableau 9. Définitions de la méthode de l'étude de cas	165
Tableau 10. Les catégories de l'étude de cas, selon Yin (2003, 2009) et Stake (1995).....	167
Tableau 11. Précautions prises face aux potentiels écueils de la méthode de cas, selon Stake (1995).....	169
Tableau 12. Description de l'échantillon	180
Tableau 13. Plan de codage	186
Tableau 14. Exemples des verbatim codés.....	187
Tableau 15. Extrait de l'analyse intra-situation liée au thème "Contexte et territoire" (situation 1)	188
Tableau 16. Description du cas "Emmaüs Lescar-Pau"	204
Tableau 17. Déterminants du lancement de l'innovation sociale : Emmaüs Lescar-Pau.....	206
Tableau 18. Déterminants de l'innovation sociale, étape de consolidation : Emmaüs Lescar-Pau	212
Tableau 19. Description du cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques"	221
Tableau 20. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : Adapei des Pyrénées-Atlantiques	223
Tableau 21. Déterminants de l'innovation sociale, étape de consolidation : Adapei des Pyrénées-Atlantiques	229
Tableau 22. Description du cas "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"	235
Tableau 23. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"	236
Tableau 24. Déterminants de l'innovation sociale, étape de Consolidation : "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"	240
Tableau 25. Caractéristiques du processus d'innovation sociale ("situation 1").....	245
Tableau 26. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 1")	246

Tableau 27. Description du cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"	257
Tableau 28. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"	259
Tableau 29. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"	264
Tableau 30. Description du cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"	272
Tableau 31. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"	275
Tableau 32. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"	279
Tableau 33. Caractéristiques du processus d'innovation sociale (situation 2).....	286
Tableau 34. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 2")	287
Tableau 35. Description du cas "Habitat adapté pour les gens du voyage"	299
Tableau 36. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Habitat adapté pour les gens du voyage"	302
Tableau 37. Financement de l'opération "Les Muguets"	305
Tableau 38. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Habitat adapté pour les gens du voyage"	308
Tableau 39. Description du cas "FENICS"	315
Tableau 40. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "FENICS"	316
Tableau 41. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "FENICS"	321
Tableau 42. Caractéristiques du processus d'innovation sociale ("situation 3").....	329
Tableau 43. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 3")	330
Tableau 44. Prise en compte des étapes du processus d'innovation sociale selon les cas étudiés	335
Tableau 45. Déterminants contextuels	343
Tableau 46. Déterminants individuels et organisationnels.....	346
Tableau 47. Déterminants relationnels.....	347
Tableau 48. Déterminants relatifs à l'innovation.....	349
Tableau 49. Verbatim en lien avec le thème "Contexte et territoire"	353
Tableau 50. Verbatim en lien avec le thème "Les réseaux d'acteurs"	355
Tableau 51. Verbatim en lien avec le thème "Implication de la population"	357
Tableau 52. Verbatim en lien avec le thème "Leadership public"	360
Tableau 53. Verbatim en lien avec la "situation 1" et le thème "Leadership public"	361
Tableau 54. Types d'innovation managériale entraînés par l'innovation sociale.....	374

Liste des figures

Figure 1. Plan général de la thèse	26
Figure 2. Nombre de publications avec l'expression "innovation sociale" ou "social innovation" dans le titre, les mots clés ou le résumé, entre 1966 et 2021	42
Figure 3. Interactions entre les acteurs de l'innovation sociale	75
Figure 4. Le modèle linéaire "classique" de l'innovation	81
Figure 5. Le modèle chaîné de l'innovation.....	82
Figure 6. Modèle de couplage (troisième génération).....	84
Figure 7. Exemple d'un modèle intégré (quatrième génération)	84
Figure 8. De l'innovation fermée à l'innovation ouverte	88
Figure 9. Modèle linéaire de l'innovation sociale	91
Figure 10. Processus d'innovation sociale en spirale	93
Figure 11. Modèle de processus d'adoption de l'innovation.....	99
Figure 12. Catégorisation des adoptants sur la base de l'innovativité	102
Figure 13. Variables déterminantes de la vitesse d'adoption d'une innovation	110
Figure 14. Structure des déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public.....	144
Figure 15. Processus de l'enquête empirique.....	170
Figure 16. Catégories d'innovations sociales observées à l'échelle des collectivités territoriales	173
Figure 17. Design de notre étude de cas multiple (inspiré de Yin, 2009)	175
Figure 18. Implantation des établissements et services Adapei des Pyrénées-Atlantiques.....	216
Figure 19. France métropolitaine par département.....	251
Figure 20. Les territoires de la Gironde	251
Figure 21. Parts des pertes et gaspillages en restauration et au domicile.....	256
Figure 22. Localisation de la CAPBP	267
Figure 23. CAPBP avec la population communale de 2019	267
Figure 24. Les déchetteries de la CAPP	274
Figure 25. Évolution dans la fréquentation des déchetteries de la CAPBP depuis 2016	281
Figure 26. Évolution du nombre des recycleries en France depuis l'an 2000.....	282
Figure 27. Localisation de la commune de Billère au niveau de la CAPBP	297
Figure 28. Carte des départements français.....	314
Figure 29. Étapes du processus d'innovation sociale.....	340
Figure 30. Processus d'innovation sociale.....	341
Figure 31. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local	351
Figure 32. Conditions du processus d'innovation sociale dans le secteur public local.....	372
Figure 33. Méthodologie d'étude de l'innovation sociale	396

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

Introduction générale

Dans la sphère économique, l'innovation occupe le devant de la scène. Elle est placée au cœur du dynamisme économique ; elle est considérée comme un impératif pour la compétitivité et la rentabilité des entreprises. En effet, elle permet de rompre avec les pratiques antérieures en mettant en œuvre des solutions nouvelles et créatives. L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) dans son Manuel d'Oslo définit l'innovation comme une « *l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service), procédé, méthode de commercialisation ou d'organisation nouveaux ou sensiblement améliorés* » (OCDE, 2005, p. 67).

Pendant longtemps, la recherche sur l'innovation se rapportait uniquement aux innovations de procédé, de produit, de service, organisationnelles et commerciales. En revanche, ces dernières années, les études sur l'innovation ont élargi leur regard à un vaste panel d'innovations, souvent cachées et frugales. En effet, l'innovation peut être "culturelle", "institutionnelle", "verte", "écologique", "inclusive", "ouverte", "lean", "contrôlée par l'utilisateur", "à faible coût", "locale", "transformatrice", "publique" ou "sociale" (Edwards-Schachter, 2016).

La notion d'innovation sociale renvoie à un changement de regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société (Richez-Battesti et *al.*, 2012). Elle peut se définir comme une nouvelle idée qui répond à un besoin social et crée de nouvelles relations sociales ou des collaborations (Murray et *al.*, 2010). En effet, c'est une innovation qui est à la fois bonne pour la société et renforce sa capacité à agir (Murray et *al.*, 2010).

L'innovation sociale a été particulièrement impulsée par Muhammad Yunus et son concept innovateur "Grameen Bank"¹, ayant reçu conjointement le prix Nobel de la paix en 2006². Elle a été d'abord introduite et mise en avant dans les pays anglo-saxons avant d'être instaurée en Europe continentale (Commission Européenne, 2011). La Commission Européenne a joué un rôle important dans la promotion de l'innovation sociale en Europe, en la considérant comme la solution optimale pour faire face à la crise mondiale durable. Dans ce sens, le président de la Commission Européenne de l'époque, José Manuel Barroso, déclarait : « *la crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier. Cette réunion a contribué à forger une réflexion collective sur les moyens de promouvoir l'innovation sociale à tous les niveaux, au profit de nos citoyens comme de nos sociétés* » (Déclaration du 20 janvier 2009, cité dans Harrisson et Boucher, 2011).

L'innovation sociale est alors présentée comme l'une des solutions les plus pertinentes pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux qui touchent la majeure partie des pays du monde. La raison en est que les structures (institutions, entreprises, associations, etc.) et les politiques (publiques) existantes n'ont trouvé aucune autre solution viable aux questions les plus impératives de notre époque (Murray et al., 2010). Pour les pays émergents, l'urgence est de résoudre les problèmes liés principalement à la pauvreté, l'insécurité, les inégalités, l'exclusion, l'accès aux soins et le recyclage. Cependant, les défis auxquels se confrontent les pays développés concernent principalement le changement démographique, l'augmentation des flux migratoires, l'intégration, l'inégalité sociale et les menaces environnementales (Bund et al., 2013). Afin d'espérer un monde meilleur, une attention particulière est accordée à ce domaine d'innovation sociale tant par les entreprises et les organisations sociales que par les gouvernements. Il s'agit d'une reconnaissance de plus en plus importante de la défaillance des systèmes existants et des institutions qui reflètent les problèmes du passé plutôt que ceux du présent (Mulgan et al., 2007). D'autre part, cet intérêt envers l'innovation sociale met en

¹ La Grameen Bank est la première expérience de microcrédit développée à grande échelle, qui signifie littéralement « *banque des villages* ». Créée en 1983, la Grameen Bank permet aux porteurs de projets défavorisés du Bangladesh d'accéder aux services bancaires, essentiellement à des crédits à long terme : www.economie.gouv.fr/facileco/muhammad-yunus# (02/08/2021)

² www.economie.gouv.fr/facileco/muhammad-yunus# (02/08/2021)

lumière certains défauts des modèles d'entreprises privées et fait émerger le besoin de se tourner vers d'autres approches pour résoudre les déséquilibres sociaux (Phillips et *al.*, 2015).

Créer les conditions-cadres pour que le secteur privé puisse innover a longtemps été le rôle de l'État vis-à-vis de l'innovation (Boukamel, 2017). Progressivement, les anciens paradigmes³ de l'administration publique se sont transformés pour laisser place à la coopération, à l'horizontalité des liens entre les organisations, à l'évolution du rôle des hommes politiques et des managers, et à la co-création avec les citoyens (Boukamel, 2017). Ces transformations ont impacté d'une manière considérable le secteur public qui, non seulement est devenu un acteur important de l'innovation, mais a dû changer de vision entrepreneuriale. Ainsi, la rentabilité, la performance et l'efficience qui étaient au cœur du Nouveau Management Public (NMP) ont été supplantées par des modèles axés sur la valeur publique et l'amélioration de la qualité de vie des populations. Ainsi, ces dernières années, la recherche sur l'innovation publique se réalise sous le prisme de l'innovation sociale (Bekkers et *al.*, 2013 ; Voorberg et *al.*, 2014). Par conséquent, les décideurs politiques, les gestionnaires publics et les employés publics de toute l'Europe ont saisi l'idée sous-jacente selon laquelle l'innovation publique doit servir un objectif social (Sørensen et Torfing, 2013).

L'intérêt de l'innovation sociale pour le secteur public réside dans sa capacité à résoudre les problèmes les plus importants de la société sans pour autant nécessiter d'importants budgets. Par conséquent, la question clé n'est pas de savoir s'il faut stimuler l'innovation publique afin d'améliorer la production de valeur sociale et publique, mais plutôt comment le faire (Sørensen et Torfing, 2013). Le centre d'intérêt de la présente recherche est de répondre à cette question. Notre thèse considère l'innovation sociale dans le secteur public comme une forme d'innovation publique ayant à la fois un caractère social et public, qui n'est pas motivée par des préoccupations de croissance et de rentabilité du secteur privé (Sørensen et Torfing, 2013).

³ « Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche » (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Objectifs de la recherche

Avant de préciser notre objet de recherche, nous avons procédé conjointement à un examen approfondi de la littérature en innovation sociale et à une observation de la pratique sur le sujet⁴. Cela nous a permis d'élaborer cinq constats qui nous ont conduit à formuler les objectifs de la thèse, pour ensuite aboutir à une question de recherche.

Premièrement, la littérature décrit souvent l'innovation sociale comme un quasi-domaine, très fragmenté, dispersé, sans frontières disciplinaires ni sectorielles. Ce constat nous a amené à rassembler toutes les analyses et approches présentes sur l'innovation sociale afin de contribuer à une meilleure compréhension de ce concept.

Deuxièmement, bien que l'innovation sociale ne soit pas un terme nouveau, son étude et sa définition sont assez récentes. Taylor (1970) serait le premier à donner une définition explicite du terme, comme de nouvelles façons de faire les choses afin de répondre aux besoins sociaux (Cooperrider et Pasmore, 1991). Ainsi, depuis les années 1970, les auteurs ont concentré leurs recherches pour comprendre ce concept et le distinguer des autres types d'innovation, notamment des innovations économiques. Par conséquent, très peu de recherches se sont orientées vers l'étude du processus d'innovation sociale. C'est pour combler ce manque de connaissances que notre thèse s'est focalisée sur l'étude du processus d'innovation sociale. En effet, l'objectif principal de cette recherche consiste à étudier la façon dont les innovations sociales se créent, se développent et se diffusent.

Troisièmement, l'usage du concept d'innovation sociale et son étude se sont développés dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire et dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Par conséquent, cette thèse cherche à explorer ce concept d'innovation sociale dans le secteur public, pour lequel il n'a pas fait l'objet d'une large littérature. En effet, bien que la recherche en innovation sociale dans le secteur public soit en progression rapide, nous constatons qu'elle

⁴ L'observation de la pratique en termes d'innovation sociale traduit une première exploration du terrain. Concrètement, il s'agit d'un ensemble de recherches effectuées sur internet (articles de presse, communications sur les initiatives d'innovation sociale au niveau d'instituts d'études, de laboratoires d'innovation sociale, des réseaux des collectivités territoriales, des réseaux d'associations, site de la Commission Européenne, etc.).

est le plus souvent de nature théorique. Ainsi, nous souhaitons contribuer à l'étude empirique de l'innovation sociale dans le secteur public.

Quatrièmement, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à l'étude de l'innovation sociale auprès des collectivités territoriales. Nous avons dès lors mis particulièrement l'accent sur ces dernières en tant qu'unité principale d'analyse. En effet, nous ciblons les collectivités territoriales françaises et cherchons à comprendre leur rôle dans l'essence, le développement et l'accompagnement des innovations sociales. Selon l'Insee, « *les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis* » (Insee A, s.d.). Les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier⁵ et les collectivités d'outre-mer⁶ sont définis comme des collectivités territoriales en France.

Cinquièmement, partant du fait que l'innovation sociale se produit à la frontière des secteurs public, privé, social et informel (Murray et al., 2010) et résulte de l'interaction entre une diversité d'acteurs (Neumeier, 2012), nous cherchons, à travers cette thèse, à identifier la nature et le rôle des relations entre les collectivités territoriales et les différents acteurs intervenant dans le processus d'innovation sociale.

En somme, d'un point de vue théorique, nous entendons contribuer à mieux comprendre les concepts d'innovation sociale, d'innovation sociale dans le secteur public et de processus d'innovation sociale. Nous tentons également d'identifier les facteurs qui affectent, d'une manière positive ou négative, les pratiques relatives à l'innovation sociale dans le secteur public local⁷. Empiriquement, la thèse cible les collectivités territoriales françaises et met l'accent sur les relations développées par ces dernières dans la poursuite des objectifs de l'innovation sociale.

⁵ Les collectivités à statut particulier sont : la ville de Paris, le Département de Mayotte, la Métropole de Lyon, les collectivités territoriales uniques de Martinique et de Guyane et la collectivité de Corse (Insee B, s.d.)

⁶ Les collectivités d'outre-mer sont : Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis et Futuna, la Polynésie française, Saint-Barthélemy et Saint-Martin (Insee A, s.d.).

⁷ Nous signalons que dans cette thèse le secteur public local fait référence aux collectivités territoriales.

Objet et fondement de la recherche

Les objectifs de la recherche précisés ci-dessus nous ont conduit à l'élaboration de la question de recherche suivante : « **comment les innovations sociales se développent-elles en relation avec les collectivités territoriales ?** ». D'une manière plus précise, la présente thèse vise à répondre aux sous-questions suivantes :

- 1) Comment le processus d'innovation sociale se structure-t-il ?
- 2) Quels sont les déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local ?
- 3) Quelles sont les spécificités du processus d'innovation sociale dans le secteur public local ?
- 4) Quelle est la nature des relations développées par les collectivités territoriales dans la poursuite de l'innovation sociale ? Et quel est le rôle de ces relations ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons considéré les cadres théoriques suivants :

- la théorie bien établie de l'innovation (par exemple, Chesbrough, 2003 ; Rogers, 2003 ; Schumpeter, 1999). Ici, nous avons mis l'accent sur l'évolution de la modélisation du processus d'innovation économique et sur le processus d'adoption et de diffusion de cette innovation ;
- la recherche émergente en innovation sociale (par exemple, Bund et *al.*, 2013 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Harrisson et *al.*, 2012 ; Mulgan et *al.*, 2007 ; Murray et *al.*, 2010 ; Neumeier, 2012). Cette littérature nous a permis, d'une part, de présenter le concept d'innovation sociale et, d'autre part, d'identifier les étapes clés de son processus, ayant servi de thématiques pour notre recherche empirique. Il s'agit des six étapes suivantes : (1) Incitations, inspirations et diagnostics ; (2) Propositions et idées ; (3) Prototypage et pilotes (4) Consolidation ; (5) Performance en matière d'innovation et (6) Diffusion ;
- et enfin, les perspectives de l'innovation sociale dans le secteur public (par exemple, Bekkers et *al.*, 2013 ; Bekkers et *al.*, 2014 ; Lévesque, 2013 ; Sørensen et Torfing, 2013 ; Torfing et *al.*, 2016 ; Torfing et *al.*, 2021 ; Voorberg et *al.*, 2014). Ces dernières nous ont conduit à la formulation des propositions de recherche.

Contributions

L'innovation sociale se situe au croisement du domaine de l'innovation et du domaine social. Comme le montre Mulgan et *al.* (2007), bien que certaines connaissances acquises sur l'innovation économique et l'innovation publique soient pertinentes dans le domaine social, il existe des différences importantes entre ces deux domaines. Ainsi, les auteurs soutiennent que le manque de connaissances entrave les institutions souhaitant soutenir l'innovation sociale. C'est dans cette approche que la thèse vise à contribuer aux études de l'innovation sociale, en cherchant à comprendre la façon dont les idées émergent et se développent.

Les résultats de notre étude soutiennent que le processus d'innovation sociale peut être représenté sous forme d'un modèle en deux étapes distinctes : "Formation et test des idées", "Mise en œuvre et diffusion des idées". À travers ces étapes, les collectivités territoriales s'engagent dans des relations sectorielles et intersectorielles afin de soutenir l'innovation sociale. En effet, nous montrons que les collectivités territoriales ne se lancent pas seules dans l'innovation sociale, mais s'appuient sur les capacités d'une multitude de parties prenantes, en particulier les associations. D'autre part, nous mettons en lumière le fait que les collectivités territoriales accompagnent les acteurs locaux engagés dans l'innovation sociale en renforçant leur capacité interne. Ainsi, elles contribuent à l'amélioration de la performance des innovations sociales qu'elles initient mais également celle que les autres initient. Cela fait des collectivités territoriales un véritable acteur de l'innovation sociale.

Par ailleurs, nous montrons que le processus d'innovation sociale est influencé par les conditions de contexte. Ainsi, un contexte particulièrement lié au capital social, aux conditions politiques, institutionnelles et économiques en place, et à certains événements peut provoquer la naissance des idées innovantes.

Notre recherche corrobore les recherches antérieures concernant les notions de réseau, de participation citoyenne et d'évolution du leadership public, tout autant qu'elle contribue à en préciser certains éléments centraux. Premièrement, bien que la littérature mette souvent l'accent sur la diversité des acteurs du réseau d'innovation sociale, sur le terrain, nous constatons que les collectivités territoriales s'appuient particulièrement sur les acteurs du secteur public et de l'Économie Sociale et Solidaire. Deuxièmement, alors que la co-création avec les usagers est

considérée comme un principe de l'innovation sociale, notre étude montre que l'implication effective de la population dans l'innovation sociale publique est limitée. Troisièmement, notre recherche propose une évolution du leadership public vers des formes de leadership plus ouvert, horizontal et intégrateur à l'instar du leadership distribué (Pearce et Conger, 2003) ou du leadership intégrateur (Chantelot et Errami, 2015 ; Morse, 2010).

Enfin, notre étude met en avant une méthodologie de recherche originale qui débute simultanément par une étude de la théorie et une exploration de la pratique en matière d'innovation sociale. L'expérimentation en amont du terrain doit permettre de cartographier les initiatives d'innovation sociale afin d'établir une typologie pertinente pour l'étude. Cette double analyse (théorique et pratique) conduira à une meilleure appropriation de la réalité de l'innovation sociale et, ainsi, à mener une étude empirique solide.

Choix méthodologiques

Dans l'atteinte de nos objectifs, nous adoptons une approche essentiellement interprétativiste (Burrell et Morgan, 1979) visant à comprendre le sens et se saisir de la façon dont ce sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Allard-Poesi et Perret, 2014). En suivant la même logique, nous nous appuyons sur une démarche exploratoire comme processus de construction de la connaissance. Ces fondements nous ont orienté vers une méthode de recherche qualitative (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003) qui se présente sous forme d'une étude de cas multiple (Yin, 2003). La méthode de l'étude de cas nous permet d'analyser d'une manière approfondie le processus de conception, de développement et de mise en œuvre des innovations sociales. En outre, l'approche multi-cas est la plus à même de garantir un degré plus élevé de généralisabilité, tout en réduisant le risque de biais de sélection (Eisenhardt, 1989).

Nos données qualitatives sont issues de sept études de cas. Ces dernières sont identifiées selon leur appartenance à trois "situations" d'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales. Ces "situations" sont le résultat d'une première exploration du terrain et se présentent comme suit :

- la "situation 1" représente des innovations sociales qui sont accompagnées par des collectivités territoriales. En effet, ce sont des innovations initiées et développées par

des organisations non publiques. Ici, trois cas sont sélectionnés : "Emmaüs Lescar-Pau", "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" et "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" ;

- la "situation 2" comprend des innovations sociales initiées par des collectivités territoriales et développées par des structures privées ou sociales. Elle fait l'objet de deux études de cas : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" et "Déchetterie-Recyclerie Emmaüs Lescar-Pau" ;
- et la "situation 3" correspond à des innovations à la fois sociales et publiques. Elles sont initiées et développées par des collectivités territoriales. Ici, deux études de cas sont identifiées : "Habitat adapté pour les gens du voyage" et "FENICS (Réhabilitation des centres-bourgs)".

Le protocole méthodologique de collecte des données employé dans notre étude empirique fait appel à des entretiens semi-directifs, complétés par une documentation secondaire. Dans cette optique, nous conduisons 19 entretiens, menons 22 observations sur les sites concernés par nos cas, recueillons divers documents publiés et non publiés, et enregistrons des reportages, interviews, séminaires et rencontres sur notre sujet. En effet, nous essayons de saisir toute occasion pouvant enrichir notre étude de cas et trianguler les informations recueillies.

L'analyse des données recueillies repose sur des analyses intra-cas, suivies d'une analyse croisée des cas (inter-cas), comme le recommandent Eisenhardt (1989) et Yin (2003). Ces deux analyses reposent sur la démarche d'analyse thématique de contenu. Elles seront réalisées à travers les préconisations de Eisenhardt (1989), Fossey et *al.* (2002) et Miles et Huberman (2003). Afin de répondre aux objectifs de la thèse, dans laquelle nous avons défini trois "situations", nous signalons que les approches intra-cas et inter-cas, au sens de Yin (2003), seront rebaptisées intra-situation et inter-situations (voir chapitre 4).

Structure de la thèse

Notre thèse s'organise autour de deux parties. La première partie présente les fondements théoriques et méthodologiques de la recherche. Elle comprend quatre chapitres :

- le chapitre 1 étudie le concept d'innovation sociale dans son ensemble. Après une définition des contours du concept de l'innovation économique (section 1.1), un examen de la littérature sur l'innovation sociale sera mené. D'abord, nous présentons le processus d'émergence de ce concept et les débats définitionnels existants (section 1.2). Ensuite, nous explorons les différentes conceptualisations du domaine de l'innovation sociale (section 1.3) ;
- le chapitre 2 introduit le concept de processus d'innovation sociale. Compte tenu du manque d'études sur ce processus, ce chapitre s'appuie principalement sur les fondements de la théorie de l'innovation. Nous y présentons une revue de la littérature sur les modèles et processus d'innovation économique (section 2.1), avant d'exposer deux modèles pertinents de processus d'innovation sociale identifiés à partir de la littérature sur le sujet (section 2.2). L'un de ces modèles est défini par Neumeier (2012) dans un cadre sociologique de l'innovation sociale ; l'autre, proposé par Murray et *al.* (2010), s'inscrit plutôt dans une conceptualisation à visée économique de l'innovation sociale. Ce dernier nous conduira à proposer un modèle conceptuel de processus d'innovation qui sera au centre de notre étude empirique. En effet, il guidera notre analyse des données et notre présentation des résultats d'analyses intra-situations (chapitres 5, 6 et 7). Afin de pouvoir comprendre et étudier le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation sociale, nous nous appuyons sur les concepts théoriques établis dans le domaine de l'innovation économique. Ainsi, dans la section 3 de ce chapitre, nous présentons les principes fondamentaux de l'adoption et de la diffusion des innovations économiques ;
- l'objectif du chapitre 3 consiste à cerner la notion d'innovation sociale dans le secteur public. Pour ce faire, nous allons d'abord retracer le développement historique de paradigme de politique publique ayant marqué la transformation du secteur public et le renouvellement des approches publiques liées à l'innovation (section 3.1). Ensuite, l'intérêt serait de comprendre et définir le concept d'innovation sociale au niveau du secteur public (section 3.2). Dans la section 3, nous prêtons attention à l'identification des déterminants de l'innovation sociale afin de les comparer ultérieurement avec les résultats de notre étude et éventuellement de les enrichir. Enfin, à partir des précédentes

sections, nous formulons les propositions de recherche, que nous tenterons d'éprouver dans la partie empirique de cette thèse (section 3.4) ;

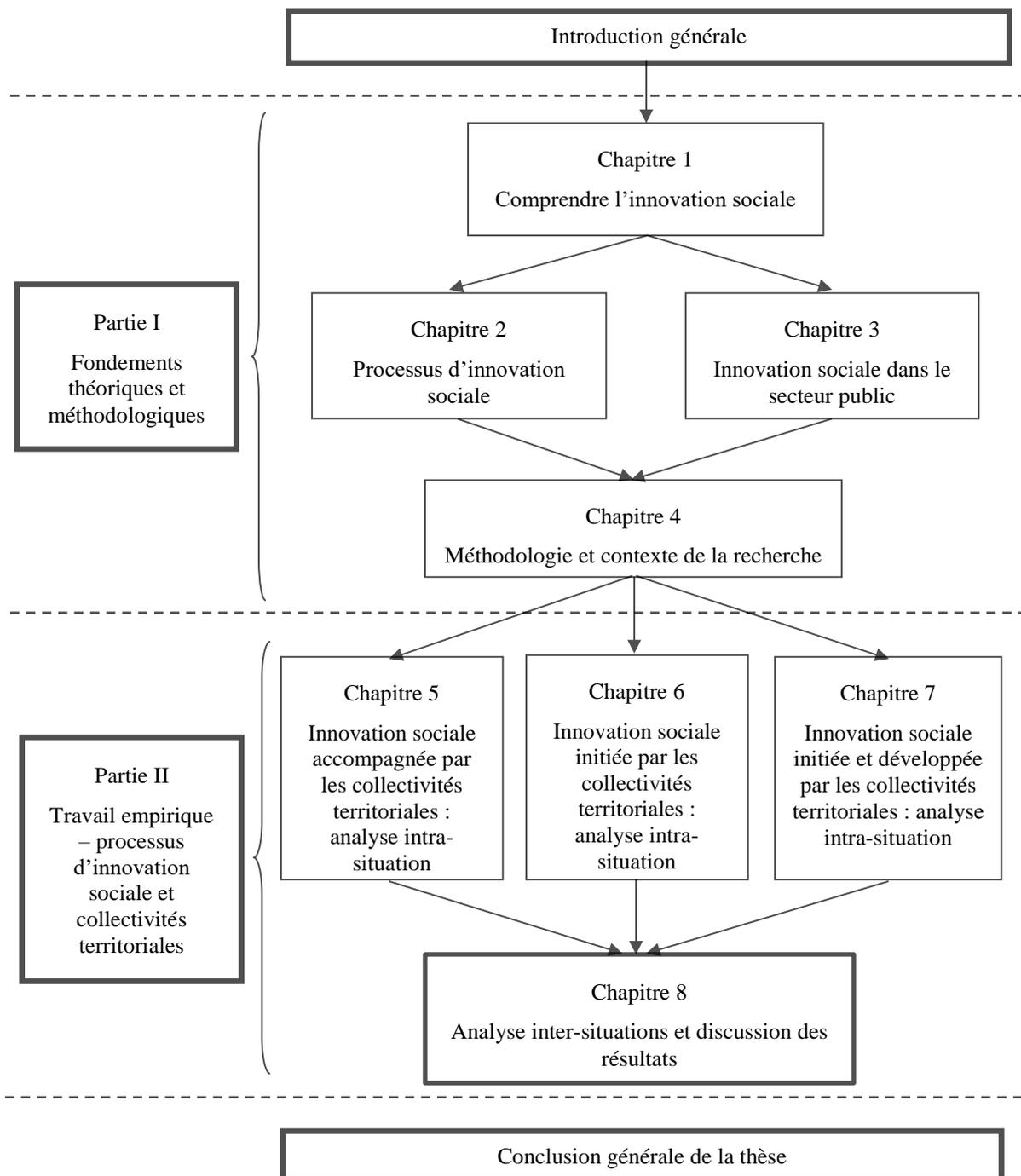
- avant de présenter les résultats de notre recherche doctorale, il est nécessaire d'expliquer les fondements philosophiques et méthodologiques qui nous ont permis de développer l'enquête de terrain. En effet, le chapitre 4 de cette première partie explique la posture épistémologique adoptée (section 4.1), la méthodologie à l'appui de notre étude (section 4.2), les stratégies d'obtention et d'analyse des données (section 4.3), et enfin le contexte général dans lequel l'enquête sera menée (section 4.4).

Composée également de quatre chapitres, la seconde partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats de notre recherche. Ainsi, les chapitres 5, 6 et 7 présentent les résultats des analyses intra-situations correspondant respectivement aux "situation 1", "situation 2" et "situation 3". Le chapitre 8, quant à lui, fera l'objet d'une analyse croisée de ces trois types d'analyses. Il vise tout d'abord à présenter les résultats de l'analyse inter-situations (section 8.1), plus particulièrement à révéler la structure du processus d'innovation sociale et, par conséquent, à proposer un modèle pertinent pour l'étude de l'innovation sociale dans le secteur public. Ensuite, nous discuterons ces résultats (section 8.2) ainsi que les thèmes supplémentaires ayant émergé de notre recherche (section 8.3).

Enfin, la conclusion générale proposera une synthèse des résultats obtenus en réponse à nos questions de recherche. De plus, elle présentera les apports théoriques, empiriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche. Ces derniers seront suivis d'un ensemble de recommandations que nous formulons à l'intention des décideurs politiques, managers publics, innovateurs sociaux et chercheurs scientifiques. Enfin, nous préciserons les limites de notre travail et rédigerons des suggestions pour un futur programme de recherche.

La figure 1 présente le schéma général de notre thèse.

Figure 1. Plan général de la thèse



Partie I : Fondements théoriques et méthodologiques

L'innovation est nécessaire au développement des entreprises. Elle est aussi une solution incontournable pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics. En effet, elle représente pour les organisations un facteur de croissance important et une source inépuisable de compétitivité et de performance. L'innovation revêt également une grande importance pour les individus et leurs sociétés. Elle permet de transformer et révolutionner les sociétés en améliorant le niveau de vie des individus (Fontan et *al.*, 2004).

Cette recherche s'intéresse au processus d'innovation sociale et ses particularités dans le secteur public local, en l'occurrence les collectivités territoriales. Cette première partie regroupe, d'une part, les principaux concepts théoriques mobilisés pour répondre à nos questions de recherche et, d'autre part, l'approche méthodologique retenue afin d'expliquer notre posture épistémologique et la méthode de collecte et d'analyse des données empiriques.

Nous explorons en premier lieu le concept d'innovation sociale (chapitre 1) dans le but d'en fournir une meilleure compréhension et de démêler certaines ambiguïtés qui subsistent autour de ce nouveau domaine. L'objectif de ce chapitre est d'aider à nous positionner parmi les diverses approches et multiples définitions existant dans la littérature. En deuxième lieu, nous étudions le processus d'innovation sociale (chapitre 2) à la suite d'une synthétique revue de littérature sur les modèles de l'innovation économique. Le but est de proposer un modèle conceptuel de processus d'innovation sociale sur lequel s'appuyer dans le travail empirique. Le troisième axe de cette première partie réside dans l'examen de la littérature en innovation sociale au sein du secteur public (chapitre 3). L'objectif est alors de répondre à trois questions principales : l'innovation sociale est-elle présente dans le secteur public ? quelle est son importance ? quels sont ses caractéristiques et ses déterminants ? Enfin, nous présentons nos choix méthodologiques en matière d'approche épistémologique, de terrain d'étude et de la méthode qualitative adoptée (chapitre 4).

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

Chapitre 1. Comprendre l'innovation sociale

Ce premier chapitre vise à faire un état de l'art de l'innovation d'une manière générale et de l'innovation sociale en particulier. Cela nous permettra de délimiter notre champ de recherche par rapport à ce qui a été étudié et ainsi d'illustrer une partie de la ligne directrice de cette thèse. Le but principal de ce chapitre est de répondre à la question suivante : qu'est-ce que l'innovation sociale ?

Le concept d'innovation sociale est composé à la fois du terme "innovation" qui en constitue la base (toute innovation sociale est avant tout une innovation) et du terme "social" qui distingue cette innovation et la rend particulière. Ainsi, pour définir l'innovation sociale et lui concevoir un cadre théorique et méthodologique, les chercheurs se sont orientés, tout naturellement, vers l'économie de l'innovation, à partir de l'analyse pionnière de Joseph Schumpeter, mais aussi vers la théorie évolutionniste (Djellal et Gallouj, 2012). De plus, en dépit du manque de consensus dans la définition de l'innovation sociale, la prise en compte des besoins sociaux et de leur résolution représente un élément communément admis et fait presque l'unanimité des chercheurs en la matière (Bund et *al.*, 2013, p. 4). Il reste à trouver un consensus dans la compréhension du terme "social" et dans la nature des besoins sociaux qui caractérise cette innovation sociale.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation des grands principes théoriques de l'innovation dans son ensemble, la deuxième à la compréhension du concept de l'innovation sociale et la dernière section aux différentes typologies de ce concept.

Section 1.1 L'innovation : contour du concept

Depuis son introduction dans le champ de la recherche en sciences sociales, il y a un peu plus d'un siècle, le concept d'innovation a énormément évolué. On s'est d'abord intéressé aux innovations technologiques (innovation de produits, de services et de procédés), puis aux innovations managériales (innovation dans la structure et les processus administratifs d'une organisation) et plus récemment aux innovations ouvertes, collaboratives et sociales.

Dans cette section, nous présentons brièvement quelques fondements de la théorie de l'innovation. En premier lieu, nous essayons de comprendre le concept de l'innovation en exposant certains éléments de définition. Ensuite, nous nous intéressons plus particulièrement à l'innovation dans le domaine des sciences de gestion. Enfin, nous présentons quelques typologies que la littérature a proposées sur le concept de l'innovation. Cette section ne visera pas une présentation exhaustive de toutes les définitions et typologies existantes, ni à en analyser une en particulier. Le domaine de l'innovation est relativement ancien et la littérature est en conséquence abondante. Il s'agit, ici, de faire une revue de littérature sur le concept d'innovation d'une manière générale pour apporter des éléments éclairant notre problématique et guider notre recherche.

1.1.1 Comprendre l'innovation

Nous ne pouvons pas parler d'innovation sans se référer aux travaux de Joseph Aloïs Schumpeter, le père fondateur de la théorie de l'innovation, qui reste à nos jours une référence incontournable. Ce dernier, désigne par innovation « *l'exécution de nouvelles combinaisons (de choses et de forces présentes dans l'économie) afin de produire autrement* » (Schumpeter, 1999)⁸. Cette nouvelle combinaison engendrera éventuellement une modification du circuit économique et potentiellement une croissance de l'économie (Schumpeter, 1999). Sans innovation, l'économie ne connaîtrait que des transformations mineures qui n'engendreraient pas une modification de l'existant et la laisseraient dans un état stationnaire (Schumpeter, 1999).

⁸ Édition originale en allemand en 1911 ; première réédition anglaise en 1934.

Sur la base de cette conception, Schumpeter (1999) met en lumière cinq formes d'innovation :

- l'innovation de produit : elle correspond à l'introduction d'un nouveau bien (produit ou service) ou d'un bien déjà existant mais incorporant une nouveauté (par exemple, les laptops, les assurances) ;
- l'innovation de procédé : elle correspond à l'introduction ou à l'adoption d'une méthode de production ou de distribution (commerciale) nouvelle ou considérablement améliorée, comme par exemple l'introduction de la production en flux tendus par Toyota (Jaussaud et Kageyama, 1991), la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), ou la vente sur Internet) ;
- l'innovation de débouché : elle correspond à la création d'un nouveau marché (ou branche d'industrie nouvelle) ou à l'ouverture d'un marché déjà connu mais inexistant dans une région donnée jusque-là (par exemple, le marché *des produits* alimentaires issus de l'agriculture biologique, le lancement d'Amazon en Chine) ;
- l'innovation en matière première : elle correspond à l'identification d'une nouvelle source d'approvisionnement en matière première (ou d'un produit semi-ouvré), qu'elle ait déjà existé ou pas (par exemple, les nouvelles matières premières telles que les résultats des déchets recyclés, le sirop d'agave ou la stévia pour remplacer le sucre) ;
- l'innovation organisationnelle : elle correspond à l'introduction ou à l'adoption d'une nouvelle organisation (par exemple, le télétravail, le self-service).

Dans la même logique, l'OCDE (2005, p. 54), dans sa troisième édition du 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, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ». Cette définition s'appuie sur deux éléments essentiels. Le premier est la finalité (un nouveau produit, procédé ou une nouvelle méthode) : une innovation pour qu'elle soit considérée comme telle, doit être lancée sur le marché. Le second concerne les formes d'innovation. Ainsi, l'innovation pour l'OCDE « *est la mise en œuvre d'une ou plusieurs catégories d'innovation* » parmi quatre ensembles à savoir :

- l'innovation de produit : implique « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné » ;
- l'innovation de procédé : correspond à « la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée » ;
- l'innovation de commercialisation : se rapporte à « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit » ;
- et enfin, l'innovation d'organisation : correspond à « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ».

(OCDE, 2005, p. 55-60)

Ainsi, l'innovation est à l'image d'un iceberg. La partie émergée représente l'ensemble des produits, services, matières premières et marchés nouveaux. En revanche, la partie immergée de l'iceberg renvoie à l'ensemble des innovations de procédés et des innovations organisationnelles.

Innovation vs invention

Plusieurs auteurs dont Schumpeter ont insisté sur l'importance de distinguer la notion d'innovation de celle d'invention. L'invention correspond à ce qui précède l'innovation (Akrich et al., 1988). Autrement dit, l'invention est une solution nouvelle à un problème, qu'il soit technique ou pas, alors que l'innovation renvoie à l'arrivée de l'invention sur le marché. Cela dit, l'invention peut devenir une innovation en lui donnant une valeur économique (en la commercialisant, par exemple), mais toute invention ne devient pas forcément une innovation. Ainsi, « l'innovation est un processus économique et social alors que l'invention est surtout un processus technique » (Burger-Helmchen et al., 2016, p. 21).

Innovateur vs entrepreneur

Certes, l'innovation joue un rôle déterminant dans le développement économique et social mais qu'en est-il de l'innovateur, l'acteur déclencheur de ce processus développemental ?

Le modèle linéaire mais logique du processus d'innovation établi par Schumpeter va de la naissance de l'idée (par le chercheur) jusqu'à l'élaboration et la commercialisation du produit (par l'entrepreneur) en passant par le prototypage (par l'inventeur) (Noailles, 2011, p. 14). L'innovateur, vient en aval du processus : « *il est celui qui transforme les idées (des chercheurs) et les prototypes (des inventeurs) en un projet concret, adapté au marché et accepté par la société* » (Noailles, 2011, p. 17). Il est donc le maillon central de l'innovation. Pour Schumpeter, la notion d'entrepreneur est synonyme de celle d'innovateur (Witt, 2002). Il le définit comme un agent économique ayant pour fonction l'exécution de nouvelles combinaisons (innover) et qui en est *l'élément actif* (Schumpeter, 1999, p. 106). Cette notion englobe non seulement les *agents économiques "indépendants"* mais aussi les *employés "dépendant"* d'une entreprise comme le directeur ou un membre actif du comité de direction (Schumpeter, 1999, p. 106). En effet, pour Schumpeter un simple salarié d'une grande firme peut introduire de nouvelles combinaisons productives dans l'économie (Burger-Helmchen et al., 2016, p. 23). En revanche, certains auteurs distinguent ces deux notions. Pour Noailles (2011), bien que l'entrepreneur remplisse souvent la fonction d'innovateur, il intervient plutôt pour la compléter, en saisissant les opportunités créées par l'innovateur et diffusant l'innovation à grande échelle. Ainsi, un entrepreneur peut ne pas être innovateur dans un domaine en créant et développant, par exemple, une nouvelle entreprise sans pour autant innover (Noailles, 2011, p. 18).

1.1.2 La gestion de l'innovation

Dans ses travaux, Schumpeter faisait plutôt référence à l'innovation économique (technologique et organisationnelle) dans le secteur de l'industrie, portée essentiellement par l'entrepreneur-innovateur. Plus tard, cette notion va évoluer considérablement mais séparément dans les différentes disciplines qui l'étudient, à savoir la technologie, la gestion, la psychologie, le développement urbain, etc. (Cajaiba-Santana, 2014). En sciences de gestion, c'est à partir des années 1960 que la recherche en innovation émerge, suite notamment aux travaux de Burns et Stalker en 1961 (Alcouffe, 2004, p. 9). À ce moment-là, la recherche est axée sur les acteurs de

l'innovation ainsi que sur les pratiques de management mises en œuvre à l'intérieur des entreprises (Alcouffe, 2004). Par la suite, la recherche sur la gestion de l'innovation s'est étendue à d'autres problématiques.

Kimberly (1986) étudie les liens qui peuvent exister entre l'organisation et l'innovation et distingue cinq types de relations :

- le premier type, le plus étudié dans la littérature, s'intéresse à l'organisation en tant qu'utilisatrice de l'innovation. Ici, les chercheurs étudient les questions liées à l'adoption de l'innovation, telles que le rythme, la fréquence, le processus, les freins et les accélérateurs d'adoption des innovations par une organisation. L'étude du processus de diffusion de l'innovation et l'étude des variables permettant d'accélérer ce processus représentent également un centre d'intérêt pour les chercheurs ;
- dans le second type, où l'organisation est considérée comme productrice de l'innovation, la recherche porte principalement sur les concepts de créativité, de recherche et développement. Il est question également d'expliquer les différences entre le rythme de production, la qualité et le type d'innovation produite par une organisation ou un collectif d'organisations ;
- le troisième type de relation, l'organisation en tant que productrice et utilisatrice de la même innovation, se focalise sur les innovations produites par l'organisation afin de répondre à ses besoins ;
- l'organisation en tant que *véhicule* de l'innovation est le quatrième type défini par Kimberly (1986). Ici, l'organisation n'utilise pas l'innovation mais joue un rôle important dans sa diffusion en participant à son adoption par d'autres utilisateurs ;
- le dernier type de relation se préoccupe de l'étude de l'organisation en étant elle-même une innovation. Nous pouvons donner l'exemple de l'entreprise virtuelle qui peut être considérée au moment de sa création comme une innovation.

Selon Kimberly (1986), ces trois derniers types de relation entre l'organisation et l'innovation sont très peu étudiés dans la littérature par rapport aux deux premiers types.

Par ailleurs, Zaltman et *al.* (1973) distinguent trois usages différents du terme innovation :

- le premier renvoie à la notion d'invention, comme synonyme d'innovation, et désigne le processus créatif qui produit de nouvelles configurations à partir de la combinaison de plusieurs entités ou concepts ;
- le second usage repose sur la notion de processus qui intègre la nouveauté dans la culture et les comportements des individus et des groupes qui adoptent l'innovation ;
- et le troisième met l'accent sur le résultat de l'innovation qui est généralement de nature tangible.

Ces trois usages sont mobilisés par Birkinshaw et *al.* (2008, p. 825) pour définir l'innovation managériale comme étant « *l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure, ou d'une technique de gestion qui est nouvelle à l'état de l'art et qui est destinée à poursuivre les objectifs organisationnels* ».

Les deux derniers usages (processus et résultat) font l'objet de nombreuses discussions dans la littérature dans laquelle on peut distinguer deux perspectives scientifiques dans la conceptualisation de l'innovation (Kimberly et *al.*, 1981). La première est axée sur le processus et concerne les chercheurs qui se préoccupent des différentes étapes qui transforment un problème ou une idée en innovation (Cooper, 1998). Tout au long de ce processus, les rôles de chaque membre de l'organisation sont susceptibles de changer (Cooper, 1998). Dans cette acception, l'innovation correspond au processus qui consiste à « *amener une intuition, une découverte, un projet au stade commercial* » (Akrich et *al.*, 1988, p. 4). La deuxième perspective qui consiste à définir l'innovation en se référant à son résultat, intéresse les chercheurs qui se préoccupent de la question de l'adoption des innovations et de ses conséquences sur les organisations (Cooper, 1998). Ici, la notion de processus n'est pas complètement ignorée mais n'est pas également mise en avant (Cooper, 1998). Dans cette approche, nous pouvons citer la définition de Rogers (2003, p. 12) selon laquelle l'innovation « *est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un collectif d'adoption* ».

Dans cette thèse, nous adoptons le point de vue selon lequel l'innovation est à la fois un processus et le résultat de ce processus. En effet, l'innovation n'est pas seulement l'aboutissement du processus mais concerne également les coopérations qui émergent au cours de ce processus, qui jouent un rôle important dans le succès de l'innovation.

1.1.3 Typologie de l'innovation

Dans cette partie, nous ne revenons pas sur les innovations de produit, de service et de procédé que nous avons expliquées précédemment. Nous abordons cinq typologies qui sont, chacune, souvent présentées dans la littérature sous forme de dichotomie.

a. Innovation technologique vs innovation managériale

Avant de préciser ce qui distingue ces deux notions dans la littérature scientifique, nous tenons à signaler que nous utilisons indifféremment, dans cette thèse, les termes "innovation technologique", "innovation technique" et "innovation économique". Les termes "l'innovation managériale", "l'innovation organisationnelle" et "l'innovation administrative" sont également employés sans distinction.

La distinction la plus répandue dans la littérature entre l'innovation technologique et l'innovation managériale s'intéresse au type de structure sur laquelle l'innovation agit. En effet, selon Evan (1966), comparer ces deux concepts consiste à faire une comparaison plus générale entre la structure technologique et la structure sociale. Les innovations technologiques ont un lien direct avec les activités de travail de base de l'organisation et affectent la technique des processus de production des produits et services (Damanpour et Evan, 1984). Les innovations organisationnelles, quant à elles, ont un lien indirect avec les activités de base de l'organisation mais un lien direct avec sa gestion (Damanpour et Evan, 1984). C'est-à-dire, qu'elles affectent la structure organisationnelle et les processus administratifs (Damanpour et Evan, 1984).

Dans la même logique, Chanaron (1999) considère que l'innovation technologique est le résultat d'un nouveau changement dans les caractéristiques techniques et matérielles des biens, services ou procédés. En revanche, l'innovation organisationnelle implique un changement dans les modes de fonctionnement d'une structure sociale (Chanaron, 1999).

En outre, Damanpour (1991) signale que l'innovation technologique se distingue également de l'innovation organisationnelle lorsqu'il s'agit de définir les variables qui permettent de prévoir l'adoption de l'une ou l'autre de ces innovations. En effet, l'innovation technologique requiert un professionnalisme élevé, une faible formalisation et une faible centralisation. À l'inverse, les innovations organisationnelles sont facilitées par une formalisation élevée, une centralisation élevée et un faible professionnalisme.

b. Innovation radicale vs innovation incrémentale

Dans son œuvre dédiée à la compréhension de l'évolution cyclique de l'économie, Schumpeter explique la relation explicite existant entre innovations et cycles économiques par l'accumulation des innovations et des imitations (Burger-Helmchen et al., 2016, p. 21). Ici, le progrès technique est le noyau de l'économie et permet de produire des innovations en grappes, ou groupes d'innovations (De Swarte, 2014, p. 142). Toutefois, il existe une discontinuité dans la dynamique de l'apparition et de la diffusion des innovations ; deux séries de périodes se distinguent : l'une se caractérise par une prolifération des innovations qui donnent naissance aux grappes d'innovations alors que l'autre n'en compte qu'un petit nombre (De Swarte, 2014, p. 142). Cela s'explique par l'existence d'une relation de dépendance (Burger-Helmchen et al., 2016, p. 22) et d'imitation entre les innovations. Cependant, les périodes pauvres en innovation sont celles qui cultivent les innovations radicales (ou de rupture) qui, en introduisant une nouvelle technique (invention), modifient profondément les comportements des utilisateurs. Ces dernières émergent à des périodes bien précises, généralement à l'occasion des crises (récessions) pour relancer l'économie et redresser les marchés (Freeman et al., 1982). La nouvelle technologie qu'elle soit imitée, améliorée, adaptée, variée ou renouvelée donne lieu à de nombreuses autres innovations dites incrémentales, caractérisant ainsi les périodes riches en nouveauté. En effet, les innovations incrémentales utilisent des technologies faiblement modifiées et offrent aux utilisateurs des avantages moins élevés (Chandy et Prabhu, 2011) que ceux provoqués par l'innovation radicale.

Les innovations radicales (innovations majeures) sont celles qui créent des cycles industriels propulsant l'économie dans une période de croissance (De Swarte, 2014, p. 142) où on assiste à une augmentation de la production et une création de nouvelles firmes et d'emplois. En revanche, cette situation conduit à une *réorganisation complète de l'industrie* : guidé par le

profit, l'innovateur (ou l'entrepreneur) accède à une position de monopole sur le marché (position temporaire en attendant d'autres innovations) lui permettant de *ruiner les anciennes exploitations* (Schumpeter, 1999). En effet, les entreprises qui n'arrivent pas à suivre la concurrence disparaissent et le chômage progresse (licenciements). Ce mouvement qui commence par une phase de croissance et de création d'activité économique (par l'innovation) suivi d'une phase de *dépression* et de destruction des anciennes structures (par la concurrence) est ce que Schumpeter a appelé le *processus de destruction créatrice* (Burger-Helmchen et al., 2016, p. 19 ; De Swarte, 2014, p. 142). Ce processus est au cœur de l'évolution économique (Metcalfé, 1998).

c. Percée technologique vs percée sur le marché

À la différence des innovations radicales qui modifient substantiellement à la fois la technologie utilisée et les habitudes de consommation, les percées technologiques et de marché modifient seulement l'une ou l'autre de ces caractéristiques. Une innovation est dite "percée technologique" (*technological breakthrough*) lorsqu'elle utilise des technologies ou des principes scientifiques considérablement nouveaux pour améliorer une ou plusieurs composantes des produits, services ou processus déjà existants (Chandy et Tellis, 1998), sans pour autant perturber les habitudes des consommateurs. Une percée sur le marché (*market breakthrough*) apporte aux consommateurs des avantages conséquents en matière de prix par rapport aux produits, services et processus existants, sans modifier leurs composantes technologiques.

d. Innovation perturbatrice vs innovation durable

L'innovation perturbatrice (*disruptive innovation*) et l'innovation durable (*sustaining innovation*) introduites par Christensen (1997) sont axées sur deux composantes principales : la performance et le prix des nouveaux produits introduits sur le marché par rapport à ceux qui existent déjà.

Les innovations perturbatrices transforment les produits présents en y intégrant certaines caractéristiques et performances nouvelles et en les offrant à un prix bas. Cette combinaison peut ne pas intéresser les consommateurs traditionnels, lors du lancement de l'innovation sur le marché, à cause de ses performances inférieures par rapport à l'existant. En revanche, elle est

très attrayante pour un nouveau segment de clientèle qui évalue positivement les nouvelles caractéristiques et le prix inférieur (Govindarajan et Kopalle, 2006, p. 195). Avec le temps, des améliorations seront développées pour ces innovations qui amèneront les attributs du nouveau produit à un niveau supérieur permettant ainsi d'attirer de nouveaux clients et même de satisfaire les clients traditionnels (Govindarajan et Kopalle, 2006, p. 195). Par exemple, dans les années 1970, Canon a introduit sur le marché des photocopieurs portables plus lents mais peu coûteux comparativement aux photocopieurs présents de Xerox qui sont plus grands et plus rapides, utilisés principalement par les grandes entreprises (Govindarajan et Kopalle, 2006, p. 199). Les photocopieurs de Canon ont été rapidement adoptés par les particuliers et les petites entreprises qui ont apprécié la commodité et le prix du produit en dépit d'une mauvaise résolution (Govindarajan et Kopalle, 2006, p. 199). Plus tard, Canon a amélioré la qualité, la vitesse et les fonctionnalités de ses photocopieurs, ce qui lui a permis de satisfaire les besoins du marché grand public (Govindarajan et Kopalle, 2006, p. 199).

Si l'innovation perturbatrice crée de nouveaux marchés ou répond à des besoins d'un groupe de nouveaux clients ignorés par les innovateurs traditionnels, l'innovation durable cible des clients qui sont déjà sur le marché et vise à améliorer leur existant en leur adressant des produits plus performants, qui ont tendance à anticiper leurs besoins futurs (Christensen, 1997).

e. Innovation qui détruit les compétences vs innovation qui améliore les compétences

Une innovation qui détruit les compétences (*a competence-destroying innovation*) est une innovation qui est à l'origine de nouvelles classes de produits ou procédés qui se substituent à d'autres (Tushman et Anderson, 1986). Elle se base sur une discontinuité technologique « *qui rend obsolète l'expertise requise pour maîtriser la technologie qu'elle remplace* » (Anderson et Tushman, 1990). Par exemple, les disquettes ont laissé place aux disques durs externes et clés USB. En revanche, une innovation qui améliore les compétences (*a competence-enhancing innovation*) « *s'appuie sur le savoir-faire incorporé dans la technologie qu'elle remplace* » (Anderson et Tushman, 1990). En effet, elle est une amélioration considérable des performances, des prix ou de l'efficacité des nouveaux produits ou procédés en introduisant un nouvel ordre technique qui s'appuie sur l'ordre technique existant, sans le rendre obsolète (Tushman et Anderson, 1986, p. 442). Par exemple, les machines à écrire électriques ont

apporté une amélioration des compétences par rapport aux machines à écrire mécaniques (Chandy et Prabhu, 2011, p. 4).

Outre les cinq typologies présentées ci-dessus, de nombreuses autres typologies ont été développées dans la littérature sur l'innovation. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer les typologies de Garel et Rosier (2008) et Henderson et Clark (1990).

Garel et Rosier (2008) identifient trois régimes d'innovation selon le critère de performance du marché. *Le régime de renforcement* fait référence au développement de nouveaux produits et services qui soutiennent et améliorent les produits ou services existants ; *le régime de renouvellement* est destiné à renouveler les offres de produits et services existants ; et *le régime d'exploration* rejoint le régime précédent avec des enjeux de conception bien spécifiques (Garel et Rosier, 2008). Les auteurs identifient également deux formes d'expansion de l'innovation, une technologique et l'autre de valeur.

Henderson et Clark (1990) utilisent la distinction entre les deux critères : connaissance des composants d'un produit, service ou processus ; et connaissance du système qui intègre et relie ces différents composants pour identifier quatre types d'innovation. D'une part, "l'innovation radicale et l'innovation incrémentale" qui sont à l'opposé l'une de l'autre. L'innovation radicale exige un changement dans la technologie de base qui permet la fabrication des composants et une modification de la façon dont laquelle ces composants sont reliés. Cependant, l'innovation incrémentale ne nécessite ni changement dans la technologie ni dans la configuration du système, elle est juste une amélioration de l'existant. D'autre part, "l'innovation architecturale et l'innovation modulaire" sont, quant à elles, à un niveau intermédiaire. En effet, l'innovation architecturale, comme son nom l'indique, nécessite seulement un changement dans l'architecture du système qui relie les différents composants entre eux sans modifier la technologie permettant de fabriquer ces composants. L'innovation modulaire s'accompagne d'un renversement des composants d'un produit sans pour autant changer le système permettant de lier ces composants.

Comme le soulignent Chandy et Prabhu (2011), les typologies d'innovation recouvrent une littérature abondante qui parfois désigne par des termes différents des concepts similaires et

vice-versa. C'est le cas par exemple de l'innovation drastique, l'innovation révolutionnaire ou l'innovation radicale qui rendent obsolètes les biens actuels.

L'innovation sociale que nous souhaitons étudier dans cette thèse est considérée par certains auteurs comme appartenant à un ou plusieurs types d'innovation, tel que l'innovation responsable, ouverte, technologique, managériale, de produit ou de service. Pour notre part, nous rejoignons l'avis selon lequel l'innovation sociale est un type d'innovation à part entière.

Section 1.2 L'innovation sociale : c'est quoi ?

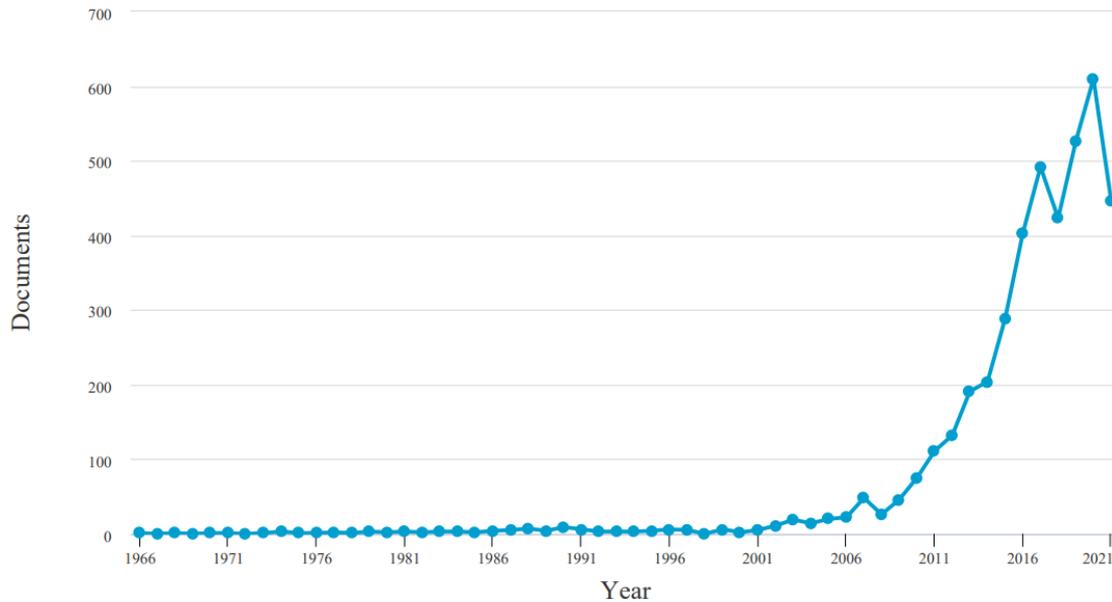
« *L'innovation sociale n'est pas une exclusivité de notre temps* » (Sharra et Nyssens, 2010, p. 1). Par exemple, sans qu'elles soient appelées innovations sociales, les mutuelles et coopératives ont été créées dès le 19^{ème} siècle pour améliorer les conditions de vie des travailleurs urbains marginalisés (Sharra et Nyssens, 2010), puis pour protéger les intérêts des agriculteurs. En revanche, en tant que domaine de recherche, l'innovation sociale est un champ nouveau (Cajaiba-Santana, 2014 ; Lettice et Parekh, 2010 ; Mulgan, 2006 ; Sharra et Nyssens, 2010) et peu étudié (Mulgan, 2006 ; Sharra et Nyssens, 2010) mais en progression rapide (Moulaert et al., 2013a ; Mulgan, 2006 ; Pol et Ville, 2009 ; Rana et al., 2014 ; Rüede et Lurtz, 2012). La figure 2 montre l'intérêt croissant accordé à la recherche en innovation sociale, notamment à partir de 2008. Par exemple, le nombre de documents scientifiques produits entre 2008 et 2020 est passé de 26 à 610. C'est en Europe et en Amérique du nord que la recherche en innovation sociale est la plus avancée⁹.

L'innovation sociale est pluridisciplinaire (Cajaiba-Santana, 2014 ; Pol et Ville, 2009 ; Rana et al., 2014) ; elle relève de différents domaines par exemple, l'économie, la gestion, la sociologie, l'écologie, la géographie, l'art, l'administration publique, l'ingénierie, les études urbaines, les sciences de la santé et de l'information. Elle se dote également d'un fort caractère interdisciplinaire (Moulaert et al., 2013a), dans le sens où elle utilise des principes et des méthodes transférées des autres disciplines (Nicolescu, 2002). De plus, la recherche sur le sujet,

⁹ Selon les données Scopus.com

dépasse toutes les frontières disciplinaires pour impliquer à la fois les chercheurs scientifiques et les praticiens de tous les horizons.

Figure 2. Nombre de publications avec l'expression "innovation sociale" ou "social innovation" dans le titre, les mots clés ou le résumé, entre 1966 et 2021



Source : Graphique réalisé à partir des données provenant de Scopus.com

Moulaert et al. (2013a) expliquent l'engouement pour la recherche et la pratique en innovation sociale par au moins trois facteurs : l'accroissement des problèmes sociaux pour lesquels il faut chercher des solutions ; l'absence de consensus entre les chercheurs et les acteurs de terrain sur les méthodologies de recherche en innovation sociale ; et enfin, l'ambiguïté dans la façon de se positionner dans le "champ social" et la manière de contribuer à sa transformation.

Tous ces éléments font de l'innovation sociale un concept complexe (Dancause et Longin, 2014) pour lequel la littérature est très fragmentée et dispersée (Cajaiba-Santana, 2014). Ainsi, dans cette section, nous essayons de réduire cette complexité en discutant et examinant la littérature existante.

1.2.1 Émergence du concept d'innovation sociale

Le terme "innovation sociale" est assez récent, sa première utilisation dans la littérature économique ne surgirait qu'au milieu du XX^e siècle. Certains auteurs comme Cooperrider et Pasmore (1991) désignent Taylor comme le parrain de ce concept. Il l'aurait utilisé, pour la première fois en 1970 dans son célèbre ouvrage "*Introducing social innovation*", où il définit l'innovation sociale comme de nouvelles façons de faire les choses afin de répondre aux besoins sociaux (Taylor, 1970). Cependant, cette façon de définir l'innovation sociale comme un simple moyen de résolution de problèmes sociaux ne permet pas de la distinguer d'autres concepts proches tels que le "*changement*" (Harrisson et al., 2005, p. 5). Selon Cloutier (2003), dans la même année (1970), Gabor étudiait "l'innovation sociale" dans une vision de développement territorial. Moulaert et al. (2013b), de leur côté, pensent que le terme a été inventé en Europe au milieu des révoltes sociales des années 1960. En revanche, Peter Drucker, en 1957, soulignait déjà l'importance de l'innovation sociale par rapport à l'innovation technologique et la distingue même de la réforme et de la révolution.

D'autres auteurs considèrent que la première utilisation du terme revient à Joseph Schumpeter dans la première moitié du XX^e siècle, et qu'il aurait été le premier à signaler l'importance de l'innovation sociale comme élément indispensable au maintien et au développement des innovations technologiques (De Muro et al., 2007 ; Hillier et al., 2004 ; MacCallum et al., 2009). Neumeier (2012, p. 50) résume le sens que donne Schumpeter à l'innovation sociale dans une approche centrée sur l'organisation comme « *une nouvelle forme d'action entrepreneuriale coopérative conduisant à de nouvelles formes d'organisation et débouchant sur des innovations techniques et commerciales* ».

Notre recherche a montré que cette expression "innovation sociale" existait, dans les travaux scientifiques, bien avant les années 1930. En revanche, ce sont des travaux qui n'appartiennent pas à la littérature économique et dont le sens est plus vague par rapport à ce que Schumpeter, Drucker ou Taylor ont essayé d'expliquer. En effet, la notion d'innovation sociale utilisée à la fin du XIX siècle faisait référence à la diffusion d'idées nobles et loyales introduites par une minorité d'hommes libéraux et cultivés (voir Merivale, 1872). Le terme "innovation sociale" est également utilisé au début du XX siècle par Frances Hoggan (1909) dans un contexte de mélange racial et d'amélioration des conditions de vie des noirs américains. Elle désignait par

innovation sociale, les changements positifs qu'ont connus les esclaves en Amérique tels que le droit au travail.

En outre, Lévesque (2002), en se référant au domaine de l'économie sociale au Québec, distingue trois grandes périodes d'innovation sociale :

- une première, entre 1968 et 1975, où la notion d'innovation sociale n'était pas encore connue sous sa dénomination mais faisait plutôt référence à de nouvelles valeurs telles que le refus de la consommation de masse ou à de nouvelles expériences d'autogestion liées au refus du travail monotone en contexte strictement hiérarchique. C'est une période fertile en innovations sociales initiées par une nouvelle classe de personnes instruites et motivées par de nouveaux idéaux et aspirations (Sharra et Nyssens 2010) ;
- une deuxième, entre 1975 et 1985, où la notion d'innovation sociale commence à émerger en tant que telle dans le but de remédier à la crise du couple État-marché, causée par l'incapacité de l'État régulateur à répondre à une nouvelle demande sociale, et à la crise duale développement économique-développement social, dans la mesure où le développement du premier n'entraîne pas forcément le développement du second. Ici, l'innovation sociale apparaît pour favoriser la création d'emplois et proposer de nouvelles solutions à l'État-providence ;
- et une troisième période, entre 1990 et 2000, période de mutations politiques (reconfiguration de l'État, apparition de nouvelles formes de régulation, de nouvelles modalités de coordination et de nouveaux modes de gouvernance) plutôt que de crise où les innovations sociales couvrent de plus en plus de terrains et des parties prenantes.

Dans cet ordre d'idées, une quatrième période peut être ajoutée aux trois énoncées ci-dessus afin de compléter la chronologie. Il s'agit de ces deux dernières décennies (à partir des années 2000), une période qui se distingue, d'une part, par une "*explosion de la littérature*" sur l'innovation sociale (Edwards-Schachter et Wallace, 2015) et, d'autre part, par une multiplicité de pratiques liées à ce domaine. Klein et Harrisson (2007) l'avaient bien montré en analysant quatre expérimentations de la capacité de l'innovation sociale et ses effets sur la transformation des sociétés dans quatre pays : le Royaume-Uni, la Suisse, l'Argentine et le Québec (voir également Lawrence et *al.*, 2013 et Richez-Battesti et *al.*, 2012).

Edwards-Schachter et Wallace (2015) ont réalisé un examen de l'évolution de la conceptualisation de l'innovation sociale pendant les 60 dernières années. Ils ont montré que ces dernières années (entre 1995 et 2014) se caractérisent par une *redécouverte de l'innovation sociale déplacée à l'avant-garde du discours politique* comme une meilleure arme pour combattre les problèmes sociaux les plus complexes et insolubles (Edwards-Schachter et Wallace, 2015). Ces derniers ont également signalé que le terme innovation sociale dans cette période fait plus référence à la "*durabilité*", au "*changement social et sociotechnique*" mais aussi à la "*création collective*", à la "*co-création*" et au "*processus collectif d'apprentissage*". Néanmoins, l'innovation sociale « *a été transformée en une sorte de concept fédérateur pour labéliser les pratiques des organismes de bienfaisance, des entreprises sociales, des initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises, etc.* » (Mumford, 2002, p. 256).

Enfin, la diversité des pratiques et du vocabulaire qui entoure l'innovation sociale ainsi que la prolifération de la recherche en la matière sont certes enrichissantes. Cependant, elles ont dépourvu l'innovation sociale d'un cadre intégratif et ont laissé apparaître dans son étude une diversité d'approches (Klein, 2013). Plutôt que de proposer une définition précise de ce concept, la plupart des auteurs se focalisent sur ses caractéristiques, ses dimensions et ses finalités. Toutefois, nous avons recensé quelques définitions que nous allons aborder dans le paragraphe suivant.

1.2.2 Comprendre l'innovation sociale

Dans ce paragraphe, nous allons d'abord présenter les différentes définitions données à l'innovation sociale ainsi que ses dimensions. Nous la distinguons ensuite, brièvement, de six notions avec lesquelles elle partage certains liens, à savoir "l'invention sociale", "le changement social et la transformation sociale", "l'entrepreneuriat social", "l'innovation responsable", "l'innovation technologique", et enfin "l'innovation managériale".

a. Définition en évolution

En dépit de son intérêt croissant, il n'existe pas une définition universelle et englobante de l'innovation sociale. Si elle fait l'objet de nombreuses discussions, les chercheurs et praticiens (notamment dans le cadre des institutions ou centres de recherche sur les innovations sociales) n'ont pas réussi à trouver un consensus sur le sujet. Djellal et Gallouj (2012, p. 39) parlent d'une

« recherche désespérée d'une définition ». Rüede et Lurtz (2012, p. 2) notent qu'« une compréhension commune du terme innovation sociale n'a pas encore vu le jour ». Degavre et al. (2015) évoquent l'instabilité de la définition du terme en raison de conceptions conflictuelles. Enfin, Pol et Ville (2009) soulignent que presque tout le monde aime ce terme "innovation sociale" mais tous ignorent ce qu'il signifie. Ils ajoutent, que certains universitaires le trouvent trop vague, sans utilité, et il n'apporte rien à ce qu'ils savent à propos de l'innovation. Les auteurs concluent que ce terme doit être purifié.

Par ailleurs, la définition de l'innovation sociale a connu des évolutions marquantes depuis son apparition jusqu'à nos jours. Nous allons étudier cette définition en se référant à trois grandes périodes, déterminées par Edwards-Schachter et Wallace (2015) et à travers lesquelles la notion s'est considérablement enrichie.

L'innovation sociale entre 1955 et 1974

Nous commençons par la première définition donnée par Drucker (1957), selon laquelle l'innovation sociale « vise à créer quelque chose de nouveau. [...] Elle vise à utiliser les valeurs traditionnelles, les croyances et les habitudes pour de nouvelles réalisations, ou pour atteindre les anciens objectifs dans de nouvelles, de meilleures façons qui vont changer les habitudes et les croyances ». L'auteur signale que l'innovation sociale peut nous offrir une meilleure méthode pour définir à la fois la nouvelle chose à mettre en œuvre, qui est possible ou nécessaire, et les autres choses annexes qui peuvent être faites pour y parvenir. Drucker (1957) met l'accent sur une innovation sociale à la recherche d'une efficacité et d'une efficience dans la gestion d'une organisation.

Quelques années plus tard, Taylor (1970) redéfinit la notion d'innovation sociale, en l'appropriant à son domaine des sciences du comportement. Il la considère comme une nouvelle conception mise en œuvre grâce à la coopération entre différents acteurs de la société et ayant pour but la résolution de leurs problèmes sociaux.

Dans le même temps, Gabor (1970) a employé le terme dans une vision de développement territorial, technologique et institutionnel pour désigner une défense contre la crise sociale et l'instabilité. Il abordait des thèmes comme l'urbanisation, les inégalités, la violence dans les médias, la pollution de l'air et la modernisation des professions de services.

Selon Edwards-Schachter et Wallace (2015), cette période est marquée par des définitions de l'innovation sociale centrées sur la satisfaction des besoins sociaux, les nouvelles méthodes d'organisation, et sur la génération des inventions sociales, des changements sociaux et des changements dans les pratiques sociales.

Ces conceptions ont ensuite fait l'objet de critiques de la part des chercheurs. D'un côté, elles sont fortement axées sur des concepts qui sont déjà connus et ne signifient pas l'innovation sociale (comme l'invention sociale et le changement social). De l'autre, ces conceptions ne donnent pas assez d'importance à la question du processus d'innovation dans son intégralité. Elles se concentrent sur les résultats de ce processus, réduits uniquement aux problèmes de lutte contre la pauvreté et à la recherche de l'efficacité organisationnelle. En effet, les définitions de cette période adoptent une vision réductionniste de l'innovation sociale dans le sens où elles la considèrent comme un simple instrument de lutte contre les problèmes les plus urgents des groupes d'individus les plus vulnérables (Klein, 2013).

L'innovation sociale entre 1975 et 1995

Dans cette période, la définition de l'innovation sociale va progresser, au fur et à mesure, pour se révéler à travers de nouvelles réalités. En effet, l'utilisation du terme va au-delà de la satisfaction des besoins sociaux ou du changement social pour souligner également l'importance des changements économiques, politiques (Conger, 1984 ; Cooperrider et Pasmore, 1991 ; Drucker, 1987 ; Gershuny, 1983 ; Gray et Braddy, 1988 ; King, 1984) et environnementaux (Henderson, 1993 ; Stewart, 1981). En outre, pendant cet intervalle de temps, la définition de l'innovation sociale va prendre en considération des éléments très importants pour la caractériser, à savoir : l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie (Brooks, 1982 ; Henderson, 1993), la cohésion sociale, et enfin la nécessité du processus (Brooks, 1982 ; Chambon et *al.*, 1982 ; Gray et Braddy, 1988). Ici, les innovations sociales poursuivent, également, un objectif de modification des rapports sociaux et culturels (Conger, 1984 ; Cooperrider et Pasmore, 1991 ; King, 1984) ainsi que des composantes aux niveaux institutionnel et législatif (Conger, 1984 ; King, 1984) permettant de contribuer au bien-être de l'humain. Selon King (1984), les innovations sociales peuvent accélérer le développement technologique comme elles peuvent le ralentir. Toutefois, elles ne sont pas le fruit des sciences ou des technologies, au contraire elles engendrent elles-mêmes des répercussions non

seulement sur la société et l'économie mais aussi sur la science et la technologie (Drucker, 1987)¹⁰.

Cette période a été, également, l'occasion d'appuyer l'approche de l'innovation sociale comme un moyen de performance des organisations, approche initiée par Drucker (1957). Des auteurs tels que Brooks (1982) et Drucker (1987) définissent l'innovation sociale comme étant de nouvelles formes d'organisation du travail qui engendrent une modification dans les structures de production et de pouvoir (Cloutier, 2003). La finalité de cette innovation sociale divise les auteurs de cette approche. D'une part, il s'agit d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'entreprise sans pour autant se préoccuper du bien-être des salariés (Cloutier, 2003). D'autre part, l'innovation sociale vise à améliorer la qualité de vie au travail tout en augmentant la productivité et améliorant l'efficacité de l'entreprise (Brooks, 1982).

De son côté, Stewart (1981) étudie la relation entre la réglementation et l'innovation sociale en évaluant l'efficacité des mesures réglementaires prises par l'État pour inciter les entreprises à générer des innovations sociales. Et cela en proposant de nouveaux axes pour améliorer ou remplacer les stratégies existantes. Dans une perspective de protection de l'individu, l'auteur définit l'innovation sociale en la référant « à des innovations de produits ou de procédés qui créent des avantages sociaux » tels que la protection de l'environnement, la santé et la sécurité (Stewart, 1981, p. 1279). L'auteur identifie les innovations sociales en tant que résultat des "transformations technologiques" impactées par des réglementations efficaces. En effet, une "technologie de forçage" (*Technology forcing*) par exemple va restreindre ou éliminer des produits de qualité inférieure (produits chimiques par exemple) en faveur de produits de catégorie réglementée offrant une qualité supérieure en matière de performance sociale (Stewart, 1981).

Gershuny (1983, 1987) a fait référence aux changements sociétaux dans son explication de l'innovation sociale. L'auteur définit cette dernière comme le « *changement dans le mode de consommation des ménages pour améliorer leur niveau de vie d'un côté mais aussi pour*

¹⁰ Drucker (1987) étudie cinq exemples intéressants d'innovation sociale dans le cadre des affaires et de la vie publique à savoir : le laboratoire de recherche (the research lab) ; l'Eurodollar et le papier commercial (Eurodollar and commercial paper) ; les mouvements de masse (mass and mass movement) ; l'agent agricole (the farm agent) ; et la gestion (management itself as an organized function and discipline).

contribuer au développement de l'économie » (Gershuny, 1983, p. 2). En effet, grâce au progrès technologique, les consommateurs peuvent dégager un temps de loisir en substituant le travail domestique qu'ils effectuent eux-mêmes par l'achat d'un appareil susceptible de faire le même travail (par exemple, un lave-linge contre un lavage à la main) ce qui améliorerait la qualité de vie des ménages (Gershuny, 1987).

Dans une vision préventive contre la dégradation de la planète (désertification, déforestation, pollution de l'eau et de l'air, destruction des espèces et des cultures) et l'accroissement des problèmes sociaux (la pauvreté, la famine, les inégalités) et dans un cadre d'une mouvance citoyenne, Henderson (1993) fait référence à l'innovation sociale comme conséquence des influences des organisations des mouvements citoyens constructifs¹¹. L'objectif de ces mouvements étant de réaliser des innovations plus respectueuses de l'environnement, des citoyens et des travailleurs, mais aussi des "*non représentés*" comme les enfants, les peuples autochtones et les générations futures (Henderson, 1993). En effet, ici les innovations sociales résultent non pas des pressions qu'exerce le gouvernement sur les entreprises mais de celles qu'exerce la population sur le gouvernement et indirectement sur les entreprises. Enfin, Henderson (1993) a proposé des indicateurs de mesure de la qualité de vie globale des populations comme complémentaires aux indices PNB/PIB et permettant aux responsables politiques de vérifier plus précisément le niveau de vie des citoyens.

Par ailleurs, Chambon et *al.* (1982) aborde une dimension du concept de l'innovation sociale plus complète et plus proche de ce qu'on connaît aujourd'hui. Elle constitue la base des conceptions plus récentes reprises par des grands auteurs de l'innovation sociale (Harrisson et *al.*, 2012, p. 32). En effet, Chambon et *al.* (1982, p. 8) définissent l'innovation sociale comme un ensemble de pratiques permettant, de loin ou de près, à un individu ou à un groupe *de prendre en charge* un ou plusieurs besoins sociaux *n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes par ailleurs*. Les auteurs précisent qu'une nouveauté radicale n'est pas une condition *sine qua non* pour qu'une pratique soit une innovation sociale. « *Innover ne pas faire nouveau, mais faire autrement* » en modernisant par exemple une pratique ancienne (Chambon et *al.*, 1982, p. 8). Cependant, la nouvelle pratique, pour qu'elle soit une innovation sociale, doit être plus efficace

¹¹ Sachant que les mouvements citoyens peuvent devenir destructifs et néfastes pour la société s'ils ne sont pas pris en charge correctement (Henderson, 1993).

et/ou efficiente en matière de résultat (Chambon et *al.*, 1982 ; Gray et Braddy, 1988). Ces auteurs insistent également sur le triple objet de "motivation", "participation" et "autonomisation" des individus pour résoudre leurs propres problèmes et rompre avec les anciennes habitudes "d'assistance" que l'État a créées dans sa politique sociale des années 1980. Ici, Chambon et *al.* (1982) mettent l'accent sur le processus dans l'examen de l'innovation sociale. Ils annoncent que « l'innovation sociale recouvre la démarche qui va de la prise de conscience à la prise de pouvoir » et que la participation des individus est une condition nécessaire à l'existence de cette innovation sociale. Enfin, les auteurs soulignent que les bénéficiaires de l'innovation sociale doivent inclure les « exclus ou les populations conventionnellement repérées comme à part (enfants, migrants, personnes du troisième âge, délinquants...) ». En somme, pour Chambon et *al.* (1982) l'innovation sociale consiste à faire autrement pour atteindre un meilleur résultat tout en faisant participer les individus dans le processus d'innovation pour améliorer leur propre niveau de vie et devenir autonomes.

Cette question de l'innovation sociale axée sur le processus est plus approfondie dans la troisième période avec les contributions académiques les plus citées du XXI^e siècle, par exemple Mulgan (2006), Mulgan et *al.* (2007), Murray et *al.* (2010). Une autre perspective qui a vu le jour dans les années 1980 (avec Chambon et *al.*, 1982) est redéveloppée récemment et d'une manière considérable par des auteurs de renom (par exemple, Moulaert, Nussbaumer, Hillier, Gerometta, Novy et Leubolt). Elle concerne l'innovation sociale et le développement territorial qui met en exergue les problèmes de développement régional et local comme le défi principal de l'innovation sociale (Edwards-Schachter et Wallace, 2015).

L'innovation sociale après l'an 1995

Bien que cette période se caractérise par un boom de la recherche en innovation sociale, elle est une continuité et un enrichissement des écrits précédents sur le sujet (Edwards-Schachter et Wallace, 2017). C'est également une période de *redécouverte* de l'innovation sociale portée par les pouvoirs publics, en particulier les grandes organisations internationales (comme l'Union Européenne, l'OCDE et l'UNESCO), non seulement pour faire face à la crise de l'État-marché mais aussi pour résoudre les problèmes mondiaux les plus complexes (Edwards-Schachter et Wallace, 2017). Selon l'OCDE (2011), l'innovation sociale peut être le moyen opportun de

concilier deux forces qui sont dans la plupart du temps à l'opposé l'une de l'autre, en apportant à la fois la croissance économique et la valeur sociale.

L'innovation sociale est également présentée comme un vecteur de modernisation des politiques publiques et un fondement de la rénovation des politiques sociales (Richez-Battesti et al., 2012). En effet, pour des raisons de limitation des contraintes administratives et de réduction des dépenses, les pouvoirs publics ont cherché à créer un environnement favorable à l'innovation sociale (Jouen, 2008). Ainsi, le secteur public non seulement participe au financement des innovations sociales mais devient un acteur important pour leur création et leur diffusion.

Par ailleurs, dans cette dernière période, le discours en innovation sociale est également réorienté vers les perspectives territoriales et spatiales (Edwards-Schachter et Wallace, 2017) où l'innovation sociale se définit par rapport aux « *changements au niveau tant institutionnel que des comportements collectifs et individuels (personnes éminentes, leadership) contribuant à l'intégration sociale* » (Hillier et al., 2004, p. 137). Dans cette optique, un nouveau modèle dit "*Développement Territorialement Intégré*" (*Integrated Area Development -IAD*) a été proposé par Moulaert et ses collègues (2000, 2005). Ce modèle inclut des stratégies d'autoproduction écologique, de formation et de réinsertion des personnes démunies, de rénovation de l'habitat et des espaces publics ainsi que des stratégies de gouvernance axées sur la participation et la mobilisation communautaire (Moulaert, 2000). En effet, l'IAD est un *processus socialement innovant* dans le sens où il correspond à une innovation au niveau des relations entre les individus et les groupes, et il répond à un objectif d'intégration des communautés exclues dans le marché du travail et dans les systèmes de production locaux (Hillier et al., 2004).

Dans cette troisième période, l'approche de l'innovation sociale d'entreprise (*Corporate Social Innovation - CSI*) ressort de la littérature (Edwards-Schachter et Wallace, 2017). Ce terme, CSI, est apparu dans la recherche scientifique anglo-américaine, en l'occurrence chez Rosabeth Moss Kanter, en 1999, dans la *Harvard Business Review* (Ulinski, 2015). Il désigne les innovations des entreprises qui cherchent un double objectif : la croissance économique et l'impact social (Mirvis et al., 2016). Cependant, Kanter (1999) considère que l'innovation sociale des entreprises est une occasion d'affaire dans la mesure où ces dernières doivent tirer profit des

besoins des communautés afin de développer de nouvelles idées leur permettant de résoudre leurs problèmes commerciaux. En revanche, d'autres auteurs comme Jupp (2002) et Westaway (2014) plaident pour une CSI en faveur de la résolution des problèmes de la société. Jupp (2002, p. 24) définit l'innovation sociale d'entreprises comme le processus par lequel « *les entreprises utilisent leurs ressources organisationnelles, financières et humaines pour produire des réponses efficaces et innovatrices aux problèmes sociaux insolubles, de manière à permettre la reprise et la diffusion des solutions* ».

Le tableau 1 présente quelques définitions les plus citées de l'innovation sociale. Il souligne, selon chaque définition, les dimensions de l'innovation sociale (voir le paragraphe "c" *infra*, dans cette section, qui présentera les dimensions de l'innovation sociale).

b. Purification du concept

Dans la poursuite de notre effort de compréhension du concept d'innovation sociale, nous allons essayer de le distinguer de quelques notions avec lesquelles il peut être confondu. Il s'agit des notions d'invention sociale, de changement social, d'entrepreneuriat social, d'innovation technologique et d'innovation managériale. Ces notions sont très proches de l'innovation sociale et peuvent intervenir au moins dans une partie de son processus ou dans son contexte. Bien qu'elles constituent de grandes thématiques de recherche, les citer est nécessaire afin de bien cerner le sujet que nous étudions, à savoir l'innovation sociale.

Innovation sociale vs invention sociale

Le concept d'invention sociale, introduit par Max Weber au début de XX^e siècle, est entré dans la littérature scientifique des sciences sociales bien avant celui de l'innovation sociale (Moulaert et al., 2013b).

Tableau 1. Définitions et dimensions de l'innovation sociale

Auteurs	Définition	Dimensions
Mumford (2002, p. 253)	L'innovation sociale se réfère à « l'émergence et la mise en œuvre d'idées nouvelles sur la manière dont les individus devraient organiser les activités interpersonnelles ou les interactions sociales afin de dégager un ou plusieurs objectifs communs. Au même titre que d'autres formes d'innovation, la production résultant de l'innovation sociale devrait varier en fonction de son ampleur et de son impact ».	Nouveauté Processus Solution Valeur créée
Mulgan et al. (2007, p. 8)	« L'innovation sociale se réfère aux nouvelles idées qui fonctionnent pour la réalisation des objectifs sociaux » (définition large).	Nouveauté Solution
Mulgan (2006, p. 146) ou Mulgan et al. (2007, p. 8)	« L'innovation sociale se réfère aux activités et services novateurs qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés à travers les organisations dont les objectifs principaux sont sociaux » (définition plus étroite).	Nouveauté Solution Processus Valeur créée
De Muro et al. (2007, p. 25)	« L'innovation sociale est définie comme l'interaction entre deux dynamiques : d'une part, celle des stratégies de satisfaction des besoins humains (et en tout premier lieu, les besoins élémentaires) et, d'autre part, celle de l'innovation dans les rapports sociaux (notamment en matière de gouvernance) nécessaire à la réussite de ces stratégies ».	Solution Processus
Phills et al. (2008, p. 39)	L'innovation sociale est « une nouvelle solution à un problème social qui est plus efficace, efficiente, durable, ou juste que les solutions existantes et pour lesquelles la valeur créée revient principalement à la société dans son ensemble plutôt qu'aux particuliers. Une innovation sociale peut être un produit, un procédé de fabrication ou une technologie (un peu comme l'innovation en général), mais elle peut aussi être un principe, une idée, un projet de loi, un mouvement social, une intervention, ou une combinaison d'entre eux ».	Nouveauté Solution Valeur créée
Moulaert (2010, p. 10)	L'innovation sociale concerne « la satisfaction des besoins de base et les changements dans les relations sociales avec <i>l'empowerment</i> des processus sociaux ; elle concerne les gens et les organisations qui sont touchés par la privation ou le manque d'une qualité de vie et des services quotidiens, qui sont désemparés par l'absence de droits ou d'autorité dans la prise de décision et qui sont impliqués dans les organismes et les mouvements en faveur de l'innovation sociale ».	Solution Processus <i>Empowerment</i>
Westley et Antadze (2010, p. 2)	L'innovation sociale est « un processus complexe d'introduction de nouveaux produits, procédés ou programmes qui modifient profondément les routines de base, les flux de ressources et d'autorité, ou les croyances du système social dans lequel l'innovation se produit ».	Nouveauté Processus Solution <i>Empowerment</i>
Murray et al. (2010, p. 3)	Les innovations sociales se définissent comme « de nouvelles idées (produits, services et modèles) qui, simultanément, répondent aux besoins sociaux et créent de nouvelles relations sociales ou des collaborations. En d'autres termes, elles sont des innovations qui sont à la fois bonnes pour la société et renforcent sa capacité à agir ».	Nouveauté Processus Solution Valeur créée <i>Empowerment</i>
Young (2011, p. 21285)	« Une innovation sociale est un nouveau mécanisme qui augmente le bien-être des personnes qui l'adoptent par rapport au statu quo ».	Nouveauté Processus Solution
OCDE (2011, p. 13)	« Il y a une innovation sociale quand de nouveaux mécanismes et normes consolident et améliorent le bien-être des individus, des communautés et des territoires en termes d'inclusion sociale, de création d'emploi, de qualité de vie ».	Nouveauté Processus Solution
Chalmers et Balan-Vnuk (2013, p. 786)	L'innovation sociale est « un processus d'adoption des changements institutionnels ».	Processus Solution
Evers et Ewert (2015, p. 109)	« Les innovations sociales sont celles qui, à un moment donné, soulèvent l'espoir et les attentes du progrès vers quelque chose de meilleur (une société plus socialement durable / démocratique / effective) ».	Nouveauté Solution Valeur créée

L'invention sociale décrite par Ogburn (1964) et par Whyte (1982) rejoint en partie la notion d'innovation sociale qu'on connaît aujourd'hui, dans la mesure où elles se fondent sur quelques éléments en commun. En effet, l'invention sociale chez Ogburn (1964) concerne des inventions culturelles, non matérielles, acquises dans l'objectif de réaliser un changement culturel ou technique (Neumeier, 2012). Chez Whyte (1982), l'invention sociale est relative à un nouvel élément dans la structure ou les relations à l'intérieur des organisations ; une nouvelle action politique, un nouveau rôle ou un ensemble de rôles ; et aux nouvelles procédures qui organisent les interactions et activités humaines ainsi que les relations entre les individus et leur environnement naturel et social. Cependant, Whyte (1982) n'a annoncé que des typologies des inventions sociales qui s'apparentent bien évidemment avec l'objet de l'innovation sociale et qui saisissent parfaitement la dimension de nouveauté, notamment d'ordre organisationnel et institutionnel.

En revanche, l'innovation sociale va au-delà de l'invention sociale. Elle peut concerner les nouvelles actions de la société civile, du secteur public ou du secteur privé, qui peuvent être des acteurs à part entière de l'innovation sociale ou juste des partenaires. En effet, l'innovation sociale capture la pluralité d'acteurs qu'elle met en collaboration pour le bien-être des plus démunis et des plus fragiles. De plus, la force du concept de l'innovation sociale réside dans sa diffusion pour faire bénéficier le maximum de personnes qui sont dans le besoin. Caulier-Grice et al. (2010) soulignent bien le fait que l'innovation sociale comprend l'invention sociale mais qu'elle correspond également à ce qui suit cette invention : « *l'innovation sociale décrit les processus d'invention, de diffusion et d'adoption de nouveaux services ou modèles d'organisation, que ce soit dans le secteur public ou privé à but non lucratif. Elle décrit également le résultat - le service ou le modèle en cours de développement* » (Caulier-Grice et al., 2010).

Innovation sociale vs changement social / transformation sociale

Il convient, tout d'abord, de souligner que les deux termes "changement social" et "transformation sociale" utilisés souvent conjointement ne sont pas des synonymes mais présentent bien des différences. En effet, les transformations sociales résultent des innovations radicales et émergent souvent lors de grandes crises alors que les changements sociaux sont une amélioration de l'existant et résultent des innovations incrémentales (Lévesque, 2007).

Ces deux notions ont préalablement attiré les chercheurs engagés socialement. En effet, depuis les années 1970, leur préoccupation première n'était pas l'étude des innovations sociales, qui étaient presque méconnues à cette époque, mais celle des changements révolutionnaires tels que la prise de pouvoir de l'État par les classes populaires (Lévesque, 2002). D'ailleurs, les premières définitions de l'innovation sociale étaient centrées sur la génération de "changement social", de "changement dans les pratiques sociales" à côté de la production des "inventions sociales" et la réponse aux "besoins sociaux non satisfaits" (Edwards-Schachter et Wallace, 2017). Depuis, les pratiques sociales et le changement social restent un vecteur central de la question de l'innovation sociale, mais pas uniquement.

Il semble clair que le changement social et la transformation sociale représentent un défi majeur de l'innovation sociale. En revanche, depuis plusieurs décennies, l'innovation sociale est comprise comme une innovation prenant en compte non seulement les processus de changements sociaux mais aussi les processus de changements technologiques (Edwards-Schachter et Wallace, 2017). Ainsi, le changement technologique est un autre défi de l'innovation sociale. En outre, cette dernière est plus large et englobe d'autres dimensions telles que la nouveauté, la valeur créée et d'autres finalités telles que les changements organisationnels.

Enfin, la transformation sociale et le changement social peuvent ne pas être bénéfiques pour la société lorsqu'ils ne sont pas le fruit d'une innovation sociale. Par exemple, le numérique et les réseaux sociaux ont parfois un impact bénéfique pour les individus et leur société mais souvent des conséquences négatives (par exemple, l'isolement, le dévoilement de la vie privée, l'influence de l'opinion publique et la publicité agressive).

Innovation sociale vs entrepreneuriat social

Un autre terme voisin de l'innovation sociale est "l'entrepreneuriat social" (ou "l'entreprise sociale"). Il est né dans le début des années 1990 (Barthélémy et Slitine, 2014 ; Richez-Battesti et *al.*, 2012), plusieurs années après la naissance du concept d'innovation sociale mais en parallèle avec sa montée en puissance.

Barthélémy et Slitine (2014) définissent l'entrepreneuriat social comme toute « *activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme*

raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ». Dans cette définition, on comprend bien que l'objectif de l'entrepreneuriat social n'est pas la réalisation du profit mais l'atteinte d'une finalité à la fois économique et sociale. Dans la même veine, Caulier-Grice et *al.* (2010) définissent les entreprises sociales comme des entreprises ayant des objectifs principalement sociaux, dont les surplus sont réinvestis à cet effet dans l'entreprise ou la collectivité. Selon Defourny et Nyssens (2010), il existe deux visions de l'entreprise sociale : dans une vision anglo-saxonne la lucrativité est possible ; en revanche, elle est très limitée (distribution limitée des profits) ou inexistante dans une vision européenne.

Maintenant, si l'on compare le concept d'innovation sociale avec celui de l'entrepreneuriat social ou d'entreprise sociale, des similitudes vont ressortir. En effet, dans leur étude de la littérature sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social, Phillips et *al.* (2015) illustrent l'existence d'un lien fort entre ces deux thématiques et montrent qu'elles suivent presque la même courbe de croissance en matière de production scientifique.

Ce rapprochement entre les deux concepts est dû au fait que l'entrepreneuriat social constitue une branche à part entière de l'innovation sociale. Elle regroupe un ensemble important de travaux de chercheurs qui s'inscrivent dans cette vision. Cette branche est également soutenue par des ONG et des fondations internationales, comme Schwab et Ashoka (Richez-Battesti et *al.*, 2012), qui identifient et soutiennent les entrepreneurs sociaux qui œuvrent pour l'innovation sociale un peu partout dans le monde. Par ailleurs, si l'innovation sociale inclut l'étude de l'entrepreneuriat social, elle est en fait beaucoup plus large (Caulier-Grice et *al.*, 2010). Elle mobilise, en effet, d'autres approches telles que l'approche de développement humain, de développement territorial, des sciences de gestion, etc. (voir la section 1.3).

Innovation sociale vs innovation technologique

Dans la recherche en innovation sociale, l'un des points les plus importants de divergence des scientifiques réside dans la place qu'occupe la dimension économique dans le phénomène de l'innovation sociale. L'innovation économique fait-elle partie de l'innovation sociale ou s'agit-il de deux domaines complètement distincts ? Pour répondre à cette question, les chercheurs tentent de trouver une signification satisfaisante au terme "social" qui qualifie cette innovation.

L'une des perspectives, la plus extrême, opte pour une définition large du terme "social" à savoir "le rapport à la société" (Djellal et Gallouj, 2012). L'innovation sociale est alors considérée comme toute activité permettant de résoudre les problèmes de la société. Ainsi, il n'y aurait pas de différence entre l'innovation technologique et l'innovation sociale : toute innovation est, en effet, sociale (Djellal et Gallouj, 2012). Toutefois, Pol et Ville (2009) soulignent que l'histoire de l'innovation montre que l'innovation peut être négative (par exemple, l'invention et la diffusion de la machine à cigarettes Bonsack a fait de la cigarette un produit de consommation de masse), ambiguë (par exemple, les automobiles peuvent être bénéfiques comme désastreuses pour la société –accidents, pollution) ou bénéfique (par exemple, les médicaments). En dépit du rapprochement que l'auteur fait des innovations sociales avec les innovations économiques (ou technologiques) bénéfiques pour toute la communauté, il trouve utile de séparer ces deux types d'innovation. « Cette séparation met en évidence la production de nombreuses nouvelles idées qui (au moins au début) ne sont pas créées dans le but de gagner de l'argent » (Pol et Ville, 2009, p. 883). En effet, la création de richesse peut être intégrée dans le processus d'innovation sociale mais ce n'est pas une fin en soi (Bessant et Tidd, 2007, p. 299).

En outre, Pot et Vaas (2008) considèrent que l'innovation sociale est complémentaire à l'innovation technologique et inclut l'innovation de procédés, l'innovation de produits, la modernisation des relations industrielles et la gestion des ressources humaines. Dans la même visée, Brooks (1982) fait valoir que l'innovation sociale est souvent accompagnée d'innovation technologique et avertit de l'inexistence de formes d'innovation qui soient entièrement pures. En effet, dans certaines approches théoriques (par exemple, la théorie des réseaux d'acteurs et la théorie des systèmes sociotechniques), les constructions sociales et techniques sont traitées comme inséparables (Edwards-Schachter et al., 2012, p. 678). Par conséquent, les innovations sociales et technologiques « pouvaient être comprises comme des composantes du changement social dans une interprétation holistique de l'innovation » (Edwards-Schachter et al., 2012, p. 678 ; Hochgerner, 2009, p. 44).

Cependant, certains auteurs comme Cajaiba-Santana (2014) estiment que la dimension sociale ne se limite pas seulement aux pratiques comportementales ou aux relations humaines qui interviennent et entraînent le processus de création et de diffusion de l'innovation. En effet, « elle a un sens plus large basé sur la création d'un plus grand bien commun » (Cajaiba-Santana, 2014, p. 44). La dimension sociale peut être décrite comme des moyens sociaux

permettant d'atteindre les objectifs sociaux en établissant de nouvelles relations sociales ou en transformant des relations existantes (Ionescu, 2015).

Ainsi, Cajaiba-Santana (2014) identifie deux différences majeures qui séparent l'innovation économique de l'innovation sociale. Premièrement, la différence fondamentale réside dans l'objectif final visé : il s'agit de "*la rentabilité et le succès commercial*" pour l'innovation technologique contre "*le changement social*" pour l'innovation sociale. Néanmoins, l'auteur ne néglige pas le fait que certains résultats des deux innovations peuvent se chevaucher à savoir "*l'augmentation du bien-être d'un groupe social*" (par exemple, les biens faits des médicaments, l'utilité des produits électroménagers, des moyens de transport, etc.). Deuxièmement, l'auteur considère l'innovation sociale comme une pratique qui peut devenir institutionnalisée. Elle est donc, selon lui, de nature immatérielle contrairement à l'innovation technologique qui est destinée à créer des produits ou objets. En effet, les innovations sociales sont destinées à la diffusion et à l'imitation. Il n'y a aucune barrière qui empêche leur adoption comme dans le cas des innovations technologiques qui sont souvent soumises à des brevets.

L'autre perspective extrême trouvée dans la littérature est celle en faveur de la définition la plus étroite de l'innovation sociale, qui sépare complètement les deux innovations, sociale et technologique. Cette vision, ancrée dans les approches de développement local et régional, critique fortement les approches d'innovation sociale basée sur les innovations des entreprises et celles axées sur les coalitions, les réseaux et les formes d'organisations¹². Pour les auteurs, ces dernières approches ignorent les dimensions éthiques et traitent l'innovation sociale comme une *approche managériale décontextualisée*, dont le seul but est de stimuler la croissance des entreprises dans une période de crise.

Par ailleurs, bien que de nombreux auteurs distinguent les innovations sociales des innovations économiques, rares sont ceux qui les comparent aux innovations managériales.

¹² Voir aussi Van Dyck et Van den Broeck (2013)

Innovation sociale vs innovation managériale

Le courant dominant des sciences sociales dans les années 1990 associe principalement l'innovation sociale au développement des organisations et des liens sociaux qui peuvent y être créés dans le but d'augmenter leur efficacité (De Muro et *al.*, 2007 ; Hillier et *al.*, 2004) et l'efficience de leur gestion (Dadoy, 1998 ; Drucker, 1957). En effet, l'innovation sociale qui se pratique à l'intérieur des organisations s'apparente à l'innovation managériale, qui est l'outil fondamental de développement de toute organisation. Cela suscite des problèmes de frontières entre les innovations purement managériales (non sociales) et les innovations sociales des entreprises (Djellal et Gallouj, 2012, p. 42 ; Neumeier, 2012, p. 50).

Dans notre revue de la littérature nous avons retenu l'existence de deux approches d'innovation sociale dans l'entreprise. Premièrement, il s'agit de l'innovation sociale d'entreprise (CSI) qui est orientée vers la société à travers le marché. Cette innovation sociale vise principalement la résolution des problèmes sociaux ou environnementaux tout en recherchant à atteindre une meilleure performance économique. Cependant, certaines CSI sont le fruit d'un objectif d'affaire qui se développe dans une acception sociale alors que d'autres visent, volontairement, un impact social en accord avec les besoins de l'entreprise (Mirvis et *al.*, 2016).

Deuxièmement, on trouve l'innovation sociale orientée vers le milieu du travail à la recherche du bien-être des employés. Ici, il est difficile de savoir exactement quelle est la préoccupation première de l'entreprise, le bien-être au travail ou l'amélioration de la productivité. Mais généralement cette dernière est un résultat potentiel attendu suite à l'amélioration des conditions de vie au travail. Cloutier (2003) distingue deux perspectives d'analyse : la perspective instrumentale qui se focalise sur la façon d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, sans se préoccuper du bien-être des salariés ; et la perspective non instrumentale qui décrit l'innovation sociale comme de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettent d'améliorer la qualité de vie au travail. En effet, dans cette dernière approche, les innovations sociales d'entreprise (à la différence de la CSI) font référence aux nouvelles formes d'organisation du travail (Cloutier, 2003), que l'on peut assimiler aux innovations managériales (ou organisationnelles). Néanmoins, "nouvelles formes d'organisation de travail" ne signifient pas pour autant "innovation sociale". Alors, quelles sont les différences entre ces deux innovations ?

Rappelons que l'innovation managériale désigne « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure, ou d'une technique de gestion qui est nouvelle à l'état de l'art et qui est destinée à poursuivre les objectifs organisationnels » (Birkinshaw et al., 2008, p. 825). Bien que les innovations managériales soient assez développées dans la littérature économique, la recherche en innovations sociales des entreprises reste très limitée. En effet, l'une des rares références qui ont essayé de distinguer l'innovation sociale de l'innovation managériale est Pot et Vaas (2008, p. 468). Dans leur définition de l'innovation sociale, ils signalent qu'elle est plus large que l'innovation organisationnelle, qu'elle inclut l'organisation flexible, la gestion dynamique, le travail plus intelligent, le développement du savoir-faire et des compétences et le réseautage entre organisations (Pot et Vaas, 2008, p. 468). Si l'on comprend ici que l'innovation sociale intègre l'innovation organisationnelle, les auteurs n'ont pas donné plus de détails concernant cette couverture, c'est-à-dire, en quoi l'innovation sociale est plus vaste que l'innovation organisationnelle.

Dans les études organisationnelles, l'innovation sociale peut également se référer au capital social en tant que ressource pour la créativité, l'apprentissage et les compétences, l'échange de connaissances et le renforcement des capacités pour rendre les organisations résilientes à l'évolution rapide des environnements externes. Le concept d'innovation sociale est également utilisé pour la recherche de structures de gestion, l'exploration de nouvelles formes de relations avec les clients (Denning et Dunham, 2010), le développement de modèles d'affaires coopératifs et partagés (Ridley-Duff et Bull, 2011) ou l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines (Defélix et al., 2008).

L'innovation sociale apparaît ainsi comme une innovation managériale mais qui est plus large que cette dernière (Pot et Vaas, 2008) dans la mesure où elle peut être créée à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation (par la société civile ou l'État). Et même quand elle est créée à l'intérieur de l'organisation, elle vise généralement une finalité sociale, le bien public ou le bien des travailleurs, contrairement à l'innovation organisationnelle qui est créée dans un seul but de répondre aux objectifs organisationnels, non sociaux. En plus de sa finalité sociale, l'innovation sociale est également sociale dans ses moyens, c'est-à-dire qu'elle repose sur la création de nouvelles relations sociales ou des collaborations (Murray et al., 2010). En effet, les innovations sociales de type organisationnel sont étroitement fondées sur les liens internes ou externes que

l'entreprise crée afin de maintenir des relations de confiance, de co-crédation et de collaboration avec ses employés et les parties prenantes externes.

Enfin, dans cette thèse, nous suivons l'avis de Brooks (1982) qui met en évidence l'inexistence d'une forme d'innovation pure parce que souvent une innovation est accompagnée d'autres innovations qui peuvent être de nature différente. Nous sommes également d'accord avec Pol et Ville (2009) qui précisent qu'une innovation est dite sociale si au moins au début de sa création il y avait un objectif social, c'est-à-dire le bien commun et non la richesse.

c. Les dimensions de l'innovation sociale

Les définitions présentées dans le tableau 1 sont plus ou moins proches les unes des autres, mais chacune tient compte des spécificités propres au domaine d'influence de l'auteur et du contexte dans lequel l'innovation est développée. La littérature met en avant cinq dimensions de l'innovation sociale à savoir :

- la nouveauté : comme toute innovation, la réponse que l'innovation sociale apporte doit être unique et originale. À la différence des innovations techniques, la nouveauté est ici en contraste avec des pratiques qui existent déjà (Chambon et al., 1982). En effet, « *innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un ré-enracinement dans des pratiques passées* » (Chambon et al., 1982, p. 18). Pour Mulgan et al. (2007), la nouveauté peut se reposer sur une combinaison ou hybridation d'éléments existants plutôt que sur un élément entièrement nouveau ;
- la solution (ou l'objectif) : l'innovation sociale est destinée à résoudre un problème social ou environnemental, à améliorer la qualité de vie des usagers, à changer les pratiques sociales, à créer une cohésion sociale et une inclusion sociale, à accroître le bien-être des travailleurs, etc. Cette solution doit être meilleure en matière d'efficacité, d'efficience, de durabilité ou de justesse que les pratiques existantes (Phills et al., 2008). La nouvelle solution peut être une idée, un produit, un service, un modèle, un procédé de fabrication, un programme, un mouvement social ou un projet ;

- la valeur créée : ce critère complète le précédent dans la mesure où la nouvelle solution doit dégager une plus-value sociale pour bénéficier à la société dans son ensemble et non pas pour répondre à des intérêts personnels de certains individus ou entreprises (Phills et *al.*, 2008). Pour Mulgan et *al.* (2007), la solution que l'innovation sociale propose doit être diffusée à grande échelle pour toucher le maximum de personnes. Une diffusion qui incombe aux organisations ayant comme mission principale la création de valeur sociale et non la réalisation de profit ;
- le processus : l'innovation sociale se distingue également par son processus. Ce dernier désigne la façon dont un problème social est abordé et résolu. Certains auteurs comme Chalmers et Balan-Vnuk (2013), Mumford (2002) et Westley et Antadze (2010) accordent une importance à la notion de processus de sorte qu'ils définissent l'innovation sociale comme un processus. Le processus de l'innovation sociale va de la naissance de l'idée d'innover (ou la prise de conscience de l'existence d'un besoin non assouvi) jusqu'à la résolution du problème social et la diffusion de la nouvelle solution. Le processus est associé généralement à "*la créativité et l'apprentissage collectif*" avec la "*participation communautaire*" (Edwards-Schachter et Wallace, 2015) et se caractérise principalement par la diversité d'acteurs (la société civile, le tiers secteur, les entreprises et l'État) impliqués dans la conception et la mise en œuvre des innovations sociales (Harrison et *al.*, 2012) ;
- et enfin, l'*empowerment* (ou mise en capacité) : cette dimension dépasse celle de la participation citoyenne. Elle repose sur le fait que la population bénéficiaire peut acquérir les capacités et les ressources nécessaires pour répondre à ses propres besoins (Hillier et *al.*, 2004 ; Lallemand, 2001) et résoudre ses propres problèmes. Ici, l'objectif recherché par l'innovation sociale est d'assurer une certaine autonomie des usagers quant à la résolution, même partielle, de leurs problèmes. Néanmoins, le rôle de l'innovation sociale à travers les organismes qui s'en chargent n'est pas de créer un système d'assistanat et une relation de dépendance, mais plutôt d'apprendre aux usagers la gestion autonome de leur quotidien (Chambon et *al.*, 1982).

D'une manière complète, la littérature sur l'innovation sociale nous révèle que pour qu'un processus d'innovation soit considéré comme une innovation sociale, il doit apporter une

solution nouvelle et plus performante que ce qui existe déjà. D'autre part, il doit permettre la création d'une vraie valeur sociale en répondant à un vrai besoin social, tout en intégrant les citoyens dans ce processus participatif. Dans ce cadre, Sharra et Nyssens (2010) ajoutent deux autres éléments importants : les moteurs (la nécessité et l'aspiration) et la cible. Les moteurs « sont le point de départ de toute innovation sociale » et font connaître les raisons d'être de celle-ci (Sharra et Nyssens, 2010, p. 10). Pour les auteurs, « les innovations sociales sont entraînées soit par nécessité, soit par des aspirations, mais parfois il arrive que les deux agissent simultanément » (Sharra et Nyssens, 2010, p. 10). Le second, la cible, concerne le bénéficiaire direct de l'innovation sociale. Les auteurs distinguent trois types de cibles potentielles : « les individus (femmes victimes de violence, les alcooliques, les jeunes délinquants, etc.), les organisations (entreprises, organismes sans but lucratif, écoles, organismes gouvernementaux, etc.) et les territoires (quartiers, villes, régions, etc.) » (Sharra et Nyssens, 2010, p. 11).

Toutefois, comme le montre le tableau 1, trois caractéristiques sont souvent communes à l'ensemble des définitions de l'innovation sociale, à savoir la nouveauté, l'objectif et le résultat (satisfaction des besoins, transformations sociales et environnementales). En revanche les deux dimensions processus et *empowerment* ne sont pas toujours considérées.

Finalement, dans cette thèse, nous adoptons la définition de Murray et *al.* (2010, p. 3) selon laquelle, les innovations sociales se définissent comme « de nouvelles idées (produits, services et modèles) qui, simultanément, répondent aux besoins sociaux et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations ». Cette définition considère l'innovation sociale à la fois comme un résultat et un processus, où l'objectif de résoudre les problèmes sociaux s'accompagne d'un changement dans les relations sociales. Ici, les innovations sont sociales dans leurs fins et dans leurs moyens (Murray et *al.*, 2010).

Après avoir discuté la définition du concept d'innovation sociale, sa purification vis-à-vis des concepts avec qui on peut le confondre, et après avoir discuté ses dimensions, nous continuons notre exposé avec la présentation des typologies de l'innovation sociale.

Section 1.3 À la recherche d'une typologie des innovations sociales

La recherche sur l'innovation sociale est en progression rapide mais la littérature existante est très fragmentée (Rüede et Lurtz, 2012). On y trouve différentes approches et méthodologies, une panoplie de conceptions et de définitions du terme. En effet, la vision qu'a chaque auteur de l'innovation ainsi que son domaine d'influence peuvent expliquer, en partie, certaines orientations sur le sujet. Un examen de la littérature s'impose afin de réunir l'ensemble des branches étudiant l'innovation sociale et essayer d'obtenir une catégorisation exhaustive.

Nous pouvons, en premier lieu, utiliser la polarité radicale vs incrémentale qui a été toujours utilisée pour distinguer les innovations économiques. Les innovations sociales incrémentales sont porteuses de changements progressifs où les modes de penser et de faire relèvent de l'existant. En revanche, les innovations sociales radicales utilisent des moyens qui sortent de l'existant et apportent des changements absolus (Manzini, 2014). Toutefois, il existe dans la littérature scientifique d'autres typologies propres au domaine de l'innovation sociale. Dans cette section, nous passons en revue les conceptualisations des innovations sociales que nous avons trouvées dans la littérature avant de proposer notre propre conceptualisation.

a. Les typologies des innovations sociales

Dans ce qui suit, nous présentons neuf conceptualisations des innovations sociales, à savoir celles de Cloutier (2003), de Hillier et *al.* (2004), de Pol et Ville (2009), de Butkevičienė (2009), de Rüede et Lurtz (2012), de Richez-Battesti et *al.* (2012), de Chalmers et Balan-Vnuk (2013), du CRIS, et d'Edwards-Schachter et Wallace (2015).

Typologie de Cloutier (2003)

Dans sa revue de littérature sur l'innovation sociale, Cloutier (2003) a regroupé les études sur le sujet selon leur réponse à la question : "qui bénéficie des résultats de l'innovation sociale ?".

Trois cibles ont été distinguées :

- l'individu : en résolvant ses problèmes sociaux ;

- le milieu (territoire) : en le développant et combattant les problèmes liés à l'urbanisme, à la pollution, aux crimes, etc., pour une amélioration de la qualité de vie ;
- et l'entreprise : en développant de nouvelles structures de production ou de pouvoir, soit pour améliorer le niveau de vie et les conditions de travail des salariés (perspective non instrumentale), soit pour augmenter la productivité de l'entreprise (perspective instrumentale).

Typologie de Hillier et al. (2004)

En se focalisant moins sur la cible et plus sur les disciplines qui abordent l'innovation sociale, Hillier et al. (2004) identifient quatre domaines ou approches.

- le premier domaine, "*les sciences de gestion et de l'organisation*", vise à améliorer le fonctionnement des organisations pour atteindre au mieux leurs objectifs, tout en offrant aux travailleurs les meilleures conditions de travail ;
- le second domaine, "*approche multidisciplinaire*", est une combinaison entre pratiques de gestion et recherches scientifiques pour trouver un meilleur compromis entre le succès commercial et le progrès social et environnemental ;
- le troisième domaine, "*les sciences de l'art et de la créativité*", est inspiré des travaux de Michael Mumford mais très peu abordé dans la littérature de l'innovation sociale. Il renvoie au rôle important qu'occupe la créativité, intellectuelle et sociale, dans le développement économique et social et la valeur ajoutée qu'elle procure lorsqu'elle est appliquée dans les organisations (voir également Tremblay et Pilati, 2013, p. 67-79) ;
- enfin, le quatrième domaine, "*approche de développement territorial*", est orienté vers la satisfaction des besoins humains en se focalisant sur le rôle des communautés locales et régionales (Hillier et al., 2004 ; Moulaert et Nussbaumer, 2008) et en plaçant l'individu au centre de l'analyse.

Typologie de Pol et Ville (2009)

Dans leur quête d'une définition de l'innovation sociale, commune à toutes les sciences sociales et humaines, Pol et la Ville (2009) citent quatre conceptualisations possibles des innovations sociales.

- La première conceptualisation, "*innovation sociale et changement institutionnel*", considère l'innovation sociale comme l'ensemble des changements dans une ou plusieurs structures sociales normatives, culturelles ou réglementaires de la société, pour améliorer à la fois la performance économique et sociale et les ressources énergétiques collectives.
- La deuxième, "*innovation sociale et objectifs sociaux*", appelle innovation sociale toute innovation (économique, technologique, culturelle, etc.) qui contribue à l'amélioration de la qualité ou la quantité de vie.
- La troisième conceptualisation, "*innovation sociale et le bien public*", définit l'innovation sociale comme toute nouvelle idée qui vise à résoudre les problèmes économiques, sociaux, culturels et environnementaux pour le bien public, c'est-à-dire pour le bénéfice des personnes et de la planète.
- La dernière conceptualisation, "*innovation sociale et besoins non satisfaits par le marché*", offre une vision séparatrice de l'innovation sociale en excluant dans sa définition toutes sortes d'innovations d'affaires. Elle décrit les innovations sociales comme des réponses aux besoins ignorés par le marché dans le but d'améliorer la qualité de vie.
- Pour remédier aux ambiguïtés et insuffisances constatées dans ces quatre conceptualisations, Pol et Ville (2009) proposent une cinquième alternative, "l'innovation sociale désirable", dans le but de guider la recherche et faciliter la communication interdisciplinaire. Selon les auteurs, une innovation sociale désirable est celle qui est « *basée sur la création de nouvelles idées présentant un impact positif sur la qualité et / ou la quantité de vie* » (p. 882). C'est-à-dire que peu importe qu'elle soit une innovation d'affaire (à but lucratif) ou une innovation sociale pure (à but non lucratif).

Typologie de Butkevičienė (2009)

De façon très englobante, Butkevičienė (2009) distingue deux catégories d'approches :

- la première, "perspective de gestion et d'interaction dans le système social", correspond à la mise en place de nouvelles idées au sein d'une organisation ;
- la seconde, "perspective de finalités sociales", vise à changer les relations sociales et à assurer l'autonomisation pour satisfaire les besoins humains.

Typologie de Rüede et Lurtz (2012)

Après avoir revu et critiqué un ensemble de conceptualisations en innovation sociale, Rüede et Lurtz (2012) proposent leur propre catégorisation. En se focalisant sur les différentes définitions du concept d'innovation sociale trouvées dans la littérature, les auteurs proposent sept catégories permettant de comprendre la notion et sa finalité :

- l'innovation sociale qui permet de faire quelque chose de bon dans / pour la société ;
- l'innovation sociale qui permet de changer les pratiques et / ou la structure sociale ;
- l'innovation sociale qui permet de contribuer au développement urbain et communautaire ;
- l'innovation sociale qui permet de réorganiser les processus du travail ;
- l'innovation sociale qui permet d'imprégner les innovations technologiques ayant une signification et pertinence culturelle ;
- l'innovation sociale qui permet de faire des changements dans le domaine du travail social ;
- et l'innovation sociale qui permet d'innover par le biais de la connectivité numérique.

Typologie de Richez-Battesti et al. (2012)

De leur côté, Richez-Battesti et al. (2012) proposent trois conceptions différenciées selon la nature de l'acteur qui porte l'innovation sociale :

- la première catégorie, "*innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques*", portée par les politiques publiques ou sociales, met l'accent sur le potentiel

de l'innovation sociale à offrir une meilleure performance ou efficacité aux organisations, notamment publiques ;

- la deuxième catégorie, "*innovation sociale et entrepreneuriat social*", met en lumière une forme d'innovation sociale portée par l'entrepreneur social (ou l'entreprise sociale) ;
- la troisième catégorie, "*innovation sociale comme système d'innovation territorialisée*", fait référence aux transformations institutionnelles (nouvelles règles, normes ou pratiques) et locales (développement du territoire) que peut connaître une société. Cette forme d'innovation est portée essentiellement par les citoyens et le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

Typologie de Chalmers et Balan-Vnuk (2013)

Pas très loin de la dernière conceptualisation de Richez-Battesti et *al.* (2012), Chalmers et Balan-Vnuk (2013) suggèrent qu'il existe principalement trois écoles de pensée en innovation sociale :

- la première concerne les chercheurs qui considèrent l'innovation sociale, simplement, comme une nouvelle façon de résoudre les problèmes sociaux ;
- la deuxième école est celle qui définit l'innovation sociale comme un processus de changement institutionnel ;
- et la dernière, rassemble les chercheurs en faveur d'une innovation sociale menée par les entrepreneurs sociaux (ou les entreprises sociales).

Typologie d'Edwards-Schachter et Wallace (2015)

Dans leur examen approfondi de six décennies de littérature sur l'innovation sociale (entre 1950 et 2014), Edwards-Schachter et Wallace (2015) réalisent une cartographie et un regroupement des termes (co-occurrences) trouvés dans les définitions de l'innovation sociale, à travers tous les documents répertoriés. La cartographie réalisée montre l'apparition de trois zones distinctes mais étroitement liées comme suit :

- la première zone, la plus répandue, met principalement l'accent sur des notions centrales à l'innovation sociale comme le processus, le changement, le besoin, la communauté, les pratiques et relations sociales ;
- la deuxième se base sur de nouvelles idées et de nouvelles innovations pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits par le marché. Ici, les notions de société, marché, service, besoin social, qualité de vie sont importantes ;
- la troisième zone décrit l'innovation sociale comme proche de l'innovation technologique où le concept de développement est central, parallèlement aux notions de connaissance et de valeur.

Dans leur conclusion, les auteurs suggèrent l'existence de deux branches sectorielles liées par la notion de changement social :

- "*innovation sociale dans le secteur public*" ;
- et "*innovation sociale liée au développement humain*".

Ces derniers montrent la co-existence de deux perspectives complémentaires dans le champ de l'innovation sociale :

- une perspective transformative (vue académique) centrée sur les pratiques sociales et le changement social et/ou technologique à long terme ;
- et une perspective instrumentale ou pratique (émergée de praticiens et des politiques), où l'innovation sociale est une étiquette floue des pratiques sociales qui accompagnent la résolution des problèmes par le développement de nouveaux services, produits nouveaux ou améliorés, de nouvelle méthode d'organisation et/ou d'invention sociale dans le cadre d'une nouvelle loi, norme, règle ou aussi des innovations institutionnelles et politiques (Edwards-Schachter et Wallace, 2015).

Typologie adoptée par le CRISES

Les chercheurs du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)¹³ ont proposé une répartition très intéressante des recherches sur les innovations sociales. Ils les ont regroupées, non en fonction des domaines, mais en se focalisant sur la finalité de l'innovation sociale pour cibler précisément la partie de la société qui la met en œuvre et qui en tire profit. En effet, ils ont distingué trois axes à savoir :

- axe innovations sociales et conditions de vie (au niveau individuel) : la finalité de l'innovation sociale est l'amélioration du niveau de vie des personnes en produisant des changements efficaces et durables dans leur vie. Ces changements doivent être revendiqués et portés par ces individus et pour leur bien personnel et celui de leur propre société ;
- axe innovations sociales et territoire : le rôle de l'innovation sociale est de développer des rapports entre les acteurs constituant le territoire, quels qu'ils soient, pour développer ensemble un modèle économique et social soutenable et susceptible de transformer la société ;
- axe innovations sociales, travail et emploi (aux niveaux organisationnel et institutionnel) : l'innovation sociale œuvre pour la réorganisation du travail (par exemple, une nouvelle division du travail et une modification des rapports de forces à l'intérieur des organisations) et la régulation de l'emploi dont l'objectif est l'amélioration des conditions de travail.

Ces différentes conceptualisations des études sur les innovations sociales sont variées, présentent bien des similitudes et des disparités mais révèlent aussi des contraintes.

Premièrement, nous avons constaté l'omniprésence de certaines approches dans plusieurs conceptualisations à savoir, par exemple, la vision du "*territoire*" comme lieu de l'innovation

¹³ Le CRISES est un centre interuniversitaire situé au Québec qui travaille sur les innovations sociales et les transformations des sociétés : crises.uqam.ca.

sociale et la notion de "*résolution des problèmes sociaux*" comme finalité de l'innovation sociale.

Deuxièmement, les différences résident dans les critères ou les dimensions choisis pour établir ces conceptualisations. Par exemple, Cloutier (2003) distingue les innovations sociales selon la cible qui perçoit les changements qu'elles apportent ; Rüede et Lurtz (2012) les distinguent selon les finalités recherchées ; Richez-Battesti et *al.* (2012) selon l'acteur qui les porte ; Edwards-Schachter et Wallace (2015) se focalisent plutôt sur les secteurs alors que Hillier et *al.* (2004) s'intéressent aux domaines qui mobilisent ou analysent la notion d'innovation sociale. De plus, la vision de l'auteur et sa discipline peuvent orienter certaines approches. Par exemple, en s'opposant à la notion de produit et reconnaissant l'immatérialité de l'innovation sociale (Djellal et Gallouj, 2012, p. 38), Cloutier (2003) exclut la possibilité d'intégrer l'innovation technologique dans l'innovation sociale. En revanche, Pol et Ville (2009) reconnaissent et réclament ce point de vue. D'autre part, l'approche de l'entrepreneuriat social mise au clair dans les typologies de Chalmers et Balan-Vnuk (2013) et Richez-Battesti et *al.* (2012) ne sont pas prises en compte par d'autres auteurs.

Troisièmement, prises seules, ces conceptualisations sont incomplètes, ou vagues. Par exemple, nous avons constaté qu'en dépit de la concision avec laquelle les classifications de Cloutier (2003) et Richez-Battesti et *al.* (2012) sont obtenues, celles-ci n'épuisent pas complètement toutes les visions qui existent en innovation sociale. Ces deux conceptualisations reposent sur le critère d'acteur pour distinguer les innovations sociales. Ainsi, la typologie de Cloutier (2003) ne prend pas en compte l'approche de l'entrepreneuriat social ni celle des politiques publiques que l'on peut trouver dans d'autres écrits en innovation sociale ; et la typologie de Richez-Battesti et *al.* (2012), bien qu'elle considère pleinement la vision de l'entreprise sociale, ne prend pas en compte celle de l'entreprise privée (CSI).

En outre, les conceptualisations qui reposent sur les définitions de l'innovation sociale ou sur ses finalités ne respectent pas le critère d'exclusivité. Il s'agit de celles développées par Pol et Ville (2009), Chalmers et Balan-Vnuk (2013) et Rüede et Lurtz (2012). Nous avons, également, constaté un chevauchement dans la conceptualisation de Hillier et *al.* (2004), chevauchement entre la première catégorie "*sciences de gestion et d'organisation*" et la deuxième "*approche multidisciplinaire*".

Les quatre catégories distinguées par Pôle et Ville (2009) selon la finalité de l'innovation sociale se chevauchent énormément et tournent toutes autour d'objectifs sociaux. Par exemple, la première catégorie, "changement institutionnel", suppose que l'innovation sociale signifie « *changer dans au moins une des trois structures sociales suivantes : culturelles, normatives et réglementaires* » afin d'améliorer la qualité ou la quantité de vie (Pôle et Ville, 2009, p. 879). Or, l'amélioration de la qualité ou la quantité de vie est un objectif social, que l'on trouve dans la deuxième catégorie.

Dans la conceptualisation de Chalmers et Balan-Vnuk (2013), les définitions des deux dernières écoles de pensée, selon lesquelles l'innovation sociale veut dire *processus de changement institutionnel (ou entrepreneuriat social)*, sont représentées dans la première définition à savoir « *nouvelle façon de résoudre les problèmes sociaux* ».

En dépit des précisions données par les auteurs quant à leur choix, les catégories de Rüede et Lurtz (2012) ne sont pas mutuellement exclusives. Par exemple, la catégorie "réorganiser les processus de travail" est incluse dans la catégorie "changer les pratiques et/ou les structures sociales". De la même façon, la catégorie "faire quelque chose de bon dans/pour la société" se chevauche avec la catégorie "contribuer au développement urbain et communautaire".

D'autres conceptualisations sont considérées comme vagues, voire trop vagues. C'est le cas par exemple de la classification de Butkevičienė (2009), notamment la deuxième catégorie "perspective de finalité sociale"; et celle d'Edwards-Schachter et Wallace (2015) qui distinguent deux catégories à savoir "bien public" et "développement humain". En effet, ces catégories peuvent comprendre des innovations sociales qui ne sont pas semblables.

Nous pouvons conclure qu'il n'existe pas de classification parfaite des innovations sociales du fait de l'existence de liens importants entre les approches considérées et même entre les disciplines qui étudient l'innovation sociale. Toutefois, de notre point de vue et en dépit des critiques que nous avons évoquées ci-dessus, les conceptualisations de Rüede et Lurtz (2012) et de Hillier et *al.* (2004) sont parmi plus englobantes de la recherche sur le domaine des innovations sociales.

Le tableau 2 donne une synthèse des conceptualisations que nous venons de présenter avec un bref aperçu des contraintes que nous avons formulées à leur égard.

Tableau 2. Les principales conceptualisations des études sur l'innovation

Auteurs	Disciplines/domaines	Critères de classification	Conceptualisations	Principales critiques
Cloutier (2003)	Gestion des ressources humaines Sociologie au travail	Quelle cible est visée?	1. L'individu 2. Le territoire 3. L'Entreprise	Incomplète
Hillier et al. (2004)	Aménagement et développement du territoire. Sciences de gestion et administration des affaires Économie sociale	Quelle discipline ?	1. Sciences de gestion et de l'organisation 2. Rapport économie, société et environnement 3. Sciences de l'art et de la créativité 4. Approche territoriale	Chevauchement
Pol et Ville (2009)	Sciences économiques Entrepreneuriat	Quelles finalités attendues ?	1. Changement institutionnel 2. Objectifs sociaux 3. Bien public 4. Besoins non satisfaits par le marché	Chevauchement
Butkevičienė (2009)	Sociologie	Selon quelle approche l'innovation sociale est étudiée ?	1. Perspective de gestion et d'interaction dans le système social 2. Perspective de finalités sociales	Vague
Rüede et Lurtz (2012)	Entrepreneuriat social Économie sociale	Quelle définition ? / Quelle finalité ?	1. Faire quelque chose de bon dans / pour la société 2. Changer les pratiques et / ou la structure sociale 3. Contribuer au développement urbain et communautaire 4. Réorganiser les processus de travail 5. Imprégner les innovations technologiques ayant une signification et pertinence culturelle 6. Faire des changements dans le domaine du travail social 7. Innover au moyen de la connectivité numérique	Chevauchement
Richez-Battesti et al. (2012)	Économie sociale Entrepreneuriat social	Quels acteurs ? / Quelles entités concernées ?	1. Politiques publiques (organisations publiques) 2. Entrepreneuriat social (entreprise sociale) 3. Territoire	Incomplète
Chalmers et Balan-Vnuk (2013)	Entrepreneuriat Innovation	Quelle définition donnée par les trois écoles de pensée ?	1. Nouvelle façon de résoudre les problèmes sociaux 2. Processus de changement institutionnel 3. Entrepreneuriat social	Chevauchement
Edwards-Schachter et Wallace (2015)	Sociologie Économie/Gestion Entrepreneuriat social	Quelle branche sectorielle ?	1. Secteur public 2. Développement humain	Vague

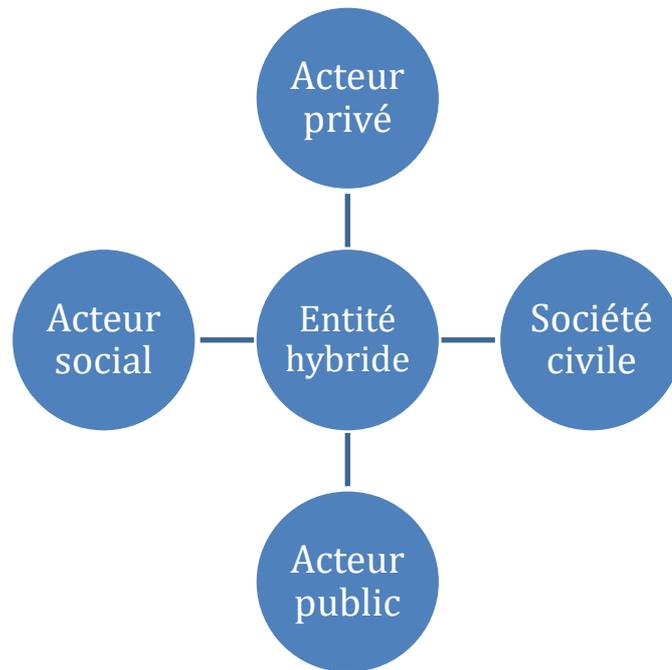
b. Typologie des typologies

Pour la suite de ce travail, nous concevons notre propre typologie adaptée de Murray et al. (2010) et qui combine les conceptualisations de Cloutier (2003) et de d'Edwards-Schachter et Wallace (2015). Cette typologie repose sur le type d'acteur qui développe et/ou favorise l'innovation sociale. Ce critère est mis en avant par Murray et al. (2010) qui distinguent quatre secteurs soutenant l'innovation sociale : le secteur public, le secteur privé (économie de marché), le tiers secteur (l'économie de subvention) et le secteur des ménages (économie informelle). Ces secteurs s'apparentent également aux quatre types d'acteurs de l'innovation sociale cités par Harrisson et al. (2012) : la société civile, le tiers secteur, les entreprises et l'État. Dans cette approche, nous distinguons cinq types d'innovation sociale (voir figure 3).

Premièrement, "*les innovations sociales soutenues par l'acteur public*". Ce sont des innovations initiées par cet acteur, avec ou sans collaboration d'autres partenaires, dans le but de résoudre directement une problématique sociale (comme la pauvreté, les inégalités, l'exclusion, etc.), de corriger sa politique sociale ou de moderniser l'administration publique. Ce sont également des innovations auxquelles l'acteur public participe en tant que financeur ou co-financeur de projets innovants socialement, venant d'initiatives individuelles (entrepreneurs sociaux) ou collectives (PME, associations, etc.), à grande ou à petite échelle. En plus de ces deux éléments (entreprendre ou accompagner l'innovation sociale), l'État contribue également au financement de la recherche en la matière.

En complément des "*innovations sociales soutenues par l'acteur public*", on a deuxièmement, "*les innovations sociales soutenues par l'acteur privé*". Ce sont des innovations sociales créées par les entreprises qui lient des objectifs sociaux aux objectifs de rentabilité et de croissance. Cependant, certaines entreprises profitent de la bonne réputation des innovations sociales pour créer de nouvelles opportunités d'affaires (image de marque croissante, attirer les jeunes talents et stimuler la culture de l'entreprise) qu'elles n'auraient pas pu atteindre sans un engagement social (Murray et al., 2010, p. 180). Cet engagement est considéré comme une source originale d'idées nouvelles mais aussi comme un moyen pour acquérir une bonne réputation et accéder facilement au marché et à la main d'œuvre (Murray et al., 2010). En revanche, d'autres entreprises choisissent délibérément de suivre un objectif social comme une priorité de leur existence, avant toute rentabilité commerciale.

Figure 3. Interactions entre les acteurs de l'innovation sociale



C'est le cas des entreprises sociales. Ces dernières se distinguent des organisations charitables par le fait qu'elles ne sont pas dépendantes financièrement ni des dons ni des subventions publiques pour développer leurs activités (Richez-Battestie et *al.*, 2012, p. 20). L'entreprise sociale est définie comme « *une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques* » (Commission Européenne, 2011, p. 14).

Troisièmement, nous aurons, "*les innovations sociales soutenues par la société civile*". Ici, nous faisons référence aux innovations entreprises par un ou plusieurs individus de la société dans le cadre informel des ménages ou des mouvements sociaux. En effet, il est souvent admis que le changement social est entraîné par « *un petit nombre d'individus héroïques, énergiques et impatientes* » (Mulgan, 2006, p. 148). Toutefois, les innovations sociales qui ont entraîné, ces dernières années, le plus d'impact sont celles portées par les mouvements de grande envergure à l'instar du féminisme et de l'écologisme (Mulgan, 2006, p. 149).

Ces dernières années, nous assistons à un dynamisme du secteur des ménages grâce à l'économie virtuelle qui crée de nouvelles formes d'actions mutuelles entre les individus, par exemple des sites internet militant contre un problème spécifique comme le cancer ou la protection de l'environnement (Murray et al., 2010, p. 195). Ici, les innovations sociales sont généralement élaborées d'une manière explicite avec des règles et protocoles spécifiques, et en dehors de l'État et du marché (Murray et al., 2010, p. 195). En outre, le secteur des ménages peut concerner des activités de production réelle de l'innovation à travers, par exemple, le bénévolat, les soins, le soutien au voisinage, etc. (Murray et al., 2010, p. 197).

Quatrièmement, nous considérerons "*les innovations sociales soutenues par les organisations sociales*". Avec la société civile, le secteur de l'économie sociale constitue le terrain le plus commun d'innovation sociale (Murray et al., 2010, p. 167). Il s'agit d'un secteur intermédiaire, à mi-chemin entre l'État et le marché et qui regroupe les associations à but non lucratif, les coopératives, les fondations et les mutuelles. C'est une économie qui associe des activités non marchandes de prestation de services afin de satisfaire des besoins non ou mal satisfaits par l'État ou le marché avec des activités économiques marchandes permettant de favoriser l'insertion professionnelle, le développement territorial et rural (Fontan et al., 2003). Ici, les innovations sociales sont mobilisées pour répondre aux problèmes sociaux nouveaux et urgents qui touchent les communautés fragiles mais aussi pour soutenir les aspirations portées par les mouvements sociaux ou communautaires, les collectivités territoriales, les communautés culturelles, etc. (Lévesque et Mendell, 2005). Dans ce secteur, l'innovation sociale se distingue par « *la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation* » (Richez-Battesti et al., 2012, p. 22). La dimension territoriale est importante dans cette acception, où l'innovation se produit sur un territoire donné avec la coopération d'acteurs locaux qui apportent des expérimentations au niveau local (Richez-Battesti et al., 2012, p. 22).

Cinquièmement, nous introduisons la catégorie des "*innovations sociales soutenues par une entité hybride*", composée de deux ou plusieurs secteurs que nous venons de citer : le secteur public, le secteur privé, la société civile et l'économie sociale. Du fait de l'imbrication des innovations sociales dans plus d'un secteur, nous préférons, ici, parler de l'entité hybride ou du multisecteur. En effet, les innovations sociales ne sont généralement pas le produit d'une seule partie mais d'une collaboration ou d'une alliance entre plusieurs parties qui viennent de divers

secteurs. D'une manière englobante, la société civile apporte des idées qu'elle transmet à l'acteur le plus proche et le plus en écoute de ses préoccupations, en l'occurrence les associations (secteur de l'économie sociale). Celles-ci, pour transformer ces idées en innovations sociales, ont besoin de financement public et/ou de l'expérience en innovation, apportée par les entreprises privées. Par ailleurs, ce processus est un idéal-type dans le sens où il n'est pas toujours séquentiel et la réunion des quatre secteurs dans une même innovation sociale est plutôt rare. Par exemple, les mouvements sociaux (informels) peuvent exercer, directement, des pressions sur les entreprises ou sur les gouvernements (Murray et al., 2010, p. 195) sans passer par les associations. En outre, l'innovation sociale peut naître au sein des entreprises privées, entraînées par la concurrence (notamment avec les entreprises sociales), les cultures ouvertes et le capital accessible (Mulgan, 2006).

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons présenté un aperçu de la littérature relative aux concepts d'innovation et d'innovation sociale. Diverses définitions et approches ont été apportées afin de comprendre ces concepts. Il ressort clairement que la littérature existante s'intéresse principalement à définir l'innovation sociale et lui trouver un cadre théorique adéquat. En dépit du fait que l'innovation sociale est un domaine interdisciplinaire et qui recoupe les différents secteurs économiques, nous constatons des divergences sur la façon de le comprendre et de l'étudier à l'intérieur de chaque discipline. En effet, il n'existe pas une définition unique de l'innovation sociale mais plusieurs définitions. Cependant, pour répondre à l'objet de cette thèse, nous avons adopté la définition de Murray et al. (2010, p. 3) selon laquelle les innovations sociales se réfèrent aux « nouvelles idées (produits, services et modèles) qui, simultanément, répondent aux besoins sociaux et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations ».

Il ressort également de cette revue de littérature les cinq dimensions de l'innovation sociale à savoir : la nouveauté, la solution, le processus, la valeur créée et l'*empowerment*. En outre, comme le soulignent Edwards-Schachter et Wallace (2017), l'innovation sociale est de plus en plus observée comme une innovation collaborative entre les différentes parties prenantes et les différents secteurs d'activité, qu'ils aient des orientations lucratives ou non lucratives.

En raison de l'interdisciplinarité et de la transdisciplinarité des innovations sociales, il est difficile d'établir une conceptualisation complète et intégrée de toutes les discussions qui existent dans la littérature. Néanmoins, nous croyons que l'approche du phénomène sous l'angle de l'"entité hybride" tient davantage compte de la réalité dans laquelle baigne l'innovation sociale.

Dans le chapitre 2, suivant, nous nous intéressons au processus de développement et de diffusion des innovations, en spécifiant les innovations sociales.

Chapitre 2. Processus d'innovation sociale

Le développement d'un nouveau produit/service, d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle pratique suppose une activité complexe mettant en lien l'ensemble des fonctions de l'organisation, à des égards économiques et technologiques. Kline et Rosenberg (1986) distinguent deux ensembles différents de facteurs qui contrôlent l'innovation : *les forces du marché* telles que l'évolution des revenus, les prix relatifs et les données démographiques ; et *les forces du progrès* qui, grâce à la technique et à la science, permettent d'inventer et de produire de nouveaux produits, d'améliorer la qualité d'anciens produits ou de réduire les coûts de production. Ainsi, un aboutissement réussi d'une innovation suppose un bon fonctionnement des deux dimensions, commerciale et technologique. Par ailleurs, le fait que ces dimensions interagissent entre elles de façon subtile et imprévisible rend le résultat de l'innovation très incertain (Kline et Rosenberg, 1986). Pour réduire cette incertitude (liée à la performance technique et à la réponse du marché), il est important d'introduire le changement au sein de l'organisation afin qu'elle puisse l'absorber et l'utiliser de façon efficace (Kline et Rosenberg, 1986). En effet, les organisations doivent améliorer leur capacité d'apprentissage pour identifier les opportunités et les menaces éventuelles liées à ce changement (Bessant et *al.*, 2005).

Afin de comprendre ce mécanisme, ce chapitre fera l'objet d'un examen du processus d'innovation. Tout d'abord, il nous donnera un aperçu des évolutions de la recherche dans la modélisation du processus d'innovation, allant du modèle linéaire simple aux modèles plus complexes tels que le modèle de réseau d'innovation (section 2.1). Ensuite, un intérêt particulier est accordé au processus d'innovation sociale afin de concevoir un modèle inspiré de la littérature (section 2.2). La dernière section (2.3) sera consacrée à l'adoption et diffusion des innovations, en particulier de l'innovation sociale.

Section 2.1 Processus d'innovation

Un processus peut être défini comme un « ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou "output" ayant de la valeur pour un client externe » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 318). Forest et al. (1997) conceptualisent le processus d'innovation autour de quatre dimensions omniprésentes à savoir :

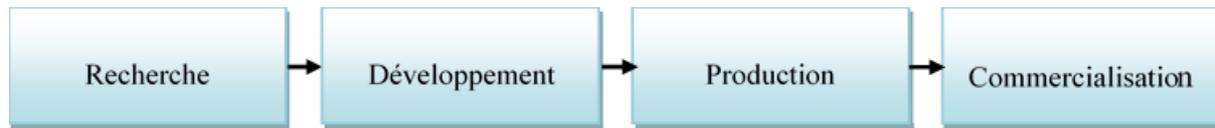
- une dimension temporelle qui borne le processus et qui explique les différents phénomènes qui peuvent interagir sur ce processus ;
- une dimension relationnelle, c'est-à-dire que le processus met en relation des activités différentes en suivant un ordre prédéfini (processus routiniers) ou pas (processus non routiniers) ;
- une dimension productive liée à la faculté du processus de transformer l'état de produits et de ressources afin de créer de la valeur ;
- et une dimension coopérative qui s'observe entre les acteurs offreurs d'une part et entre les offreurs et demandeurs de l'autre.

Cette section décrit le processus d'innovation à travers quatre modèles issus de la littérature : le modèle linéaire, le modèle de liaison en chaîne, les cinq générations de modèles d'innovation proposés par Rothwell (1994) et le modèle d'innovation ouverte.

2.1.1 Le modèle linéaire "classique"

Le processus d'innovation linéaire trouve ses origines dans les travaux de Joseph Schumpeter en 1911 (Noailles, 2011, p. 14). Ce modèle (figure 4) se résume en quatre fonctions acheminées d'une manière progressive et linéaire sans possibilités de retour arrière. On trouve en premier lieu la recherche d'idée, puis le développement du produit, ensuite la production du nouveau produit, et enfin la commercialisation du produit fini (Kline et Rosenberg, 1986).

Figure 4. Le modèle linéaire "classique" de l'innovation



Source : Adaptée de Kline et Rosenberg (1986, p. 286)

Pour les auteurs, ce modèle n'est valable que dans un *monde idéal* d'agents *omniscients* et *infaillibles*. En revanche, notre réalité est tout autre : l'incertitude règne, l'information est inadéquate, l'erreur et l'échec sont possibles. Par conséquent, à des fins de mesure de performance, de (re)formulation des étapes du processus et d'évaluation de la position concurrentielle de l'organisation, une « *innovation efficace exige une rétroaction (feedback) rapide et précise avec un suivi sur les actions appropriées* » (Kline et Rosenberg, 1986) ; ce qu'un modèle linéaire ne permet pas. La deuxième lacune de ce modèle, citée par les auteurs *supra*, réside dans le fait que c'est la conception et non la science qui soit au cœur de ce processus d'innovation.

Pour remédier à ces difficultés Kline et Rosenberg (1986) proposent une alternative à ce modèle séquentiel, le "modèle chaîné".

2.1.2 Le modèle de liaison en chaîne

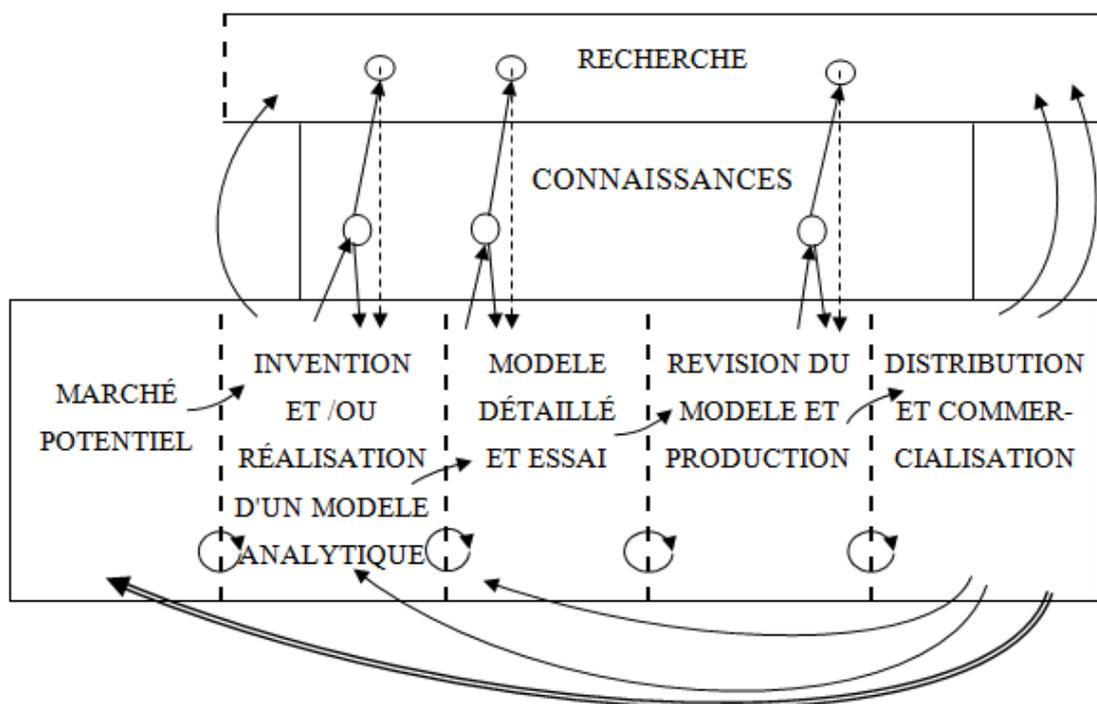
Ce modèle (figure 5) complexe, non linéaire avec une multitude de boucles de rétroaction répond, dans une certaine mesure, à la réalité de l'innovation. Ce modèle se caractérise par :

- une prise en compte de l'environnement extérieur à l'organisation, comme une possible menace ou une opportunité potentielle ;
- un chemin central qui va de la conception (invention et modèle analytique) à la commercialisation en passant respectivement par le développement et la production, tout en prenant en compte l'influence exercée par les marchés ;

- une phase de recherche, étalée tout au long du processus d'innovation, destinée non seulement à détecter et résoudre les problèmes, à n'importe quel niveau du processus, mais aussi à améliorer la performance des produits et services dans les prochains cycles de conception. À l'inverse, le modèle linéaire positionne la recherche au début du processus comme un précédent à l'innovation, exclusivement réservée à la quête d'idées nouvelles ;
- une réelle interaction entre le marché et les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise ;
- plusieurs processus non séquentiels sont possibles avec des retours en arrière et des feedbacks à n'importe quelle étape du processus.

Kline et Rosenberg (1986)

Figure 5. Le modèle chaîné de l'innovation



Source : Kline et Rosenberg (1986, p. 290)

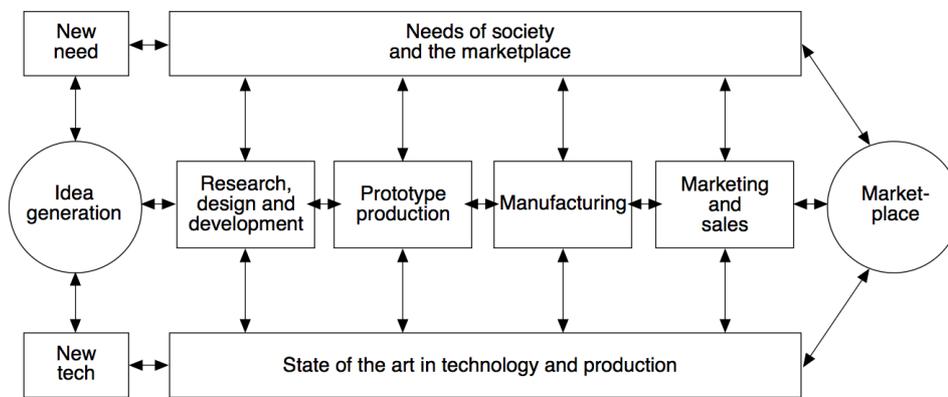
2.1.3 Les cinq générations de modèles d'innovation

Dans la même veine, Rothwell (1994) a proposé cinq générations de modèles décrivant le processus d'innovation technologique et illustrant l'évolution de la gestion de l'innovation depuis les années 1950. La première génération trouve ses succès dans la période allant des années 1950 jusqu'au milieu des années 1960, à l'occasion de la grande croissance industrielle qu'a alors connue le monde occidental. Ce modèle dit "*poussé par la technologie*" (*Technology Push*), suppose qu'un investissement important en R&D (Recherche et Développement) conditionne le succès commercial. La seconde génération qui se dessine entre le milieu des années 1960 et débuts des années 1970, est une période de concurrence accrue entre les grandes entreprises qui se disputent les parts de marché. Ce modèle dit "*tiré par les besoins du marché*" (*Market Pull*), met l'accent sur le marché dont l'objectif principal a été de répondre à ses besoins. La première et la deuxième génération sont des modèles linéaires simples, dont les inconvénients sont cités plus ci-dessus. De plus, les stratégies axées sur le marché sont des stratégies à long terme risquées pour l'organisation parce qu'en se focalisant sur l'adaptation au marché existant, la R&D sera négligée (Rothwell, 1994). Par conséquent, la capacité de l'organisation à s'adapter à un changement technologique ou un marché radical sera faible (Rothwell, 1994). Le modèle de troisième génération (figure 6) est appelé "*modèle de couplage*" (*Coupling Model*), où l'innovation ne découle pas des besoins de marché ou du développement technologique mais de la combinaison des deux. Il représente une période allant du début des années 1970 au milieu des années 1980, qui se caractérise par un taux élevé d'inflation et de stagflation, accompagnée d'une croissance du chômage. Les entreprises sont ainsi contraintes d'adopter des stratégies de consolidation et de rationalisation, en réduisant les coûts et en mettant de plus en plus l'accent sur les avantages de l'échelle et de l'expérience (Rothwell, 1994).

Ce modèle présente beaucoup de similitudes avec le modèle de liaison en chaîne de Kline et Rosenberg, mettant l'accent sur un processus non linéaire, presque circulaire avec des interactions entre les différentes étapes du processus. En dépit de l'efficacité de ce modèle et son succès dans les années 1980, il présente un problème majeur : il ignore la notion de l'individu qui est la *clé de succès* de l'innovation (Rothwell, 1994). Ce constat a conduit l'auteur à proposer la quatrième génération du processus d'innovation (figure 7). Ce modèle dit "*modèle intégré*" (*Integrated model*) vient représenter la période allant du début des années 80 au début

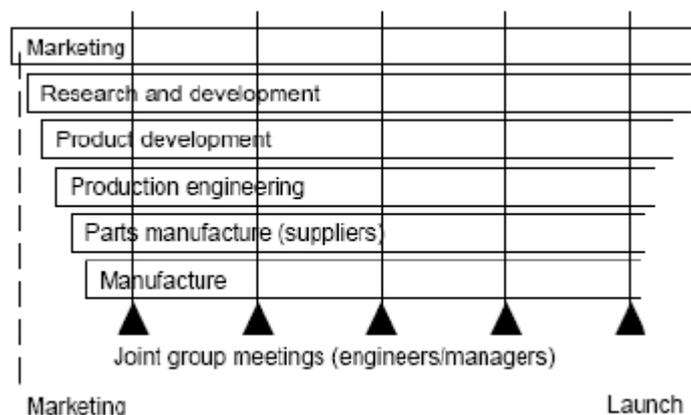
des années 1990 se caractérisant par une reprise de l'économie occidentale. Ici, les entreprises sont face à l'élaboration des stratégies fondées sur le temps pour faire face au raccourcissement du cycle de vie des produits et ne plus se contenter des activités et technologies de base, mais s'orienter vers des processus et produits génériques. Ce modèle est ainsi basé sur un système d'intégration et de développement parallèle (Rothwell, 1994) en incluant en amont les principaux fournisseurs et en aval les clients exigeants et actifs, tout en mettant l'accent sur des liens et des alliances avec d'autres entreprises.

Figure 6. Modèle de couplage (troisième génération)



Source : Rothwell (1994)

Figure 7. Exemple d'un modèle intégré (quatrième génération)



Source : Graves (1987)

Le développement de ce dernier modèle a donné lieu au processus de la cinquième génération dit "*intégration des systèmes et mise en réseaux*" (ou *Systems Integration and Networking*) (Rothwell, 1994). Ce processus a été mis en œuvre au début des années 1990, dans une période de raréfaction des ressources et de rapidité importante des changements dans les marchés. Cependant, les entreprises mettent l'accent, d'une part, sur l'intégration et la flexibilité organisationnelles et, d'autre part, sur les systèmes de réseaux (innovation personnalisée, continue et ouverte sur l'extérieur) et le temps réel (Rothwell, 1994). Les principaux facteurs stratégiques sous-jacents du modèle cinquième génération sont :

- l'intégration stratégique avec les principaux fournisseurs ;
- stratégie basée sur le temps (développement rapide et efficace de produits) ;
- l'importance de la souplesse et de la réactivité ;
- le développement axé sur la qualité ainsi que sur d'autres facteurs non liés aux prix ;
- le client est au cœur de la stratégie ;
- politique de contrôle de la qualité totale ;
- stratégies de collaboration technologique horizontale ;
- et stratégies de traitement électronique des données.

(Rothwell, 1994)

En outre, les caractéristiques de ce modèle intégré sont :

- une plus grande organisation et intégration des systèmes ;
- des structures organisationnelles plus plates et plus souples ;
- des bases de données internes entièrement développées ;
- le développement de produits assistés par voie électronique ;
- des liaisons électroniques externes efficaces.

(Rothwell, 1994)

Dans son élaboration des modèles du processus d'innovation, Rothwell (1994) a conclu que chaque génération de modèle était juste une réponse à un changement important du marché. L'auteur a mis, également, l'accent sur le fait que les modèles de quatrième et cinquième génération (contrairement aux générations antérieures) considèrent l'innovation technologique

comme un processus non séquentiel, mais transversal par nature et souvent multi-acteurs. (Rothwell, 1994).

Dans la continuité des travaux sur les modèles de processus d'innovation, Scarbrough (2003) fait valoir une nouvelle relation entre les connaissances et l'activité productive selon laquelle *l'esprit humain* n'est plus un élément basique du processus mais une *force directement productive*. Cela s'oppose au système traditionnel d'innovation basé sur une division des rôles et des tâches, dont les concepteurs de l'innovation sont distingués des utilisateurs (Scarbrough, 2003). Pour l'auteur, « *l'innovation est, de plus en plus, considérée comme l'intégration de la connaissance et de l'action, dans le sens où elle consiste à combiner les connaissances spécialisées d'un éventail de groupes pour obtenir des résultats (outcomes) spécifiques, qu'il s'agisse de changement de produit ou de processus* » (Scarbrough, 2003, p. 505). L'auteur met en lumière trois changements majeurs et connexes dans la nature du processus d'innovation :

- l'importance croissante des réseaux ;
- le besoin crucial d'intégrer les connaissances et l'action ;
- et l'interactivité que ces changements exigent avec un ensemble de groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Ce dernier point relatif à la combinaison du réseau intérieur et extérieur de l'organisation, fait référence à ce que Henry Chesbrough a introduit en 2003 : l'innovation ouverte (ou *Open Innovation*).

2.1.4 Le modèle d'innovation ouverte

Le défi de toute organisation qui veut rester sur son marché ou en acquérir d'autres est la création d'une croissance durable. Pour Chesbrough (2003), les entreprises qui souhaitent générer cette croissance, à long terme, doivent abandonner le paradigme traditionnel de *l'innovation structurelle* et introduire le paradigme de *l'innovation intégrée* (Embedded Innovation Paradigm -EIP). Cette dernière suppose que les consommateurs et les producteurs font partie intégrante du processus d'innovation. Ainsi, l'innovation revient à créer de nouvelles communautés, qui se composent de diverses personnes travaillant ensemble pour créer et maintenir des vies interdépendantes (Chesbrough, 2003). En effet, ce type d'innovation qui vise

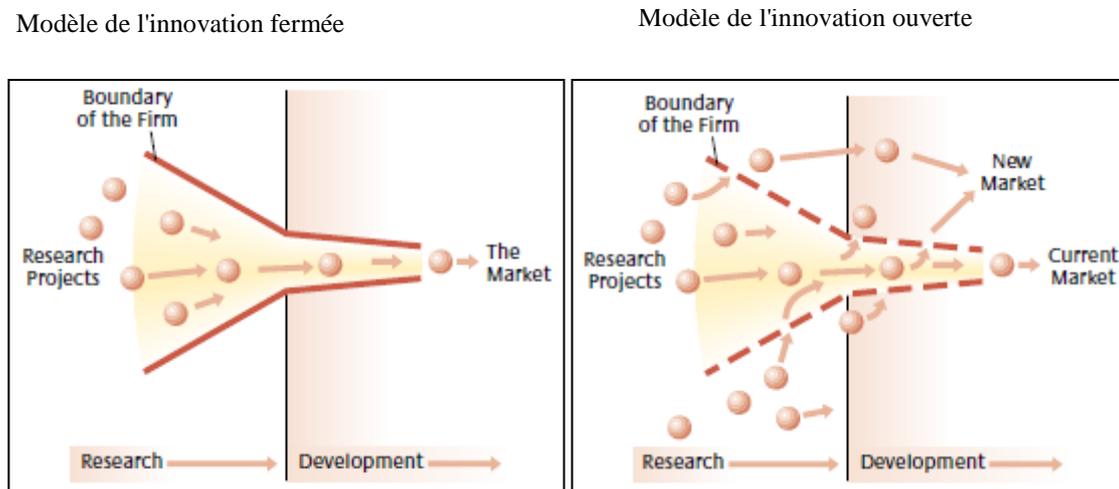
à faire progresser la technologie des entreprises, s'appuie fortement sur l'ouverture à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation pour utiliser des idées et trouver des chemins de commercialisation (Chesbrough, 2006).

Chesbrough (2003, p. 35-41) explique que la R&D interne n'est plus un atout stratégique pour l'innovation, conséquence du changement fondamental que les entreprises ont adopté dans leur façon de générer les nouvelles idées et de les commercialiser. Le modèle de l'innovation fermée (figure 8 : gauche) devient caduc parce que l'innovation nécessite des investissements importants en R&D interne, à la recherche d'une autonomie complète et d'un contrôle total de tout le processus d'innovation. Ajouter à cela le réinvestissement nécessaire des profits dans plus de recherche et développement pour créer un cercle vertueux d'innovation.

L'innovation exige également une protection intellectuelle permettant à l'entreprise de générer, de développer et de commercialiser ses propres idées (Chesbrough, 2003). Cependant, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises d'empêcher la fuite de leurs idées et expertises. L'apparition de nouvelles petites entreprises concurrentes, causée par l'augmentation extraordinaire du nombre *des travailleurs du savoir*, de leur mobilité et par la disponibilité accrue de capital-risque privé, avait de lourdes conséquences (Chesbrough, 2003).

Tous ces facteurs ont conduit, vers la fin du 20^{ème} siècle, à l'abandon du système de l'innovation fermée par la plupart des industriels, et à l'adoption du nouveau modèle de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003). Dans ce modèle (figure 8 : droite), la frontière entre une entreprise et son environnement est plus poreuse, ce qui permet à l'innovation de se déplacer facilement entre les deux (Chesbrough, 2003). Cette frontière est représentée sur la figure 8 de droite par des lignes discontinues laissant passer l'innovation, via des canaux, de l'intérieur de l'organisation vers le marché et vice-versa. Ainsi, Chesbrough et *al.* (2006, p. 2) définissent l'innovation ouverte comme « *l'utilisation d'apports intentionnels de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'utilisation externe de l'innovation, respectivement* ».

Figure 8. De l'innovation fermée à l'innovation ouverte



Chesbrough (2003, p. 36-37)

En outre, Chesbrough (2003, p. 38) a mis au clair certains principes de l'innovation ouverte :

- l'organisation doit se tourner vers son extérieur pour bénéficier des connaissances et compétences des autres individus brillants qui s'y trouvent ;
- la R&D externe peut créer une valeur significative ;
- l'organisation peut ne pas être à l'origine d'une recherche mais en tirer profit ;
- construire un meilleur modèle d'entreprise est mieux que d'accéder au marché en premier ;
- si l'organisation fait le meilleur usage des idées internes et externes, elle va sûrement triompher ;
- l'organisation doit pouvoir profiter de l'utilisation de la propriété intellectuelle d'une entreprise qui, à son tour, peut acheter d'autres propriétés intellectuelles dès que son modèle d'affaire avance.

Cette combinaison d'innovation interne et externe dans une logique d'écosystème met en évidence les concepts de "co-création" et de "collaboration" qui ont un lien solide avec celui de l'innovation sociale, dont nous présentons le processus dans la section suivante.

Section 2.2 Processus d'innovation sociale

Selon Harrisson et *al.* (2012), le processus d'innovation sociale se caractérise par trois éléments principaux : le contexte interne et externe, la diversité des acteurs et la nature des relations entre ces acteurs. Les auteurs soulignent l'importance de "*la participation*" comme une condition *sine qua non* pour distinguer les innovations sociales des autres formes d'innovations ou de pratiques sociales. La création et la mise en œuvre de solutions inédites pour des problèmes de la société sont généralement l'initiative d'individus ou d'organisations appartenant à cette société (Harrisson et *al.*, 2012). En effet, l'implication des usagers dans le processus d'innovation sociale est une forte caractéristique qui ressort de la littérature. La notion d'individu peut être vue d'une manière plus globale pour inclure celle d'acteur.

Bouchard (1999) souligne qu'au niveau de tout ou d'une partie du processus d'innovation sociale, la notion d'implication des acteurs doit être prise en compte. De son côté, Sabel (1996) a bien montré, dans son étude sur les partenariats locaux comme solution aux problèmes de chômage des zones urbaines et rurales en Irlande, que la diversité des acteurs est une condition nécessaire à l'innovation sociale. Cela permettra de bénéficier des expériences de chacun, d'une part, et de résoudre un problème social (le chômage pour Sabel, 1996) dans sa globalité et de manière holistique d'autre part.

Cependant, Lallemand (2001) considère les innovations sociales en tant que pratiques d'*empowerment* basées sur l'implication de la population et la participation des personnes à un processus d'apprentissage pour la satisfaction de leurs propres besoins. Cette notion d'*empowerment* est également mise en avant par des auteurs qui partagent une vision de développement territorial (par exemple, Fontan, 2008 ; Hillier et *al.*, 2004 ; MacCallum et *al.*, 2009) qui concerne les initiatives citoyennes essayant de résoudre un problème social par l'action collective et l'intégration des usagers ou des groupes exclus à la prise de décision (Hillier et *al.*, 2004).

Moulaert (2009, p. 18-19) souligne que la promotion du développement intégré¹⁴ « repose sur l'empowerment des citoyens privés de biens et services matériels essentiels, et des droits sociaux et politiques. [...] L'empowerment de la population locale est primordiale à la gouvernance démocratique et le renforcement des liens entre les parties du système local. Il est, en premier lieu, mis en œuvre par des procédures conçues conjointement de consultation et prise de décision partagée sur les besoins qui doivent être révélés et satisfaits, et sur les actifs qui pourraient être mis sur la bonne voie à cette fin ».

Dans ce qui suit, nous présentons deux modèles d'innovation sociale. Le premier est proposé par Neumeier (2012) en mettant l'accent sur les réseaux d'acteurs, la participation et la gouvernance. Le second est proposé par Mulgan et ses co-auteurs et décrit comment les innovations sociales se développent en spirale. Ce dernier nous guidera dans la proposition d'un modèle conceptuel à tester sur le terrain.

2.2.1 Modèle de Neumeier (2012)

Avant de décrire le processus d'innovation sociale, Neumeier (2012) donne sa propre définition du concept et le compare à celui de l'innovation technologique. L'innovation sociale chez Neumeier (2012, p. 55) se définit comme l'ensemble « des changements d'attitudes, de comportements ou de perceptions d'un groupe de personnes unies dans un réseau d'intérêts alignés qui, par rapport à l'étendue des expériences du groupe, conduisent à des façons nouvelles et améliorées d'action collective à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe ». Ainsi l'innovation sociale, contrairement à l'innovation économique, ne se réfère pas à l'amélioration tangible elle-même, mais au changement dans les attitudes, comportements et perceptions qui se traduisent sous une nouvelle forme d'action collaborative (Neumeier, 2012).

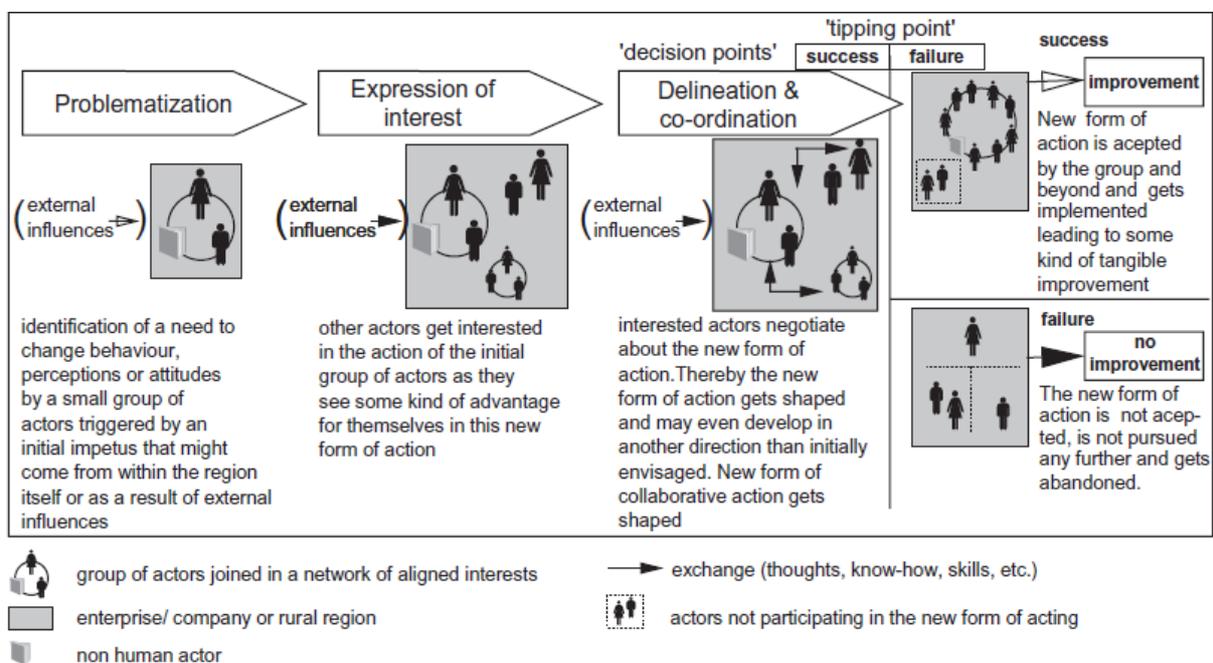
Pour élaborer son modèle de processus d'innovation sociale, Neumeier (2012) s'est appuyé d'un côté, sur la théorie bien élaborée de l'innovation en comparant le modèle traditionnel fermé du processus d'innovation technologique (ou économique) décrit par Godin (2006) avec le modèle

¹⁴ Le modèle "développement territorialement intégré" (IAD : Integrated Area development) "intègre des stratégies d'autoproduction écologique, de formation et de revenu minimum visant les individus et les groupes exclus, la rénovation de l'habitat et de l'environnement physique, ainsi que la participation politique et la gouvernance basées sur la mobilisation populaire" (Hillier et al., 2004).

de l'innovation ouverte introduit par Chesbrough (2003). Il s'est appuyé d'un autre côté sur des considérations liées à l'innovation sociale ainsi que sur les résultats de la recherche sur la participation et la gouvernance. Il développe ainsi un modèle séquentiel du processus d'innovation sociale en trois étapes (figure 9) :

1) problématisation : l'innovation sociale peut être déclenchée par la découverte d'une nouvelle idée, l'identification d'un problème par un acteur ou un petit groupe d'acteurs initiaux qui décident de changer de comportement, ou par une influence externe (par exemple, un nouveau programme ou une nouvelle loi) ;

Figure 9. Modèle linéaire de l'innovation sociale



Sources : Neumeier (2012, p. 57)

2) expression d'intérêt : à ce stade, l'innovation sociale est imitée ou adoptée par d'autres acteurs qui trouvent un avantage pour eux-mêmes dans les changements réalisés par le groupe initial et décident d'intégrer dans leurs organisations ces nouvelles formes de comportements ou d'attitudes ;

3) délimitation et coordination : un nouveau réseau d'acteurs d'intérêts communs se développe entre les acteurs initiaux et les nouveaux intéressés. Ce nouveau groupe peut négocier de nouveaux comportements et attitudes et élaborer, progressivement, de nouvelles formes d'action collective. Ces dernières peuvent ne pas correspondre aux anciennes formes élaborées et le réseau d'acteurs est en constante évolution, de nouveaux acteurs peuvent y entrer et d'autres peuvent en sortir.

Cependant, si un nombre suffisant d'acteurs décident de rejoindre le réseau et d'adopter ou d'imiter la nouvelle forme d'action, faisant ainsi améliorer la situation, l'innovation sociale a été mise en œuvre avec succès. En revanche, si la nouvelle forme n'est ni adoptée ni imitée, le petit groupe initial reste fixe et aucune amélioration n'est apportée, la mise en œuvre de l'innovation sociale échoue.

Enfin, l'auteur précise qu'il faut prendre en compte, dans ce processus, certains facteurs liés à l'innovation sociale qui n'ont pas été intégrés dans la description *supra* :

- l'amélioration doit être prise dans une acceptation relative parce qu'elle n'est pas toujours perçue de la même manière par tous les acteurs. Certains pourraient la considérer comme telle, c'est-à-dire une amélioration avantageuse, alors que d'autres la verront comme désavantageuse et sans intérêt ;
- la durée qui sépare la transformation d'une idée ou un nouveau mode d'action en innovation sociale est imprédictible ;
- enfin, la détermination du moment de l'aboutissement ou de l'échec d'une innovation sociale est très complexe. Cela change d'une innovation sociale à une autre et dépend du processus considéré et du contexte.

2.2.2 Modèle de Murray et al. (2010)

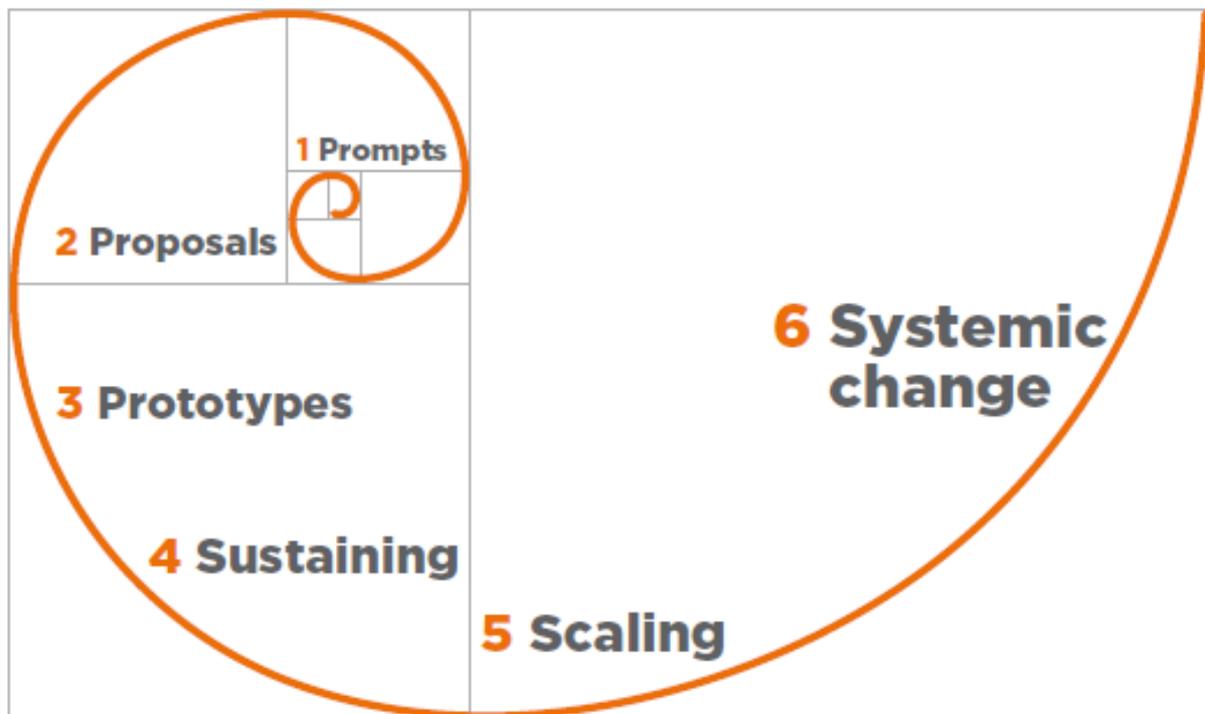
Parmi les auteurs qui avaient signalé l'importance du processus d'innovation sociale et apportaient un approfondissement sur la question, on trouve Geoff Mulgan et ses co-auteurs (2006, 2007). Ce dernier décrit l'innovation sociale comme un *processus de changement* qui entraîne des idées nouvelles pour la satisfaction des besoins sociaux (Mulgan, 2006).

Le processus d'innovation sociale initialement conçu par Mulgan (2006) se composait de quatre étapes :

- la génération d'idées par la compréhension des besoins et l'identification des solutions potentielles ;
- le développement, le prototypage et le pilotage des idées ;
- l'évaluation, la mise à l'échelle et la diffusion de bonnes idées ;
- l'apprentissage et l'évolution des nouvelles idées.

Dans une version améliorée, Murray et *al.* (2010) proposent un processus en six étapes, illustré sous forme d'une spirale (figure 10). En effet, ce processus n'est pas toujours séquentiel et admet des boucles de rétroaction entre les différentes étapes qui peuvent se chevaucher (Murray et *al.*, 2010). Il va de la perception du besoin ou des facteurs qui le soulignent jusqu'à l'atteinte de l'objectif ultime de l'innovation sociale, à savoir le changement systémique. Les six étapes de ce processus peuvent être décrites comme suit :

Figure 10. Processus d'innovation sociale en spirale



Source : Murray et *al.* (2010, p. 11)

1) incitations, inspirations et diagnostics : cette étape considère les facteurs qui déclenchent les innovations. Il s'agit, d'une part, des facteurs qui mettent en lumière le besoin social (comme la crise, les réductions des dépenses publiques ou les mauvaises performances) et, d'autre part, des inspirations qui stimulent la créativité. Dans cette étape, il est question également de diagnostiquer le problème et cerner avec précision ses causes afin d'assurer le bon déroulement du reste du processus ;

2) propositions et idées : c'est la phase de la génération d'idées pour répondre aux différents besoins constatés lors de la première étape ;

3) prototypage¹⁵ et pilotes : ici, les idées sont testées dans la pratique, à travers des pilotes et des prototypes formels ou à l'aide de simples essais. Cette étape est importante dans la mesure où la répétition, les essais et erreurs permettent de rassembler les différentes parties participatives au processus et résoudre les conflits qui peuvent exister entre elles ;

4) consolidation : il s'agit de développer et de mieux affiner les idées tout en identifiant les sources de revenus ;

5) mise à l'échelle et diffusion : cette étape est assez importante pour le succès de ce processus, dans la mesure où les innovations sociales ne sont pas créées dans le seul but de servir un individu ou une communauté particulière, mais aussi pour être étendues et diffusées le plus largement possible. De nombreuses méthodes peuvent être utilisées pour diffuser les innovations sociales. Elles vont de la croissance organisationnelle et du franchisage à la collaboration et la duplication. Toutefois, les idées et les pratiques sociales se diffusent par émulation et inspiration plutôt que par une croissance organisationnelle. Cette dernière est souvent utilisée pour développer les innovations économiques (privées) dont les avantages sont réservés à l'organisation et aux franchiseurs. En revanche, les innovateurs sociaux favorisent la diffusion rapide de l'innovation et son partage au moyen de réseaux collaboratifs ;

6) changement systémique : à ce dernier stade, l'innovation sociale est largement diffusée et adoptée. Le changement systémique implique généralement l'interaction entre plusieurs

¹⁵ « Le prototypage fait référence à la conception d'un modèle fonctionnel d'un produit ou d'un service qui peut être utilisé pour tester les réactions des clients et fournisseurs potentiels » (Murray et al., 2010, p. 50).

éléments à savoir les mouvements sociaux, les modèles économiques, les lois et règlements, les données et les infrastructures, et les nouveaux modes de pensée et de pratique. L'innovation systémique entraîne généralement des changements durables dans tous les secteurs d'activité (secteur public, privé, des ménages et de l'économie sociale).

Les deux modèles du processus d'innovation sociale que nous venons de présenter sont très différents l'un de l'autre. Cependant, ils s'accordent sur l'ultime étape du processus qui conditionnent, selon les auteurs, la réussite ou l'échec de toute l'approche. En effet, une innovation sociale aboutie est celle qui est diffusée à grande échelle et adoptée par un nombre considérable d'acteurs.

Le modèle de Neumeier (2012) accorde une importance particulière aux réseaux d'acteurs d'intérêts communs, leur alliance et leur collaboration. En effet, pour l'auteur (p. 54) l'innovation sociale ne peut pas être engendrée par une personne unique, « *seuls les actes collectifs peuvent conduire à des innovations sociales* ». Ce modèle met également l'accent sur le changement dans les attitudes et comportements des groupes d'acteurs plutôt que sur des améliorations tangibles.

Le modèle de Murray et *al.* (2010) est critiqué au niveau de ses deux extrémités, "incitations, inspirations et diagnostics" et "changement systémique" (Bund et *al.*, 2013). En effet, « *toutes les innovations n'entraînent pas nécessairement un changement systémique ou ne sont pas généralisées, car de nombreuses innovations répondent aux besoins sociaux et ne concernent qu'un petit groupe de personnes* » (Bund et *al.*, 2013, p. 21). De plus, d'autres auteurs comme Reeder et *al.* (2012) suppriment la première étape, selon laquelle les besoins sociaux déclenchent le processus et la remplacent par les idées (Reeder et *al.*, 2012)

2.2.3 Proposition d'un modèle conceptuel de processus d'innovation sociale

Pour la suite de notre recherche, nous adoptons le processus d'innovation sociale développé par Murray et *al.* (2010), que nous adaptons légèrement afin de répondre à nos objectifs de recherche. En effet, nous gardons les cinq premières étapes du processus et nous éliminons la dernière étape concernant le changement systémique. Nous avons fait le choix d'éliminer cette étape parce qu'elle est très difficile à évaluer. *Primo*, comme le soulignent Bund et *al.* (2013), toutes les innovations sociales n'entraînent pas forcément un changement systématique.

Secundo, nous ne pourrions pas observer cette étape dans le cadre des innovations relativement récentes du fait que le changement systématique ne pourrait être atteint que dans le très long terme. En outre, nous avons décidé d'intégrer une nouvelle étape afin de mettre en avant les résultats escomptés par l'innovation sociale. Selon Bund et *al.* (2013), il est nécessaire d'évaluer l'innovation et mesurer sa performance afin de procéder à des adaptations qui n'ont pas pu être anticipées. Ainsi, nous intégrons dans notre modèle l'étape des résultats, qui comprend à la fois des résultats organisationnels (*outputs*) et des résultats sociétaux (*outcomes*) (Bund et *al.*, 2013), sachant que ces derniers sont le but final de l'innovation sociale. Ces deux niveaux de résultats représentent la performance en matière d'innovation sociale.

Le tableau 3 donne une synthèse des six étapes du processus d'innovation sociale adopté pour notre recherche.

Tableau 3. Modèle conceptuel de processus d'innovation sociale

Étape de l'innovation sociale	Description
(1) Incitations, inspirations et diagnostics (Murray et <i>al.</i> , 2010)	Constitue les catalyseurs du processus d'innovation
(2) Propositions et idées (Murray et <i>al.</i> , 2010)	Élaboration et sélection des idées permettant de répondre aux besoins sociaux
(3) Prototypage et pilotes (Murray et <i>al.</i> , 2010)	Les idées sont testées sur le terrain et évaluées
(4) Consolidation (Murray et <i>al.</i> , 2010)	Développer et affiner les idées tout en identifiant les sources de revenus et mobilisant les ressources
(5) Performance en matière d'innovation (Bund et <i>al.</i> , 2013)	Représenter et évaluer les résultats de l'innovation
(6) Diffusion (Murray et <i>al.</i> , 2010)	Étendre et diffuser les idées le plus largement possible

Source : Adapté de Bund et *al.* (2013) et Murray et *al.* (2010)

Dans la section suivante, nous présentons les fondements de la théorie de diffusion et d'adoption de l'innovation dans un sens large en premier temps et, ensuite, dans le champ particulier de l'innovation sociale.

Section 2.3 Adoption et diffusion des innovations sociales

Le paradigme de diffusion des innovations revient aux sociologues Bryce Ryan et Neal Gross, lorsqu'ils ont publié, en 1943, les résultats de leur recherche sur la diffusion de la semence hybride du maïs (Valente et Rogers, 1995, 242). Depuis, plusieurs recherches sur la question sont apparues, que ce soit en sociologie ou dans d'autres disciplines des sciences sociales (Valente et Rogers, 1995, p. 243). Everett Mitchell Rogers est connu comme étant le premier à développer cette théorie, depuis les années 1960. Dans ce qui suit, nous nous appuyons principalement sur le cadre théorique développé par Rogers (1962, 2003) concernant la diffusion et l'adoption des innovations.

Selon Rogers (2003), la décision la plus importante à prendre dans l'ensemble du processus d'innovation peut être celle de la diffusion. L'auteur donne deux arguments quant à cette constatation. Premièrement, la diffusion permet à l'innovateur de valider son innovation et de se libérer des pressions qui pèsent sur lui. Deuxièmement, la diffusion est une source de réputation et de crédibilité pour les entreprises vis-à-vis de leurs clients.

En effet, la question de la diffusion et de l'adoption de l'innovation est l'une des plus importantes abordées dans la littérature scientifique en innovation. En revanche, celle qui concerne l'adoption et la diffusion de l'innovation sociale est très peu développée. Nous n'avons trouvé aucun article qui étudie cette problématique. Cependant, nous avons recensé une dizaine de recherches qui soulignent l'importance de l'adoption/diffusion de l'innovation sociale. Elle est souvent assimilée à la diffusion/adoption des innovations d'une manière générale.

Dans cette section, nous étudions d'abord la théorie établie par Rogers concernant l'adoption et la diffusion de l'innovation, avant de donner des orientations de cette théorie sur les innovations sociales. Dans ses recherches, Rogers a utilisé les deux concepts d'adoption et de diffusion, sans pour autant les séparer. La diffusion d'une innovation correspond à son adoption au niveau collectif. En effet, la diffusion est une adoption collective. Ainsi, il ne peut y avoir de diffusion d'innovation sans son adoption au niveau individuel. Il apparaît alors que la séparation entre les deux perspectives n'est pas pertinente. Ainsi, seulement pour des raisons de simplification, nous avons fait le choix de présenter séparément les deux concepts.

2.3.1 L'adoption de l'innovation

Pour Rogers (2003, p. 177), l'adoption est une « *décision d'utilisation complète d'une innovation comme le meilleur moyen d'action disponible* ».

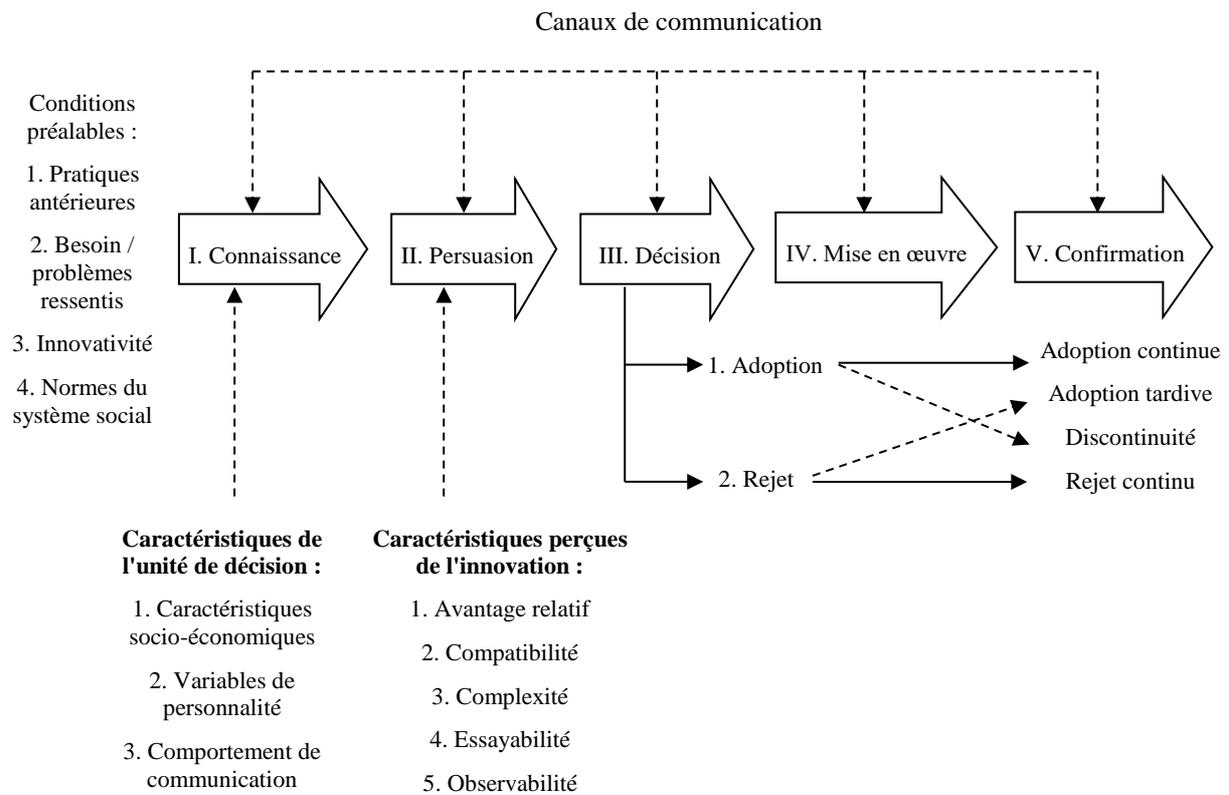
Les recherches sur l'adoption des innovations s'intéressent principalement au processus de décision qui conduit un individu à adopter ou rejeter une innovation. Il s'agit en effet, d'identifier les facteurs déterminants de ce processus ainsi que les aspects sociaux, individuels et cognitifs qui mènent, le cas échéant, à cette adoption. Il s'agit également de déterminer les catégories et profils des individus ou organisations en mesure d'adopter l'innovation.

Néanmoins, dans ce paragraphe, nous commençons par présenter le processus de décision d'adoption de l'innovation avant de donner les différentes catégories des individus adoptant l'innovation.

a. Le processus de décision d'innovation

Une innovation, après qu'elle soit sortie du laboratoire de l'innovateur, doit être adoptée au niveau individuel par une personne physique ou morale, avant qu'elle soit diffusée à grande échelle. Le processus de décision d'adoption d'une innovation est défini par Rogers (2003, p. 172) comme « *une activité de recherche et de traitement de l'information où une personne est motivée pour réduire l'incertitude quant aux avantages et aux inconvénients d'une innovation* ». Cependant, l'individu passe de l'étape de connaissance d'une innovation (1) à la confirmation de sa décision d'adoption (5), tout en ayant exprimé une attitude (favorable ou défavorable) à l'égard d'une nouvelle idée (2), décidé de l'adopter ou de la rejeter (3) et ensuite de l'utiliser (4). Ces cinq étapes, sont généralement, séquentielles dans le temps (voir la figure 11).

Figure 11. Modèle de processus d'adoption de l'innovation



Source : Adaptée de Rogers (2003)

La *connaissance*, est la première étape du processus. Elle surgit lorsqu'un individu (ou une collectivité) prend connaissance de l'existence d'une innovation ainsi que de quelques modalités de son fonctionnement.

La *persuasion*, survient lorsque l'individu manifeste une attitude favorable ou défavorable à l'égard de l'innovation, sans pour autant signifier qu'il va passer, directement ou indirectement, à l'action d'adopter ou rejeter l'innovation. Pour Rogers l'étape de la connaissance est surtout fondée sur des aspects cognitifs alors que l'étape de la persuasion est axée sur des aspects affectifs (Sahin, 2006). À ce stade de la persuasion, l'individu est impliqué d'une manière plus sensible à l'égard de l'innovation ce qui le rend influençable par le degré d'incertitude de l'innovation ainsi que par les évaluations subjectives des autres individus proches (Sahin, 2006).

La *décision*, annonce le choix de l'individu quant à son adoption ou rejet de l'innovation. Ici, l'individu exprime une volonté d'adopter (ou de rejeter) l'innovation en cherchant de plus amples d'informations lui permettant de l'évaluer et ainsi de réduire l'incertitude vis-à-vis des conséquences de son adoption éventuelle. Un essai partiel d'une innovation peut conduire à son adoption rapide, ce qui accélérerait le processus de décision (Sahin, 2006). En revanche, le rejet est possible dans toutes les étapes du processus (Sahin, 2006). Rogers a exprimé deux types de rejet : dans une situation de rejet actif, l'individu essaie une innovation et pense à l'adopter, mais plus tard, il décide de la rejeter (ce que Rogers a appelé une décision *discontinue*) ; dans un cas de rejet passif, l'individu ne pense pas du tout à l'adoption de l'innovation (Sahin, 2006).

Par ailleurs, dans certains cas, l'ordre entre les trois premières étapes du processus peut changer (Rogers, 2003). On pourrait passer d'un processus "connaissance persuasion décision" à un processus "connaissance décision persuasion" (Rogers, 2003). Cela peut être plus fréquent dans les cultures collectivistes comme dans les pays de l'Est où la décision d'innovation personnelle peut être transformée en une décision d'innovation collective (Rogers, 2003).

La *mise en œuvre*, survient lorsque l'individu décide d'essayer l'innovation et de la mettre en pratique. À ce stade, la problématique de l'incertitude vis-à-vis des résultats est toujours posée (Sahin, 2006). Cependant, pour réduire cette incertitude, l'adoptant peut faire appel à l'assistance technique des autres agents tels que les agents de changement.

La mise en œuvre est également une étape de réinvention de l'innovation qui est d'une grande importance pour son adoption et sa diffusion (Rogers, 2003). Elle se définit comme « *le degré selon lequel une innovation est changée ou modifiée par un utilisateur dans son processus d'adoption et de mise en œuvre* » (Rogers, 2003, p. 180). D'après Rogers (2003), il existe une relation positive entre réinvention et adoption ; plus il y a eu réinvention, plus une innovation est rapidement adoptée et devient institutionnalisée.

La *confirmation*, est l'ultime décision du processus d'adoption, prise par l'individu lorsqu'il souhaite renforcer sa précédente décision d'adopter l'innovation ou de la rejeter. L'individu peut être amené également, à renverser sa précédente décision s'il est « *exposé à des messages contradictoires sur l'innovation* » (Rogers, 2003, p. 189). Ainsi, la décision de confirmation dépend de l'attitude de l'individu et du soutien qu'il reçoit à l'égard de cette l'innovation. À ce

stade, le rejet d'une innovation peut être la conséquence d'une des raisons suivantes (Sahin, 2006) :

- la première concerne l'interruption de remplacement. Ici, l'individu envisage de remplacer l'innovation par une autre meilleure qu'elle ;
- la seconde fait référence au désenchantement : le rejet de l'innovation est dû à l'insatisfaction de l'individu compte tenu de ses performances.

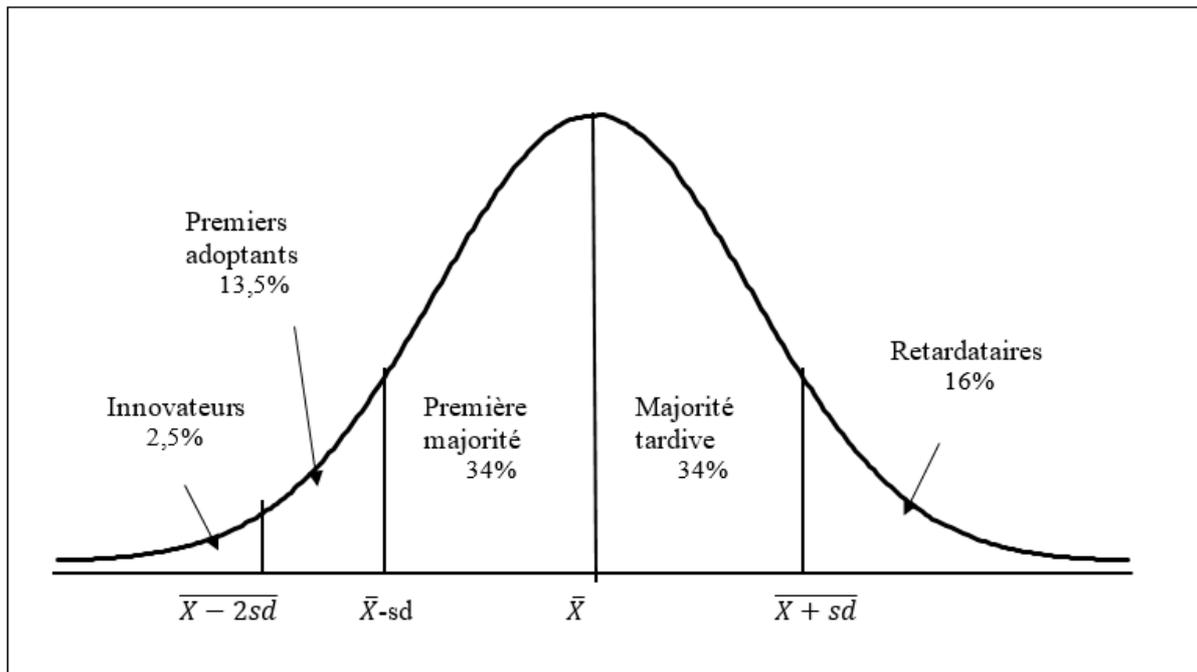
Une adoption réussie est celle qui parcourt avec succès toutes les étapes du processus. La vitesse de passage de la première à la dernière phase diffère d'un individu à un autre. Rogers (2003) a établi une catégorisation des individus qui adoptent l'innovation en fonction de leur rythme d'adoption.

b. Les catégories d'adoptants

Les catégories d'adoptants se définissent comme « *les classifications des membres d'un système social sur la base de l'innovativité* » (Rogers, 2003, p. 22). En effet, pour établir sa catégorisation, Rogers (2003) utilise le critère d'innovativité (*innovativeness*) qui désigne le degré selon lequel un individu adopte plus rapidement une innovation qu'un autre individu du même système social.

Ainsi, l'auteur distingue cinq catégories d'adoptants, les catégories les plus utilisées aujourd'hui dans la recherche sur l'adoption et la diffusion de l'innovation. Dans chacune de ces catégories, les individus ont des caractéristiques similaires en matière d'innovation. Ces catégories vont des adoptants les plus enthousiastes aux plus réticents face à la nouvelle technologie, à savoir : les innovateurs (aventuriers), les premiers adoptants (adoptants précoces), la première majorité (majorité pragmatique), la majorité tardive (sceptique) et les retardataires. La figure 12 montre la classification des adoptants et leur distribution sous forme d'une distribution normale. Elle représente le pourcentage des individus adoptant l'innovation en fonction du temps d'adoption. Par exemple, les innovateurs (aventuriers) sont peu nombreux (leur nombre ne dépasse pas 2,5% de l'ensemble des adoptants) et adoptent plus rapidement l'innovation. Dans sa représentation normale, Rogers (2003) ne tient pas compte des adoptants impliqués dans le processus d'adoption incomplète mais seulement des adoptants d'innovations réussies.

Figure 12. Catégorisation des adoptants sur la base de l'innovativité



Source : Rogers (2003)

Les *innovateurs* sont des preneurs de risque même à des degrés d'incertitude les plus élevés. Ils sont enthousiastes quant à une nouvelle idée et très favorables aux changements. En effet, en raison de leur audace et de leur ouverture à l'extérieur, les innovateurs peuvent ne pas être respectés par les autres membres du système social. Peu nombreux, ils ont la connaissance et les moyens techniques de comprendre et d'évaluer une nouveauté.

Les *premiers adoptants* sont les plus susceptibles de détenir le rôle de leadership parmi les autres membres du système social, ce qui leur permet de jouer un rôle important dans le processus d'adoption de l'innovation. En effet, les membres du système social les sollicitent, en continu, pour avoir des conseils et des informations sur l'innovation, et ainsi diminuer leur incertitude. En conséquence, leur attitude envers l'innovation est très importante (Sahin, 2006).

Les adoptants de la catégorie *première majorité* n'ont pas le rôle de leadership qu'ont les premiers adoptants mais ont de bonnes relations avec les autres membres du système social. Rogers note que ces adoptants prennent plus de temps que leurs prédécesseurs pour une

décision délibérée d'adoption d'une innovation, bien qu'ils ne soient ni les premiers, ni les derniers adoptants.

Les adoptants de la *majorité tardive* sont assez sceptiques par rapport à l'innovation et à ses résultats. Cependant, ils adoptent l'innovation pour des raisons économiques et à cause de la pression de leurs proches qui s'attendent à ce que l'innovation soit adoptée par tous les membres du système (Sahin, 2006). En effet, pour réduire l'incertitude de cette classe, les réseaux interpersonnels des autres membres devraient persuader la majorité tardive de l'adopter (Sahin, 2006).

Les *retardataires* sont plus sceptiques que la majorité tardive vis-à-vis de l'innovation et des attitudes des autres membres. En effet, en raison de la limitation de leurs réseaux, de leurs ressources et de leurs connaissances des innovations, ils préfèrent retarder leur décision pour être sûrs qu'elle fonctionne et qu'elle est adoptée avec succès par les autres membres. Ainsi, le temps d'adoption de cette catégorie est relativement long.

Par ailleurs, chacune de ces catégories adoptives perçoit différemment les innovations et les avantages à en tirer. En effet, les recherches sur la diffusion et l'adoption montrent d'importantes divergences entre les différents types d'adoptants, selon trois critères : le statut socio-économique, les variables de personnalité et le comportement vis-à-vis de la communication (Rogers, 2003).

Primo, les premiers adoptants ont un statut socio-économique plus élevé que les derniers adoptants. En effet, Ils ont un niveau d'études plus poussé, un statut social plus élevé, un plus grand degré de mobilité sociale et de grands établissements, fermes, entreprises ou écoles.

Secundo, les personnalités des adoptants interviennent pour influencer le rythme d'adoption d'une innovation. En effet, les adoptants précoces ont une plus grande empathie, moins de dogmatisme, une plus grande capacité à traiter les abstractions, une plus grande rationalité, une plus grande intelligence, une attitude plus favorable envers le changement, une plus grande capacité à faire face à l'incertitude et au risque, une attitude plus favorable à la science, moins de fatalisme, une plus grande auto-efficacité, et des aspirations plus élevées pour l'éducation formelle.

Tertio, les adoptants de l'innovation ont un comportement de communication différent les uns des autres. Dans un même système social, les premiers adoptants ont plus de participation sociale que les adoptants tardifs. Ils ont une large connectivité dans des réseaux interpersonnels de leur système, ont une plus grande exposition aux canaux médiatiques et une plus grande exposition aux canaux de communication interpersonnelle, sont plus cosmopolites, etc. Ils cherchent à avoir une plus grande connaissance des innovations, et un plus haut degré de leadership d'opinion¹⁶.

La connaissance de ces diverses caractéristiques des catégories d'adoptants permet de construire une stratégie de segmentation pour atteindre rapidement la population concernée par l'innovation (Rogers, 2003). Cela facilitera la diffusion de l'innovation au niveau des sous-populations à l'aide des différents canaux de communication.

Nous exposons dans le paragraphe suivant le processus de diffusion des innovations.

2.3.2 La diffusion de l'innovation

La question à laquelle tentent de répondre les recherches sur la diffusion de l'innovation est celle de la façon dont les nouvelles idées se propagent entre plusieurs individus ou groupes. Ainsi, il s'agit de déterminer les facteurs permettant d'orienter cette diffusion dans la direction souhaitée par les individus ou les organisations innovantes. Dans cette sous-section, nous allons d'abord définir le concept de diffusion de l'innovation. Ensuite, nous présentons les éléments caractérisant le processus de diffusion comme l'avait caractérisé Rogers (2003).

a. Définition de la diffusion de l'innovation

Selon Rogers (2003, p. 5), « *la diffusion est le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le temps, auprès des membres d'un système social* ». Cette définition montre que l'innovation, les canaux de communication, le temps et le

¹⁶ Le leadership d'opinion est défini par Rogers (2003) comme « *le degré selon lequel un individu est capable d'influencer de façon informelle les attitudes des autres individus ou le comportement manifeste de manière souhaitée avec une fréquence relative* ».

système social sont au cœur de la diffusion des innovations. Nous présentons, ci-dessous, les caractéristiques de ces quatre éléments.

b. Processus de diffusion de l'innovation

Suivant la théorie de Rogers, la diffusion d'une innovation est un processus communicationnel basé essentiellement sur l'échange d'informations entre plusieurs individus. Rogers (2003) décrit ce processus de diffusion de l'innovation comme impliquant quatre éléments principaux à savoir : l'innovation, la communication, le temps et le système social.

Les attributs de l'innovation

Pour Rogers (2003, p. 12) une innovation est définie comme « *une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou un collectif d'adoption* ». En effet, selon la perception des acteurs du système social, la caractéristique d'une innovation prédit son taux d'adoption, c'est-à-dire le nombre d'adoptants à un instant donné. Rogers (2003) a identifié cinq attributs qui caractérisent une innovation et qui peuvent expliquer sa vitesse d'adoption.

Le premier attribut correspond à "*l'avantage relatif*". Il désigne le degré selon lequel une innovation est perçue comme étant meilleure que ce qu'elle remplace. Il peut correspondre à différents bénéfices comme la rentabilité économique et le prestige social. Il est positivement lié au rythme d'adoption de l'innovation qu'il caractérise. C'est-à-dire, plus l'avantage relatif est perçu comme étant élevé, plus l'innovation correspondante est adoptée rapidement, et vice-versa.

Le second attribut est la "*compatibilité*". Elle correspond au degré selon lequel une innovation est perçue comme étant compatible avec les expériences passées, les valeurs existantes et les besoins des adoptants potentiels. L'un des moyens importants qui permet de rendre une innovation compatible est de la nommer et la positionner par rapport aux idées et valeurs présentes. À l'instar du premier attribut, la compatibilité perçue d'une innovation est positivement liée à son rythme d'adoption. Une innovation incompatible avec les valeurs, les expériences ou les besoins d'un système social est une innovation qui sera diffusée très lentement, parmi les membres de ce système.

Le troisième élément caractérisant une innovation est sa "*complexité*". Il s'agit du degré de difficulté perçue dans la compréhension et l'utilisation d'une innovation. La relation entre cet attribut et la vitesse d'adoption est inverse. Ainsi, plus la complexité d'une innovation perçue est élevée, plus son adoption est ralentie.

La *possibilité d'évaluation (testabilité)* est le quatrième attribut de l'innovation proposé par Rogers (2003). Il correspond au degré avec lequel une innovation peut être testée dans un champ limité, avant qu'elle soit utilisée. Une innovation qui présente une plus grande possibilité d'évaluation au préalable est une innovation moins risquée pour les adoptants. Elle est ainsi adoptée plus rapidement.

Le dernier critère intrinsèque de l'innovation est "*l'observabilité*". Il désigne le degré avec lequel les résultats et bénéfices d'une innovation sont clairs et visibles. En effet, plus les conséquences d'une innovation sont facilement identifiables, plus son adoption sera facile et rapide.

En somme, toute diffusion d'innovation est particulière en raison de la nouveauté de l'idée contenue dans le message à transmettre. Ainsi, un certain degré d'incertitude et de risque perçu est impliqué dans le processus de diffusion. Cependant on peut réduire ce degré d'incertitude en recueillant des informations concernant l'innovation. Ces dernières sont obtenues à l'aide des canaux de communication.

La communication

Pour Rogers (2003) la diffusion de l'innovation est un type particulier de communication à travers laquelle les messages diffusés sont perçus comme un nouvel idéal. Cette communication, selon l'auteur, se définit comme un processus de création et de partage d'informations entre les participants dans le but d'accéder à une compréhension mutuelle. Néanmoins, le partage d'information entre individus ou organisations se fait à l'aide des canaux de communication. Ces derniers sont définis comme « *un moyen par lequel les messages passent d'un individu à l'autre* » (Rogers, 2003). L'auteur distingue deux types de canaux de communication :

- les canaux de communication de masse qui sont plus rapides et plus efficaces afin qu'un plus grand nombre d'individus prennent connaissance de l'existence d'une innovation. Nous pouvons donner l'exemple des grands médias tels que la presse, la télévision, l'affichage, la radio et l'internet ;
- et les canaux de communication interpersonnelle sont plus utiles lorsqu'il s'agit de créer ou de changer une attitude concernant une nouvelle idée. En effet, ces canaux de communication directe sont très efficaces pour influencer la décision d'adopter ou de rejeter une innovation. Nous pouvons donner l'exemple d'une relation entre un professeur et ses étudiants. Le professeur, qui vient d'adopter une nouvelle idée, exerce un certain pouvoir de persuasion envers ses étudiants qui sont dans leur majorité des adoptants potentiels de la nouvelle idée.

Selon Rogers (2003), les recherches sur la diffusion des innovations montrent que cette deuxième catégorie des canaux de communication est plus efficace que la première, en matière de persuasion quant à l'adoption des innovations. En effet, la plupart des individus n'évaluent pas une innovation d'une manière objective en se référant aux résultats scientifiques des experts mais en se reportant aux évaluations subjectives des individus qui ont déjà adopté et testé l'innovation. Cette influence est d'autant plus marquante entre individus proches qui partagent certaines caractéristiques telles que l'éducation, le statut social, les croyances, etc. (Rogers, 2003). L'auteur explique que les canaux interpersonnels sont préférables lorsqu'il s'agit de diffuser l'innovation auprès de la majorité tardive. Cependant, les médias de masse sont plus utiles pour diffuser l'innovation auprès des premiers adoptants mais aussi au niveau de la première étape du processus d'adoption à savoir "la connaissance" (Rogers, 2003).

Le système social

Rogers (2003) définit un système social comme « *un ensemble d'unités interdépendantes qui s'engagent dans la résolution conjointe des problèmes pour accomplir un objectif commun* ». Il dispose d'une structure qui peut être composée d'individus, d'organisations, de groupes informels ou de sous-systèmes. Cette structure donne une stabilité et régularité au comportement des unités composant le système. Par conséquent, elle peut influencer positivement ou négativement la diffusion de l'innovation dans le système.

Les autres caractéristiques du système social qui influencent la diffusion de l'innovation sont : ses normes (les modèles de comportements établis pour les membres du système), les rôles de ses membres ainsi que les changements susceptibles d'affecter un individu ou le système social lui-même suite à l'adoption ou au rejet d'une innovation. Rogers (2003) identifie trois catégories d'acteurs qui influencent différemment la diffusion de l'innovation :

- l'influence la plus importante est celle exercée par les *leaders d'opinion*, qui agissent d'une façon informelle sur les attitudes des autres individus. La théorie de diffusion de Rogers suggère que, dans le cas où le rôle des leaders est très important, il faut agir sur leur opinion pour orienter la diffusion d'une innovation ;
- un agent de changement est un agent professionnel qui travaille pour une agence de changement et vise à influencer les décisions des clients vis-à-vis de l'adoption ou du rejet d'une innovation, sous les directives de son agence. Pour ce faire, l'agent de changement, d'après Rogers (2003), doit susciter le besoin de changement des clients, établir une relation de confiance et d'échange avec eux, identifier le problème, développer une intention de changement, traduire l'intention en action (adoption ou rejet de l'innovation), stabiliser l'adoption, empêcher le rejet d'une innovation déjà adoptée, et peut-être stopper sa relation avec les clients. L'auteur suggère également que l'agent de changement doit impliquer avec succès, dans sa stratégie, un nombre important de leaders d'opinion ;
- enfin, un assistant est un agent de changement mais qui ne travaille pas seulement d'une manière formelle. Il établit des contacts intensifs avec les clients pour influencer leurs décisions d'innovation.

Ces trois premiers éléments (innovation, canaux de communication et système social) sont considérés par Rogers comme les principales variables explicatives de la réussite ou de l'échec de la diffusion d'une innovation. La variable temps, quant à elle, permet de mesurer les trois précédentes.

Le temps

En plus qu'elle représente un élément de mesure des variables explicatives de la diffusion de l'innovation, la dimension temporelle est également impliquée dans la détermination du processus de diffusion de l'innovation, la catégorisation des adoptants et dans le calcul du rythme d'adoption de l'innovation (Rogers, 2003).

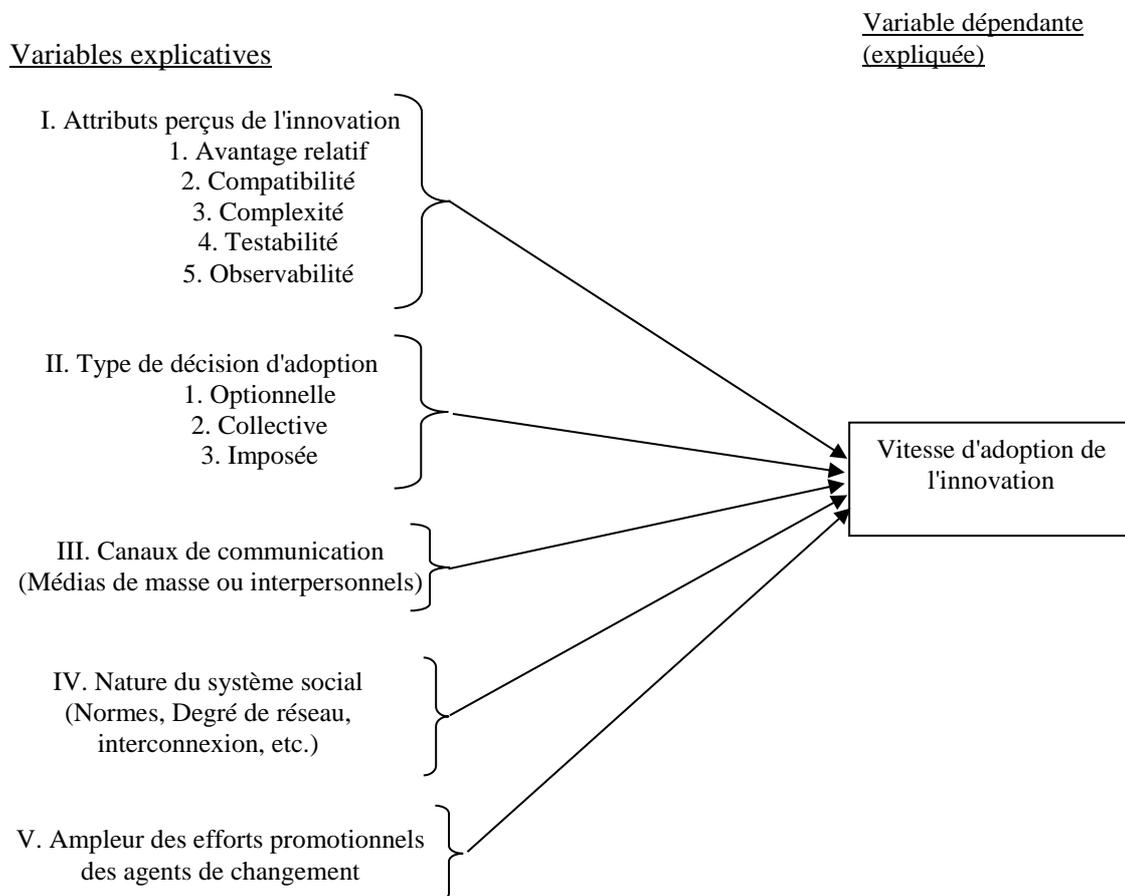
Le rythme d'adoption se définit comme « *la vitesse relative* (nombre d'individus par unité de temps) *avec laquelle une innovation est adoptée par les membres d'un système social* » (Rogers, 2003). En plus des trois variables citées ci-dessus (l'innovation, la communication, le système social), ce rythme est affecté par deux autres variables à savoir : le type de décision d'adoption et l'ampleur des efforts des agents de changement (figure 13).

Rogers (2003) identifie principalement trois types de décision d'innovation :

- *une décision optionnelle* est un choix individuel, indépendamment des décisions des autres membres du système, concernant l'adoption ou le rejet d'une innovation ;
- *une décision collective* est un choix d'adoption ou de rejet d'innovation fondé sur un consensus entre les membres du système ;
- et *une décision imposée* concerne le choix d'un petit groupe d'individus ayant, dans un système le pouvoir, le statut ou l'expertise technique.

Selon Rogers (2003) la vitesse d'adoption d'une innovation est une fonction du nombre d'individus impliqués dans le processus de décision. En effet, plus ce nombre est élevé, plus la vitesse d'adoption est lente. Ainsi, une innovation qui devrait être adoptée dans le cadre d'une décision optionnelle (individuelle) se diffuse plus rapidement qu'une innovation concernant une décision collective. Toutefois, la troisième catégorie de décision d'adoption de l'innovation, à savoir les décisions imposées, se diffusent potentiellement plus vite que les premières, sauf si l'obligation d'adoption n'est pas respectée par les adoptants potentiels.

Figure 13. Variables déterminantes de la vitesse d'adoption d'une innovation



Source : Adaptée de Rogers (2003)

En outre, l'auteur souligne l'existence d'un quatrième type de décision d'adoption qui combine séquentiellement entre eux deux ou plusieurs des trois types décrits précédemment. C'est ce que l'auteur a appelé une *décision contingente*, selon laquelle le choix d'adopter ou de rejeter une innovation vient après une décision préalable d'innovation.

Le dernier point déterminant de la vitesse d'adoption d'une innovation concerne *l'ampleur des efforts des agents de changement*. Il rejoint ce que nous avons développé plus haut concernant les agents de changements : ils doivent comprendre le comportement des adoptants potentiels qui perçoivent l'innovation afin d'accélérer le rythme d'adoption de l'innovation.

D'après Rogers (2003), la plupart des recherches menées sur la diffusion des innovations, se sont contentées d'expliquer le rythme d'adoption de l'innovation par ces cinq attributs (figure 13). Ces derniers ont permis, ainsi, d'expliquer environ la moitié de la variance dans les rythmes d'adoption des innovations (Rogers, 2003).

Bien qu'elle repose sur les fondements de la théorie de l'innovation, l'adoption et la diffusion des innovations sociales ne présentent aucun intérêt pour les individus mais s'intéressent aux structures sociétales et organisationnelles. Par conséquent, dans la littérature en innovation sociale on n'aborde quasiment pas la question de l'adoption de l'innovation ; elle se réduit à la seule problématique de diffusion. Cependant, dans la suite de ce travail, nous étudions le concept de diffusion des innovations sociales.

2.3.3 Diffusion de l'innovation sociale

La diffusion des idées survient une fois que l'innovation sociale est créée et révélée sur le terrain avec succès. Les méthodes permettant de développer les innovations sociales sont nombreuses, elles vont de la croissance organisationnelle et du franchisage à la collaboration et à la diffusion plus libre (Murray et al., 2010, p. 82). Certaines méthodes impliquent la mise à l'échelle (« *une métaphore tirée de la fabrication* ») alors que d'autres nécessitent des adaptations tout au long du processus de diffusion, plutôt que de croître sous une forme unique (Murray et al., 2010, p. 82). De plus, Sharra et Nyssens (2010) soulignent l'importance de l'apprentissage à mesure que le contexte et les besoins évoluent, ce qui fait que les innovations évoluent souvent vers des formes très différentes.

Par ailleurs, l'innovation sociale émerge au niveau local ou microlocal, portée par un certain nombre d'acteurs. Elle est ensuite étendue à d'autres territoires plus ou moins proches qui permettront à leur tour de l'élargir encore plus. En effet, contrairement à l'innovation économique très protégée et brevetée, l'innovation sociale est destinée à être élargie pour en faire bénéficier le maximum de personnes et de territoires.

L'innovation sociale peut également se diffuser par institutionnalisation. Dans ce cas, elle va elle-même influencer, d'une manière significative, sur l'environnement institutionnel et contribuera à façonner les institutions, y compris les politiques publiques (Defourny et Nyssens, 2013).

a. Les déterminants de la diffusion des innovations sociales

Selon Harrisson et *al.* (2011), l'innovation sociale doit aller au-delà de la culture du réseau social qui joue un rôle important dans la diffusion des innovations économiques, promues par les inventeurs et les premiers utilisateurs. En effet, elle doit soutenir de nouveaux rôles, services et de nouvelles normes d'interaction (Harrisson et *al.*, 2011). Ces nouveaux rôles peuvent être portés par les différents acteurs qui constituent la chaîne du processus, sachant que ces derniers peuvent varier selon le contexte dans lequel l'innovation se diffuse (Sharra et Nyssens, 2010).

Sharra et Nyssens (2010) estiment qu'aux États-Unis l'innovation sociale se développe grâce à la croissance de l'entreprise concernée par l'innovation additionnée au soutien qu'elle peut avoir des autres organisations (sociétés, fondations, etc.). Les relations avec les acteurs externes doivent permettre de contribuer au développement des connaissances, au renforcement de l'expertise et à l'acquisition de nouvelles compétences (Lee, 2014). Sharra et Nyssens (2010) ajoutent que dans le contexte européen, les politiques publiques jouent un rôle déterminant dans la diffusion des innovations sociales. Cependant, ces politiques risquent de la réduire « à des instruments permettant d'atteindre des objectifs spécifiques prioritaires sur l'agenda politique, avec un risque de bridage de la dynamique de l'innovation sociale » (Defourny et Nyssens, 2013, p. 50).

Selon Young (2011), la vitesse à laquelle se propage l'innovation sociale dépend non seulement de la structure du réseau social, mais aussi de l'interaction de trois facteurs clés :

- la valeur représentée par l'innovation par rapport au *statu quo* ;
- la réactivité et la rationalité des agents dans leur choix et compte tenu des informations qui sont à leur disposition ;
- la présence de petits groupes autonomes où l'innovation peut être implantée d'une façon sûre, combinée à des voies permettant à l'innovation de se propager après avoir acquis suffisamment de points d'ancrage.

D'après l'auteur, le degré de rationalité des agents doit être à un niveau intermédiaire afin que le taux de propagation soit raisonnablement rapide (Young, 2011). En effet, si ce taux est trop élevé, il faudra beaucoup de temps avant que quiconque essaie l'innovation ; s'il est trop faible, il y aurait plusieurs comportements aléatoires entravant sa reproductibilité.

Young (2011) démontre que les regroupements locaux améliorent drastiquement la vitesse de propagation des innovations sociales. Il suggère également que « *les innovations sociales ont tendance à se produire en grandes rafales plutôt que par le biais de petites améliorations progressives. La raison en est qu'une petite amélioration prend beaucoup plus de temps pour s'implanter dans un premier temps qu'une innovation qui se traduit par une avancée majeure* » (Young, 2011, p. 21286).

Par ailleurs, Ashta (2013) suggère que la diffusion lente de l'innovation sociale pourrait être liée à des facteurs institutionnels (comme le manque de soutien institutionnel) ou des facteurs liés à l'innovateur (par exemple, ne pas faire appel aux activités managériales et marketing nécessaires à la diffusion de l'innovation). De plus, en se focalisant sur le contexte des entreprises sociales, Defourny et Nyssens (2013) constatent que les pressions d'isomorphisme¹⁷ résultant des cadres juridiques dans lesquels baignent ces entreprises pourraient freiner leur dynamique d'innovation.

Voltan et De Fuentes (2016) mènent une étude sur la façon dont l'innovation sociale se développe et se diffuse, à travers la gestion de plusieurs logiques institutionnelles¹⁸ concurrentes et dans un contexte de partenariats intra et inter-organisationnels. Les auteurs montrent que les innovateurs sociaux doivent prendre en compte, dans la diffusion des innovations, la multiplicité des logiques comme une caractéristique anticipée des partenariats ainsi que la façon dont ils les considèrent et les abordent pour améliorer les chances de succès. Ainsi, les auteurs supposent que la diffusion des innovations sociales dans des systèmes complexes implique « *de gérer et/ou de modifier les logiques institutionnelles intra et inter-organisationnelles concurrentes* » (p. 4). Et cela en réfléchissant à la manière dont les parties concernées sont sélectionnées, au degré de cohérence des valeurs et des hypothèses et aux implications associées (Voltan et De Fuentes, 2016). Les auteurs ajoutent que des « *efforts devraient être faits pour planifier stratégiquement la manière dont les logiques concurrentes seront abordées et intégrées dans la culture émergente* » (p. 28).

¹⁷ L'isomorphisme est considéré comme une perte progressive des caractéristiques internes des organisations sociales sous la pression des cadres juridiques ou des normes professionnelles découlant du secteur public ou privé à but lucratif (Di Maggio et Powell, 1983).

¹⁸ Les logiques institutionnelles sont « *des croyances et des pratiques considérées comme acquises qui guident le comportement des acteurs dans les domaines d'activité* » (Voltan et De Fuentes, 2016).

b. Stratégies de diffusion des innovations sociales

Westley et Antadze (2010) et les chercheurs de la Young Foundation¹⁹ ont été les seuls, à notre connaissance, à aborder la question des stratégies de diffusion des innovations sociales. À la lumière de toutes les études qui se sont intéressées au domaine de l'innovation sociale, les auteurs ont développé leur analyse en s'appuyant tout d'abord sur ce qui est transférable de l'innovation technologique, avant d'aborder d'autres approches propres au domaine spécifique de l'innovation sociale.

Dans ce qui suit, nous examinons les résultats présentés par Westley et Antadze (2010), ayant élaboré plusieurs stratégies et approches de développement des innovations sociales.

Stratégies d'après les mécanismes du marché

La croissance de l'innovation est supposée liée à la relation offre-demande. En effet, selon Mulgan et al. (2007), les innovations devraient s'inscrire dans le cadre de la demande existante, "demande effective", et démontrer leur efficacité et capacité à être adoptées, "offre effective", afin d'aboutir à un impact social, tout en restant socialement viable. Cette croissance peut être également envisagée sous l'angle de la forme organisationnelle que l'innovation adopte, allant d'une diffusion faiblement contrôlée (diffusion par plaidoirie, persuasion et sens de mouvement) à une diffusion hautement contrôlée (diffusion via la croissance organisationnelle ou le clonage). Entre ces extrêmes, trois modèles de croissance différents se dessinent : diffusion non contrôlée, diffusion plus dirigée par une organisation mère (par exemple, promotion à travers des réseaux formels, franchisage, licences, multiplication et fédérations) et croissance organisationnelle (Westley et Antadze, 2010).

Les stratégies énoncées ci-dessus supposent que l'organisation tente de propager l'innovation sur le même marché. Toutefois, des initiatives destinées à être diffusées sur d'autres marchés sont appelées des innovations expansionnistes. D'autres innovations peuvent être qualifiées

¹⁹ The Young Foundation est une organisation de recherche à but non lucratif, créée en Angleterre en 1954 par Michael Young. Elle est spécialisée dans la recherche communautaire et l'innovation sociale et travaille avec des communautés, des organisations de tous types et des décideurs politiques. Elle a permis d'incuber plus de 80 nouvelles organisations dont « *The Open University, The School for Social Entrepreneurs, Year Here, Social Innovation Exchange* » : www.youngfoundation.org/about/ (21/03/2022)

d'innovations incrémentales lorsque l'organisation étend sa gamme de produits pour répondre aux mêmes besoins sur le même marché, ou évolutive lorsque de nouveaux produits sont développés pour améliorer l'offre initiale. Enfin, l'innovation est dite totale lorsqu'elle permet d'avoir un impact plus conséquent en modifiant à la fois le produit et le marché.

(Westley et Antadze, 2010)

Stratégies pour le changement institutionnel (selon Westley et Antadze, 2010)

L'application d'une simple dynamique offre-demande est limitée, au vu de la complexité et la particularité du contexte dans lequel l'innovation sociale se développe, et qui affecte cette relation de l'offre et de la demande. En effet, l'offre de l'innovation n'est pas forcément destinée aux utilisateurs finaux qui sont généralement des populations vulnérables, qui souvent ne formulent pas leur demande parce qu'ils ne peuvent pas la financer, mais à d'autres médiateurs comme les gouvernements, les fondations, les médias et groupes de réflexion. Néanmoins, ces médiateurs peuvent introduire des distorsions dans la relation de marché du fait qu'ils agissent comme des acheteurs par procuration aux utilisateurs finaux.

Les gouvernements sont souvent considérés comme des financeurs des innovations (subventions) et d'acheteurs de programmes et produits innovants plutôt que d'être sur le marché des innovations. Ils ont par ailleurs le pouvoir d'influencer de manière significative *les possibilités d'innovation*, en étant notamment des régulateurs de marché.

Les médias et les groupes de réflexion agissent comme incitateurs à l'achat des innovations sociales par les gouvernements et les fondations, au service des populations en difficulté. Ils sont souvent en mesure de faire connaître la demande (besoin) plutôt que l'offre d'innovation.

En outre, le gouvernement peut intervenir directement pour soutenir l'innovation sociale et la faire connaître en utilisant des stratégies de marketing social, « *mais cela soulève la question de la volonté du gouvernement de véritablement soutenir les innovations sociales, en particulier celles qui sont suffisamment radicales pour remettre en cause les arrangements institutionnels actuels* » (Westley et Antadze, 2010, p. 12).

Finalement, la diffusion de l'innovation sociale ne dépend pas seulement de la *demande médiatisée*, mais du *soutien continu des bailleurs de fonds* (gouvernements et fondations), qui

ne sont pas les utilisateurs finaux de l'innovation qui dépend d'autres préoccupations comme « la stabilité politique, la stratégie des fondations ou des changements internes dans les programmes ou les priorités » (Westley et Antadze, 2010, p. 12). Ainsi, d'autres perspectives (qui intègrent, par exemple des propriétés d'innovation discontinues et *émergentes*) doivent être prises en compte dans l'élaboration de la stratégie d'offres et de demandes de l'innovation sociale.

Stratégies par la transformation institutionnelle (selon Westley et Antadze, 2010)

L'émergence et la diffusion des innovations sociales dépendent des cadres et des opportunités qui existent sur le marché. Cependant, leur impact social dépend de l'interaction de facteurs politiques, économiques, sociaux et culturels. En effet, plus les efforts et l'intérêt de plusieurs acteurs coïncident, plus la croissance et l'impact de l'innovation augmente. Toutefois, pour réussir, ces facteurs doivent être combinés avec des opportunités reconnues et évolutives selon le développement de l'innovation. Les auteurs s'appuient sur les propos de Mumford (2002) pour affirmer qu'une rencontre perturbatrice doit avoir lieu avec le pouvoir, la routine et les croyances afin que la mise à l'échelle de l'innovation soit durable et impactant, bien que cela puisse être subversif. En effet, des nouveautés et transformations profondes proviennent souvent d'interactions "*croisées*" avec les individus, les groupes, les organisations et les institutions, tout en traversant des cycles à des rythmes différents.

Parmi les acteurs qui participent au processus d'innovation sociale et à sa diffusion, les entrepreneurs institutionnels (à la différence des entrepreneurs sociaux qui sont les inventeurs) jouent un rôle important dans les innovations sociales. D'après Dorado (2005), ce sont « *les individus ou les réseaux d'individus qui cherchent activement à changer le système social au sens large en modifiant les institutions politiques, économiques, juridiques ou culturelles, afin que l'innovation sociale puisse prospérer* » (Westley et Antadze, 2010, p. 14).

Enfin, vu la complexité des dynamiques qui favorisent la croissance des innovations sociales, celles-ci doivent être reliées aux opportunités politiques, culturelles ou économiques qui existent. Cela implique que l'entrepreneur institutionnel doit se focaliser sur « *des stratégies "ascendantes" de réflexion et de connexion avec les décideurs et les leaders d'opinion dans les arènes politiques, économiques et culturelles, engageant et remettant en question le contexte*

stratégique de leurs décisions » (Westley et Antadze, 2010, p. 14). Comme le suggère Burgelman (1983), il faut reconnaître et faire connaître les innovations locales et de première ligne (qui promettent des bouleversements institutionnels,) notamment auprès des décideurs et leaders d'opinion lorsque les circonstances le permettent (Burgelman, 1983). Ainsi, les entrepreneurs institutionnels doivent maîtriser un ensemble complexe de compétences culturelles/sociales (cognitives, création de sens, gestion des connaissances, rassemblement), politiques (formation de coalition, plaidoyer, réseautage, lobbying) et en mobilisation des ressources (financières, intellectuelles, sociales, culturelles et en capital politique). Pour favoriser un changement à grande échelle, il faut renforcer les capacités d'innovation sociale.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre offre une synthèse de la littérature existant sur le processus d'innovation. Quelques modèles ont été présentés, allant du modèle linéaire de Kline et Rosenberg (1986) au modèle de l'innovation ouverte de Chesbrough (2003). Ce dernier a ouvert la voie à d'autres modélisations de l'innovation, plus complexes et interactives. Il s'agit, par exemple, des modèles d'innovation sociale développés par Neumeier (2012) et Murray et *al.* (2010) que nous avons abordés dans la deuxième section de ce chapitre.

Cette thèse s'appuie particulièrement sur les étapes du processus d'innovation sociale développées par Murray et *al.* (2010). En effet, ces auteurs nous fournissent un cadre très utile pour comprendre les mécanismes de développement des innovations sociales. C'est à partir de leur processus que nous avons proposé un modèle qui illustre un processus en six étapes : "Incitations, inspirations et diagnostics", "Propositions et idées", "Prototypage et pilotes", "Consolidation", "Performance en matière d'innovation" et "Diffusion".

Dans ce chapitre, nous avons également abordé la question relative à la diffusion des innovations. La théorie nous apprend qu'une innovation ne se diffuse pas d'une manière aléatoire mais en suivant un processus bien identifié de recherche et de traitement d'informations associées à différents groupes d'utilisateurs, des plus favorables jusqu'aux plus sceptiques face à la nouveauté. La diffusion de l'innovation sociale est une étape clé de succès

du processus qui détermine son impact ainsi que le changement social qu'elle puisse apporter pour répondre aux besoins de la société. En dépit de la littérature limitée sur le sujet, dans ce chapitre, nous avons discuté les moteurs, les freins et les stratégies pouvant aider les innovateurs sociaux à propager leurs innovations. Les déterminants de la diffusion peuvent découler de l'environnement institutionnel dans lequel l'innovation évolue (Ashta, 2013) et des pressions d'isomorphisme subies par les organisations innovantes (Defourny et Nyssens, 2013). Ils peuvent également être liés, à l'organisation elle-même, à ses ressources, capacités et sa croissance (Sharra et Nyssens, 2010 ; Voltan et De Fuentes, 2016), aux caractéristiques des innovateurs ou agents (Ashta, 2013 ; Young, 2011), à la valeur créée par l'innovation (Young, 2011), à la structure du réseau social concerné par l'innovation (Harrisson et *al.*, 2011 ; Sharra et Nyssens, 2010 ; Voltan et De Fuentes, 2016), et enfin à la gestion de multiples logiques institutionnelles coexistantes (Voltan et De Fuentes, 2016).

Nous constatons à travers cette revue de littérature que l'étude du processus d'innovation sociale n'a pas été suffisamment abordée, d'autant plus celle concernant sa diffusion. En outre, nous rejoignons l'avis de plusieurs auteurs affirmant que la recherche dans le domaine est majoritairement théorique et qu'il y a un manque important d'études empiriques (Rana et *al.*, 2014).

Par ailleurs, la recherche en innovation sociale se concentre souvent sur l'approche innovante de l'entreprise sociale et du domaine de l'économie sociale. Dans le chapitre 3, suivant, nous nous intéressons à une autre approche, celle du secteur public.

Chapitre 3. Innovation sociale dans le secteur public

Plus que n'importe quel autre secteur, le secteur public est confronté à des défis majeurs nécessitant des solutions pertinentes et porteuses de changement positif pour la société dans son ensemble. L'innovation est depuis longtemps considérée comme le levier le plus puissant permettant de surmonter les plus gros défis auxquels les individus et les sociétés sont confrontés. Bien que les pouvoirs publics soient considérés comme des acheteurs (financeurs) d'innovation, au nom des populations qu'ils représentent, plutôt que des producteurs (Westley et Antadze, 2010), leur désir d'innover a une longue histoire (Bekkers et al., 2013). Et l'innovation publique est souvent à l'origine de grandes restructurations (Mulgan, 2006). Elle vise à améliorer les performances des services publics et à accroître leur valeur publique. Il s'agit en effet de répondre aux attentes des citoyens, de s'adapter à leurs besoins et d'augmenter l'efficacité du service public tout en minimisant les coûts (Mulgan et Albury, 2003).

Ces dernières années, « le voyage de l'innovation dans lequel le secteur public s'est engagé, à travers de nombreux pays, flotte sous le drapeau de l'innovation sociale » (Bekkers et al., 2013, p. 2). Cela peut avoir deux raisons. La première est que les pouvoirs publics sont les garants du bien public. La seconde est liée à la croissance des problèmes sociaux qui nécessitent des solutions nouvelles, non conventionnelles et qui ne se retrouvent pas à l'intérieur d'un seul secteur, d'une seule discipline ou entre les mains d'un seul acteur ou d'une seule organisation.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord passer en revue le contexte théorique de la transformation du secteur public menant à de nouvelles politiques de gouvernance et d'innovation (section 3.1). Ensuite, nous nous focalisons sur le concept l'innovation sociale dans ce secteur public, en particulier au niveau local (section 3.2). La troisième section met l'accent sur l'ensemble des facteurs pouvant influencer l'innovation sociale dans le secteur public, de manière positive et/ou négative (section 3.3). Enfin, nous formulons les quatre propositions de notre recherche (section 3.4).

Section 3.1 Contexte théorique de la transformation du secteur public

Une grande partie de la littérature sur l'innovation dans l'administration publique examine la manière dont les paradigmes de politique publique, à travers leur transformation, peuvent impacter l'innovation dans le secteur public. Selon Osborne et Gaebler (1993), la majeure partie des réformes et innovations dans l'administration publique, entre les années 60 et 90 sont inspirées de la Nouvelle Gestion Publique (ou *New Public Management*). En dépit du déclin de cette forme de politique publique, elle continue d'exercer son influence sur les réformes de l'administration publique et sur les innovations dans les services publics (Lévesque, 2012).

Dans cette section, nous présentons un ensemble d'approches qui ont contribué à la transformation, progressivement, du secteur public. D'après Weber, le secteur public est décrit comme « *une autorité légale qui utilise sa souveraineté démocratique et son éthique pour exercer le pouvoir sur les citoyens en réglementant leur comportement, en percevant des impôts, en administrant des prestations légales et en prescrivant des mesures obligatoires, la scolarisation, la vaccination, le service militaire, etc.* » (Torfing et al., 2016, p. 4).

3.1.1 De la Nouvelle Gestion Publique aux nouvelles politiques de gouvernance

Le concept de la Nouvelle Gestion Publique commençait à se répandre à partir des années 1990, après avoir vu le jour dans les années 1970 (Merrien, 1999). Il émane des recommandations portées par le courant néolibéral essayant de rompre avec certaines formes de l'État-providence considérées comme illégitimes et génératrices d'effets anti-économiques (Merrien, 1999). En effet, il s'agit de rompre avec l'ancien paradigme de gestion publique progressiste (*Progressive Public Administration*)²⁰.

Selon Merrien (1999), la notoriété rapide de la Nouvelle Gestion Publique résulte de la conjonction de quatre phénomènes distincts : des problématiques alarmantes telles que la dette publique, le déficit commercial et la délocalisation de la production ; la dominance progressive de nouvelles idées néolibérales et managériales ; l'apparition de réseaux d'experts ayant des solutions prêtes à vendre ; et la volonté des responsables politiques d'exploiter de nouvelles

²⁰ voir Hood (1995)

opportunités qu'offre cette Nouvelle Gestion Publique. Cette dernière « peut être considérée à la fois comme un ensemble d'idées nouvelles concernant le rôle du gouvernement et la modernisation de l'administration publique, et comme un ensemble de réformes et d'innovations dans le secteur et les services publics » (Lévesque, 2012, p. 1). La Nouvelle Gestion Publique se situe entre la forme politique la plus "radicale" qui condamne l'intervention de l'État dans le domaine des politiques sociales (privatisation de l'État) et la forme "modérée" qui cherche à réduire les dépenses publiques (équilibre entre dépenses et recettes) en introduisant des principes de marché (concurrence et incitations financières) dans la gestion des services et institutions publics (Merrien, 1999). À partir de ce positionnement, Hood (1995) distingue sept dimensions permettant de caractériser la Nouvelle Gestion Publique. Les quatre premières discutent la mesure à travers laquelle le secteur public devrait être distinct du secteur privé dans son organisation et ses méthodes de responsabilisation. Les trois dimensions restantes abordent la question de l'encadrement du pouvoir discrétionnaire des gestionnaires et des professionnels par des normes et règles explicites. Au total, la liste est la suivante :

- décomposition du secteur public en unités organisées par produit pour qu'elles soient gérées séparément (chaque organisation étant identifiée comme un centre de coûts distinct avec une autonomie de gestion, une identité organisationnelle propre) ;
- introduire la concurrence, non seulement entre les organisations du secteur public mais aussi avec les entreprises privées ;
- utilisation de pratiques de gestion inspirées du secteur privé ;
- mettre l'accent sur la discipline et la responsabilité dans l'utilisation des ressources et la réduction des coûts ;
- décentralisation dans le contrôle plus actif des organisations avec l'intervention des cadres supérieurs les plus proches et ayant un pouvoir discrétionnaire ;
- définir, pour les organisations du secteur public, des normes et mesures formelles, explicites et mesurables de la performance et du succès (confiance dans les normes professionnelles, expertise dans l'ensemble du secteur public, gamme, niveau et contenu des services à fournir) ;

- et enfin, mettre un accent plus accru sur les contrôles des résultats.

Certaines de ces dimensions se retrouvaient auparavant (même de manière marginale) dans des documents gouvernementaux de divers pays, notamment anglo-saxons (Lévesque, 2012). En revanche, l'apport inouï de la Nouvelle Gestion Publique réside dans deux dimensions principales qui ont permis de renverser la tendance existante : la première réside dans « *la séparation entre la fonction politique (steering) et la fonction opérationnelle (rowing)* » ; la seconde est liée au changement de modèle d'organisation qui préconise « *des administrations centrales réduites et des petites unités opérationnelles autonomes en charge des politiques publiques* » (Lévesque, 2012, p. 2-3).

Par ailleurs, la Nouvelle Gestion Publique était au cœur des réformes de l'État et des innovations introduites depuis les années 80 (Lévesque, 2012). Entre les années 80 et 90, les réformes étaient centrées sur « *la libéralisation économique, la privatisation des sociétés d'État et la réduction des dépenses publiques conformément aux visées du monétarisme et de l'économie de l'offre* » (Lévesque, 2012, p. 4). Cependant, entre les années 1990 et 2000, les réformes étaient plutôt axées sur les grands services sociaux, d'éducation et de la santé (Merrien, 1999).

Déclin de la Nouvelle Gestion Publique

Le postulat fondamental de la Nouvelle Gestion Publique selon lequel la performance du secteur public est conditionnée par l'adoption de certains mécanismes de marché (Merrien, 1999), semble très limité. En effet, un nombre important de chercheurs estiment qu'il y a suffisamment de preuves affirmant l'incapacité de la Nouvelle Gestion Publique à créer un secteur public plus performant et efficient (Hood et Dixon, 2015). C'est même ici que se trouve la principale limite de cette approche. En effet, selon Merrien (1999), l'erreur fondamentale de la Nouvelle Gestion Publique était de focaliser toute l'attention des responsables à l'atteinte de l'efficacité de leurs organisations plutôt que de répondre aux besoins de la société.

En outre, selon Lévesque (2012), les principales réformes relevant de la Nouvelle Gestion Publique ont causé une fragmentation entre la sphère politique et la sphère administrative (fragmentation verticale) et une fragmentation entre les différentes unités spécialisées (fragmentation horizontale). Par conséquent, de sérieux problèmes de gouvernance sont

apparus, entraînant une perte de contrôle politique vis-à-vis de la gestion stratégique des services publics (Lévesque, 2012) et un manque de capacité à coordonner et planifier l'action publique (Merrien, 1999).

Tous ces éléments convergent vers le fait que la Nouvelle Gestion Publique a privé le secteur public de son caractère public, politique et démocratique particulier (Torfing et al., 2016). Par conséquent, les spécialistes de l'administration publique n'hésitent pas à affirmer la disparition de cette forme politique (Lévesque, 2012). L'intérêt, pour nous, réside dans la compréhension des raisons de ce déclin afin de cerner d'avantage les principes de la transformation ou du renouveau de l'administration publique.

À la suite de la Nouvelle Gestion Publique, de nombreuses réformes de modernisation de la politique publique ont vu le jour dans plusieurs pays, en se tournant vers de nouvelles « *avenues de pensée* » (Lévesque, 2012, p. 8). Ces dernières sont souvent abordées dans la littérature selon trois formes : le « *nouvel État weberien qui tente de revaloriser la légitimité de l'État en accordant plus d'attention à la valeur non économique et à la spécificité des problèmes sociaux* » ; « *les théories centrées sur les rapports entre l'État, le marché et la société civile* » ; et la théorie de la Nouvelle Gouvernance Publique (Lévesque, 2012, p. 7). Cette dernière proposée par Stephen Osborne (2006) offre une alternative prometteuse à un retour à la bureaucratie publique classique ou à une dépendance continue à la Nouvelle Gestion Publique (Torfing et al., 2016).

3.1.2 De la Nouvelle Gouvernance Publique à la gouvernance collaborative

Il faut d'abord signaler que les termes de "gouvernance" et de "gouvernance publique" ne sont pas nouveaux ; la littérature les a auparavant utilisés pour développer plusieurs approches du management et de l'administration publique (Osborne, 2006). Selon Chappoz et Pupion (2013, p. 1), la gouvernance, comme définit par Williamson, « *désigne des modes de coordination et de partenariats alternatifs au marché mis en œuvre par les autorités publiques et fait référence aux autres formes intermédiaires de coordination entre le marché et la hiérarchie mises en évidence par l'analyse néo-institutionnelle des firmes* ».

Osborne (2006) a mis en avant quelques caractéristiques fondamentales permettant de définir la Nouvelle Gouvernance Publique et la distinguer des anciennes théories relatives à la politique publique :

- la Nouvelle Gouvernance Publique trouve ses racines dans la sociologie organisationnelle et la théorie des réseaux et reconnaît la nature incertaine et fragmentée de la gestion publique ;
- elle est alimentée par des informations pouvant venir de la littérature sur le marketing relationnel mais aussi de la théorie de la gestion, concernant l'organisation relationnelle ;
- elle est fondée sur un « *État pluriel, où de multiples acteurs interdépendants contribuent à la fourniture de services publics* » d'une part et un « *État pluraliste, où de multiples processus informent le système d'élaboration des politiques* » d'autre part (Osborne, 2006, p. 381-382) ;
- ces deux formes de pluralité ont conduit à la mise en avant de plusieurs principes tels que les relations inter-organisationnelles, la gouvernance des processus, les résultats et l'efficacité ;
- et enfin, la conception et l'évaluation des relations inter-organisationnelles durables, fondées sur la confiance, le capital relationnel et les contrats relationnels sont au cœur de cette Nouvelle Gouvernance Publique.

Influencée d'une manière considérable par l'*État pluriel*, la Nouvelle Gouvernance Publique a évolué vers un autre concept plus imposant et ayant plus de résonance dans le secteur public : la "*gouvernance collaborative*" appelée aussi gouvernance intégrée ou ouverte.

Gouvernance collaborative

Selon Ansell et Gash (2008), la gouvernance collaborative peut être définie comme « *un arrangement de gouvernance dans lequel une ou plusieurs agences publiques engagent directement des parties prenantes non étatiques dans un processus de prise de décision collective qui est formel, axé sur le consensus, et délibératif et qui vise à élaborer ou à mettre*

en œuvre des politiques publiques ou à gérer des programmes ou des actifs publics » (p. 544).

Dans cette définition, les auteurs ont mis en avant six critères de la gouvernance collaborative :

- les organisations et les institutions publiques sont initiatrices des forums de collaboration ;
- parmi les participants, il doit y avoir les acteurs non étatiques ;
- les participants ne sont pas seulement consultants, mais sont également engagés directement dans la prise de décision ;
- le forum est officiellement organisé et se réunit collectivement ;
- les décisions sont prises par consensus (même si le consensus n'est pas toujours atteint dans la pratique) ;
- la collaboration se concentre sur la gestion publique et les politiques publiques.

Par ailleurs, l'ONU, dans le cadre de son agenda 21, a participé activement à la promotion de ce paradigme, à travers l'incitation à l'implication des collectivités locales mais aussi de la population aux différents projets de développement durable (Chappoz et Pupion, 2013). En effet, cette prise de conscience qu'apportait la gouvernance collaborative a transféré l'attention dans la gestion des affaires publiques vers « *un processus d'interactions et de négociations* » entre plusieurs acteurs hétérogènes mais appartenant à un même réseau (Chappoz et Pupion, 2013, p. 2). Elle a ouvert la voie à la coopération entre les institutions publiques et les intervenants de toute nature en mettant en commun leurs expertises, leurs ressources, et leurs capacités afin de co-construire une politique publique locale (Chappoz et Pupion, 2013). En somme, les gouvernements sont engagés dans des réseaux pour la réalisation d'activités relevant de l'intérêt général en s'appuyant sur des arrangements institutionnels relativement contrastés (Lévesque, 2012).

Stacey (1996) définit le réseau comme « *un système composé d'un nombre important d'agents qui interagissent les uns avec les autres afin de développer des stratégies de survie adaptatives pour eux-mêmes et pour le système auquel ils appartiennent* ». Une autre définition proposée par Le Galès (1995) considère que le réseau est une « *coopération plus ou moins stable, non hiérarchique, entre des organisations qui se connaissent et se reconnaissent, négocient, échangent des ressources et peuvent partager des normes et des intérêts* ».

Sous le cadre de la gouvernance collaborative, les acteurs engagés dans les services publics peuvent aller au-delà de la coproduction du service pour participer à la co-construction d'une politique publique (Lévesque, 2012). Néanmoins, O'Flynn (2007) suppose que dans les formes de travail collaboratif, il est nécessaire pour les agents publics d'acquérir « *des compétences de gestion des relations à long terme axées sur la résolution des conflits, l'établissement de la confiance, le partage d'informations et la clarté des objectifs* » (Chappoz et Pupion, 2013, p. 2).

Par ailleurs, le processus de transformation ou d'amélioration des paradigmes permettant un meilleur impact sur l'administration publique ne cesse d'évoluer. Récemment, sous l'angle de la gouvernance collaborative, l'approche fondée sur la co-création a une résonance considérable dans la littérature et dans la pratique.

3.1.3 Le nouveau paradigme de la co-création

Il convient, tout d'abord, de souligner que dans cette thèse nous ne différencions pas la co-création de la co-production. En effet, en dépit de l'existence de quelques initiatives permettant de séparer les deux concepts (par exemple Torfing et *al.*, 2016), ils sont souvent utilisés, dans la littérature scientifique, comme étant des synonymes (Voorberg et *al.*, 2014). Comme signalé précédemment, il semble que la notion de "co-création", avec un accent sur l'interaction collaborative dans les réseaux, reprenne les aspects fondamentaux de la Nouvelle Gouvernance Publique (Torfing et *al.*, 2016) et de la gouvernance collaborative.

Le concept de co-création est apparu dans le secteur privé (Torfing et *al.*, 2016), où il repose sur deux tendances : la première définit les utilisateurs finaux comme des co-producteurs pouvant reprendre des activités dans la chaîne de production, afin que celle-ci soit la plus efficace ; la seconde réside dans l'expérience des clients avec les produits/services qui peut être une vraie source d'innovation et de valeur pour l'entreprise (Voorberg et *al.*, 2014). Cela pourrait, non seulement influencer la satisfaction et la fidélité des clients mais aussi de générer un avantage concurrentiel (Voorberg et *al.*, 2014). En revanche, dans le secteur public, les clients sont des citoyens et la production concerne plutôt des services immatériels que des produits tangibles. Ainsi, en raison du caractère discrétionnaire et immatériel des services publics, les processus simultanés de production et de consommation et la place centrale de

l'utilisateur dans le processus constituent un excellent cadre pour aborder la co-création dans le secteur public (Torfing et al., 2016).

Dans leur examen de la littérature, Voorberg et al. (2014) définissent la co-création dans le secteur public comme étant « *la participation active des utilisateurs finaux à différentes étapes du processus de production* » (p. 3). Selon le degré d'implication des citoyens, les auteurs distinguent trois types de co-création :

- lorsque les citoyens participent à seulement quelques tâches de mise en œuvre d'un service, auparavant réalisées par le gouvernement, ils sont considérés comme des co-réalisateurs ;
- lorsque les citoyens sont impliqués dans le processus de prestation de services et disposent d'un pouvoir de décision dans la conception du service, ils sont appelés des co-concepteurs, bien que l'initiative vienne d'un organisme public ;
- enfin, lorsque les citoyens sont à l'origine de la formulation d'un service public, ils sont des initiateurs.

Les auteurs signalent que le premier type selon lequel les citoyens sont des co-réalisateurs est le plus étudié dans la littérature sur la co-création/co-production. Toutefois, ils suggèrent de réserver le terme de co-création aux deuxième et troisième types.

Torfing et al. (2016) mettent l'accent, non seulement sur la participation des citoyens dans la production de leurs propres services, mais aussi sur l'implication d'un éventail d'acteurs publics (politiciens, gestionnaires publics ou personnels de première ligne) ou privés (par exemple, les entreprises sociales, les sociétés privées, les utilisateurs de services et leurs proches, des groupes de citoyens volontaires) organisés pour co-créer ensemble de nouveaux services publics. Ainsi, ils définissent la co-création dans le secteur public comme « *un processus par lequel deux ou plusieurs acteurs publics et privés tentent de résoudre un problème, un défi ou une tâche commune par un échange constructif de différents types de connaissances, de ressources, de compétences et d'idées qui améliorent la production de valeur publique en matière de visions, de plans, de politiques, de stratégies, de cadres réglementaires ou de services, soit par une amélioration continue des produits ou des résultats, soit par des*

changements d'étape innovants qui transforment la compréhension du problème ou de la tâche à accomplir et conduisent à de nouvelles façons de le résoudre » (Torfing et al., 2016, p. 8).

Cette définition va littéralement séparer le processus de co-création des autres concepts vus précédemment comme la "gouvernance collaborative" qui, prend en compte la pluralité des parties prenantes mais ne porte pas assez d'attention à l'innovation (Torfing et al., 2016 ; Torfing et al., 2021). En outre, la collaboration dans la "gouvernance collaborative" est plutôt perçue comme un *outil de gouvernance* et non pas comme *un levier de l'innovation publique* (Torfing et al., 2016, p. 9-10). Cependant, la co-création réserve beaucoup d'avantages pour les dirigeants et employés du secteur public. En effet, selon Ansell et Torfing (2021), la co-création permettrait de :

- comprendre et répondre à des besoins sociaux non satisfaits ;
- mobiliser des ressources sociétales ;
- étendre la portée des organisations publiques aux domaines sociaux où ils n'ont pas d'influence ;
- faciliter la prestation de services intégrés et la gouvernance coordonnée ;
- stimuler l'innovation publique ;
- renforcer l'appropriation conjointe des solutions de politique publique ;
- et accroître la légitimité démocratique.

En dépit de l'importance de la valeur qu'apporte la co-création, celle-ci peut éventuellement causer une *co-destruction* de cette même valeur publique lorsque les coproducteurs manquent d'opportunités ou abusent de leur rôle (Brandsen et al., 2018). En outre, cette co-destruction peut résulter de l'incompétence, l'ignorance, la négligence des co-producteurs, des biais liés à la sélection des citoyens participatifs, de la stigmatisation des non-contributeurs, de la transparence et la responsabilité limitées, du risque de surcharge gouvernementale, de l'augmentation des coûts administratifs ou de la possibilité limitée de planification centrale et de coordination holistique (Torfing et al., 2021). Actuellement, il y a de fortes motivations publiques et privées pour faire de la co-création un bon outil de gouvernance (Ansell et Torfing, 2021). Cela se manifeste à travers les changements observés dans le rôle attribué au secteur public depuis l'époque de l'après-guerre (Torfing et al., 2021).

Par ailleurs, cette façon de définir la co-création en tant que processus permettant de développer des solutions innovantes à partir de l'implication des citoyens et d'autres acteurs privés et publics, trouve une grande similitude avec le concept de l'innovation sociale. Cela nous conduit naturellement à poser les questions suivantes : que savons-nous de l'innovation sociale dans le secteur public ? En quoi se distingue-t-elle du concept de la co-création ? Nous essayons de répondre à ces questions dans la section suivante.

Section 3.2 L'innovation sociale dans le contexte du secteur public local

Les innovations dans l'administration publique peuvent être catégorisées en fonction de leur ampleur, selon trois types (Mulgan et Albury, 2003) :

- premièrement, les innovations incrémentales. Elles sont porteuses de modifications relativement mineures aux services et processus existants (par exemple, utiliser les nouvelles technologies pour gérer les finances de l'école, introduire une nouvelle technique dans la gestion de l'espace hospitalier). Ces innovations incrémentales ne permettent pas généralement de changer les aspects de l'organisation mais sont essentielles à la poursuite de l'amélioration des services publics, à l'adaptation des services et à la valorisation de l'argent ;
- deuxièmement, les innovations radicales. Elles sont moins fréquentes mais permettent d'obtenir une nette amélioration de la performance des organisations qui les développent. Il s'agit par exemple de développer de nouveaux services ou des moyens fondamentalement nouveaux permettant d'organiser ou de fournir un service. Ces innovations sont basées sur la participation des usagers à l'élaboration d'une politique sociale) ;
- et enfin, les innovations systémiques ou transformatives. Ce sont des innovations majeures qui transforment les secteurs et donnent lieu à de nouveaux types d'organisations, nouvelles structures de main-d'œuvre, nouvelles relations entre les organisations et un changement radical de la performance globale. Elles sont souvent motivées par l'émergence de nouvelles technologies (par exemple, les biotechnologies ont un impact considérable sur le secteur de la santé) et exigent des changements fondamentaux dans les arrangements sociaux, organisationnels et culturels.

Cependant, en tenant compte des acteurs et des niveaux de production des innovations, Lévesque (2013) distingue les innovations organisationnelles des innovations institutionnelles. En effet, dans le secteur public, les innovations organisationnelles peuvent concerner :

- les innovations concernant la flexibilité dans la gestion ;
- les nouveaux modes d'organisation du travail ;
- les modalités de recrutement des fonctionnaires et de promotion ;
- les nouvelles modalités de responsabilisation ;
- l'utilisation et le contrôle des budgets alloués ;
- les nouveaux instruments concernant la gestion de la performance ;
- les méthodes d'évaluation ;
- les initiatives visant à donner plus de choix aux usagers ;
- les chartes de citoyens ou d'usagers ;
- et les modalités de prestations de services.

Les innovations institutionnelles concernent les innovations qui relèvent du politique, à savoir :

- la révision du champ des compétences de l'appareil d'État ;
- le rôle réciproque des élus et des gestionnaires ;
- les modalités de séparation entre le pilotage et l'exécution ;
- la décentralisation ou délégation de services publics ;
- la création d'entités administratives relativement autonomes telles que les agences ;
- l'externalisation ;
- la délégation de pouvoir, le partenariat et la privatisation.

Lévesque (2013, p. 36) conclut que les innovations dans l'administration publique sont sujettes à certaines spécificités qui les rendent si particulières et si complexes en matière de processus et de finalités, par rapport aux innovations dans d'autres secteurs. *Primo*, le secteur public, en plus qu'il doit faire face, dans son innovation, aux contraintes économiques comme les autres secteurs, il doit se soumettre à des contraintes supplémentaires liées au domaine politique et à l'opinion publique. *Secundo*, la diffusion des innovations dans ce secteur est assurée par l'institutionnalisation et non par le marché, ce qui conduit les innovateurs publics à se justifier en permanence avant d'adopter une innovation, notamment quand il s'agit des innovations

radicales. *Tertio*, les innovations dans le secteur public, ne se mesurent pas par rapport aux profits qu'elles peuvent générer comme dans le secteur privé mais on évalue, plutôt, la valeur publique créée ou améliorée.

Dans cet ordre d'idées, une autre distinction des innovations peut être mise en avant. L'innovation est dite "descendante" lorsque le changement qu'elle provoque est conduit à travers le système de prestation par prescription, réglementation et accompagnement (par exemple, la stratégie nationale pour un numérique inclusif) ; et elle est dite "ascendante" lorsque l'innovation trouve son origine dans une organisation ou un réseau au sein du système de prestation et où l'État joue le rôle de facilitateur permettant de développer et de diffuser au mieux l'innovation (Mulgan et Albury, 2003).

Ces dernières années, l'innovation dans le secteur public a évolué vers un processus ouvert de collaboration entre les parties prenantes de diverses organisations (Bekkers et Tummers, 2018). Cela nous conduit à nous intéresser particulièrement au concept de l'innovation sociale dans le contexte du secteur public.

3.2.1 Innovation sociale dans le secteur public

Selon Murray et *al.* (2010), l'innovation sociale prend de plus en plus de place dans le secteur public pour trois raisons :

- la raison principale réside dans le fait que les politiques existantes n'ont pas trouvé de solutions satisfaisantes à certains problèmes les plus urgents de notre époque, au vu de l'inadéquation des outils classiques des politiques publiques ainsi que des solutions venant du marché ;
- l'autre raison importante concerne les coûts colossaux que demande la gestion de ces problèmes qui risquent de submerger les budgets publics ;
- la dernière raison fait référence à l'obsolescence du paradigme. En effet, « *il existe une disjonction entre les structures et institutions existantes et ce dont nous avons besoin maintenant* » (p. 4). Toutefois, nous assistons à la naissance de nouveaux paradigmes où les institutions sont plus ouvertes aux innovations sociales.

Par ailleurs, il est difficile de pouvoir identifier les innovations sociales relevant uniquement du seul secteur public. En effet, plusieurs auteurs affirment que l'innovation sociale se déroule souvent à la frontière des secteurs. Murray et al. (2010) identifient quatre secteurs pouvant créer ou soutenir l'innovation sociale : le secteur public, l'économie sociale, l'économie marchande (entreprises) et l'économie informelle (par les mouvements sociaux, les dons, le bénévolat ou la coproduction avec des professionnels). Selon les auteurs, les quatre économies s'entrecroisent pour former une "*nouvelle économie sociale*", source d'innovation sociale.

Pour répondre à l'objet de notre thèse, nous appelons "innovation sociale dans le secteur public" toute innovation sociale dans laquelle une organisation publique pouvait être impliquée. Cette innovation sociale publique se réfère, en effet, aux « *formes d'innovation publique de caractère social et public non motivées par des préoccupations de croissance et de rentabilité du secteur privé* » (Sørensen et Torfing, 2013, p. 4). Compte tenu de cette définition, l'innovation sociale dans le secteur public peut concerner, premièrement, l'innovation dans les services publics, les programmes politiques et la réglementation. Ici, l'innovation sociale vise à améliorer les conditions de vie des citoyens et à répondre à leurs besoins non satisfaits, par exemple en matière de biens matériels, de protection personnelle, sociale et environnementale ou en matière d'opportunités individuelles et sociales ; deuxièmement, l'innovation organisationnelle et de processus qui permet de garantir une meilleure qualité et un meilleur accès aux services publics tout en réduisant les coûts ; et enfin, les innovations politiques qui visent à reformuler et à réinventer les demandes sociales et la manière dont elles sont satisfaites en réponse à l'évolution des valeurs et aspirations politiques et aux nouveaux développements sociétaux (Sørensen et Torfing, 2013).

Plusieurs domaines peuvent être concernés par cette innovation : la santé, l'éducation, les inégalités, le développement durable, le développement rural, la précarité, la violence, etc. Cependant, Mulgan et al. (2007) évoquent une liste (non exhaustive) de huit domaines dans lesquels l'innovation est gravement déficitaire et où de nouvelles solutions sont attendues :

- l'augmentation de l'espérance de vie (nouvelles solutions d'organisation des retraites, de soins, d'assistance mutuelle, de logement, de lutte contre l'isolement, etc.) ;

- le changement climatique (nouvelles réflexions pour réorganiser les villes, les systèmes de transport, l'énergie et le logement) ;
- la diversité croissante des pays et des villes (nouvelles méthodes d'organisation de la scolarisation, de la formation linguistique et du logement pour faire face aux problèmes de ségrégation et de conflit) ;
- les inégalités (en lien avec de nombreux autres problèmes sociaux tels que la violence et les maladies psychologiques) ;
- l'incidence croissante des maladies à long terme (nouvelles solutions de prise en charge et de soutien médical des maladies chroniques comme l'arthrite, la dépression ou le diabète) ;
- les problèmes comportementaux liés à la richesse tels que les mauvaises habitudes alimentaires, l'obésité, l'inactivité et l'addiction ;
- les transitions difficiles vers l'âge adulte. Cela nécessite de nouvelles méthodes d'éducation et d'accompagnement des adolescents vers une réussite professionnelle et dans leurs relations sociales ;
- et enfin, le bonheur. Il y a un besoin d'instaurer de nouvelles façons de penser les politiques publiques et l'action citoyenne afin de répondre à l'inadéquation entre la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) et la stagnation/baisse du bien-être.

Bien que de nombreux modèles existent dans ces différents domaines, les plus dominants ne sont presque plus efficaces parce qu'ils sont inflexibles, peu créatifs et obsolètes (Mulgan et *al.*, 2007).

Sur le terrain, l'innovation sociale est de plus en plus considérée comme une priorité, notamment par les pouvoirs publics. En effet, elle est adoptée comme une nouvelle stratégie de réforme du secteur public permettant aux décideurs politiques de justifier de nouvelles réformes qui touchent fondamentalement au rôle traditionnel du gouvernement dans la société (Bekkers et *al.*, 2014). De plus, l'innovation sociale permet de répondre aux défis sociaux et

environnementaux de plus en plus complexes tout en prenant compte de l'austérité budgétaire à laquelle le secteur public est confronté (Voorberg et al., 2014).

L'Union Européenne a joué un rôle important en faveur de la prise en compte de l'innovation sociale en Europe. En effet, elle incite les États membres, d'une part, à créer un environnement réglementaire favorable à l'innovation sociale et à l'économie sociale et, d'autre part, à apporter un soutien financier suffisant (Commission Européenne, s.d.). Elle donne également des orientations sur l'utilisation des politiques sociales innovantes tout en soutenant l'innovation sociale à travers des orientations sur l'utilisation des fonds structurels et d'investissements européens (Commission Européenne, s.d.). Selon la Commission Européenne (s.d.), « l'innovation sociale consiste à élaborer de nouveaux projets, services et modèles afin de mieux répondre aux questions sociales », avec la participation des citoyens, des partenaires du secteur privé et de la société civile.

Plusieurs programmes politiques de l'Union Européenne ont été orientés vers l'innovation sociale. Dans le cadre de la stratégie Europe 2020, le programme PROGRESS a été créé pour la période allant entre 2009 et 2013 pour soutenir financièrement le déploiement des objectifs de l'Union Européenne dans le domaine de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances (Commission Européenne, 2016). En mars 2011, l'Union Européenne a lancé le projet "Social Innovation Europe (SIE)", dont l'objectif est de favoriser l'entrepreneuriat social, développer des réseaux et des échanges de pratiques autour de l'innovation sociale (Richez-Battesti et al., 2012). En outre, le programme EaSI pour l'emploi et l'innovation sociale initié en 2013, pour la période 2013-2020, est un instrument de financement européen visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, à promouvoir un niveau élevé d'emplois durables et de qualité, à améliorer les conditions de travail et à garantir une protection sociale correcte et adéquate (Commission Européenne, s.d.). Dans cette dynamique l'innovation sociale est utilisée, d'une part, pour créer une Europe innovante, dynamique et entreprenante et, d'autre part, pour réaliser une croissance inclusive, intelligente et durable (Avisé, s.d.).

À la suite des organisations internationales qui sont à l'origine de la promotion publique des innovations sociales, les États se sont préoccupés de cette question (Richez-Battesti et al., 2012). En 2009, aux États-Unis, Barak Obama a créé à la Maison-Blanche un bureau de l'innovation sociale et de la participation civique avec un fonds de 50 millions de dollars

(Richez-Battesti et *al.*, 2012). Ce dernier vise à développer des solutions communautaires prometteuses, en associant des ressources publiques et privées, dans trois domaines principaux à savoir : la santé, l'éducation et les nouvelles opportunités économiques (Bekkers et *al.*, 2014).

En Angleterre et dans la continuité de la politique de soutien à l'innovation sociale initiée par le gouvernement de Tony Blair, David Cameron a intégré l'innovation sociale, en 2010, sous une vision de la "Big Society" ou du "Small Government" (Bekkers et *al.*, 2014 ; Richez-Battesti et *al.*, 2012). Ainsi, il avait envisagé de recadrer le rôle du gouvernement en donnant plus de pouvoir aux communautés locales et en encourageant les usagers à jouer un rôle actif dans ces communautés, en devenant des coproducteurs de services (Richez-Battesti et *al.*, 2012).

En France, l'innovation sociale renvoie souvent au renouvellement des politiques sociales (Richez-Battesti et *al.*, 2012). Par exemple, les innovations en matière de protection sociale permettent d'adapter les systèmes de protection sociale aux nouvelles situations économiques et d'améliorer la gestion des nouveaux risques sociaux comme le vieillissement (Richez-Battesti et *al.*, 2012). Récemment, les politiques publiques nationales ont accentué leurs actions en faveur du développement des innovations sociales (Avisé, s.d.). En 2014, la France lance le label "*La France s'engage*" qui caractérise les projets les plus innovants et utiles à la société (Avisé, s.d.). Et en juillet de la même année, elle crée le fonds de l'innovation sociale "FINO", qui consiste en l'octroi d'une avance récupérable ou d'un prêt à taux zéro, géré par Bpifrance (Avisé, s.d.). Ce prêt est destiné aux PME et aux structures du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, coopératives et entreprises solidaires, etc.) qui portent un projet d'innovation sociale, qui soit économiquement viable et ayant un impact social (Bpifrance, s.d.).

Plus précisément, ce qui nous intéresse dans cette thèse est d'étudier l'innovation sociale au niveau des politiques publiques locales, et ainsi de comprendre ce qui relie son processus à son contexte territorial.

3.2.2 Innovation sociale et développement territorial

La théorisation autour du développement régional/local est l'un des axes permettant de situer l'innovation sociale parmi les approches les plus pertinentes pour les pouvoirs publics (Adams et Hess, 2010). Moulaert et Nussbaumer (2005) font partie des premiers auteurs ayant lancé le débat sur le sens plus large de l'innovation et son importance pour le développement territorial (contextes urbains). Les auteurs ont mis en avant une approche communautaire de l'innovation et du développement dans les localités et les régions basée sur l'innovation sociale. Ici, les concepts de culture, de capital (non commercial), de gouvernance, de réseautage, de stratégies d'innovation et de changement organisationnel ont été réintroduits et enrichis.

Dans la même perspective, Van Dyck et Van den Broeck (2013) soutiennent que l'innovation sociale est un processus intrinsèquement territorialisé. En effet, ici, le territoire apparaît comme un concept central pour l'étude des innovations sociales. La littérature en question cherche à proposer des stratégies territoriales illustrant les modes d'intervention politique sensible au territoire : champ d'action (Klein et Harrisson, 2007). Elle cherche également à expliquer les processus spatiaux qui déterminent la capacité d'action des groupes sociaux défavorisés : champ d'analyse (Klein et Harrisson, 2007). Cela impose de considérer l'espace comme une nouvelle opportunité pour des initiatives de changement. Ce dernier se réalise à travers la démocratisation des dynamiques de gouvernance territoriale, l'établissement de liens entre les agendas de développement locaux/ régionaux ascendants et les relations sociales multi-scalaires qui devraient les renforcer (Van Dyck et Van den Broeck, 2013). Cependant, comme le soulignent Klein *et al.* (2008), il est important, au niveau de l'action collective, de combiner les processus de mobilisation des ressources locales et extra-locales afin de déclencher les initiatives locales. Selon les auteurs, ces processus représentent la source d'une dynamique nécessaire permettant de créer les conditions de partenariat et d'*empowerment* locale qui, à leur tour, stimuleront un cycle répétitif de renforcement des connaissances. En effet, ce processus de combinaison des ressources exogènes et endogènes a le pouvoir de changer les structures institutionnelles et permet ainsi l'innovation sociale (Klein *et al.*, 2008). Dans les modèles de développement territorial, la capacité d'activation des ressources (par exemple, les infrastructures, les institutions, les petites entreprises, capital humain, la culture et le capital social) se réfère à la capacité d'innovation et d'apprentissage social à travers un ensemble complexe d'institutions et de relations (Van Dyck et Van den Broeck, 2013).

Dans un autre contexte, Neumeier (2012) s'est intéressé au rôle des innovations sociales dans le développement rural des pays développés. L'auteur constate que le changement des stratégies politiques, en Europe, qui sont passées de stratégies de développement sectoriel vers des stratégies de développement territorial est une conséquence d'un changement structurel socio-économique dans les zones rurales des pays développés. Ainsi, pour qu'un développement rural réussisse, Neumeier (2012) suggère qu'il doit s'appuyer sur des stratégies de développement néo-endogène²¹ (processus d'apprentissage collectif, de coordination et de communication entre différents acteurs, de réseaux d'acteurs et autres nouveaux moyens de coopération) qui, à leur tour, doivent s'appuyer sur le développement des innovations sociales.

Klein (2014) suggère que les initiatives innovatrices portées par les acteurs locaux soient prises dans une approche de développement territorial intégré qui prône la mise en relation des actions économiques et sociales à travers une gouvernance multi-niveaux. Cette dernière doit incorporer les actions économiques, les dimensions culturelles et les instances politiques des collectivités (Klein, 2014). La notion essentielle de cette approche de développement territorial intégré est celle des stratégies socialement innovantes qui sont des stratégies inclusives, ascendantes et participatives (Klein, 2014).

Ces arrangements qui apparaissent nécessaires pour appréhender l'innovation sociale au niveau local ou régional, nous amènent à poser la question suivante : le leadership public doit-il être transformé (Chantelot et Errami, 2015 ; Sørensen et Torfing, 2013 ; Torfing et *al.*, 2016) ou au moins adapté afin d'accompagner les innovations sociales au niveau local ?

3.2.3 Leadership public

La notion de leadership et son importance sont souvent mises en avant dans la littérature sur l'innovation publique (par exemple, Bekkers et *al.*, 2011 ; Borins, 2002 ; Chantelot et Errami, 2015 ; Osborne, 2011). Borins (2002) a démontré l'existence d'un lien fort entre l'innovation et le leadership dans le secteur public. En effet, la nature et l'étendue de l'innovation sont impactées par la nature de la relation entre les dirigeants politiques et la bureaucratie : lorsque

²¹« Le développement néo-endogène est basé sur les ressources locales et la participation locale, mais se caractérise également par des interactions dynamiques entre les zones locales et leurs environnements plus larges » (Bosworth et *al.*, 2016).

la relation entre les dirigeants politiques et la bureaucratie est bonne, l'innovation ascendante est encouragée et la bureaucratie est considérée comme un fort partenaire (Borins, 2002). Néanmoins, cette vision du leadership (stratégique²²) entre dirigeants et subordonnés, qu'il soit adapté au contexte intra-organisationnel, ne permet pas d'améliorer l'innovation collaborative, ni de reconnaître les partenariats inter-organisationnels (Vangen et Huxham, 2012). En définitive, le développement d'un nouveau type de leadership et de gestion publique sont nécessaires pour accompagner les nouvelles formes d'innovation collaborative (Chantelot et Errami, 2015 ; Sørensen et Torfing, 2013).

Parmi les différentes formes de leadership public mentionnées dans la littérature (voir le tableau 4), Adams et Hess (2008) affirment que le succès de certaines innovations sociales est provoqué par un leadership distribué. Ce dernier peut être distingué par trois caractéristiques (Bennett et al., 2003) :

- premièrement, le leadership est considéré comme une propriété émergente d'un groupe ou d'un réseau d'acteurs en interaction et non d'un individu ;
- deuxièmement, cette forme de leadership suppose une ouverture des frontières du leadership. Ici, il est admis d'élargir le réseau conventionnel des décideurs en amenant de nouveaux individus et groupes à contribuer à la décision ;
- en lien avec ce deuxième critère, le leadership distribué implique une variété d'expertises qui sont réparties entre le plus grand nombre. Ainsi, certains individus répartis dans le groupe, qui possèdent des compétences pertinentes dans un contexte particulier, peuvent lancer des initiatives alors que d'autres peuvent les adopter et les améliorer dans une culture de confiance et de soutien mutuels.

²² Le leadership stratégique peut se définir comme « le processus consistant à former une vision de l'avenir, à la communiquer à ses subordonnés, à stimuler et à motiver ses subordonnés et à s'engager dans des échanges de soutien à la stratégie avec ses pairs et ses subordonnés » (Elenkov et al., 2005).

Tableau 4. Formes de leadership public

Le leadership politique délibératif (Lees-Marchment, 2016)	Cherche à intégrer un large spectre d'acteurs intérieurs et extérieurs au gouvernement dans la réflexion pour résoudre les problèmes présents et anticiper les problèmes du futur.
Le leadership par la coordination relationnelle (Gittell, 2005)	S'attache à encadrer le processus d'innovation, à engager les participants et à faciliter la communication qui leur permet de comprendre comment leurs propres actions font partie d'une collectivité plus vaste.
Le leadership distribué (Pearce et Conger, 2003)	S'intéresse à la délégation de la responsabilité du leadership à des participants expérimentés et dignes de confiance. La responsabilité du leadership n'incombe pas aux seuls dirigeants et aux agents publics, mais peut aussi être déléguée aux citoyens et aux intervenants privés qui participent à la co-création de nouveaux systèmes de service public.
Le leadership horizontal (Denis et al., 2012)	Vise à créer un objectif commun et à résoudre les conflits qui émergent dans un groupe, tout en respectant les spécificités de ses membres ainsi que leurs points de vue, leurs connaissances et leurs compétences individuelles.
Le leadership intégrateur (Chantelot et Errami, 2015 ; Crosby et Bryson, 2010 ; Morse, 2010 ; Page, 2010)	S'impose pour la conception institutionnelle de plates-formes collaboratives, la convocation et la motivation des acteurs pertinents et affectés. Il vise à résorber les déséquilibres, une meilleure gestion des risques associés à l'innovation et la mise en place de systèmes de responsabilisation qui permettent de suivre les intrants, les produits et les résultats des efforts de collaboration

Source : Lorey et al. (2019)

3.2.4 Participation citoyenne

À travers les considérations de l'Union Européenne en matière d'innovation sociale, il ressort nettement l'importance accordée à la participation citoyenne. En effet, selon la Commission Européenne, l'innovation sociale permet de mobiliser chaque citoyen afin qu'il participe activement au processus d'innovation (European Commission, 2011). À travers notre examen de la littérature sur la participation citoyenne, nous nous sommes rendu compte que cette dernière est fortement mobilisée par la notion de "co-création". Afin de ne pas porter à confusion, il s'avère nécessaire de distinguer notre notion d'innovation sociale de celle de la co-création.

Innovation sociale vs co-création

Nous considérons qu'il existe deux distinctions minimales entre les deux concepts d'innovation sociale et de co-création. L'une réside dans l'appropriation de la dimension "innovation". En effet, le concept de l'innovation sociale capture parfaitement cette dimension (Torfing et al.,

2016) alors que la co-création sous-entend le processus permettant de réaliser à plusieurs un service public, qu'il soit nouveau ou pas. La seconde distinction est, selon nous, liée à la finalité des deux approches. En effet, l'innovation sociale s'intéresse moins aux résultats à court terme (*output*) qu'à l'impact de ces résultats sur la société (*outcome*) en matière de résolution des problèmes et défis de la société. Cependant, la co-création peut viser des problèmes autres que sociaux et environnementaux. Cela dit, vu l'importance qu'occupe la participation des usagers et des acteurs de la société dans le processus d'innovation sociale, la co-création semble être considérée comme une pierre angulaire de l'innovation sociale dans le secteur public (Voorberg et al., 2014).

Conditions de la participation citoyenne

Dans leur revue de littérature sur l'innovation sociale et la co-création, Voorberg et al. (2014) identifient deux ensembles de facteurs pouvant influencer la participation des citoyens à la co-création dans le secteur public. Le premier ensemble de facteurs est d'ordre organisationnel et concerne :

- « *la compatibilité des organisations publiques avec la participation des citoyens* ». Dans ce cadre, les organisations publiques doivent être dotées de moyens et outils (par exemple, des infrastructures de communication ou à des installations de formation) permettant aux citoyens de trouver une place parmi les agents publics ;
- en complément au premier facteur, le deuxième concerne « *l'attitude des administrateurs et des politiciens permettant de faire de la population un partenaire précieux* ». Les auteurs concluent que dans la pratique ces attitudes vont souvent à l'encontre de l'implication citoyenne ;
- le troisième facteur est lié à « *la culture d'aversion au risque des organisations du secteur public* ». En effet, dans la tradition du secteur public, l'implication de la population est considérée comme peu fiable et incontrôlable, ce qui retiendrait les décideurs et managers publics à intégrer, dans leur vision, les citoyens comme co-producteurs des services publics ;

- et enfin, « *la présence d'une incitation claire à la co-crédation* » pourrait encourager les agents publics à faire appel à la participation citoyenne. En effet, il est souvent difficile de mesurer l'utilité de cette dernière et son effet sur l'amélioration du service public.

Le second ensemble de facteurs émane du côté des citoyens :

- le premier fait référence aux caractéristiques des citoyens qui déterminent dans une large mesure la volonté de ces derniers à participer à l'amélioration du gouvernement. Celles-ci peuvent concerner le niveau d'éducation (plus le niveau d'éducation est élevé, plus la conscience en matière des besoins de la société est élevée), la composition de la famille et les caractéristiques personnelles comme la loyauté et le devoir civique ;
- le deuxième facteur concerne le sentiment d'appartenance à l'élaboration d'un service et la conscience des citoyens par rapport à leur possibilité d'influencer réellement les services publics ;
- le troisième facteur d'influence sur la participation citoyenne est la présence du capital social²³. Ce dernier semble être nécessaire afin que les relations entre les organisations publiques et la population soient durables ;
- et enfin, « *l'attitude d'aversion au risque des citoyens* » est également à prendre en considération, notamment dans le domaine de la santé (voir Lachmund, 1998).

Finalement, en dépit du fait que ces facteurs sont autant liés à l'organisation qu'aux citoyens, la responsabilité quant à la réussite des initiatives d'innovation sociale ou de co-crédation incombe principalement à l'organisation publique, puisque c'est elle qui est en mesure de mener des actions permettant d'établir des relations avec la population. Parmi les actions proposées par les auteurs : la mise en œuvre d'une politique (descendante) de soutien à la co-crédation, l'affectation d'un entrepreneur politique chargé de promouvoir les initiatives innovantes et le renforcement de l'autonomie discrédionnaire des professionnels.

²³ Le capital social est « *un ensemble d'éléments comme la confiance, la volonté et la capacité à coopérer et se coordonner, l'habitude de contribuer à l'effort commun même si personne ne regarde* » (Solow, 2000).

Nous venons de discuter les facteurs pouvant influencer la participation citoyenne, mais quels pouvaient être les autres facteurs déterminants de tout le processus d'innovation sociale publique. La section suivante s'efforce de répondre à cette question.

Section 3.3 Facteurs influençant le processus d'innovation sociale dans le secteur public

L'innovation des gouvernements ou celle des organisations publiques peut être influencée de différentes manières. Il ne manque pas d'études pertinentes sur les déterminants de l'innovation/l'innovation publique dans la littérature scientifique (par exemple, Naranjo-Gil, 2009 ; Rogers, 1971 ; Sørensen et Torfing, 2011 ; Teece, 1988). Pourtant, il y a un manque remarquable d'analyses de ces facteurs dans le contexte de l'innovation sociale dans le secteur public. Il est important d'identifier ces facteurs, parce qu'ils permettraient de renforcer l'innovation des organisations publiques en se saisissant des plus opportuns et en évitant les obstacles pouvant entraver l'innovation. Dans le cas contraire, des barrières pourraient être créées par les intervenants publics et l'effet de levier potentiel de l'innovation sociale sera perdu (Adams et Hess, 2010).

En se référant aux travaux de Damanpour (1991, 1996) sur l'innovation organisationnelle, Dobele (2015) propose un modèle structurant les facteurs d'innovation sociale selon trois niveaux d'analyse :

- le premier fait référence aux facteurs liés à l'environnement externe de l'organisation : facteurs politiques et juridiques, économiques, socio-culturels et technologiques ;
- le deuxième niveau concerne les facteurs liés à l'organisation elle-même à savoir : les ressources, le niveau de risque, la stratégie en matière d'innovation, la culture organisationnelle, la pratique de gestion de l'innovation sociale et l'apprentissage organisationnel ;
- les facteurs d'ordre individuel représentent le troisième niveau d'analyse qui regroupe les capacités, les compétences et les attitudes des employés.

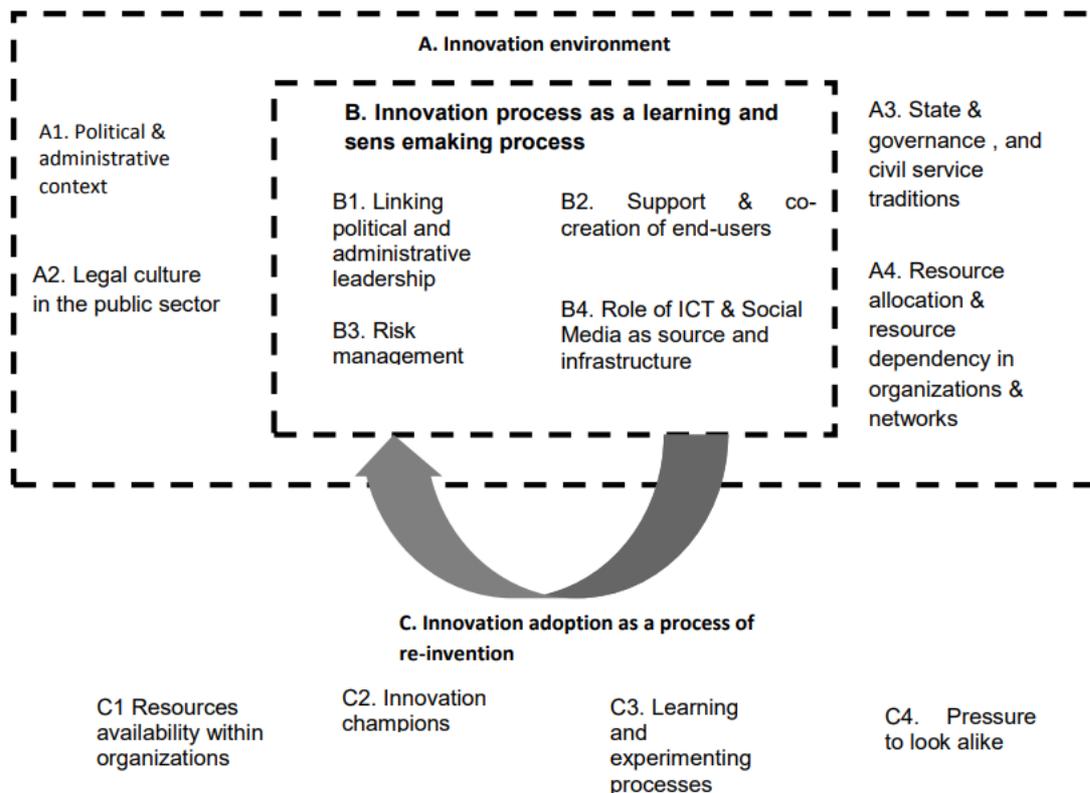
Nous estimons que cette approche est très limitée du fait qu'elle ne prend pas en considération les facteurs endogènes à l'innovation. Cependant, en s'appuyant sur les caractéristiques de l'innovation sociale d'une part et de l'innovation dans l'administration publique de l'autre, Bekkers et *al.* (2013) ont analysé les déterminants de l'innovation sociale d'une manière plus détaillée. Dans ce qui suit, nous présentons les déterminants et obstacles à l'innovation sociale identifiés par Bekkers et ses collègues. Mais avant cela, nous revenons d'abord sur les principales caractéristiques de l'innovation sociale qui ont fondé le travail des auteurs :

- la première réside dans la finalité de l'innovation sociale qui vise des résultats à long terme avec une plus-value pour la société ;
- ensuite, pour atteindre cette finalité, l'innovation sociale va modifier les relations sociales et les règles de jeu entre les différentes parties prenantes en lien avec l'innovation ;
- troisièmement, les partenaires (intersectoriels) doivent participer non seulement à la conception de l'innovation mais aussi à sa mise en œuvre et à son adoption, tout en apportant leurs ressources, connaissances et expériences nécessaires ;
- enfin, l'innovation sociale fait également référence au processus d'innovation comme un processus d'apprentissage et de réflexion. Cela nécessite un échange libre et interactif des compétences des acteurs dans des réseaux intra et inter-organisationnels. En outre, le processus d'innovation doit être également un processus intégré dans un contexte spécifique.

(Bekkers et *al.*, 2013)

En distinguant d'une part le processus d'innovation du processus de diffusion et d'adoption et, d'autre part, les facteurs liés au processus d'innovation des facteurs liés aux caractéristiques de l'environnement, les auteurs regroupent les déterminants de l'innovation sociale selon trois catégories (figure 14). La première est liée à l'environnement de l'innovation, la deuxième au processus d'innovation en tant que processus d'apprentissage, et la troisième catégorie est liée au processus de diffusion et d'adoption de l'innovation.

Figure 14. Structure des déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public



Source : Bekkers et al. (2013, p. 25)

3.3.1 Facteurs liés à l'environnement de l'innovation

L'environnement dans lequel se déroule l'innovation sociale se doit de réunir un ensemble d'acteurs collaborateurs qui partagent leurs ressources et compétences pour développer de nouvelles idées, méthodes de travail ou d'organisation. Parmi ces facteurs environnementaux, certains peuvent servir de déclencheurs d'innovation alors que d'autres peuvent la contraindre.

Le premier élément mis en avant par Bekkers et al. (2013) est la complexité sociale et politique de l'environnement dans lequel évoluent les organisations publiques qui a plutôt une influence positive sur l'innovation parce qu'elle est susceptible de la déclencher. Les auteurs considèrent principalement les mécanismes suivants :

- les défis (comme la mondialisation, la fragmentation et l'informatisation) et les problèmes politiques et administratifs (comme le déficit de performance des organisations publiques et leur légitimité face à ce déficit) auxquels le secteur public est confronté ;
- la multi-rationalité de l'administration publique peut également entraîner des pressions pour innover et concilier des valeurs divergentes ;
- la concurrence au sein du secteur public pourrait également stimuler l'innovation. L'une des raisons de l'apparition de cette concurrence est liée à la privatisation et libéralisation de certains services publics. Ces derniers se retrouvaient en compétition avec le secteur privé et les citoyens étaient perçus comme des consommateurs, voire même des clients. L'autre facteur ayant stimulé la compétition entre les organisations gouvernementales elles-mêmes est la course vers la performance. Il faut signaler que la compétition est présente entre les villes, les départements et les régions. Elle est en matière d'attractivité dans les domaines de l'emploi, des conditions de vie et de tourisme ;
- et enfin, la concurrence politique pour conquérir les citoyens (au sens électoral). Ces derniers deviennent de plus en plus exigeants et par conséquent pourraient représenter une source de motivation pour améliorer la qualité des services publics et inciter le secteur public à innover.

Deuxièmement, le degré de la culture juridique dans un pays ou un secteur politique peut influencer sur le développement de l'innovation sociale. En effet, une forte culture juridique peut contraindre la volonté d'innover du secteur public. Elle impacte également la façon d'agir et de penser des agents publics.

Troisièmement, la formation et les résultats de l'innovation sociale peuvent dépendre du type de gouvernance et de la tradition étatique dans le secteur politique, qui peuvent influencer d'une manière considérable la volonté et la capacité des organisations publiques à innover. En effet, la latitude dont disposent ces organisations pour explorer ou initier de nouvelles idées et pour s'impliquer dans un processus "d'essais et d'erreurs" conditionne l'innovation dans ce secteur. En outre, les capacités du gouvernement à faire face aux défis sociétaux et politiques par rapport

aux capacités d'autorégulation présentes dans la société peuvent être le reflet de la tradition d'État et de gouvernance d'un pays. « Une tradition de gouvernance dans laquelle la collaboration est considérée comme un atout pertinent afin de faire face à des défis sociétaux et politiques spécifiques, stimulera l'émergence de pratiques d'innovation sociale » (Bekkers et al., 2013, p. 9). Ce type de gouvernance qui mettra plus l'accent sur les connaissances, les valeurs, les aptitudes et les compétences de la fonction publique en comparaison à une tradition de gouvernance plus hiérarchique et axée sur les règles.

Quatrièmement, l'allocation des ressources et leur dépendance ainsi que la qualité des relations au sein des réseaux sont un autre facteur lié à l'environnement où se déroulent les innovations sociales. Les réseaux inter-organisationnels jouent un rôle important dans le système de l'innovation au vu des ressources et compétences qu'ils apportent. Ces dernières deviennent plus intégrées et accessibles grâce à la collaboration. En matière de ressources, il faut considérer les capacités de l'organisation dans le sens de capacités "souples" permettant de soutenir l'innovation comme les ressources humaines et financières, les compétences organisationnelles, les connaissances et l'information, le soutien politique, les partenaires. En effet, ces capacités souples permettent à l'organisation d'accéder à une plus grande variété de compétences pertinentes à exploiter et à plus d'opportunités pour la fertilisation croisée des idées :

- le premier aspect des capacités souples à considérer sérieusement est la diversité culturelle, qui doit mettre l'accent sur l'ouverture. En effet, dans le cadre de cette diversité culturelle et de diversité du personnel, l'innovation peut être stimulée grâce à la mobilisation de nouvelles perspectives et à l'ouverture aux nouvelles idées ;
- deuxièmement, une organisation ayant une forte orientation client est susceptible d'accorder une priorité élevée à l'innovation afin de rechercher les moyens de fournir une valeur supérieure ;
- l'âge de l'organisation peut également déterminer sa capacité à innover. En effet, des études ont révélé que plus l'organisation devient mature, plus l'entrepreneuriat public a tendance à disparaître. Cependant, des formes d'entrepreneuriat énergique cultivant des innovations transformatrices se produisent dans des organisations nouvellement créées ;

- quatrièmement, la partage et l'échange des ressources au sein des réseaux influencent la capacité d'innovation du réseau. En effet, il existe une interdépendance mutuelle entre les acteurs dont la reconnaissance est déterminante pour la fertilité des innovations ;
- en outre, lorsque les liens entre acteurs sont forts et étroits la confiance est bien établie. Cette dernière est une condition nécessaire à l'échange et au partage de ressources. Ayant un lien avec la confiance, le capital social présent au sein de l'organisation et des réseaux peut également jouer en faveur de l'innovation ;
- toutefois, lorsque les liens entre les parties sont absents, il est important de créer des ponts ou *liens faibles* entre des acteurs qui ne se connaissent pas. Dans ce cas, des opportunités d'innovation peuvent être créées en mettant en place des arrangements de collaboration dans les réseaux dont le but est de relier des *trous structureaux* spécifiques aux positions plus centrales des acteurs dans un réseau. Ainsi, la relation entre la capacité d'innovation et la structure du réseau semble être contingente car ce qui constitue une structure sociale habilitante pour un type d'action spécifique peut en être un frein pour d'autres ;
- septièmement, les environnements qui comptent des organisations et des réseaux ayant une grande ouverture et une grande diversité sont à même de favoriser l'innovation ;
- en dernier lieu, il est important pour les organisations publiques et les réseaux impliqués de trouver une répartition égale des coûts et des bénéfices (quantitatifs et qualitatifs) de l'innovation.

L'ensemble de ces facteurs liés à l'environnement de l'innovation est répertorié dans le tableau 5, en précisant pour chacun la façon dont il influence l'innovation, positivement ou négativement.

Tableau 5. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public selon la dimension "environnement de l'innovation"

Sous-dimensions	Déterminants	Influence attendue sur l'innovation dans le secteur public
1. Déclencheurs politiques et administratifs de l'environnement de l'administration publique	Problèmes politiques et administratifs	Positive
	Multi-rationalité de l'administration publique	Positive
	Introduction d'une concurrence semblable à celle du marché	Positive
	Compétition politique pour les électeurs	Positive
2. Culture juridique du secteur public	Formalisation et standardisation fortes	Négative
	Historicité basée sur des règles	Négative
	Des innovations traversant les juridictions	Négative
3. Traditions de l'État, de la gouvernance et de la fonction publique	État central et unitaire fort	Négative (surtout pour les innovations radicales)
	Structure décentralisée avec des gouvernements locaux / régionaux forts	Positive (en particulier les innovations ascendantes)
	Tradition corporatiste	Positive (en particulier pour les innovations qui nécessitent beaucoup de soutien)
	Tradition du marché	Positive (si de vrais marchés peuvent se développer)
	Tradition légaliste	Négative
	Société civile forte	Positive (en particulier les innovations ascendantes)
4. Ressources et dépendance des ressources dans les organisations et les réseaux	Diversité culturelle	Positive
	Orientation client et apprentissage	Positive
	Âge de l'organisation	Négative
	Reconnaissance de la dépendance mutuelle au sein des réseaux	Positive
	Confiance et capital social	Positive
	Faibles attaches et trous structureaux	Positive ou négative (cela dépend de la situation)
	Ouverture et diversité au sein des organisations et des réseaux	Positive
	Répartition égale des coûts et des bénéfices au sein des organisations et des réseaux	Positive

Source : Adapté de Bekkers et al. (2013)

3.3.2 Facteurs liés aux processus d'innovation

Ici, le processus d'innovation est considéré comme un processus d'apprentissage encadré par un environnement d'innovation spécifique. Quand les conditions de ce processus ne sont pas dictées par ledit environnement, elles sont soumises au processus d'innovation lui-même. Ces conditions peuvent concerner quatre éléments principaux (voir le tableau 6).

Premièrement, en raison de la distinction, en matière d'innovation publique, entre le leadership administratif²⁴ et le leadership politique²⁵, il est important de lier ces deux types de leadership afin de créer des liaisons entre les dirigeants administratifs et politiques. Quatre aspects du *leadership de liaison* peuvent être considérés :

- le dépassement des frontières entre organisations et dirigeants est nécessaire pour relier les personnes, les ressources, les idées ;
- cette liaison permet également de lier le domaine politique aux projets d'innovation, ce qui permettra d'accroître la légitimité du projet mais aussi de mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre ;
- ensuite, il s'agit de lier et équilibrer les différentes valeurs en lien avec la gestion de l'innovation telles que l'efficacité et la confiance, ou la conformité et la légitimité ;
- le dernier aspect fait référence à la notion de *champions de l'innovation* ou d'entrepreneurs politiques qui jouent un rôle déterminant lorsqu'il faut donner libre cours à l'innovation pour résoudre des problèmes spécifiques.

Deuxièmement, il s'agit de prendre en considération l'implication des utilisateurs finaux comme moteurs de l'innovation sociale. Cette implication peut être qualifiée de passive, lorsque la participation des utilisateurs est limitée. Le rôle de ces derniers réside seulement dans la production d'information permettant d'améliorer les services existants ou d'en développer des

²⁴ Le leadership administratif « se rapporte au leadership des gestionnaires publics comme le chef de département » (Bekkers et al., 2013, p. 15)

²⁵ Le leadership politique est un leadership exécuté par des dirigeants politiquement nommés comme les ministres ou les maires (Bekkers et al., 2013, p. 15).

nouveaux. D'autre part, l'implication est dite active, lorsque les utilisateurs finaux représentent une source d'idées, de connaissances et d'expériences.

Dans ce contexte, l'innovation sociale est considérée comme « *un processus de co-création avec les utilisateurs finaux* » (Bekkers et al., 2013, p. 17). Un ensemble de facteurs peuvent découler de cette considération :

- le premier est lié aux attentes des utilisateurs finaux quant aux résultats possibles de leur participation qui peuvent influencer fortement leur comportement face à l'innovation ;
- le deuxième facteur concerne les moyens nécessaires aux utilisateurs pour pouvoir participer à l'innovation, tels que les connaissances, les aptitudes ou les compétences nécessaires ;
- troisièmement, la participation des citoyens peut être liée à des pratiques politiques institutionnalisées, qui pourraient empêcher cette implication citoyenne ;
- enfin, la représentativité des voix citoyennes signifie que les citoyens qui ont déjà participé à l'élaboration des services publics, ont plus d'opportunités de s'y impliquer davantage.

Ensuite, le fait de considérer le processus d'innovation sociale comme étant ouvert et participatif suppose qu'il soit également un processus risqué où les essais et erreurs seraient importants, assumés et tolérés :

- il faut d'abord mettre en évidence que dans le secteur public, la prise de risque est plutôt bannie, notamment lorsqu'il s'agit des questions de responsabilité ;
- ensuite, cette prise de risque est d'autant plus écartée en raison de l'orientation à court terme des politiciens, influencée par les agendas électoraux ;
- en troisième lieu, il est important de signaler que la prédominance des structures et systèmes de gestion de la performance dans le secteur public pourrait déterminer la disposition des organisations publiques et des politiciens à prendre des risques. Dans ce

sens, Sørensen et Torfing (2011) ont démontré que la prolifération des indicateurs de performance peut freiner l'innovation.

Le quatrième sous-ensemble de cette catégorie de facteurs liés au processus d'innovation concerne le rôle que peuvent jouer les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les médias sociaux dans le développement des innovations sociales. Deux rôles sont distingués :

- le premier concerne le rôle des TIC et des médias sociaux quant à la favorisation de l'innovation. En effet, l'information et la communication peuvent être considérées comme des ressources importantes pour élaborer et déployer des programmes politiques d'une part et pour surveiller et appliquer les résultats de ces programmes d'autre part ;
- le second rôle des TIC et les médias sociaux dans l'innovation réside dans le soutien aux échanges d'idées, de connaissances et d'apprentissages à travers une infrastructure ouverte d'échange d'informations et de communication. Ainsi, de nouvelles connaissances peuvent être créées à partir d'une exploration et d'une mise en réseau de plusieurs individus et diverses sources d'information.

Tableau 6. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public, selon la dimension "processus d'innovation en tant que processus d'apprentissage"

Sous-dimensions	Déterminants	Influence attendue sur l'innovation dans le secteur public
1. Lier le leadership administratif et politique	Activités d'exploration et d'analyse des limites des leaders	Positive
	Relier le monde politique aux innovations	Positive
	Lier et équilibrer des valeurs contradictoires	Positive
	Agir en tant que champion de l'innovation	Positive
2. Soutien et co-création avec les utilisateurs finaux	La perspective de l'utilisateur final apporte de nouvelles informations, connaissances et expériences (liens faibles)	Positive
	Les attentes des utilisateurs finaux en matière de performance et d'effort pour l'innovation (facilité, saillance, puissance et signification)	Positive ou négative (selon la situation)
	Représentativité des utilisateurs finaux impliqués	Positive ou négative (selon la situation)
	Compatibilité avec les routines, procédures, systèmes internes et autres pratiques développées	Négative
3. Gestion des risques et innovation	Culture politique et / ou administrative évitant les risques	Négative
	Orientation à court terme des politiciens	Négative
	Structures dominantes de gestion de la performance	Négative
4. TIC et médias sociaux	Les TIC comme source d'innovation apportant de nouvelles capacités et donc de nouvelles idées	Positive ou négative (selon la situation)
	Degré d'ouverture des TIC en tant qu'infrastructure qui facilite l'échange d'informations, de connaissances et de communication au-delà des frontières	Positive

Source : Adapté de Bekkers et al. (2013)

3.3.3 Facteurs liés à l'adoption des innovations

Le succès des innovations sociales dans le secteur public ne dépend pas uniquement des facteurs en lien avec l'environnement et le processus de ces dernières, mais aussi des facteurs liés au processus de diffusion et d'adoption des innovations en question. Quatre groupes de facteurs sont considérés.

Le premier groupe de facteurs fait référence à l'allocation des ressources et aux caractéristiques des organisations publiques qui adoptent l'innovation. Ici, l'adoption est déterminée par la

richesse et la capacité de l'organisation à allouer des ressources spécifiques à l'innovation. Sur le plan des caractéristiques des organisations, nous soulignons en premier lieu la taille de l'organisation publique et en second lieu sa professionnalisation :

- plus la taille de l'organisation publique est grande, plus les opportunités en matière d'innovation sont importantes ;
- de même, la probabilité de l'adoption des innovations croît à mesure que le niveau de professionnalisation de l'organisation publique augmente. Ici, le professionnalisme n'existe pas seulement à l'intérieur de l'organisation mais vient également de l'extérieur, en apportant de nouvelles connaissances, de nouvelles normes et de nouvelles incitations.

Deuxièmement, il s'agit de considérer le rôle des leaders d'opinion, des champions de l'innovation et des intermédiaires de la connaissance. Cet ensemble de personnes, de professionnels et d'organisations agissent en faveur de l'innovation en influençant les opinions de manière directe et pertinente. Ainsi, « *les dirigeants peuvent favoriser le changement en promouvant activement et avec enthousiasme une idée, en renforçant le soutien, en réduisant la résistance au changement ; rassembler les ressources nécessaires ; et assurer la mise en œuvre effective d'une idée* » (Bekkers et al., 2013, p. 23). En outre, ces leaders peuvent agir en tant qu'intermédiaires du savoir en reliant les innovations et les organisations entre elles.

Le troisième ensemble de facteurs concerne les caractéristiques du processus de diffusion et d'adoption en tant que processus d'apprentissage. Nous pouvons, ici, considérer un ensemble de facteurs à savoir :

- les prix et les récompenses, qui jouent un rôle important dans la diffusion et l'adoption des innovations ;
- afin de promouvoir une innovation, il est important de souligner les caractéristiques particulières de la stratégie de diffusion que l'innovateur initial ou les intermédiaires ont poursuivie. Cette promotion peut dépendre également de la disponibilité des ressources, en matière de temps et d'argent ;

- au sein de cette stratégie de diffusion, une attention doit être accordée à la codification des connaissances (tacites) et des expériences acquises. En effet, « *la codification des connaissances permet de convaincre plus facilement les adoptants potentiels de la valeur ajoutée d'une innovation* » (Bekkers et al., 2013, p. 23) ;
- enfin, au sens de l'apprentissage organisationnel (essais-erreurs, expérimentation, réinvention, visibilité des avantages relatifs d'une innovation), les adoptants potentiels doivent avoir la possibilité d'apprendre des expériences des autres. Afin que la probabilité d'adoption de l'innovation soit élevée, celle-ci doit être ajustable en fonction des circonstances spécifiques et des pratiques locales pertinentes pour un adoptant potentiel.

Le quatrième et dernier ensemble de cette série de facteurs liés au processus de diffusion/adoption de l'innovation sociale concerne l'influence de la ressemblance ou de l'isomorphisme. Ce dernier explique les raisons pour lesquelles les organisations au sein d'un même secteur ou d'une branche spécifique se ressemblent. En effet, les organisations cherchent souvent à se conformer aux nouvelles innovations en adoptant de nouvelles méthodes, procédés ou idées. L'isomorphisme peut être de nature *coercitive* lorsque la ressemblance est obtenue par l'adoption obligatoire de règles et de réglementations spécifiques, ou *normative* lorsque la conformité est le résultat d'adoption de valeurs et de normes spécifiques qui sont mises en avant par les pairs ou les organisations professionnelles concernées.

L'ensemble des facteurs ci-dessus sont représentés dans le tableau 7.

Tableau 7. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public selon la dimension "adoption de l'innovation"

Sous-dimensions	Déterminants	Influence attendue sur l'innovation dans le secteur public
1. Répartition des ressources et caractéristiques des organisations	Marge (argents, temps, personnes) disponible	Positive
	Orientation client et apprentissage	Positive
	Professionnalisation de l'organisation	Positive
2. Champions de l'innovation et intermédiaires de la connaissance	Agir en tant que champion de l'innovation	Positive
	Agir en tant qu'intermédiaire de connaissance	Positive
3. Diffusion et adoption en tant que processus d'apprentissage	Prix et récompenses	Positive
	Codifier les connaissances (tacites)	Positive
	Possibilité de mouler l'innovation et de montrer des résultats visibles et concrets (triabilité, visibilité)	Positive
4. L'influence de la semblance : l'isomorphisme	De nombreuses organisations utilisent l'innovation qui génère la pression des pairs pour se conformer	Positive

Source : Adapté de Bekkers et *al.* (2013)

Section 3.4 Propositions de recherche

Dans cette thèse, nous cherchons à comprendre comment les innovations sociales se développent en relation avec les collectivités territoriales. L'examen de la littérature nous permet de formuler les propositions de recherche suivantes :

Proposition 1

La section précédente montre que l'innovation sociale dans le secteur public ne dépend pas uniquement de la capacité d'innovation des organisations du secteur public et de leurs interactions avec les acteurs publics et non publics mais également de l'environnement. En outre, la littérature sur l'innovation sociale, en particulier celle axée sur le développement local, met en avant l'importance du territoire (local) et du contexte dans la construction de l'innovation sociale. Dans ce cadre, toutes les ressources pouvant être mobilisées par l'innovation prennent place en un lieu et à une période précise (Fontan et *al.*, 2004). Cela nous conduit à considérer que l'innovation sociale en lien avec le développement des collectivités territoriales dépend des spécificités du contexte. Elle répond aux besoins du territoire et est

développée par les éléments composant ce territoire²⁶. Cela nous amène à formuler la proposition suivante :

L'innovation sociale dans le secteur public local est fortement territorialisée.

Proposition 2

Le point commun entre toutes les tentatives de conceptualisation du domaine de l'innovation sociale réside dans l'implication d'une diversité de parties prenantes dans le processus d'innovation. D'ailleurs, la littérature fait souvent le lien entre l'innovation sociale et le processus de co-création. En outre, les collectivités territoriales sont soumises à des contraintes de ressources, ce qui suppose qu'elles aient besoin d'un soutien pour pouvoir répondre aux besoins sociaux. Par conséquent, nous suggérons que :

les réseaux d'acteurs constituent une forme d'organisation indispensable à l'innovation sociale dans le secteur public local.

Proposition 3

À l'intérieur de ces réseaux d'acteurs, la littérature met en évidence le rôle indissociable des citoyens dans le processus d'innovation. De plus, en abordant l'innovation sociale dans un contexte local, en lien avec le développement territorial, on laisse entendre que la mobilisation de la population est la clé permettant aux territoires, en particulier ruraux, de se redynamiser. Le rôle important que joue la participation citoyenne est également mis en évidence par la littérature sur l'innovation sociale publique. En se basant principalement sur les recommandations de la Commission Européenne (voir European Commission, 2011) et Voorberg et al. (2014), nous soutenons que :

l'implication citoyenne est une condition nécessaire pour créer des services publics innovants qui répondent réellement aux besoins des citoyens.

²⁶ « Le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006)

Proposition 4

La nécessaire implication de la population et d'autres parties prenantes dans l'innovation sociale publique signifie que cette dernière sera fortement affectée par les capacités et volontés de ces acteurs. Ainsi, la gestion de l'innovation nécessite de nouvelles formes de leadership public (Chantelot et Errami, 2015 ; Torfing et *al.*, 2016). Par conséquent, les collectivités territoriales devraient non seulement coordonner un certain nombre d'acteurs, les soutenir et simuler leur inventivité mais aussi leur accorder un pouvoir discrétionnaire. Il conviendrait, ainsi, d'ouvrir le leadership à l'intérieur et à l'extérieur des organisations publiques. Cela nous amène à supposer que :

le développement des innovations sociales au niveau local nécessite une évolution dans le leadership des acteurs publics territoriaux.

Conclusion du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre est de faire une revue de la littérature sur l'innovation sociale dans le secteur public. Bien que cette dernière se produise souvent à l'intersection des secteurs, la spécificité du secteur public impose un cadre assez particulier et intéressant pour l'étude des innovations en son sein. Pour répondre à cet objectif, nous nous sommes appuyé sur la littérature existante en matière d'innovation sociale dans le secteur public. Notre recherche montre que cette littérature est souvent de nature conceptuelle (Rana et *al.*, 2014) et parfois orientée vers la politique. Ainsi, la recherche en innovation dans le secteur public est à ses débuts. Par conséquent, il y a un manque important d'études basées sur des données primaires (Rana et *al.*, 2014).

Dans ce chapitre, nous avons montré que le secteur public a subi de multiples transformations depuis la Nouvelle Gestion Publique. Ces transformations ont influencé d'une manière directe les innovations publiques. Par conséquent, ces dernières années, la préoccupation de ce secteur est plutôt orientée vers des approches d'innovations ouvertes et collaboratives, dont la co-création et l'innovation sociale prennent une importante place.

Dans ce chapitre, nous avons également discuté l'importance des innovations sociales au niveau local et de leur rôle pour le développement des services publics. L'accent mis à la fois sur le territoire, les coalitions intersectorielles, le leadership distribué et la participation des citoyens à la conception, à la mise en œuvre et à la diffusion des innovations semble être la meilleure combinaison pour renforcer l'innovation sociale dans le secteur public local.

Enfin, les apports de la littérature soulignés dans ce chapitre 3, mais également dans les deux premiers chapitres, nous ont donné la possibilité de formuler quatre propositions de recherche. Ces dernières feront l'objet d'une discussion dans la partie empirique de cette thèse, selon les résultats de notre étude de terrain. Avant cela, nous présentons d'abord notre méthodologie de recherche (chapitre 4).

Chapitre 4. Méthodologie et contexte de la recherche

Tout travail de recherche est fondé sur une certaine vision du monde, fait appel à une méthodologie, propose des résultats qui permettent de comprendre, d'expliquer, de prédire ou de transformer (Allard-Poesi et Perret, 2014). Bien qu'ils ne représentent que des principes et outils guidant la recherche, il est nécessaire de préciser ces éléments épistémologiques et méthodologiques permettant de valoriser et de donner une crédibilité à la connaissance produite.

Après un examen approfondi de la littérature dans les trois chapitres précédents, nous expliquons, dans le présent chapitre, notre démarche de recherche. Cette dernière est guidée par une posture épistémologique. Ainsi, il est nécessaire de préciser cette posture avant d'aborder la méthode de recherche adoptée dans cette thèse. En effet, nous commençons par un examen des perspectives philosophiques existant dans la littérature, en justifiant du paradigme interprétativiste choisi pour notre recherche (section 4.1). Ensuite, nous présentons la méthodologie qualitative adoptée (section 4.2). Cette dernière a donné sens à une stratégie de recherche essentiellement inductive que nous détaillons dans la troisième section (4.3), tout en justifiant des outils et techniques utilisés pour le recueil des données. Enfin, la dernière section (4.4) comprend un aperçu du contexte de notre enquête empirique.

Section 4.1 Épistémologie de la recherche

D'après Burrell et Morgan (1979), l'épistémologie se réfère à un ensemble d'hypothèses qui discutent la façon dont l'origine d'un phénomène est initialement comprise, de sorte qu'il apparaisse plus tard comme une connaissance que les humains apprennent. Ainsi, l'épistémologie est l'étude qui nous permet de constituer des connaissances valables (Piaget, 1967). Ces dernières peuvent être composées d'une manière objective ou subjective :

- du point de vue objectiviste, la réalité sociale est considérée comme solide, objective et externe. Dans cette approche, la principale préoccupation consiste à identifier et définir les éléments d'une activité scientifique et à trouver les moyens d'expliquer les relations existant entre ces différents éléments ;
- du point de vue subjectiviste, l'accent est mis sur l'importance des expériences subjectives individuelles dans la création du monde social. Ici, la principale préoccupation du scientifique est de comprendre comment les individus créent, changent et interprètent le monde dans lequel ils se trouvent.

(Burrell et Morgan, 1979)

Cette dichotomie objectiviste/subjectiviste est aussi connue sous un autre cadre épistémologique de la connaissance : le positivisme (basé sur l'objectivité) par opposition au constructivisme (qui repose sur la subjectivité des acteurs). Selon Le Moigne (1995), le paradigme positiviste s'appuie sur deux axiomes : ontologique et déterministe.

- premièrement, l'axiome ontologique stipule que la réalité sur laquelle est fondée la connaissance est indépendante des observateurs-modélisateurs qui décrivent le monde. Ainsi, le chercheur est totalement conscient de l'existence de cette réalité et essaye avec les méthodes dont il dispose de la comprendre et de l'expliquer, sans interprétations subjectives ;
- deuxièmement, l'axiome déterministe s'exprime sous forme de causalisme. C'est-à-dire qu'il suppose l'existence de causes initiales qui engendrent les effets de la réalité, qu'il est possible de déterminer et d'expliquer.

Dans le paradigme constructiviste (ou anti-positiviste) la réalité est considérée comme *relative*, qui ne peut être comprise qu'à travers les individus impliqués dans le phénomène étudié (Burrell et Morgan, 1979). Les acteurs se trouvent alors au cœur du processus de construction. D'après Le Moigne (1995), le constructivisme s'appuie sur deux axiomes :

- l'axiome phénoménologique considère la connaissance et le mode d'élaboration de la connaissance (l'intelligence) comme le produit de l'interaction entre le phénomène à connaître et le sujet connaissant. Ce dernier ne dispose pas d'informations en soi mais connaît le processus qui le conduit à les percevoir. La cognition est, ici, irréversible ;

- l'axiome téléologique admet qu'il faut prendre en compte la finalité du sujet. En effet, « *l'acte cognitif est intentionnel* », c'est-à-dire que le sujet connaissant va interpréter ses connaissances par rapport à ses propres finalités (fins plausibles) qui sont « *souvent auto-produites et transformées par le sujet lui-même* ».

Bien que le paradigme interprétativiste soit souvent considéré comme une variante du constructivisme (Butler, 1998 ; Dumez, 2010) et en accord avec ses spécificités (Allard-Poesi et Perret, 2014), il y a une différence significative entre ces deux perspectives (Ben Aissa, 2001). Le projet de l'interprétativisme n'est pas de construire la réalité, comme c'est le cas du constructivisme, ou au moins en tout cas du constructivisme le plus radical, mais de comprendre les significations que les acteurs donnent à cette réalité (Ben Aissa, 2001). En d'autres termes, l'approche interprétativiste « *se concentre principalement sur la compréhension et la prise en compte de la signification des expériences et des actions humaines* » (Fossey et al., 2002, p. 720). « *L'interprétativisme va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 17). En effet, cette approche interprétativiste considère les structures sociales comme déterminées par les actions humaines au même temps qu'elles sont déterminantes pour celles-ci (Ben Aissa, 2001). Pour comprendre, le chercheur n'est pas à l'extérieur mais fait partie de la "réalité" qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (de La Ville, 2000). Cette posture pose certainement des problèmes de subjectivité (*l'empathie et la contamination*) liée à la fois au chercheur et aux acteurs (Giordano et Jolibert, 2012). Par conséquent, la capacité du chercheur à faire face à ces problèmes est primordiale pour la crédibilité de ses interprétations.

Le tableau 8 propose une comparaison entre le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste.

Tableau 8. Orientations des paradigmes de recherche positiviste et interprétativiste

Positivisme	Interprétativisme
La réalité existe comme vérité	La réalité est une construction sociale
L'observateur est indépendant de ce qui est observé	Le chercheur fait partie de la réalité étudiée
La connaissance n'est valable que si elle est objectivement observable	Pour comprendre, il faut interpréter
La posture basique est réductionniste et déterministe	La réalité dépend du contexte historique (toujours singulier)
Centré sur la reproductibilité et la validité interne et externe	Approche compréhensive de la connaissance (relativité)
	Stabilité intersubjective (consensus dans un groupe social)

Source : Adapté de Allard-Poesi et Perret (2014) ; Burrell et Morgan (1979) et Le Moigne (1995)

Nous venons de voir les trois principaux paradigmes mobilisés dans les recherches en sciences de gestion. Saisir des oppositions qui existent entre ces paradigmes est important dans la conduite de la recherche. Dans ce qui suit, nous présentons notre positionnement épistémologique.

4.1.1 Posture épistémologique de notre recherche

Nous ne nous positionnons pas dans le paradigme positiviste, parce que notre approche ne présuppose pas que la réalité est objective, qu'elle existe indépendamment du contexte et du chercheur. En effet, pour nous, la réalité que nous cherchons à comprendre est indissociable de son contexte et du sens donné par les personnes impliquées dans les actions et expériences relatives à cette réalité. Ainsi, nous nous inscrivons dans le paradigme interprétativiste. Premièrement, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction générale, la question fondamentale à laquelle cette thèse s'efforce de répondre est : « comment le processus d'innovation sociale se structure-t-il, en relation avec les collectivités territoriales ? ». Ainsi, notre projet de recherche ne consiste pas à valider, ni à construire une réalité mais à la comprendre. Deuxièmement, le processus d'innovation que nous essayons de comprendre est construit par des acteurs distincts. Ainsi, l'interaction avec ces derniers, pour déceler la richesse de leur démarche et les relations entretenues et vécues avec d'autres acteurs, nous paraissait indispensable pour comprendre la réalité.

Nous reconnaissons, cependant, l'existence d'un degré d'interprétation subjective de la *réalité* qui pourra impacter la connaissance. Pour remédier à ce problème de la relativité de la connaissance produite, nous avons essayé de rester objectif et attentif au risque de subjectivité, et cela tout au long de notre démarche de recherche. En effet, comme l'avait suggéré Allard-Poesi et Perret (2014), nous avons essayé de nous tenir isolé de nos propres représentations et préconceptions. Nous avons également essayé d'aller au-delà des croyances des gens en confrontant plusieurs avis et sources différentes. Notre approche n'est sans doute pas de l'interprétativisme pur (sans prétendre à ce que nous combinons les deux paradigmes, positiviste et interprétativiste). En effet, au-delà de rentrer dans un point de vue cohérent et figé, notre objectif est d'adopter une approche qui nous permet d'atteindre une solide compréhension du phénomène qui nous intéresse ici, solide parce qu'à la fois cohérente et rendant compte de façon convaincante de ce phénomène aux yeux d'esprits critiques. Pour ce faire, nous avons essayé d'être de la plus grande rigueur possible dans l'interprétation, afin de garantir la crédibilité des résultats (critère d'adéquation). De plus, comme le recommandent Allard-Poesi et Perret (2014) et Fossey et *al.* (2002), nous avons réalisé une description dense des cas étudiés afin de permettre au lecteur de juger lui-même de la transférabilité des résultats à d'autres contextes.

Nous venons de justifier de notre positionnement épistémologique essentiellement interprétativiste visant la compréhension de notre objet de recherche²⁷. La section suivante présente notre choix concernant la méthode de recherche empirique.

Section 4.2 Méthodologie de la recherche

Notre objet de recherche est construit à partir d'un regard critique de la littérature en matière d'innovation sociale, regard critique qui s'est conclu par une insuffisance d'études empiriques sur le sujet. En effet, étant donné que nous manquons de base empirique cohérente sur laquelle nous appuyer, nous estimons qu'il est nécessaire de se concentrer sur une approche exploratoire en mobilisant une méthode de recherche qualitative. À travers cette méthode, nous désirons,

²⁷ L'objet de recherche (ou l'objet de la recherche) correspond à la question générale de recherche : « *qu'est-ce que je cherche ?* » (Giordano et Jolibert, 2012, p. 6).

d'une part, comprendre le sens et, d'autre part, se saisir de comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours des acteurs (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Selon Miles et Huberman (2003, p. 11), les données issues des méthodes qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées ». Ces méthodes ont un « caractère réel et concret » (Ben Aissa, 2001, p. 19) et donnent au chercheur la possibilité de dépasser ses *a priori* et son cadre conceptuel initial (Miles et Huberman, 2003). Elles permettent, ainsi, d'aller au-delà des résultats attendus en menant peut-être à « d'heureuses trouvailles » (Miles et Huberman, 2003). La méthode qualitative « cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations » (Dumez, 2011, p. 52). Par ailleurs, les données qualitatives qui en résultent, se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres (Miles, et Huberman, 2003).

Il existe en sciences de gestion plusieurs méthodes de recherche à caractère qualitatif, par exemple l'étude clinique, l'étude ethnographique, la recherche-action, l'étude de cas, la recherche ingénierique ou la recherche-intervention (Ben Aissa, 2001). Ces méthodes ont le point commun de combiner des données pratiques découlant de l'action avec des éléments théoriques, mais diffèrent de par leurs objectifs respectifs (Ben Aissa, 2001). Nous nous sommes orienté vers la stratégie de l'étude de cas multiple, qui répond à l'objet de cette recherche.

4.2.1 Recours à la méthode de cas multiples

Dans la littérature, l'étude de cas est souvent présentée comme étant une approche susceptible d'examiner des phénomènes simples ou complexes, avec des unités d'analyse allant d'individus isolés à de grandes institutions (Lune et Berg, 2017). Elle permet d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel (Yin, 2009). Le tableau 9 présente cinq définitions explicites de l'étude de cas, tirées de la littérature.

Tableau 9. Définitions de la méthode de l'étude de cas

Bromley (1990, p. 302)	La méthode de l'étude de cas est une « enquête systématique sur un évènement ou un ensemble d'évènements connexes qui vise à décrire et à expliquer un phénomène »
Eisenhardt (1989, p. 534)	« L'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique présente dans des contextes particuliers »
Berg (2004, 2007)	L'étude de cas est « une méthode consistant à recueillir systématiquement suffisamment d'informations sur une personne, un système social, un événement ou un groupe particulier pour permettre au chercheur de comprendre efficacement le fonctionnement ou la fonction du sujet »
Hagan (2006, p. 240)	Les méthodes de cas sont « des études qualitatives approfondies d'un ou de quelques cas illustratifs »
Roy (2009, p. 207)	L'étude de cas est une « approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes »

L'étude de cas peut être le produit d'une ou de plusieurs méthodes de recherche, qu'elles soient de nature qualitative ou quantitative (Ben Aissa, 2001). Les méthodes utilisées dans les recherches expérimentales sont souvent quantitatives, parce que les chercheurs ont un contrôle sur l'environnement et/ou les variables (Barlatier, 2018). En revanche, les études de cas, qui s'intéressent à des phénomènes en situation réelle et non contrôlée, sont le plus souvent de nature qualitative (Barlatier, 2018). Les données récoltées par la méthode des études de cas proviennent principalement de la documentation, des archives, des entretiens, des observations et des artefacts physiques (Yin, 2003). En dépit de la ou des techniques de recueil employée(s), les informations collectées dans le cadre de l'étude de cas sont souvent riches et détaillées (Barlatier, 2018). À travers notre étude de cas, l'objectif de cette thèse consiste à explorer un phénomène (processus d'innovation sociale) dans son contexte en utilisant les entretiens semi-structurés comme source principale de collecte des données.

Yin (2003, 2009) a identifié certaines conditions qui permettent de juger la pertinence de l'étude de cas.

- premièrement, l'étude de cas doit répondre à des questions qui interrogent le "pourquoi", le "quoi" ou le "comment" ;
- deuxièmement, le chercheur ne doit pas manipuler le comportement des acteurs impliqués dans l'étude ;
- troisièmement, il doit prendre en considération l'existence d'une ambiguïté dans la détermination des limites entre le phénomène étudié et le contexte ;
- enfin, le chercheur doit se saisir des facteurs contextuels pertinents du phénomène étudié.

Compte tenu de ces quatre conditions développées par Yin (2003, 2009), nous avons jugé que la méthode de l'étude de cas est la plus adéquate pour répondre à notre question de recherche. En effet, au-delà du fait que cette dernière est du type "comment", elle nécessite une approche qui doit apporter une analyse détaillée et en profondeur permettant de comprendre un phénomène complexe et relativement nouveau comme l'innovation sociale. En outre, nous avons choisi le contexte du secteur public pour étudier le processus d'innovation sociale. Cependant, c'est un contexte dans lequel la frontière entre innovation sociale et bien public n'est pas claire. Nous devons nous saisir des éléments pertinents de ce contexte afin d'y étudier l'innovation sociale. Nous avons étudié cet aspect dans le chapitre 3 de cette thèse.

Selon Barlatier (2018), il existe plusieurs typologies d'études de cas dont les plus utilisées seraient celles de Yin (2003, 2009) et Stake (1995). Le choix d'un type particulier est guidé par la nature de la question de recherche et le périmètre de l'étude (Stake, 1995). Le tableau 10 résume les catégories courantes de la méthode de l'étude de cas. Nous nous situons plus précisément dans les catégories "étude de cas exploratoire" de Yin (2003, 2009) et "étude de cas collective" de Stake (1995). En effet, à travers notre exploration du domaine de l'innovation sociale, nous cherchons à comprendre la façon dont un problème social est abordé et résolu, afin d'apporter des résultats pertinents et nouveaux à la théorie existante.

Nous avons, en outre, opté pour un design d'étude de cas multiple. Ce dernier implique une étude approfondie de plusieurs cas, destinée à permettre une meilleure compréhension, un meilleur aperçu, ou peut-être une meilleure capacité à théoriser sur un contexte plus large (Lune et Berg, 2017). En effet, étant donné que notre objectif, à travers cette recherche, est la compréhension d'un phénomène afin de le généraliser (dans une certaine mesure²⁸), il est plus approprié d'étudier plusieurs cas (Barlatier, 2018). Yin (2003) souligne que les études de cas multiples sont souvent considérées comme plus convaincantes et robustes. Par conséquent, le design de l'étude de cas multiple est le plus utilisé dans la recherche (Barlatier, 2018), notamment en sciences de gestion.

Tableau 10. Les catégories de l'étude de cas, selon Yin (2003, 2009) et Stake (1995)

Auteur	Catégorie de l'étude de cas	Objectif de l'étude de cas
Yin (2003, 2009)	Explicative	Vise à expliquer des liens causaux entre phénomènes complexes
	Descriptive	Vise à décrire un phénomène et son contexte
	Exploratoire	Permet d'explorer un phénomène particulièrement intéressant pour le chercheur dont le but est de découvrir de nouvelles causalités et/ou résultats
Stake (1995)	Intrinsèque	Vise une meilleure compréhension d'un phénomène qui est incarné dans un cas particulier pour le chercheur
	Instrumentale	Permet de résoudre un problème ou contribuer à la littérature, en utilisant le cas d'étude comme un instrument
	Collective	Vise à produire des résultats généralisables à une grande population, à travers l'étude de plusieurs cas (simultanément ou séquentiellement)

Source : Barlatier (2018, p. 132)

Alors que l'étude de cas simple peut utiliser une seule unité d'analyse (par exemple un grand groupe industriel) ou plusieurs unités d'analyse (par exemple, les filiales d'un grand groupe

²⁸ Voir la sous-section suivante (4.2.2)

industriel), l'étude multiple se base sur plusieurs cas qui sont analogues à de multiples expériences, et suivent une *logique de répliation* (Yin, 2003). Ainsi, les cas doivent être soigneusement choisis, d'une manière à ce qu'ils : 1) conduisent à des résultats similaires observés dans la littérature (répliation littérale), ou 2) produisent des résultats contrastés mais pour des raisons prévisibles (répliation théorique) (Yin, 2003). Ainsi, chaque cas est étudié comme une expérimentation à part entière (Barlatier, 2018). Dans cette recherche, les cas d'étude ont été choisis principalement dans une logique de répliation littérale, permettant de prédire des résultats similaires (Yin, 2003).

4.2.2 Validité scientifique de notre étude de cas multiple

L'étude de cas est largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution aux recherches de nature exploratoire et à la compréhension de facteurs difficilement mesurables (Roy, 2009). De même qu'elle permet un accès privilégié à des données riches, en contexte réel (Barlatier, 2018). Néanmoins, elle fait l'objet de quelques critiques sérieuses. Celles qui reviennent le plus souvent dans la littérature sont liées au problème de la généralisation des résultats, à l'inconscience des biais des résultats, à l'absence de vérification de la validité et de la fidélité, à une interprétation fautive des résultats, au choix erroné du ou des cas et à une faible profondeur de l'étude de cas (Roy, 2009).

La faible représentativité des cas de l'ensemble de la population qui empêche la généralisation des résultats est le plus sérieux reproche adressé à l'étude de cas (Roy, 2009). Cependant, Yin (2003) affirme que les résultats issus de la méthode de cas peuvent prétendre à une généralisation *analytique*. Cela veut dire qu'on peut généraliser un ensemble de résultats envers une théorie déjà existante et large, en analysant les liens entre les éléments de contextes et les résultats (Yin, 2003). Dans la même logique de prise en compte précise du contexte, les résultats peuvent également conduire à une formulation de nouvelles théories, sans pour autant être *a priori* des théories universelles. De plus, comme le souligne Merriam (1998), le chercheur en recherche qualitative ne demande pas tant à un autre cas d'obtenir les mêmes résultats ; il s'agit, compte tenu des données collectées, de concourir à ce que les résultats prennent sens. Afin d'assurer une certaine représentativité de notre échantillon, nous avons suivi une approche classificatoire (El-Haddadeh et al., 2014). Cette dernière nous a permis d'identifier des catégories (que nous appelons "situations") auxquelles nous avons ensuite affecté des cas

spécifiques (voir la sous-section 4.3.2). La sélection des cas est, en outre, un élément crucial dans toute étude de cas. Nous avons fait le choix de recourir à sept cas, sachant que ce nombre dépendait du critère de la saturation théorique (voir le paragraphe 4.3.3 c).

Pour s'assurer de la valeur de nos résultats, nous avons été prudent dans le choix du terrain, de la méthode de collecte et d'analyse de données. Nous avons également fait en sorte d'être transparent dans notre stratégie de recherche et authentique dans la collecte et l'interprétation des informations (voir section 4.3).

Sur la base des travaux de Stake (1995), nous proposons dans le tableau 11, ci-dessous, les précautions que nous avons prises afin d'atténuer ces écueils liés à l'utilisation de la méthode de cas.

Tableau 11. Précautions prises face aux potentiels écueils de la méthode de cas, selon Stake (1995)

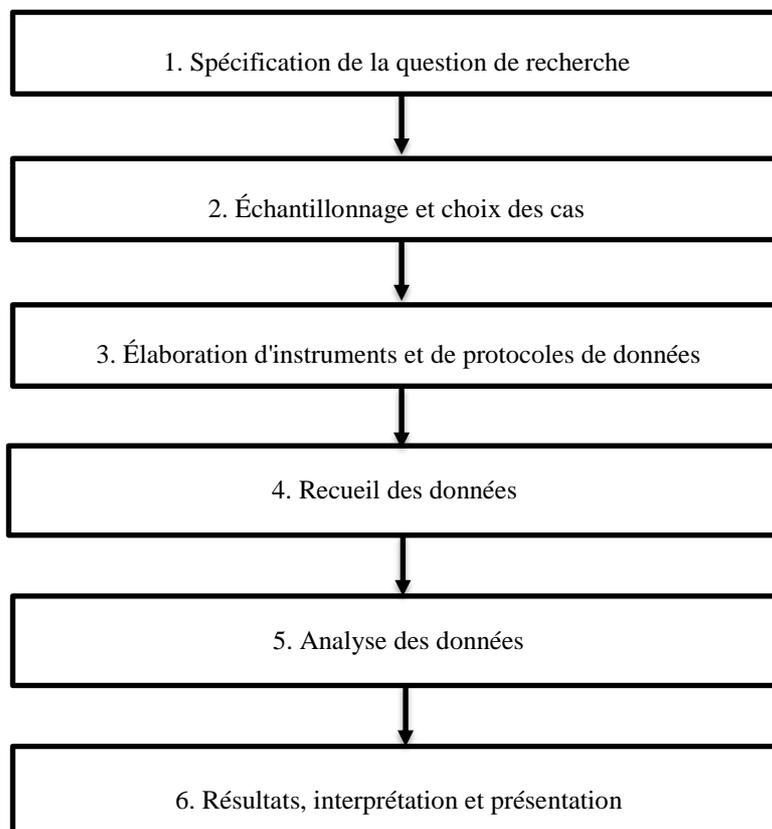
Principaux écueils	Solutions ou actions atténuantes
Mauvaise sélection/conceptualisation du cas (ce qui conduit à un manque de généralisations théoriques)	Approfondir les connaissances théoriques et empiriques sur le thème tout en justifiant les choix établis
Non-pertinence ou insuffisance des données collectées	Aligner la collecte de données avec la question de recherche, en restant ouvert et flexible sur d'autres pistes à explorer
Définir/circonscrire les cas	Être attentif aux liens des composantes du cas (temps et/ou espace), tout en étant clair sur ce qui se situe à l'extérieur du cas
Manque de rigueur	Validation des répondants, transparence du processus de conduite de la recherche et triangulation
Problèmes éthiques ou moraux	Consentement/anonymisation des répondants afin d'éviter toute identification non souhaitée
Intégration avec le cadre théorique	Permettre l'émergence de nouvelles pistes de recherche, vérifier les explications préliminaires, ne pas forcer l'adéquation, être cohérent avec l'orientation épistémologique choisie

Source : Barlatier (2018, p. 136)

Section 4.3 Stratégie de l'enquête empirique

En ligne avec le paradigme interprétativiste qui sert de base à cette recherche, une stratégie de recherche qualitative s'appuyant sur la méthode de l'étude de cas multiple a été retenue. Considérant cette démarche comme la plus appropriée à notre recherche, l'enquête prend une approche essentiellement inductive. Dans cette section, nous expliquons en détail l'ensemble de la démarche suivie, qui sous-tend notre travail de recherche et qui nous a permis d'atteindre nos objectifs. Cette démarche repose sur six étapes clés, comme présentée sur la figure 15.

Figure 15. Processus de l'enquête empirique



Source : Adaptée de Fossey et al. (2002) et Eisenhardt (1989)

4.3.1 Spécification de la question de recherche

L'objet de la présente recherche soulève la question du processus d'innovation sociale en lien avec le secteur public, plus précisément les collectivités territoriales. La définition de notre question de recherche était essentiellement construite à la suite d'une revue de littérature sur le sujet. Le but de cette dernière n'était pas, bien évidemment, de construire des hypothèses ou d'établir des relations entre les variables et la théorie (Eisenhardt, 1989) comme cela aurait été le cas dans une approche déductive. En revanche, ce passage en premier ordre par la théorie vise à prendre en compte l'état d'avancement de la recherche sur notre sujet, des limites atteintes par la littérature existante et à spécifier les variables potentielles (Eisenhardt, 1989) qui peuvent nous aider dans l'élaboration du protocole de collecte de données. Ainsi, ce passage par la littérature nous a permis de circonscrire notre sujet de recherche et formuler notre question avec précision.

À ce stade, nous avons identifié trois points importants pour notre recherche :

- 1) la principale question à investiguer : processus d'innovation sociale ;
- 2) le couple secteur/organisation à approcher pour la collecte des données : secteur public / collectivités territoriales ;
- et 3) le type de données à recueillir : données qualitatives.

À l'issue de cette étape, notre question de recherche est formulée comme suit : « comment le processus d'innovation sociale se structure-t-il autour de l'implication des acteurs publics ? Le cas des collectivités territoriales ».

4.3.2 Sélection des cas

Afin de tirer notre échantillon, il est crucial de déterminer d'abord la population appropriée à notre recherche. Pour ce faire, nous avons mené une étude classificatoire, basée sur l'analyse de plus de 100 exemples d'innovations sociales qui nous a permis, d'identifier la place qu'occupent les collectivités territoriales dans le processus d'innovation. L'observation était menée sur internet, essentiellement sur les sites :

- de l'"Observatoire Territoria" qui recueille, valorise et diffuse les initiatives innovantes des collectivités territoriales françaises²⁹ ;
- de la "Gazette des Communes, des Départements et des Régions" qui est un magazine hebdomadaire consacré à l'actualité de la fonction publique locale et des collectivités territoriales³⁰ ;
- de l'"Avisé" qui est « une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général »³¹ ;
- et du "Carrefour de l'innovation sociale"³² qui est une plateforme numérique qui recense les projets d'innovation sociale.

L'annexe 1 présente un échantillon de cette étude qui nous a permis d'établir une classification des innovations sociales en lien avec les collectivités territoriales, selon trois "situations" différentes :

- la "situation 1" concerne des innovations sociales qui sont initiées et développées par des organisations du secteur privé ou social (comme les entreprises sociales, les associations ou les fondations) et que le secteur public accompagne. L'accompagnement se reflète à travers, par exemple, l'adoption d'un produit/service innovant ou un soutien financier, matériel, humain et/ou moral ;
- la "situation 2" correspond aux innovations sociales hybrides dont l'idée (et parfois la conception) émane du secteur public mais la mise en œuvre du projet innovant a été confiée au secteur privé/social ;
- la "situation 3" fait référence, quant à elle, aux innovations sociales qui sont publiques dans leur essence, leur mise en œuvre et leur diffusion. En effet, ce sont des innovations

²⁹ observatoireterritoria.fr/ (26/11/2019)

³⁰ www.lagazettedescommunes.com (26/11/2019)

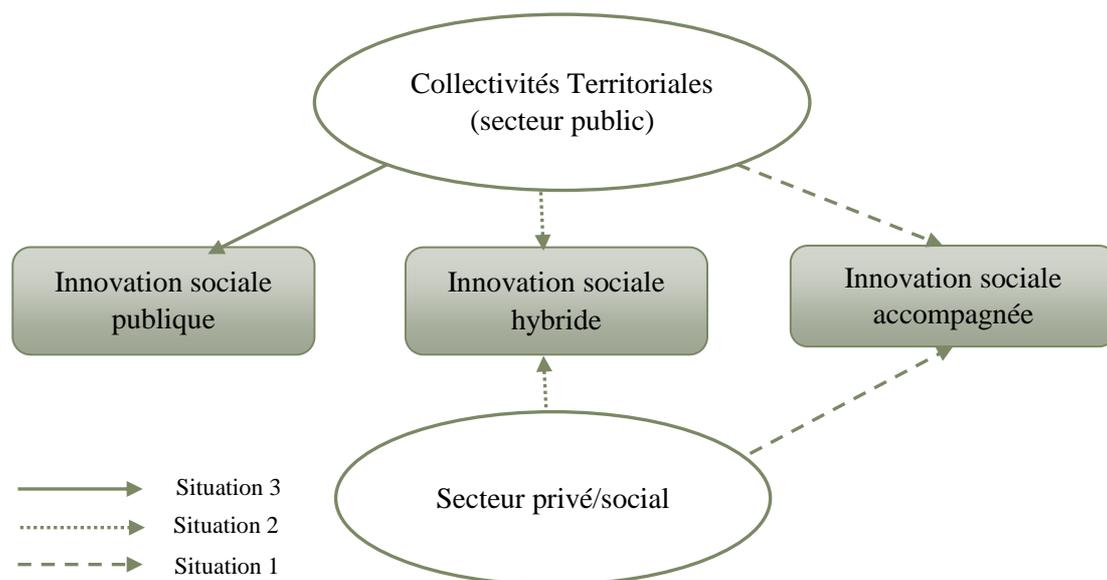
³¹ www.avise.org/presentation (26/11/2019)

³² www.carrefourdesinnovationssociales.fr (26/11/2019)

initiées et développées par les collectivités territoriales. Toutefois, nous trouvons souvent une panoplie d'acteurs, publics et privés, qui gravitent autour.

Les trois "situations" précédentes sont représentées sur la figure 16. Elle montre la relation entre le secteur public et le secteur privé (et social) afin de faire face aux défis sociaux.

Figure 16. Catégories d'innovations sociales observées à l'échelle des collectivités territoriales



Cette première étude de terrain nous a permis de définir notre population : "les collectivités territoriales françaises ayant initié, développé et/ou accompagné des innovations sociales". Elle a permis également de compléter notre question de recherche comme suit : « comment les innovations sociales se développent-elles en relation avec les collectivités territoriales ? ».

Une fois notre conception du schéma d'implication des collectivités territoriales dans les initiatives socialement innovantes a été établie et la population à étudier a été identifiée, nous étions en mesure de sélectionner nos cas.

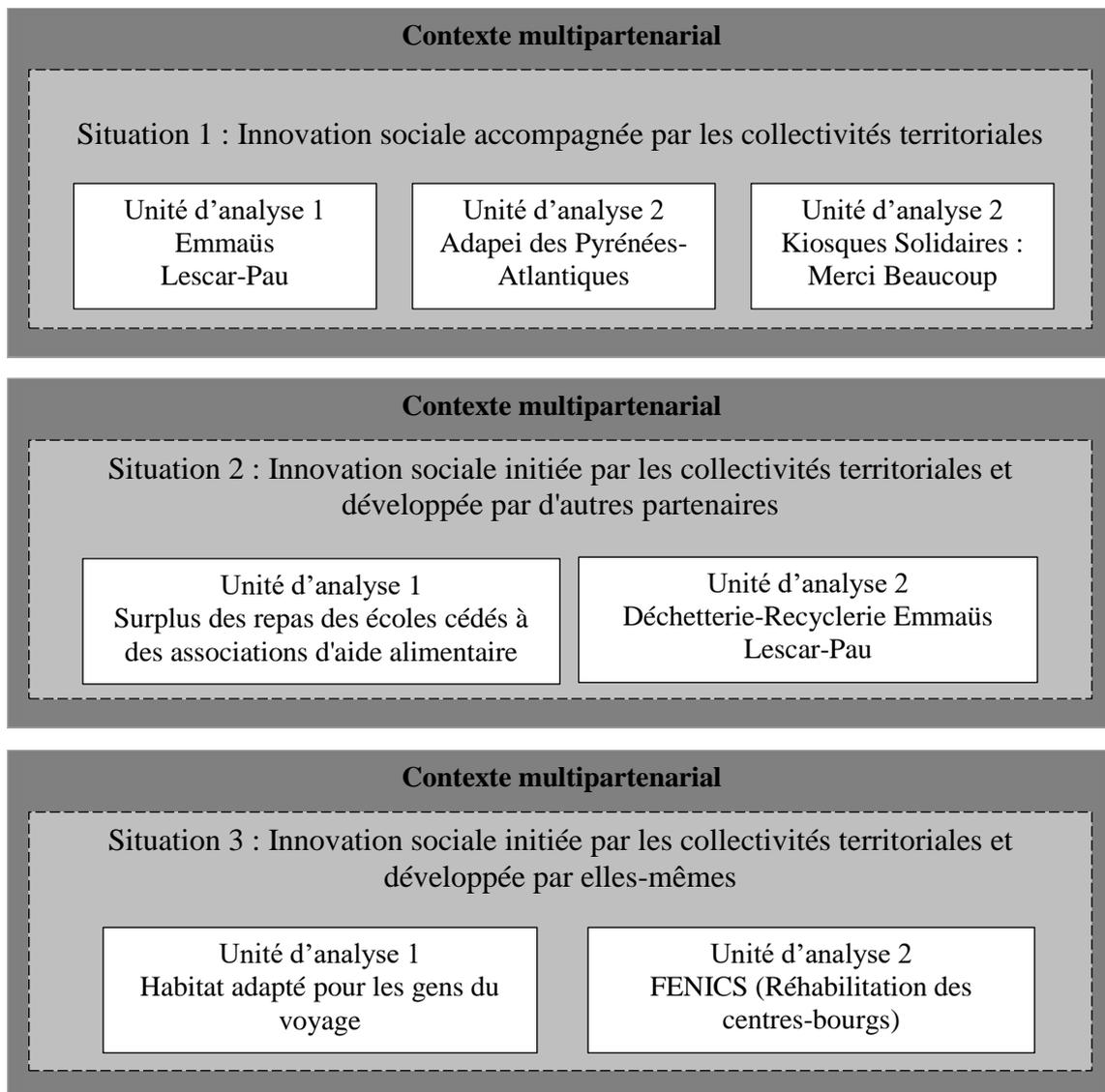
Compte tenu de notre étude classificatoire, nous ne savons pas si le processus d'innovation sociale est le même dans chacune des trois "situations" identifiées. Par conséquent, nous avons décidé de mener des recherches au niveau de chaque "situation", en y sélectionnant et analysant

des cas appropriés. Cependant, cette décision nous confronte à une imprécision par rapport à notre population. Parce que dans la "situation 1", les cas ne concernent pas directement les collectivités territoriales puisque là l'innovation sociale émane d'organisations privées. Nous estimons que le recours à d'autres types d'organisations afin de comprendre le rôle des collectivités territoriales et leur intérêt à accompagner des innovations sociales est crucial. Cela nous fait revenir à la notion de "cas", cas qui est souvent associé, dans la littérature, à l'"unité d'analyse". Selon Yin (2012, p. 7), un cas « est généralement une entité délimitée (une personne, une organisation, une condition comportementale, un événement ou un autre phénomène social), mais la frontière entre le cas et ses conditions contextuelles - tant spatiales que temporelles - peut être floue ». Partant d'un raisonnement objectif selon lequel « un cas n'a de sens que par rapport à son intérêt scientifique qui le constitue en tant que cas » (Dumez, 2013, p. 17), nous avons décidé de mener un échantillonnage sous l'angle de l'innovation sociale. En effet, notre étude de cas s'intéresse plus à l'innovation sociale et au contexte dans lequel elle est entreprise qu'à l'organisation elle-même. Bien que cette dernière fasse partie intégrante du contexte, le but n'est pas d'étudier l'organisation et son histoire. Finalement, notre unité d'analyse n'est pas l'organisation ou la collectivité territoriale mais plutôt le phénomène étudié, en l'occurrence l'innovation sociale prise dans un système d'interactions entre plusieurs acteurs économiques.

Dans cette perspective, notre étude de cas multiple comprend des "situations" encadrées (voir Yin, 2009), c'est-à-dire qu'à l'intérieur de chaque "situation" on trouve deux ou trois cas (voir la figure 17). Le nombre de cas affectés à chaque "situation" est choisi selon le critère de saturation. Au départ nous avons sélectionné deux cas pour chaque "situation". Ensuite, au cours de la collecte des données, nous avons jugé important de rajouter un cas à la "situation 1". Bien que cette approche soit complexe et engendre une quantité importante de données à collecter et analyser (Barlatier, 2018), les sous-unités ajoutent souvent des opportunités significatives à l'analyse approfondie de la "situation" (Yin, 2009).

Nous rappelons, également, que la littérature nous a permis d'identifier les dimensions permettant de distinguer une innovation sociale d'une autre initiative ordinaire (chapitre 1). Il s'agit de la " nouveauté", la "nature du problème à résoudre" (ou le besoin à satisfaire) et "la valeur créée par l'innovation" (ou son impact). Par conséquent, tous les cas que nous avons choisis respectent, *a priori*, ces trois critères.

Figure 17. Design de notre étude de cas multiple (inspiré de Yin, 2009)



Ainsi, notre échantillonnage n'est pas aléatoire et reflète une sélection de cas bien spécifiques, qui respectent trois critères essentiels :

- les innovations choisies doivent correspondre aux trois "situations" définies préalablement et aux trois dimensions de l'innovation sociale tirées de la littérature ;
- elles doivent être assez diversifiées, par exemple, en ciblant différents domaines, différentes dates de création et différentes tailles ;

- et enfin, les cas doivent couvrir un large éventail de collectivités territoriales (communes, départements et communautés d'agglomération).

Enfin, nous avons choisi d'étudier sept cas empiriques d'innovation sociale. Comme le souligne Eisenhardt (1989), il n'y a pas de nombre idéal de cas mais « *un nombre compris entre 4 et 10 cas fonctionne généralement bien* » (p. 545). En effet, avec moins de quatre cas, il est difficile de générer une théorie complexe et des résultats convaincants et avec plus de 10 cas, il est difficile de faire face à la complexité et au volume des données (Eisenhardt, 1989). Ces sept cas sont des innovations sociales initiées sur le territoire aquitain. Chaque cas met en relation plusieurs acteurs dont les collectivités territoriales. Dans une logique de réplique, nous considérons chacun de nos cas comme une expérience unique (Yin, 2009). Par conséquent, les cas multiples de chaque "situation" permettraient de répliquer les résultats dans les autres "situations" (Eisenhardt, 1989).

4.3.3 Élaboration d'instruments et de protocoles de données

Une fois notre échantillonnage théorique élaboré, nos cas soigneusement sélectionnés, l'étape suivante consiste à identifier les instruments et protocoles permettant de collecter les informations nécessaires. Bien que la méthode de l'étude de cas soit souvent assimilée à l'étude qualitative (Eisenhardt, 1989), cette première peut impliquer des données uniquement qualitatives, uniquement quantitatives ou les deux (Yin, 2003).

La présente recherche fait appel à des données exclusivement qualitatives en combinant plusieurs sources de données et méthodes de recueil. La littérature préconise cette triangulation parce qu'elle fournit une justification plus solide des constructions et des hypothèses (Eisenhardt, 1989). Toutefois, dans notre design de recherche, « *une technique dite "centrale", ou "principale", sera privilégiée en fonction de son utilité* » (Gombault, 2005, p. 37). Étant donné que notre objectif d'investigation est de construire le processus de développement d'un projet socialement innovant, en retraçant son historique à partir de sa création, nous avons privilégié le mode de collecte de données par entretiens semi-structurés (Fossey et al., 2002). Cela facilitera l'exploration plus ciblée de notre sujet de recherche. Pour compléter ces entretiens et grâce à notre accès au terrain, nous avons mobilisé d'autres méthodes de collecte à savoir l'observation, et l'étude documentaire via des supports physiques et numériques.

a. Le choix de l'entretien semi-structuré

Cette recherche se focalise sur l'"entretien individuel" comme méthode principale de production de données. Ce choix est dicté par les raisons suivantes (Barriball et While, 1994) :

- l'entretien individuel est bien adapté à l'exploration des valeurs, attitudes, croyances et motivations des acteurs ;
- il facilite la comparabilité des réponses entre répondants, en s'assurant de poser les mêmes questions à tous ces répondants ;
- il offre la garantie que les réponses soient formulées par le répondant, sans aide d'une tierce personne ;
- enfin, il permet de surmonter les faibles taux de réponse qu'on rencontre dans une enquête par questionnaire.

Il existe trois catégories d'entretien individuel. Notre approche se situe entre l'entretien structuré qui rassemble des questions directes et courtes, et l'entretien non-structuré dans lequel l'intervention du chercheur est quasi absente (Fossey et *al.*, 2002). Ce choix de l'entretien semi-structuré résulte de deux considérations principales : la première est que ce type d'entretien est bien adapté à « *l'exploration des perceptions et des opinions des répondants sur des questions complexes et parfois sensibles* » et permet de rechercher plus d'informations et clarifier les réponses (Barriball et While, 1994, p. 330). Deuxièmement, les organisations que nous voulons approcher sont de nature très différente et notre échantillon est composé de personnes ayant des antécédents professionnels, éducatifs et personnels variés, ce qui a empêché l'utilisation d'un « *programme d'entretien standardisé* » (Barriball et While, 1994, p. 330). En effet, les entretiens semi-structurés offrent « *une flexibilité suffisante pour aborder différents répondants différemment tout en couvrant les mêmes domaines de collecte de données* » (Noor, 2008, p. 1604).

b. Le contenu des entretiens

L'entretien semi-structuré nécessite le recours à un guide d'entretien qui aborde une série de thèmes préalablement définis (Fossey et *al.*, 2002). Notre protocole d'entretien contient 19

questions guides. Des questions supplémentaires pourront survenir lors de l'échange avec les répondants. D'autres questions pourront également être écartées lors de l'entretien, si le répondant prend l'initiative de les aborder par lui-même. Conformément à notre intention, à travers ce type d'entretien, les questions posées sont assez larges et non directives.

Le guide d'entretien (voir l'annexe 2) est organisé autour de cinq sections, issues principalement de nos questions de recherche. Elles se présentent respectivement comme suit :

- 1) présentation du répondant et de l'organisation : cette section contient des questions permettant de connaître le répondant d'une part et de décrire l'organisation de l'autre (ses activités, le nombre de ses salariés, employés et/ou bénévoles, etc.) ;
- 2) émergence du projet : cette partie regroupe des questions relatives au contexte de création de l'initiative innovante, permettant de décrire la situation avant et pendant la création du projet ;
- 3) développement du projet depuis sa création : ici, nous trouvons des questions relatives au processus d'innovation depuis la naissance de l'idée ;
- 4) constitution du réseau : cette section contient des questions concernant tous les partenaires, leurs rôles et leurs places dans le projet ;
- 5) diffusion de l'innovation : les questions posées dans cette dernière partie cherchent à comprendre comment l'innovation se diffuse et quels pourraient être les facteurs pouvant influencer cette diffusion ;

c. Construction et composition de l'échantillon

En ligne avec la méthode qualitative, l'échantillonnage se préoccupe de la richesse de l'information recueillie (Fossey et *al.*, 2002). Par conséquent, il est nécessaire d'identifier et de sélectionner les participants appropriés, qui peuvent mieux informer notre étude (Fossey et *al.*, 2002). Pour constituer notre échantillon, nous nous sommes appuyée principalement sur le rôle du répondant au sein de l'organisation mais plus important encore, sur son rôle dans le projet étudié. En effet, cette procédure nous a permis de cibler les personnes ayant les informations pertinentes dont nous avons besoin pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous

avons eu recours à deux niveaux de participation : 1) au niveau des collectivités, nous avons sollicité les élus municipaux, principalement les maires, et les directeurs des services en lien direct avec le cas d'étude ; et 2) au niveau des organisations privées, nous avons mobilisé les responsables (présidents, directeurs) d'associations, les gérants d'entreprises ou les responsables projets.

Dans cette perspective, notre critère d'échantillonnage ne relève pas de la représentativité statistique ou du nombre de participants mais plutôt de la saturation théorique. En effet, nous avons poursuivi l'échantillonnage jusqu'à ce que les thèmes émergeant de la recherche soient pleinement abordés et qu'un entretien supplémentaire soit redondant (Fossey et *al.*, 2002). En outre, nous avons suivi une stratégie d'échantillonnage en boule de neige (Fossey et *al.*, 2002). La raison est que les interviewés identifiés *a priori* ont évoqué d'autres personnes, particulièrement des partenaires ayant été impliquées dans le projet étudié. Ainsi, nous avons fait appel à ces nouvelles personnes parce qu'elles disposent de connaissances pertinentes sur le sujet de notre recherche. Le tableau 12 détaille les 19 entretiens menés.

Tableau 12. Description de l'échantillon

Situation	Cas	Organisation	Code *	Année **	Effectif	Domaine de l'innovation
Situation 1	1. Emmaüs Lescar-Pau	Association	Asso1	1987	15 salariés 130 compagnons	Exclusion Mal-logement
	2. Adapei64	Association	Asso2	1962	800 salariés 1 700 personnes accompagnées	Exclusion Discrimination Handicap
			Asso3	1969	70 résidents	
			Asso4	1966	Néant	
			Asso5	1974	220 salariés 194 résidents	
	3. Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup	ONG***	ONG	2018	10 membres	Solitude Précarité Développement durable
Commune		CT1	1 858 habitants			
Situation 2	4. Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire	Commune	CT2	2015	257 804 habitants	Développement durable Précarité alimentaire
		Association	Asso6		17 salariés 200 bénévoles 18 000 bénéficiaires	
		Association	Asso7		1500 bénévoles 22 000 bénéficiaires	
	5. Déchetterie - Recyclerie Emmaüs Lescar-Pau	Association	Asso1	2008	130 compagnons	Développement durable
		Communauté d'agglomération	CT3		162 000 habitants	
Situation 3	6. Habitat adapté pour les gens du voyage	Commune	CT4	2013	12 628 habitants	Mal-logement Exclusion
		Bailleur social	PartPq		217 salariés	
		Association	Asso8		15 salariés	
	7. FENICS (Réhabilitation des centres- bourgs)	Département	CT5	2015	679 810 habitants	Développement rural
		Commune	CT6		500 habitants	
		Commune	CT7		500 habitants	
		Partenaire privé	PartPr		13 collaborateurs	

*code de l'entretien

**Année de lancement du projet (ou cas)

***Organisation Non Gouvernementale

d. Les autres modes de collecte des données

Afin de compléter nos entretiens, nous avons eu recours à d'autres modes de collecte de données. Premièrement, l'observation est l'un des modes de recueil les plus utilisés en recherche exploratoire et particulièrement dans le cadre du dispositif de l'étude de cas (Yin, 2003). Il s'agit, pour notre étude, d'une observation ouverte du terrain « *non systématique et sans grille structurée au préalable* » (Gombault, 2005, p. 47). Notre objectif à travers cette observation n'est pas de faire un "travail d'imprégnation" mais de répondre aux conditions de contextualisation des données comme le suggère la méthode qualitative. Notre observation est menée en amont, en cours et/ou après les interviews, en recueillant toutes les informations significatives qui se présentent à nous. En effet, en dépit de l'absence d'une grille structurée, les types de situations naturelles à observer ont été délimités au cours de la recherche ; ils concernent l'environnement interne de l'organisation (visite des lieux, observation du fonctionnement de l'organisation et lecture des documents internes), l'environnement externe de l'organisation (quand cela est rendu passible) et les événements³³. Au cours de l'observation, nous avons pris des notes de terrain qui ont été ensuite transcrites et analysées. L'Encadré 1 fournit quelques exemples de transcription de telles observations avec nos notes de terrain, à droite.

Deuxièmement, nous avons eu recours aux données secondaires qui sont une source d'information puissante lorsqu'elles sont combinées aux données primaires. En effet, dans cette catégorie, nous avons analysé deux types de documents :

- des documents écrits récupérés soit lors de nos entretiens (par exemple, les rapports annuels, les magazines (ou bulletins), les comptes rendus de réunions, les prospectus ou livre), soit sur internet (par exemple, les anciens rapports annuels, les articles de presse, les manifestes, les descriptions des initiatives sur les sites des organisations concernées, des collectivités ou des intermédiaires) ;

³³ Par exemple, lors des installations des kiosques solidaires (cas 3) ou lors des concerts organisés par Emmaüs (cas 1).

- et des documents audiovisuels, essentiellement des reportages, des interviews télévisées et des séminaires auxquels nous avons assisté.

Encadré 1. Extrait des observations ouvertes (inspiré de Miles et Huberman, 2003)

<p><i>Cas 1</i> En arrivant 15 minutes avant le RDV (Emmaüs est encore fermé), le parking est déjà à moitié plein. Les gens attendaient dans leur voiture. 5 minutes avant l'ouverture, 4/5 du parking a été occupé. C'est la queue pour rentrer. Il y a également une longue queue de voitures pour rejoindre la déchèterie.</p> <p>[...]</p> <p>Durant l'entretien il y avait plusieurs personnes qui sont rentrées, pour demander une autorisation ou autres. Parmi elles, une femme est venue pour la première fois afin de proposer au responsable de devenir bénévole et d'organiser un projet couture. Le responsable lui dit d'aller doucement et de prendre le temps de se connaître. Il demande à un compagnon qui est renté de lui faire une visite du Village.</p> <p>[...]</p>	<p><i>Poids important de l'association dans la région</i></p> <p><i>Ouverture du Village</i></p> <p><i>Spontanéité entre les citoyens et le responsable</i></p>
<p><i>Cas 3</i> À Noël, le kiosque solidaire était décoré par les habitants du quartier. On y trouve dedans principalement des jouets. Nous avons rencontré plusieurs personnes qui se parlent autour du kiosque. ■■■■■ a récupéré un jeu de société pour sa fille alors que deux autres dames sont venues déposer des jouets et vêtements.</p> <p>[...]</p>	<p><i>Kiosque événementiel</i></p> <p><i>Échange</i></p> <p><i>Esprit convivial</i></p>
<p><i>Cas 6</i> Les maisons pour les gens de voyage sont vraiment belles, il y a 7 logements, une place pour la caravane et un jardin. Les locataires ont l'air assez satisfaits. Cependant, ils nous ont dit qu'il y a quelques défauts dans la construction (par exemple les douches et les jardins) que la mairie va normalement les aider à les arranger.</p>	<p><i>Produit correspond à la cible</i></p> <p><i>Défauts de construction</i></p>

Nous signalons, ici, qu'en raison de la taille, de l'ancienneté de l'organisation et de son expérience, certains cas ont fait l'objet d'une quantité importante de données recueillies, comparativement à d'autres cas plus récents et moins documentés.

En raison de notre stratégie qui prévoit une comparaison entre "situations", nous avons essayé de standardiser au maximum nos instruments de recueil de données afin de juxtaposer les résultats pendant l'analyse (Miles et Huberman, 2003).

4.3.4 Recueil des données

Les entretiens ont été menés entre le 4 avril 2019 et le 16 janvier 2020. Ils sont réalisés à des périodes différentes, selon la disponibilité des répondants mais aussi selon les dates auxquelles nous avons demandé les rendez-vous, compte tenu de notre échantillonnage en boule de neige. Les entretiens se sont déroulés au sein des organisations, dans les bureaux des participants. Cependant, cinq entretiens ont été effectués par téléphone.

Les entretiens téléphoniques n'ont pas été prévus au début de notre échantillonnage qualitatif mais découlent du processus de recueil des données. En effet, à la suite des premiers entretiens menés, nous avons identifié de nouveaux participants pertinents et à cause de leur éloignement géographique, nous avons opté de les interroger par téléphone. Notre choix a été conforté par les résultats de l'étude menée par Sturges et Hanrahan (2004) dans laquelle ils ont comparé les transcriptions des entretiens téléphoniques et entretiens en face-à-face. Les chercheurs ont conclu qu'il n'y a aucune différence significative entre les deux types d'entretien.

La durée et le détail de chaque entretien sont présentés aux chapitres 5, 6 et 7 correspondant aux "situations" 1, 2 et 3, respectivement.

Nous avons fait le choix de ne pas enregistrer les propos des répondants afin de les mettre à l'aise pendant l'entretien et qu'ils puissent répondre à nos questions d'une manière naturelle et fluide. Au début de chaque rencontre, nous avons précisé à notre répondant, l'objectif et la finalité scientifique de l'entretien. Pour fluidifier encore l'interview, nous avons opté pour la prise de notes courtes. Ensuite, juste après la fin de l'entretien (ayant encore la mémoire fraîche), ces dernières ont été enrichies et transcrites. Dans cette prise finale des notes de terrain, nous avons essayé de reprendre au mieux l'intégralité du contenu effectif de l'entrevue, en se

remémorant des parties du contenu qui n'ont pas été notées. La transcription est réalisée sous forme de texte qui soit le plus concis possible mais fidèle aux termes et idées exprimés par l'interviewé. Toutefois, nous n'avons pas trouvé d'intérêt à réaliser une transcription très détaillée en reprenant par exemple les *parasites verbaux*, les phrases incomplètes, les gestuelles et les tonalités de la voix (Miles et Huberman, 2003).

Nous signalons qu'afin de ne pas biaiser l'entretien, nous n'avons pas mentionné le sujet de notre recherche, ni avant ni au cours de l'entretien. Cela n'a pas empêché les répondants d'être à l'aise dans la prise de parole ou de rester concentrés sur l'objet qui nous intéresse. Néanmoins, à la fin de l'entretien, les répondants posent souvent des questions sur ce que nous faisons et le sujet de l'interview. À ce moment, d'autres informations intéressantes et ciblées sont recueillies. Celles-ci sont bien évidemment prises sous un autre angle dans l'analyse et ont servi particulièrement de comparaison par rapport à ce qui a été évoqué lors de l'entretien.

4.3.5 Analyse des données

L'analyse qualitative peut être définie comme « *un processus qui consiste à examiner, synthétiser et interpréter des données afin de décrire et expliquer les phénomènes ou les mondes sociaux étudiés* » (Fossey et al., 2002, p. 728). En étude de cas multiple, la procédure suivie pour l'analyse des données qualitatives consiste tout d'abord à procéder à une analyse intra-cas (interne aux cas) et ensuite à une analyse inter-cas (analyse croisée des cas) (Yin, 2003). Cependant, nous adoptons un choix légèrement différent de celui-ci. Rappelons que nous avons identifié trois "situations" (ou catégories) d'innovation sociale en relation avec les collectivités territoriales. Ainsi, nous réalisons des analyses intra-situations et inter-situations au lieu d'analyses intra- et inter-cas, souvent rencontrées dans la littérature. En effet, nous commençons d'abord par une analyse intra-situation afin de tirer des conclusions préliminaires, mais solides, sur ce qui se passe à l'intérieur de chaque "situation". Ensuite, nous procédons à l'analyse inter-situations permettant de confronter les conclusions tirées de chacune des trois "situations" prédéfinies.

a. Analyse intra-situation

L'analyse intra-situation permet de réduire le volume important des données recueillies pendant la phase de collecte et accélérer la comparaison entre les "situations" (Eisenhardt, 1989). De

plus, elle permet de « se familiariser intimement avec chaque cas ("situation") en tant qu'entité autonome » dans le but de faire émerger des modèles uniques correspondant à chaque "situation" (Eisenhardt, 1989, p. 540). Ainsi, nous recherchons à établir et vérifier des conclusions concernant une seule "situation" (Miles et Huberman, 2003) qui est elle-même représentée par deux ou trois cas. En effet, à l'intérieur de chaque "situation", nous effectuons, tout de même, une analyse séparée des cas individuels.

Comme le souligne Eisenhardt (1989, p. 540), « il n'existe pas de format standard » pour une analyse des données qualitatives. La rigueur des procédures utilisées dépend de leur transparence et de leur adéquation (Fossey et al., 2002).

La présente recherche a eu recours à l'analyse thématique de contenu ayant pour objectif « la recherche du sens » à travers l'identification des systèmes formels qui sous-tendent les comportements humains et les faits sociaux (Gombault, 2005). Nous avons effectué l'analyse de façon "manuelle"³⁴ selon la démarche suivante :

- au préalable, nous avons réalisé une description détaillée et longitudinale de chaque cas étudié ainsi que du problème à l'origine de l'innovation sociale. Cela nous a permis de nous imprégner du cas à travers la relecture de tous les documents collectés, sur site ou via internet, et ainsi de les regrouper, les classer et parfois les résumer afin de les préparer à l'analyse ;
- ensuite, vient l'étape de la codification. Nous avons adopté une méthode à mi-chemin entre le codage déductif et le codage inductif. Autrement-dit, nous n'avons pas créé au préalable une liste de codes fermée à travers laquelle les documents seront codifiés, et n'avons pas laissé le codage complètement ouvert. Comme le préconisent Miles et Huberman (2003, p. 119), nous avons créé un plan général de codage, qui n'est pas lié au contenu des entretiens mais permet de préciser les principaux domaines dans lesquels les codes (ou sous-thèmes) seront inductivement conçus. Ce plan de codage (voir tableau 13) est constitué de douze thèmes déduits de nos propositions de recherche et

³⁴ Nous n'avons pas eu recours aux logiciels informatiques pour l'analyse des données. Nous sommes de l'avis selon lequel un logiciel ne peut remplacer le processus conceptuel requis du chercheur. De plus, il risque de faire éloigner le chercheur des données ou des participants, dont les points de vue sont explorés (Fossey et al., 2002).

du processus d'innovation sociale tiré de la littérature. Le dernier thème, appelé "autres", permet de faire émerger de nouvelles notions permettant d'enrichir l'analyse. Nous précisons que les sous-thèmes sont définis à partir de segments de texte contenant un sens particulier (Fossey et al., 2002). En effet, l'unité d'analyse est constituée de segments de texte, plutôt que de mots ou de phrases individuelles. Des exemples de codage des verbatim issus des entretiens semi-structurés sont présentés dans le tableau 14.

Tableau 13. Plan de codage

Thème	Explication
Contexte/Territoire	Informations sur le contexte et/ou l'ancrage territorial
Étape 1 : Incitations, inspirations et diagnostics	Éléments déclencheurs de l'innovation Diagnostic des problèmes sociaux
Étape 2 : Propositions et idées	Informations liées à l'émergence des idées
Étape 3 : Prototypage et pilotes	Informations liées au test des idées sur le terrain et à l'évaluation
Étape 4 : Consolidation	Ressources mobilisées
Étape 5 : Performance en matière d'innovation	Résultats de l'innovation
Étape 6 : Diffusion	Informations concernant l'élargissement des idées innovantes
Les réseaux d'acteurs	Informations relatives aux réseaux d'acteurs
Implication de la population	Participation des usagers ou de la population
Leadership public	Éléments liés au leadership (public) et à son évolution
Déterminants de l'innovation sociale	Moteurs et freins à l'innovation
Autres	Nouvelles thématiques pertinentes à l'analyse

Tableau 14. Exemples des verbatim codés

Code entretien	Verbatim	Thèmes	Sous-thèmes
Asso2	<p>« Adapei est créée par des parents suite à des choses insoutenables et inéducables »</p> <p>« Les parents se réunissaient pour garder leurs enfants parce qu'ils étaient rejetés de partout et s'entraider »</p> <p>« Il n'y avait rien pour les accueillir et évidemment pas d'école. Des enfants souvent cachés à la maison car les parents subissaient des insultes »</p> <p>« Ensuite, les besoins augmentent, ils ont fait appel à des professionnels, en se faisant passer au départ pour des parents un peu spécialisés (exemple, enseignants), et puis ont décidé de se regrouper en association pour pouvoir mieux les prendre en charge. [...] Ils ont fait le pari qu'ils pouvaient les éduquer, les élever autrement et les faire vivre autrement »</p>	<p>Contexte et territoire</p> <p>Incitations, inspirations et diagnostics</p> <p>Implication de la population</p>	<p>Initiative d'un groupe</p> <p>Fort besoin</p> <p>Responsabilisation</p> <p>Sentiment de rejet de la part de la société</p> <p>Coopération</p> <p>Absence de solution</p> <p><i>Empowerment</i></p> <p>Autodétermination</p>
CT3	<p>« En 2006, tout a été prêt et on a signé une convention pour dire qu'Emmaüs voilà ce qu'on va faire ensemble. [...] Donc en gros le principe était simple : Emmaüs investit dans la déchetterie, donc crée la structure, met en place un sas dans la déchetterie pour récupérer tous les objets utilisés à réemployer. Il n'y a que les objets qui ne seront pas valorisables qui seront placés à la déchetterie ; c'est ce qu'ils nous demandent, et nous on leur demande d'avoir les mêmes horaires d'ouverture qu'une déchetterie publique et, dans ce cas-là, il faut que les usagers ne fassent pas de différence entre je vais à Pau ou à Emmaüs, j'ai accès au même service en déchetterie. [...] On s'est mis d'accord là-dessus »</p>	<p>Consolidation</p>	<p>Relation contractuelle</p> <p>Entente intersectorielle</p>
CT4	<p>« Hélas on a eu un recours contre le projet de la part du promoteur du lotissement qui était à limitrophe, car ce promoteur avait vendu des terrains alors qu'il savait très bien qu'il y avait une aire d'accueil. Les habitants se sont rendu compte qu'il y avait cette vie des gens de voyage, c'est des gens assez tolérants mais ils se sont retournés contre le promoteur. Ce dernier nous a attaqués mais le recours est tombé. »</p> <p>« Pour la population c'est toujours difficile ; c'était un volontarisme de notre part mais aussi, c'était sur une zone où il n'y avait pas de gêne, à la limite d'une zone d'activités. C'était proche de la voie ferrée mais il y a plein d'immeubles »</p>	<p>Déterminants de l'innovation sociale</p>	<p>Freins sociaux (non-acceptation de l'autre)</p> <p>Volonté politique</p> <p>Choix de la localisation du projet</p>

Une fois le codage d'un cas réalisé, tous les thèmes et sous-thèmes identifiés sont triés et organisés en fonction de la thématique dans laquelle ils étaient codifiés. Ensuite, ils sont comparés aux sous-thèmes des autres cas de la même "situation" pour généraliser le codage au

niveau de chaque "situation". Un exemple de l'analyse intra-situation est présenté dans le tableau 15.

Tableau 15. Extrait de l'analyse intra-situation liée au thème "Contexte et territoire" (situation 1)

Sous-thème	Détails
Disponibilité des ressources	Matières premières Partenariats potentiels (publics et privés) Réseaux Connaissances
Facteurs sociétaux	Problèmes sociaux Inadéquation entre les solutions existantes et les besoins de la société Prise de conscience quant à la défaillance de l'État-providence Soutien des partenaires/ réseau Regroupement et rencontres informelles
Facteurs politiques et institutionnels	Nouvelle Loi (incitatrice)
Facteurs organisationnels	Besoin économique (interne)

b. Analyse inter-situations

Nous couplons l'analyse inter-situations aux analyses intra-situations. Le but de l'analyse inter-situations est de chercher des similitudes ou des différences entre les trois "situations".

Cela permettrait d'établir un modèle de processus d'innovation sociale que nous pourrions généraliser à l'ensemble de l'étude. La raison fondamentale de cette analyse inter-situations (ou d'une manière générale l'analyse inter-cas) est qu'elle nous permet d'approfondir la compréhension et l'explication de notre étude de cas (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, elle améliore la probabilité d'élaborer une théorie précise et fiable, qui correspond étroitement aux données (Miles et Huberman, 2003). En outre, les tactiques de recherche croisée augmentent la probabilité de se saisir de nouvelles découvertes à partir des données collectées (Miles et Huberman, 2003). De plus, l'intérêt de la méthode inter-cas revient au fait qu'elle empêche les enquêteurs de parvenir à des conclusions prématurées, voire fausses, à cause des biais de traitement de l'information (Eisenhardt, 1989). Ces biais peuvent être liés aux données limitées, au fait que le chercheur peut être influencé par la vivacité ou l'élitisme des répondants, peut

ignorer les propriétés statistiques ou abandonner, par inadvertance, des preuves (Eisenhardt, 1989). Pour ne pas tomber dans ces dangers et aller au-delà des premières impressions, nous effectuons cette analyse inter-situations en sélectionnant, d'une part, les sous-thèmes qui apparaissent dans toutes les "situations" et, d'autre part, les thèmes uniques à une ou deux "situations". Nous présentons les résultats de l'analyse inter-situations dans le chapitre 8.

4.3.6 Résultats, interprétation et présentation

Les analyses intra-situations et inter-situations ont permis de faire émerger des modèles et concepts pertinents pour notre recherche. L'étape suivante consiste à comparer ce cadre émergent avec la théorie existante (Eisenhardt, 1989), tout en décrivant, interprétant et présentant nos résultats.

Nous signalons que le processus d'interprétation s'est étalé sur plusieurs étapes : lors de la phase de collecte en commençant par donner un sens à certaines données recueillies ; lors de la phase d'analyse en développant la compréhension de la signification des données ; et enfin, lors de l'interprétation des résultats pour donner un sens à l'ensemble des données (Fossey et *al.*, 2002). En effet, comme le montre Tesch (1990), l'échantillonnage, la collecte des données, l'analyse et l'interprétation sont liés les uns aux autres dans un processus cyclique (itératif), plutôt que de se succéder les uns après les autres d'une manière graduelle.

La partie II de cette thèse est consacrée à la présentation et l'interprétation des résultats de notre étude. Les trois premiers chapitres présentent les résultats des trois analyses intra-situations et le dernier chapitre les résultats de l'analyse inter-situations.

Section 4.4 Contextualisation générale des données

Bien que le centre d'intérêt de cette recherche réside dans les collectivités territoriales, la nature intersectorielle de l'innovation sociale nous oblige à nous intéresser à d'autres types d'organisations. En effet, nos données proviennent essentiellement de collectivités territoriales et d'associations, mais une entreprise privée et un établissement public local (office public de l'habitat) figurent dans notre échantillon. Ces deux dernières organisations ne sont pas concernées directement par nos cas d'étude. Nous les avons intégrées dans le protocole

d'entretien parce qu'elles font partie du consortium des innovations concernées par les cas, ayant d'importantes informations à nous révéler.

4.4.1 Les collectivités territoriales en France

Les collectivités territoriales sont « *des personnes morales de droit public distinctes de l'État et bénéficient à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale* » (Vie Publique, 2021). Aujourd'hui, le paysage institutionnel dans lequel se trouvent les collectivités territoriales est le résultat de deux mouvements ayant connu une accélération importante depuis les années 1982 : 1) le mouvement de déconcentration qui se définit comme « *un déplacement géographique du pouvoir de décision de l'État, de Paris, vers les territoires* » ; et 2) le mouvement de décentralisation qui désigne le transfert progressif des compétences, des moyens, et des agents de l'État aux structures locales (Collectivités Locales, s.d.).

L'innovation s'est alors imposée au niveau local dans un environnement institutionnel marqué par un changement profond des responsabilités, mais aussi par d'importantes restrictions de dépenses et de coupe dans les budgets de nombreux services publics locaux (Sinclair et al., 2018). En effet, depuis une quarantaine d'années, les collectivités territoriales se sont accaparé progressivement du pouvoir dans la mise en œuvre des politiques publiques locales (Loncle, 2005). Cette décentralisation aurait été provoquée d'une manière volontaire par des réformes qui désengagent l'État du développement des territoires pour mieux le réengager vers d'autres secteurs plus performants (Amin, 2007). Toutefois, cela offre aux agents politiques locaux la possibilité de promouvoir des formes de prestations et d'identités politiques distinctes (Sinclair et al., 2018).

Compte tenu de cette évolution et en raison des défis qui pèsent sur les politiques locales en matière d'innovation sociale, il appartient aux collectivités territoriales de « *tenir compte des spécificités territoriales et de leurs cortèges de difficultés sociales et autres ; de tempérer les inégalités de traitement en matière d'accès des citoyens aux dispositifs sanitaires et sociaux ; de porter de nouveaux projets politiques permettant de consolider les identités locales, et de s'inscrire dans les "interstices" laissés par l'État dans ses processus de territorialisation* » (Loncle, 2005, p. 402). En effet, la reconnaissance d'une identité territoriale partagée impulse les acteurs privés (entreprises, capitaux), publics (agences gouvernementales nationales,

régionales ou municipales) et sociaux (associations, coopératives, organismes communautaires) d'une collectivité à établir des relations de partenariat et de collaboration (Klein, 2014). Ainsi, des arrangements socio-économiques doivent se mettre en place afin d'assurer un développement orienté vers la collectivité locale. Ces arrangements sont parfois incités par des programmes étatiques qui créent des occasions de développement et, d'autres fois, par le résultat des actions des collectivités locales elles-mêmes (Klein, 2014).

Il existe en France cinq types de collectivités territoriales de droit commun : la commune, le département, la région, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer. En parallèle à ces niveaux, il existe un échelon intercommunal qui permet la coopération entre les communes. Il s'agit d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI).

La commune est la plus petite subdivision territoriale en France. Elle est, ainsi, une collectivité territoriale de proximité. Elle est gérée par des représentants élus (Collectivités Locales, s.d.). En 2020, on comptait 34 968 communes sur le territoire français (Direction générale des collectivités territoriales, 2020). Parmi elles, 90% ont moins de 32 000 habitants et seulement 42 communes ont une population supérieure à 100 000 habitants (Vie Publique, 2021). Depuis la loi municipale de 1884, les communes sont gérées par le conseil municipal (*dénommé corps municipal à l'origine*) et par le maire (Vie Publique, 2021). Ce dernier est « *l'exécutif de la commune qu'il représente et dont il gère le budget. Il est l'employeur du personnel communal et exerce les compétences de proximité* » (par exemple, l'urbanisme, l'école, l'action sociale ou la voirie) (Ministère de l'Intérieur, s.d.). Le département est une collectivité décentralisée gérée par un conseil départemental élu au suffrage universel, qui élit à son tour un président exécutif du département. La mission du président consiste à préparer et exécuter les délibérations du conseil départemental, à gérer le budget et à diriger le personnel (Collectivités Locales, s.d.). La France compte, depuis avril 2011, 101 départements dont 5 d'outre-mer (Collectivités Locales, s.d.). Les départements exercent leurs compétences dans les domaines suivants :

- action sociale : enfance, personnes handicapées, personnes âgées, revenu de solidarité active) ;
- gestion des collèges ;
- aménagement et transport : équipement rural, remembrement, aménagement foncier ; gestion de l'eau et de la voirie rurale ; gestion de la voirie départementale ; services de

transport spécial des élèves handicapés vers les établissements scolaires ; gestion des ports et aérodrômes ;

- et action culturelle et sportive (Vie Publique, 2021).

Le champ d'intervention de la région s'est élargi depuis janvier 2016 avec des responsabilités renforcées, notamment en matière d'économie, d'aménagement du territoire et de transport (Préfectures Régions, s.d.). Le président du conseil régional, élu par Les conseillers régionaux, gère le domaine de la région et exerce à ce titre les pouvoirs de police afférents à cette gestion (Collectivités Locales, s.d.). Depuis la réforme de 2016 qui a conduit à plusieurs fusions, la France ne compte plus que 18 régions (dont cinq ultramarines).

Les EPCI « sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité. Ils sont soumis à des règles communes, homogènes et comparables à celles de collectivités locales » (Observatoire des Territoires, s.d.). Il existe principalement trois types de regroupement intercommunal en France. Premièrement, les syndicats intercommunaux. Ils ont pour objectif la gestion souple d'un ou plusieurs services sur un périmètre intercommunal dont les compétences sont choisies par les communes membres (Vie Publique, 2021). On distingue les Syndicats Intercommunaux à Vocation Unique (SIVU) qui ne peuvent exercer qu'une seule compétence (par exemple la restauration scolaire) des syndicats intercommunaux à vocation multiple (SIVOM) qui peuvent en exercer plusieurs (Vie Publique, 2021). Deuxièmement, les communautés de communes, désignent « une association de collectivités territoriales organisées autour d'un projet commun » (Assemblée Nationale, s.d.). Elles regroupent des communes, souvent rurales, auprès desquelles elles exercent deux compétences obligatoires (aménagement de l'espace communautaire et développement économique) et différentes compétences optionnelles (Vie Publique, 2021). Troisièmement, les communautés d'agglomération qui regroupent un ensemble de communes dont la population totale est d'au moins 50 000 habitants avec une commune, centre, d'au moins 15 000 habitants (Vie Publique, 2021). Elles ont des compétences étendues, quatre obligatoires (développement économique, aménagement de l'espace, politique de la ville, équilibre social de l'habitat) et trois parmi six compétences optionnelles dont les décisions relèvent des communes membres (Vie Publique, 2021).

Afin d'affirmer le rôle des grandes agglomérations en tant que moteurs de la croissance et de l'attractivité territoriale, les EPCI de plus de 400 000 habitants peuvent devenir des métropoles (Gouvernement, s.d.). Ce statut a été créé par la loi du 16 décembre 2010 (Vie Publique, 2021). Depuis cette date, la France compte 12 métropoles de droit commun à savoir Bordeaux, Brest, Grenoble-Alpes, l'Euro-métropole de Lille, Montpellier Méditerranée, Grand Nancy, Nantes, Nice-Côte d'Azur, Rennes, Rouen Normandie, Strasbourg et Toulouse ; deux métropoles à statut particulier, Grand Paris et Aix-Marseille-Provence ; et une collectivité territoriale à statut particulier dotée des compétences d'une métropole et d'un département, il s'agit de la métropole de Lyon (Vie Publique, 2021).

D'une manière générale, la gestion des collectivités est la responsabilité des conseils ou assemblées délibérantes élus au suffrage universel direct et des organes exécutifs qui peuvent ne pas être élus. « *C'est la loi qui détermine leurs compétences, et non les collectivités elles-mêmes* ». Depuis 1982, les collectivités territoriales bénéficiaient « *d'une compétence générale leur permettant de prendre en charge toute affaire d'intérêt local* ». Toutefois, « *la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a supprimé la clause générale de compétence pour les départements et les régions, ne la conservant qu'au seul bénéfice des communes (art. L 2121-29 CGCT)* ». Depuis cette date, la loi dicte précisément les compétences dévolues aux départements et aux régions.

(Vie Publique, 2021)

Notre étude empirique a mobilisé, comme collectivités territoriales, cinq communes (cas 3, 4, 6 et 7), une communauté d'agglomération (cas 1, 3 et 5) et un département (cas 7). Chacune de ces collectivités est présentée en détail dans les chapitres correspondant à la "situation" dans laquelle nous les avons mobilisées.

4.4.2 Les associations

Une association telle qu'elle est définie par le droit français dans l'article 1 de la loi du 1er juillet 1901 est « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations* » (Légifrance, s.d.). En effet, les associations sont des personnes

morales à but non lucratif, créées pour répondre, de manière collective, aux besoins de la société. Pour ce faire, elles combinent divers financements tels que les cotisations, les subventions, les dons et les produits de ventes, tout en mobilisant du travail bénévole (Demoustier et Richez-Battesti, 2010).

Les associations font partie du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire³⁵ avec les coopératives, les mutuelles et les fondations. À l'intersection du public et du privé, les structures de l'Économie Sociale et Solidaire « répondent à des principes de gouvernance démocratique, de non-lucrativité, d'implication des adhérents ou des usagers dans l'administration de l'entreprise » (Insee C, s.d.). Ces structures sont également des acteurs économiques qui ambitionnent de créer des emplois pérennes et non délocalisables, d'apporter des réponses de proximité aux besoins de la population et de développer une plus grande cohésion sociale (Insee C, s.d.). Selon l'Insee C (s.d.), en 2015, la France occupe le troisième rang des pays de l'Union Européenne en part d'emploi relevant de l'Économie Sociale et Solidaire. Cette part s'élève à 9,1%, contre 9,8% aux Pays-Bas et 9,9% au Luxembourg. En France, au 31 décembre 2017, on compte plus de 1,5 million d'associations en activité, dont 159 000 employeuses dans différents secteurs, allant du sport et loisir jusqu'à l'action sociale (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, 2019). À la même date, les associations comptent 1,8 million de salariés, ce qui représente 9,7% de l'ensemble des salariés du secteur privé.

Nous avons choisi pour notre étude de cas multiple, trois associations loi-1901. Les deux premières (Emmaüs Lescar-Pau, Adapei des Pyrénées-Atlantiques) ont été créées il y a plus de 30 ans. Ce sont, ainsi, de grandes associations avec une histoire riche, un fort ancrage territorial et un large réseau. Cela nous a permis de retracer fidèlement le processus de développement et de diffusion de ces organismes devenus ordinaires aujourd'hui mais qui étaient, au moment de leur création, de vraies innovations radicales. Cependant, la troisième association, qui est également une Organisation Non Gouvernementale (ONG)³⁶, a été créée assez récemment, en 2007, et est plutôt une petite association comparativement aux deux premières. Ce décalage est

³⁵ Le périmètre de l'Économie Sociale et Solidaire est déterminé officiellement par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

³⁶ Selon la Convention adoptée dans le cadre du Conseil de l'Europe en 1986, une institution est qualifiée d'ONG si seulement si elle a un but non lucratif d'utilité internationale ; elle a été créée par un acte relevant du droit interne d'une partie ; elle exerce une activité effective dans au moins deux États ; et elle dispose d'un siège statutaire sur le territoire d'une partie et d'un siège réel sur le territoire de cette partie ou d'une autre partie (Vie Publique, 2021).

très intéressant pour notre étude parce qu'il nous permet de contrôler la validité des résultats issus des deux premiers cas.

Une contextualisation plus détaillée de chaque cas est présentée dans les sections des chapitres 6, 5 et 7 correspondantes à l'analyse du cas en question.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre est une présentation du paradigme, de la méthodologie et du contexte de la recherche qui fondent notre enquête empirique. Nous y avons justifié notre philosophie de recherche essentiellement interprétativiste (Fossey et *al.*, 2002) qui a conduit, naturellement, à une méthode de recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003). L'approche par étude de cas multiple (Yin, 2003) qui comprend sept cas et trois "situations" a été retenue. Par conséquent, la collecte des données empiriques aux fins de cette recherche a été réalisée principalement au moyen de 19 entretiens semi-directifs. Des analyses intra-situations et inter-situations ont été menées pour identifier les modèles et caractéristiques des innovations sociales en lien avec les collectivités territoriales (Eisenhardt, 1989).

Enfin, nous rappelons l'importance de comprendre nos résultats dans les contextes de la recherche. En effet, en dépit de la multiplicité des cas étudiés, notre étude qualitative, à l'instar de toute étude qualitative, ne prétend pas à la généralisation des résultats à une population plus large, spécifiée dans un sens probabiliste (Fossey et *al.*, 2002). Nous nous intéressons plutôt à l'application de nos résultats, en fonction de la généralisation de la nature et des processus impliqués dans notre expérience (Rice et Ezzy, 1999).

Dans la partie 2 de cette recherche, nous présentons les résultats de la collecte et de l'analyse des données ; tout d'abord, ceux liés aux analyses intra-situations (chapitres 5, 6 et 7) et ensuite, ceux liés à l'analyse croisée des trois "situations" (chapitre 8).

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

Partie II : Travail empirique – processus d’innovation sociale et collectivités territoriales

La première partie de cette recherche a conduit à l’identification des concepts théoriques en relation avec notre objet de recherche. Les trois premiers chapitres étaient consacrés à la littérature existante en innovation sociale et le quatrième à une présentation détaillée de la méthodologie de recherche utilisée pour éprouver ces concepts théoriques et tenter de répondre à notre question de recherche. Nous avons évoqué le fait que la méthode de cas multiple est la plus adéquate à notre recherche. Elle se décline en deux étapes principales : l’analyse intra-situation et l’analyse inter-situations. L’objet de cette partie empirique est de présenter les résultats de ces analyses en commençant par les trois analyses intra-situations correspondant aux trois "situations" étudiées et finir sur une analyse inter-situations.

De ce fait, le chapitre 5 est consacré à la présentation de l’analyse interne de la première "situation". Cette dernière correspond à des innovations sociales portées par des acteurs privés ou par la société civile. Les collectivités territoriales accompagnent ces innovations dans une logique de participation à la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. Dans ce chapitre 5, trois cas ont été analysés : "Emmaüs Lescar-Pau", "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" et "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup".

Dans la même logique, le chapitre 6 est dédié à l’analyse intra- de la deuxième "situation" qui implique des innovations sociales initiées par les collectivités territoriales et développées par des partenaires extérieurs. Cette "situation" concerne les deux cas suivants : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" ; "Déchetterie-Recyclerie Emmaüs Lescar-Pau".

Le chapitre 7, quant à lui, fait l’objet de l’analyse interne de la troisième "situation" relative aux innovations sociales initiées et développées par les collectivités territoriales. Ici, deux cas

ont y été étudiés : "Habitat adapté pour les gens du voyage" ; "FENICS (Réhabilitation des centres bourgs)".

Ces chapitres (5, 6 et 7) ont été analysés en fonction des six étapes du processus d'innovation sociale tirées de la littérature, présenté dans le chapitre 2 (voir tableau 3, sous-section 2.2.3).

Le chapitre 8 fera l'objet d'une analyse inter-situations permettant, d'une part, de confronter les trois analyses menées séparément dans les trois "situations" précédentes et, d'autre part, de présenter les résultats de l'ensemble de l'étude de cas. La présentation des résultats est réalisée en faisant des retours à la littérature. Finalement, ce dernier chapitre devrait nous permettre de répondre à notre question de recherche fondamentale à savoir : « ***comment les innovations sociales se développent-elles en relation avec les collectivités territoriales ?*** ».

Cette partie empirique doit, par ailleurs, répondre à une double exigence : la description des contextes et des interactions qui ont eu lieu à travers des citations ou des exemples ; et la discussion de leur signification et de leur importance, de manière à fournir un compte rendu cohérent (Fossey et *al.*, 2002).

Chapitre 5. Innovation sociale accompagnée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation

Ce chapitre fait l'objet d'une analyse de trois études de cas d'innovation sociale développée par des associations et accompagnée par des collectivités territoriales (situation 1³⁷). Il présente les résultats de données qualitatives recueillies, principalement, à partir de sept entretiens semi-structurés et analysées suivant une approche thématique. Chaque cas est étudié d'une façon individuelle, puis comparé aux deux autres cas. Par conséquent, la présentation des résultats est proposée selon chaque cas et suivant les six étapes du processus d'innovation sociale suggérées par la littérature (voir chapitre 2, sous-section 2.2.3).

Ce chapitre est scindé en quatre sections. Dans la première (5.1), nous étudions le cas de l'association "Emmaüs Lescar-Pau", une des communautés du groupe Emmaüs opérant dans divers domaines comme le mal-logement, l'exclusion et le développement durable. La deuxième section (5.2) est consacrée à l'étude de cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques". Il s'agit d'une association fédératrice s'inscrivant dans le domaine social et médico-social, dont le but est d'améliorer les conditions de vie des personnes souffrant de handicap mental. Dans la troisième section (5.3), nous analysons un cas d'innovation sociale qui s'affronte, cette fois, au problème de la pauvreté et de l'isolement en France. Il s'agit du projet des "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" qui se développent sur le territoire de l'agglomération de Pau Béarn Pyrénées. Nous discutons dans chacune de ces trois sections du rôle potentiel des collectivités territoriales et leur impact sur l'innovation sociale. Enfin, nous présentons dans la quatrième section (5.4) l'ensemble des caractéristiques des innovations sociales ainsi que les facteurs (moteurs et freins) pouvant influencer leur développement.

³⁷ La "situation 1" correspond à notre premier cas de figure où les innovations sociales sont accompagnées par les collectivités territoriales (voir chapitre 4).

Section 5.1 Cas "Emmaüs Lescar-Pau" : mal-logement et exclusion

Emmaüs est un mouvement communautaire fondé en France en 1949 par l'abbé Pierre, de son vrai nom Henri Grouès, et devient une association loi 1901 en 1954 (Emmaüs France, s.d.). L'objectif de ce mouvement est de lutter contre toute forme d'injustice en s'engageant avec les plus démunis, particulièrement les sans-abri, pour les aider à devenir acteurs de leur vie. "*Le respect de l'Homme et de sa dignité, comme de son environnement*" est le noyau des valeurs défendues par Emmaüs (Emmaüs International, 2016). Le partage, la solidarité, l'ouverture (l'honnêteté et la droiture) et l'accueil inconditionnel sont les autres valeurs communes caractérisant le mouvement Emmaüs (Emmaüs International, 2016). En effet, ces valeurs communes auxquelles se réfèrent les membres d'Emmaüs sont une source d'identité et de cohésion mais aussi une référence pour leurs actions. En outre, deux principes transversaux décrivent la façon dont Emmaüs envisage et concrétise ses actions : « *agir en priorité pour les plus faibles* » et « *accepter et respecter les différences* » (Emmaüs International, 2016).

5.1.1 Mouvement Emmaüs, histoire et organisation

Depuis sa création, le mouvement Emmaüs est centré sur le travail comme première source de revenus (Emmaüs Europe, s.d.) en passant de l'activité du chiffonnier, tri des poubelles et revente des collectes à l'activité de recyclage. L'innovation et la solidarité combinées sont également le vecteur central de la démarche d'Emmaüs. Elles permettent, d'une part, de trouver les solutions et les moyens nécessaires à la survie des communautés dans leur logique d'indépendance financière et, d'autre part, de s'adapter aux différentes situations économiques et sociales des individus accueillis.

Juste après son lancement et son succès en France, le mouvement Emmaüs s'est diffusé à travers le monde et cela grâce à l'effort de l'abbé Pierre, qui est parti répandre les valeurs d'Emmaüs dans plusieurs pays, en témoignant de son expérience (Emmaüs International, s.d.). Ainsi, des groupes Emmaüs se sont créés aux quatre coins de la planète. En 1969 à Berne, en Suisse, se réunissent pour la première fois toutes les associations Emmaüs du monde afin de structurer et de pérenniser le mouvement (Emmaüs International, s.d.). La réunion s'est conclue avec l'adoption d'un manifeste universel, qui reprend en une page l'essentiel du combat du mouvement Emmaüs. En effet, toutes les pratiques des associations Emmaüs à travers le monde

doivent respecter cette charte. Ainsi, tout groupe souhaitant être un membre actif d'Emmaüs doit adopter et appliquer le manifeste dont le principe fondamental est le suivant : « *agir pour que chaque homme, chaque société, chaque nation puisse vivre, s'affirmer et s'accomplir dans l'échange et le partage, ainsi que dans une égale dignité* » (Emmaüs International, 1999). L'objectif du manifeste n'est pas de limiter la liberté de chaque groupe dans la mise en œuvre de ses actions mais de garantir l'unité des groupes Emmaüs dans l'essentiel de ce qui est adopté et appliqué.

La structuration du mouvement s'est traduite par la création en 1971 d'Emmaüs International, qui se fédère autour de valeurs et préoccupations universelles. Emmaüs International regroupe 350 organisations membres implantées dans 37 pays (Emmaüs International, s.d.). Ces organisations sont réparties sur les quatre continents, Afrique, Asie, Amériques et Europe (voir l'annexe 3), chacun constitue une région géographique d'Emmaüs (Emmaüs International, s.d.). Afin de garantir la cohérence du mouvement dans le monde, chaque région *encadre et supervise* les relations de *solidarité entre les groupes partenaires* (Emmaüs Europe, s.d.). Par exemple, Emmaüs France et Emmaüs UK dépendent d'Emmaüs Europe.

Il existe en France un réseau de 288 groupes Emmaüs sous la fédération d'Emmaüs France. Ces groupes « *peuvent être de différentes natures en fonction de leurs activités, de leurs spécificités et de leur projet social : communautés, structure action sociale et logement, SOS Familles Emmaüs, comités d'amis et structures d'insertion* » (Emmaüs France, s.d.). Ils sont dirigés par un conseil d'administration élu et animés par des salariés permanents chargés d'appliquer les orientations politiques décidées par ce conseil (Emmaüs France, s.d.). En effet, Emmaüs est très diversifié en France. Il regroupe plusieurs structures d'activité réparties sur trois branches, représentant trois secteurs d'activité à savoir (Emmaüs France, s.d.) :

- une branche communautaire avec 119 communautés et une association de communautés ;
- une branche action sociale et logement avec 58 SOS Familles Emmaüs, 19 structures action sociale et logement ainsi qu'une structure immobilière nationale ;
- et une branche économie solidaire et insertion avec 42 comités d'amis et 46 structures d'insertion.

Parmi ces institutions d'Emmaüs France, les "communautés" sont les premières à avoir été créées et restent à nos jours les institutions phares du mouvement.

Les communautés (selon Emmaüs France, s.d.)

Les communautés Emmaüs sont « *la forme première, et la plus originale, des groupes Emmaüs* » (Ambroisine, 2012). Elles sont adoptées par l'initiateur du mouvement, l'abbé Pierre. Ce sont des « *lieux d'accueil, de vie, d'activité et de solidarité* » au service des personnes en difficulté. Elles leur permettent de se soigner physiquement et psychologiquement afin de *retrouver les repères d'une vie sociale organisée*. En effet, l'objectif de ces communautés est de redonner l'espoir et la fierté aux individus pour se sentir à nouveau utile dans la société, en se mettant eux-mêmes au service des autres, plus démunis qu'eux.

Ces individus s'appellent les compagnes et compagnons d'Emmaüs ; ils bénéficient de l'aide de la communauté et ils collaborent avec les bénévoles et les salariés pour cette même communauté. Les compagnons ont la possibilité de rester dans la structure d'accueil autant qu'ils le souhaitent, à condition de respecter les règles de vie communes, et ils sont libres de la quitter à tout moment. Les communautés accueillent les personnes sans aucune condition d'âge, de sexe, d'appartenance religieuse ou politique et « *fonctionnent sans aucune subvention et uniquement grâce à la récupération d'objets* ». En effet, l'activité de recyclage des communautés Emmaüs repose sur la récupération des matières premières (papiers, métaux, ferraille, etc.) ou bien la récupération des objets usagés pour leur donner une seconde vie (Ambroisine, 2012). Le travail assure aux communautés d'Emmaüs l'autonomie vis-à-vis de l'État, la liberté dans le choix de leurs actions et de leur façon d'être, et enfin d'être innovantes en permanence. En outre, depuis des décennies, les communautés Emmaüs ont emprunté la voie de la « *consommation responsable* » en devenant acteurs du « *développement durable et solidaire* » (Ambroisine, 2012). En somme, le travail, l'accompagnement et la solidarité constituent des principes fondamentaux d'existence et de fonctionnement de ces communautés.

Depuis 2010, les compagnons d'Emmaüs bénéficient des droits à la santé (couverture universelle complémentaire CMU-C), à la retraite et à la formation. Cela grâce à la convention OACAS (Organisme d'accueil communautaire et d'activités solidaires) qui rend légitime le travail solidaire accompli par les communautés.

Dans cette thèse, nous avons choisi d'étudier une des communautés Emmaüs, Emmaüs Lescar-Pau.

5.1.2 Emmaüs Lescar-Pau : histoire et contexte

La communauté "Emmaüs Lescar-Pau" est créée par Germain Sarhy en 1982 à Mirepex dans les Pyrénées-Atlantiques. Les premiers compagnons sont accueillis dans une ancienne usine de textile louée par l'association. Cinq ans après, en 1987, la communauté s'installe définitivement à Lescar (son emplacement actuel) après l'acquisition de 1,7 hectare de terrain. Aujourd'hui, la communauté s'étend sur une superficie d'environ 11,5 hectares et compte également, à l'extérieur, une ferme de 25 hectares.

En dépit du fait que toutes les communautés Emmaüs partagent les mêmes valeurs et principes fondamentaux, la dynamique dans laquelle baignent certaines d'entre elles peut parfois être discordante, ce qui les amène à construire leur propre orientation et leur propre existence. En effet, la prise de conscience dans laquelle a évolué Emmaüs Lescar-Pau l'avait conduit à adopter une dénomination autre que celle de "communauté", ce qui changera tout l'esprit sur lequel était fondée la communauté. À travers notre entretien, le fondateur d'Emmaüs Lescar-Pau nous explique que « *le mot communauté devient de plus en plus lourd à porter* », il enferme le compagnon dans une réalité de repli sur soi jusqu'à une éventuelle réinsertion dans la société. Or, le constat est que ces personnes ne se réinsèrent quasiment pas dans la société. Ainsi, depuis l'an 1995, la "Communauté Emmaüs Lescar-Pau" devient le "Village Emmaüs Lescar-Pau". Cette qualification de "Village" semble plus positive et plus appropriée pour les membres d'Emmaüs Lescar-Pau³⁸. Elle fait plutôt référence à *un lieu de vie* où les personnes peuvent s'installer définitivement et non pas à un passage préparatoire en attendant une pseudo-réinsertion³⁹. Les compagnons sont alors des acteurs de leur changement, plus que des bénéficiaires, et participent activement à la vie du Village.

³⁸ D'après le témoignage du fondateur et de quelques compagnons d'Emmaüs Lescar-Pau dans le film documentaire : Oser l'Utopie, avec et pour l'homme réalisé par Dominique Gautier en janvier 2013 : www.youtube.com/watch?v=5PzIX_OvkQU (17/07/2020).

³⁹ Selon Paul Ariès, politologue et écrivain : www.youtube.com/watch?v=5PzIX_OvkQU (passage : 15 min 30 secondes) (1/07/2020).

L'activité de récupération et de vente constitue le cœur de l'économie du Village Emmaüs Lescar-Pau. Elle lui permet de subvenir à ses besoins financiers et de ne pas avoir recours aux subventions de l'État. En effet, la particularité de l'association est qu'elle s'appuie sur un modèle économique lui permettant de garantir son autonomie financière. La récupération d'objets se fait principalement via la déchetterie du Village. Le ramassage chez des particuliers ou des entreprises complète l'activité. Avant que les objets collectés soient vendus dans le bric-à-brac⁴⁰, ceux-ci sont triés, nettoyés, révisés (matériel électroménager et informatique), réparés ou transformés complètement, dans les différents ateliers du Village. En plus de cette économie de services non marchande, le Village Emmaüs Lescar-Pau exerce d'autres activités marchandes qui sont assujetties à la taxe sur valeur ajoutée, par exemple la restauration et la vente en boulangerie, épicerie et crêperie.

Aujourd'hui, le Village Lescar-Pau représente la plus grande communauté d'Emmaüs en France⁴¹. Il regroupe une quinzaine de salariés, environ 130 compagnons, des bénévoles, des volontaires et des stagiaires qui se relaient tout au long de l'année. Il est décrit par son fondateur comme « une alternative où l'homme peut se reconstruire..., à partir du moment où la société ne lui laisse plus de place pour se reconstruire » (Asso1).

5.1.3 Analyse et discussion des résultats

Dans le cadre de la présente étude de cas, un seul entretien d'une durée de 2 heures est mené auprès du responsable du Village Emmaüs Lescar-Pau (voir tableau 16).

Tableau 16. Description du cas "Emmaüs Lescar-Pau"

Code	Année de création de l'association	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
Asso1	1987	15 salariés 130 compagnons	Exclusion, mal-logement	Combattre l'exclusion et la précarité "Redonner à l'Homme sa dignité"

⁴⁰ Le bric-à-brac fait référence aux différents espaces où Emmaüs vend les produits issus de la récupération.

⁴¹ www.lebonbon.fr/bordeaux/news/le-plus-gros-village-emmaus-de-france-se-trouve-a/ (14/07/2020)

Comme nous l'avons rappelé en début de ce chapitre, la présentation des résultats relatifs à chaque cas se fait en suivant les six étapes du processus d'innovation sociale suggérées par la littérature (voir chapitre 2, sous-section 2.2.3). Ces six étapes sont : (1) Incitations, inspirations et diagnostics, (2) Propositions et idées, (3) Prototypage et pilotes, (4) Consolidation, (5) Performance en matière d'innovation, et (6) Diffusion.

Étapes (1) Incitations, inspirations et diagnostics & (2) Propositions et idées

Le mouvement Emmaüs est né suite à un problème de précarité profonde lié principalement au mal-logement. L'engagement d'un acteur de la société civile, en l'occurrence l'abbé Pierre, pour essayer d'apporter des solutions à cette problématique sociale montre clairement le désengagement de l'État face à un besoin pourtant primaire de la population. Ce mouvement lancé par l'abbé Pierre a été diffusé partout en France où plusieurs communautés ont vu le jour.

L'émergence d'Emmaüs-Pau Lescar (qui s'appelait initialement, en 1982, l'association des amis d'Emmaüs) résulte du désir de son fondateur, Germain Sarhy, de créer une communauté Emmaüs dans sa région natale. Ce désir est nourri par son expérience personnelle, en tant qu'ancien membre de camp de jeunes d'Emmaüs. Il nous explique que « *l'objectif en 1982, en arrivant dans la région paloise, était de savoir si Emmaüs avait une raison d'exister* » (Asso1). En effet, deux questions existentielles se sont posées. La première était de savoir si le besoin auquel répond une communauté Emmaüs existe dans la région, en l'occurrence une demande d'accueil. La seconde est liée à l'activité principale et incontournable exercée par les communautés Emmaüs. En effet, il s'agissait de savoir, si l'activité de récupération d'objets usagés pouvait être exercée et produire des revenus pour faire vivre une communauté. La concrétisation de l'idée était venue après des recherches, rencontres et observations, afin de trouver des réponses aux deux questions posées initialement ; des compagnons potentiels sont alors identifiés en même temps qu'une quantité importante d'activité de récupération semble pouvoir être développée. À partir de là, l'association des amis d'Emmaüs fut créée et les premiers compagnons furent accueillis.

Nous constatons que le Village Emmaüs Lescar-Pau a été créé sur le modèle d'une communauté Emmaüs par essaimage. Ainsi, nous sommes dans un cas d'adoption d'innovation sociale, survenue à la suite d'une motivation et détermination du fondateur : « *le plus dur ce n'est pas*

de créer quelque chose mais c'est d'y croire et de continuer à y croire toujours » (Asso1). En effet, le vrai déclencheur (le déterminant principal) de l'initiative Emmaüs Lescar-Pau était lié au vécu et aux rencontres survenues dans la vie du fondateur, notamment à son expérience en lien avec le mouvement Emmaüs. De plus, tout l'esprit et la logique qui règnent, aujourd'hui, dans la communauté Emmaüs Lescar-Pau, sont ceux du fondateur, Germain Sarry, qui est toujours à la responsabilité de la communauté depuis sa création. En effet, le Village Emmaüs Lescar-Pau conjugue un engagement et une vision proprement nourris par ce porteur de projet, un leader charismatique au sens entrepreneurial privé. Par conséquent, la disparition de ce leader remettra, sans doute, en cause toute la dynamique sur laquelle fonctionne le Village : « *après moi il va y avoir une continuité mais l'esprit risque de changer..., le porteur de projet donne une orientation au collectif qu'il anime* » (Asso1). À cela s'ajoutent deux autres facteurs externes à l'individu initiateur, l'existence du besoin sur le territoire et la disposition d'un environnement favorable à l'activité de récupération. L'ensemble des facteurs déclencheurs de l'innovation sont représentés dans le tableau 17.

Tableau 17. Déterminants du lancement de l'innovation sociale : Emmaüs Lescar-Pau

Facteur déclencheur	Autres déterminants
Expérience antérieure du porteur de projet	Détermination du porteur de projet
	Existence du besoin
	Disponibilité des matières premières nécessaires à l'activité économique

Dans ce cas 1, nous constatons que la dissociation entre les deux premières étapes du processus ("Incitations, inspirations et diagnostics" et "Propositions et idées") n'est pas possible. D'une part, l'idée de la création du projet précède le besoin ou le problème à résoudre, même si dans l'esprit du porteur de projet le besoin existe vraisemblablement. Et d'autre part, il n'y avait pas eu de processus de génération ou de sélection d'idée. Cette dernière existait auparavant, la seule nouveauté est le terrain. Il s'agit alors d'adopter et d'adapter une idée existante à un nouveau terrain.

Étape (3) Prototypage et pilotes

À partir du moment où les réponses aux deux questions posées initialement étaient positives, le fondateur se lance dans le projet en s'appuyant sur le modèle général d'Emmaüs et en se basant sur les moyens disponibles, sans pour autant passer par une expérimentation. En effet, l'étape du prototypage est complètement absente du processus d'Emmaüs Lescar-Pau. Nous admettons que pour le porteur du projet le passage direct de l'idée à la pratique est une occasion d'apprendre directement de l'expérience du terrain, sans perte de temps (Murray et al., 2010). Cela a permis à la communauté d'apprendre sur le tas en menant des évaluations et en prenant des décisions à l'instant. En outre, cet apprentissage du terrain montre une certaine assurance quant à la faisabilité du projet. Nous supposons que cela résulte de l'existence d'une structure mère (la région Emmaüs) qui soutient le projet et lui apporte son expérience, mais aussi de la crédibilité et la légitimité de l'association Emmaüs dans la région paloise. En effet, le soutien du réseau Emmaüs France était très bénéfique au Village Emmaüs Lescar-Pau surtout lors de son démarrage. En outre, en adoptant le nom "Emmaüs", le Village a incarné la notoriété et l'image connue d'Emmaüs. Cela a certainement facilité la communication autour du projet local "Emmaüs Lescar-Pau", pour se faire connaître, se faire accepter mais aussi pour l'accueil des compagnons et la réception des dons : « en créant ça avec le nom d'Emmaüs c'est déjà une porte énorme qui s'ouvre. [...] C'est important notamment pour se faire connaître et informer ceux qui veulent venir » (Asso1).

La presse avait également joué un rôle important dans l'annonce de la création de la nouvelle communauté Emmaüs : « dès la création, la presse a fait un article, ça a beaucoup aidé car Emmaüs est connu sur le plan national » (Asso1). La communication s'est poursuivie avec la distribution des tracts et le bouche-à-oreille.

Finalement, le non-recours à cette étape de "Prototypage et pilotes" peut être lié à deux raisons principales : l'appartenance à un réseau fédérateur et l'appui sur l'expérience des prédécesseurs.

Étape (4) Consolidation

La phase de consolidation, ou de mobilisation des ressources, est la phase la plus importante dans tout projet qu'il soit à vocation sociale ou pas. Il s'agit d'apporter les ressources

nécessaires au lancement du projet et à sa survie, au moins pendant ses premières années de vie.

Dans le cas du projet Emmaüs Lescar-Pau, il était question en premier lieu de chercher les financements, l'emplacement de la communauté et les premiers compagnons. Ensuite, venait l'étape de bâtissage d'un réseau de partenaires externes qui s'additionnera au réseau Emmaüs déjà établi.

L'association avait débuté son exercice en 1982, avec la location d'une ancienne usine désaffectée et un emprunt d'une valeur estimée à dix mille euros. Cette somme ne paraît pas très importante mais avait suffi pour accueillir les premiers compagnons et démarrer l'activité.

Les compagnons sont la composante la plus importante du Village, ils y sont en même temps producteurs et consommateurs. En effet, ils participent à la dynamisation de l'économie du Village par le travail qu'ils apportent et par leur rôle d'habitants au sein de la communauté. 130 compagnons environ occupent aujourd'hui le Village Emmaüs Lescar-Pau avec une quinzaine de salariés. Certains compagnons d'Emmaüs exerçaient auparavant des métiers ou avaient fait des formations en lien avec ce qui se fait dans le village, ils sont alors redirigés directement vers ces métiers ; par exemple un ancien mécanicien se rapprochera de l'atelier "Mécanique auto/Cycle et tondeuses/Ferronnerie" et un ancien cuisinier rejoindra l'atelier "Cuisine". En outre, les compagnons n'ayant à leur profil aucune formation ni métier sont redirigés vers les différents ateliers en fonction de leur passion, de ce qu'ils aiment faire ou peuvent faire ; par exemple un passionné d'informatique ou de l'électronique d'une manière générale pourra rejoindre l'atelier "Électronique/Informatique". Cependant, les compagnons peuvent bénéficier de formations, notamment en rapport avec la gestion de la déchèterie-recyclerie. Ces formations sont assurées par la Communauté d'Agglomération de Pau, au même titre que pour les employés de ses déchèteries.

En plus des compagnons, les ateliers du Village Emmaüs Lescar-Pau accueillent des bénévoles, des stagiaires, ou des volontaires sur toute l'année. Ces derniers sont une source humaine complémentaire très utile au Village qui est souvent en manque de bras. À la différence des bénévoles et des stagiaires qui viennent au Village pendant la journée pour aider, échanger ou apprendre un métier, les volontaires sont accueillis pendant des périodes bien précises : 15

jours, un mois, voire un an. Ils sont logés, nourris et participent à l'activité au coude à coude avec les compagnons. Les volontaires sont très appréciés par la communauté car de vraies rencontres se créent et durent entre eux et les compagnons.

En ce qui concerne les ressources transversales, nous évoquons en premier lieu le réseau Emmaüs, représenté par Emmaüs France. Ce dernier structure le mouvement et fédère toutes les communautés Emmaüs de France. Il joue un rôle de facilitateur au lancement de nouvelles communautés, notamment en ce qui concerne la communication, mais représente aussi un gage de crédibilité au nouveau projet.

Par la suite, il a fallu nouer d'autres partenariats plus locaux, indispensables pour la survie et le développement du Village. En effet, le plus important partenariat qu'Emmaüs Lescar-Pau entretient depuis plus de quatorze ans est celui avec la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées. À travers ce partenariat, une déchetterie-recyclerie⁴² a été créée à l'entrée du Village où la population peut déposer toutes sortes d'objets à recycler. D'une part, ce partenariat a permis de booster l'économie du village Emmaüs Lescar-Pau en ayant à disposition un tas d'objets à récupérer et à vendre : *« au niveau économique c'est un partenariat très fort avec la Communauté d'Agglomération de Pau »* (Asso1). D'autre part, il a permis d'accentuer la crédibilité et la légitimité qui s'est construite autour du Village Emmaüs Lescar-Pau : *« le partenariat avec les collectivités va nous amener une crédibilité en tant que vrai acteur de l'Économie Sociale et Solidaire et culturelle de la région »* (Asso1). Il faut signaler tout de même qu'avant la création de la déchetterie, la communauté Emmaüs Lescar-Pau avait des partenariats avec les villes (par exemple Lescar, Jurançon ou Pau) dans un cadre de ramassage de produits électroménagers (les produits "blancs"), informatiques et multimédias (les produits "gris"), des télévisions ou autres produits audio (les produits "bruns") directement chez les habitants.

Le Village Emmaüs Lescar-Pau dispose de plusieurs autres partenaires, que ce soit sur le plan social avec par exemple des assistantes sociales, médecins ou travailleurs sociaux ; sur le plan culturel pour la programmation ou l'organisation de spectacles ; ou sur le plan politique comme les partenariats avec la Palestine (France Palestine Solidarité -AFPS) et la Bolivie. En effet, le

⁴²Nous parlons plus en détail de la déchetterie dans le chapitre 6.

Village est engagé dans un réseau politique qui lui permet d'être impliqué dans différentes manifestations ou événements politiques⁴³. En outre, des entreprises comme les grandes surfaces (par exemple, Auchan et Carrefour), les artisans (par exemple, les plombiers et les électriciens) et les producteurs locaux sont d'autres partenaires économiques d'Emmaüs Lescar-Pau.

Par ailleurs, l'ouverture de la communauté vers l'extérieur est également considérée comme une priorité par le Village Emmaüs Lescar-Pau afin d'y créer une dynamique et d'être au plus près de la population. En effet, tout au long de son parcours, Emmaüs Lescar-Pau créait des activités tournées vers l'extérieur, permettant de développer des rencontres et échanges entre les membres du Village et la population. Cette ouverture se concrétise par l'accueil des personnes venant de l'extérieur comme les bénévoles et les volontaires mais aussi par l'organisation de concerts, conférences-débats ou autres rencontres permettant de ramener du monde au Village.

À partir de ce qui a été développé ci-dessus, cinq éléments semblent importants. Premièrement, l'appartenance à un réseau interne (sous forme de fédération) est un facteur important pour booster le lancement d'un projet. Comme le mouvement Emmaüs est connu dans toute la France, par son engagement et ses valeurs, il a permis à l'association Emmaüs Lescar-Pau de gagner la confiance de la population et des acteurs économiques, ce qui lui a permis de s'ancrer facilement sur le territoire.

Deuxièmement, l'autre déterminant d'un projet d'innovation sociale, une fois que celle-ci est créée, est la consolidation d'un réseau de partenaires externes. Il s'agit d'aller à la recherche de tous les acteurs pouvant être intéressés par le projet, qu'ils soient publics ou privés. Il faut signaler que le partenariat avec la Communauté d'Agglomération de Pau Béarn est considéré comme le partenariat le plus important pour le Village Emmaüs Lescar-Pau. Il l'a fait évoluer d'une manière exponentielle.

Troisièmement, les citoyens représentent une composante centrale dans cet écosystème de l'innovation sociale. En effet, ils apportent leurs dons à la communauté, ils y effectuent leurs

⁴³Il faut noter que le Village Emmaüs Lescar-Pau est très engagé politiquement dans la lutte contre les causes politiques d'injustice.

achats et ils sont source supplémentaire de travail en tant que bénévoles ou volontaires. En effet, la sensibilisation de la population est une action mise en avant par le mouvement Emmaüs depuis le célèbre appel de l'abbé Pierre, le premier janvier 1954⁴⁴.

Quatrièmement, deux critères semblent être essentiels pour le Village afin d'assurer et d'entretenir le lien avec la population. Le premier est "l'ouverture du Village" aux bénévolat, volontariat ou tout simplement à la découverte de l'association. Le second réside dans l'intégration de la communauté dans la région pour se faire accepter, via les différentes manifestations organisées au Village.

Cinquièmement, plusieurs associations reçoivent des subventions de la part de l'État, des collectivités territoriales ou d'organismes publics qui assureront leur survie et leur développement. En revanche, le Village Emmaüs Lescar-Pau se caractérise par son indépendance financière et ne reçoit aucune subvention de financement. Cette autonomie se gagne par le travail généré à partir de dons d'objets ou autres activités marchandes mais aussi grâce à la collaboration avec les différentes parties prenantes engagées dans le projet d'Emmaüs. Cela permet au Village, d'une part, d'être plus créatif et innovant et, d'autre part, de lui conférer une liberté dans les différentes actions qu'il mène, notamment d'ordre politique. De ce fait, le Village ne rend aucun compte aux administrations publiques concernant ses activités à part des comptages réalisés au niveau de la déchetterie.

Finalement, toutes ces capacités que nous venons de citer ne se créent pas à l'instant, mais se construisent au fur et à mesure du développement d'un projet. Ainsi, que ce soit au niveau de la récupération, des dons ou du partenariat, le Village Emmaüs Lescar-Pau sera toujours à la recherche de nouvelles ressources pour continuer son parcours. La phase de mobilisation des ressources, bien qu'elle soit très importante lors du démarrage, est nécessaire pendant toute la durée de vie du projet. Cette phase est en réalité une étape transversale qui recoupe toutes les autres étapes du processus.

Le tableau 18 récapitule l'ensemble des facteurs déterminants de cette étape.

⁴⁴ Appel radiophonique de l'abbé Pierre : www.youtube.com/watch?v=PhmjdKD7uCQ&ab_channel=emmausinternational (23/09/2020)

Il faut noter qu'à travers ce processus de consolidation de ressources, Emmaüs Lescar-Pau a évolué rapidement en devenant la plus grande communauté de France.

Tableau 18. Déterminants de l'innovation sociale, étape de consolidation : Emmaüs Lescar-Pau

Ressources	Compétences
Réseau interne (réseau Emmaüs)	Ouverture
Partenariats (dont partenaire central)	Intégration
Participation de la population	Autonomie financière

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Depuis sa création, le Village Lescar-Pau ne cesse d'évoluer. À l'époque, le projet consistait à créer une simple communauté Emmaüs, mais au fil du temps ça s'est transformé en une mini-société, l'*unique Village Emmaüs de France*⁴⁵, où on trouve du travail, une vie sociale, culturelle, écologique et même politique.

L'évolution d'Emmaüs Lescar-Pau était progressive et dans le bon sens. Deux personnes seulement ont été accueillies au début, avec comme activité de subsistance le ramassage et la vente d'objets d'occasion. Cependant, aujourd'hui, l'association s'est métamorphosée en exerçant des activités marchandes aux côtés d'activités non marchandes et en réalisant un chiffre d'affaires annuel de 3,5 millions d'euros.

Deux facteurs ont influencé cette évolution. Le premier est lié à une prise de conscience que la réinsertion n'est possible que dans des proportions infimes. « *L'objectif a été de développer une alternative de compagnons, à partir d'une politique participative à l'activité et une politique de gestion à l'horizontale*⁴⁶ où les personnes qui arrivent même avec une demande de consommation peuvent devenir acteurs et auteurs de l'évolution » (Asso1). Le second facteur réside dans l'ouverture de la communauté vers l'extérieur, par l'intermédiaire de conférences-

⁴⁵ [www.lebonbon.fr/bordeaux/news/le-plus-gros-village-emmaus-de-france-se-trouve-a/\(14/07/2020\)](http://www.lebonbon.fr/bordeaux/news/le-plus-gros-village-emmaus-de-france-se-trouve-a/(14/07/2020))

⁴⁶ Selon notre interviewé, la politique de gestion chez Emmaüs Lescar-Pau diffère de la forme associative qui est souvent verticale. C'est plus une gestion à l'horizontale où les décisions sont prises dans l'instant avec les acteurs concernés.

débats, concerts et rencontres avec des jeunes, des conférenciers, des artistes, des politiciens, etc. « *Notre force c'est cette ouverture vers l'extérieur qui nous a fait connaître et qui nous fait connaître sur le plan national* » (Asso1).

L'association accueille, chaque jour, entre 1000 et 3000 clients à un grand bric-à-brac de 6000 m² (vente d'objets recyclés) et entre 200 à 600 voitures à la déchetterie-recyclerie (dépôt d'objets par les habitants). En plus d'un restaurant, d'un bar, d'une crêperie, d'une boulangerie et d'une épicerie, le Village dispose d'une ferme agro-écologique de 4,4 hectares à l'intérieur et de 25 hectares à l'extérieur où sont pratiquées la permaculture et l'apiculture (avec 80 ruches). La ferme est composée également de différents animaux comme les vaches, les poneys, les poules, les cochons, et les canards avec des champs de blé et de maïs situés à l'extérieur du Village. Aujourd'hui, grâce à la ferme, l'association Emmaüs Lescar-Pau vit en quasi-autonomie alimentaire, un objectif fixé par le responsable depuis l'an 2008, lors de la création de la ferme alternative.

Le Village accorde une importance capitale à l'offre culturelle avec parfois un timbre politique. En effet, plusieurs conférences-débats, concerts, festivals, films et reportages sont organisés par ou avec le Village chaque année, avec la participation de grands artistes (comme Yannick Noah), acteurs (comme Jean Dujardin), écrivains (comme Pierre Rabhi) et documentalistes (comme Jean-Dominique Gautier). Ces manifestations, notamment les concerts, arrivent à réunir jusqu'à 5000 personnes au sein du Village. En outre, la Ferme Alternative est accessible et ouverte chaque jour de la semaine afin de sensibiliser à la permaculture et aux espèces animales de la région.

Nous concluons que le Village Emmaüs Lescar-Pau est un acteur important dans la région paloise, ayant à la fois un poids économique et social. Au niveau économique, le Village semble fonctionner, aussi bien que prévu initialement, en étant autonome financièrement et quasi autonome au niveau alimentaire. En ce qui concerne l'impact social, le Village accueille et reconstruit la vie d'environ 130 personnes (compagnons) qui étaient, auparavant exclues de la société. De plus, avec l'activité de récupération et de recyclage, la communauté Emmaüs contribue à la protection de l'environnement en participant à la réduction des déchets. Le Village Emmaüs Lescar-Pau est un acteur reconnu du développement durable.

En somme, le succès de cette innovation sociale s'observe à travers la dynamique qui règne autour du Village Emmaüs avec, d'une part, l'implication de plusieurs parties prenantes à intérêts très variés et, d'autre part, le soutien de la population, locale et étrangère, dont bénéficie la communauté.

Étape (6) Diffusion

L'étape de diffusion n'est pas une prérogative pour le Village Emmaüs Lescar-Pau. Le responsable nous explique que c'est très compliqué d'ouvrir une communauté Emmaüs et cela se fait très rarement. En revanche, ce qu'il souhaite atteindre, à travers les différentes actions qu'il mène, c'est de stimuler d'éventuels porteurs d'alternatives : « *c'est très difficile de créer une communauté, c'est un choix de vie. Je n'ai pas d'horaires ici, c'est 24h/24. [...] L'idée c'est de semer. C'est-à-dire c'est d'arriver à donner aux gens l'envie de s'investir dans une alternative. Exemple : des gens qui sont venus voir ici et à Terre Humanisme de Pierre Rabhi, ensuite ils ont créé une communauté dans le Var qui regroupe les deux concepts* » (Asso1).

Emmaüs Lescar-Pau a été créé dans une période de prolifération des communautés Emmaüs, qui se semaient sur tout le territoire français. En revanche, aujourd'hui, on assiste de moins en moins à la création de nouvelles communautés Emmaüs, si ce n'est seulement les anciennes qui se développent. Bien que le mal-logement persiste toujours en France avec environ quatre millions de personnes touchées (Fondation Abbé Pierre, 2020), nous supposons que le cycle de diffusion du mouvement Emmaüs est en phase de maturité. Face à cela des questions restent en suspens : est-ce que les personnes en difficulté ne recourent plus à Emmaüs ? Ou, est-ce que les acteurs (porteurs de projet) ne cherchent plus à créer des communautés Emmaüs ?

Par ailleurs, il n'y a pas d'actions directes en faveur de la diffusion des idées d'innovation en lien avec le Village Emmaüs Lescar-Pau. Nous avons plutôt identifié des actions de sensibilisation sur les différentes problématiques de la société, à travers la diffusion d'informations mais aussi de soutien aux personnes désireuses de se lancer dans des alternatives. Parfois la diffusion est soutenue de manière moins consciente et cela à travers l'envie et le savoir-faire que le Village transmet via son système de bénévolat-volontariat.

Nous venons d'analyser la première étude de cas "Emmaüs Lescar-Pau". La section suivante sera consacrée à l'analyse de la deuxième étude de cas, "Adapei des Pyrénées-Atlantiques".

Section 5.2 Cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" : le handicap mental

Adapei des Pyrénées-Atlantiques est une association départementale appartenant au réseau Unapei (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis) qui rassemble 550 associations implantées sur l'ensemble du territoire national (Unapei, s.d.).

Aujourd'hui, « *l'Unapei est devenue le premier mouvement associatif français œuvrant pour l'accompagnement, la représentation et la défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leur famille..., et pour favoriser leur intégration sociale* » (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019). Leur but est de « *répondre aux besoins et aux attentes des personnes handicapées mentales, favoriser leur insertion et leur permettre de vivre dignement avec et parmi les autres* » (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019). Cependant, l'Unapei n'intervient pas directement auprès des personnes handicapées et de leurs familles mais à travers l'accompagnement des associations adhérentes au mouvement. En effet, ces associations peuvent avoir plusieurs noms à savoir "Adapei", "Urapei", "Apei", "Papillons Blancs", "Chrysalide", ou autres (Action Sociale, s.d.). De plus, l'Unapei compte des associations qui assurent la protection juridique des adultes handicapés mentaux (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019).

Parmi tous ces établissements associatifs de l'Unapei, dans cette thèse, nous nous sommes uniquement intéressé à celui de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques.

5.2.1 Adapei des Pyrénées-Atlantiques : Présentation et organisation

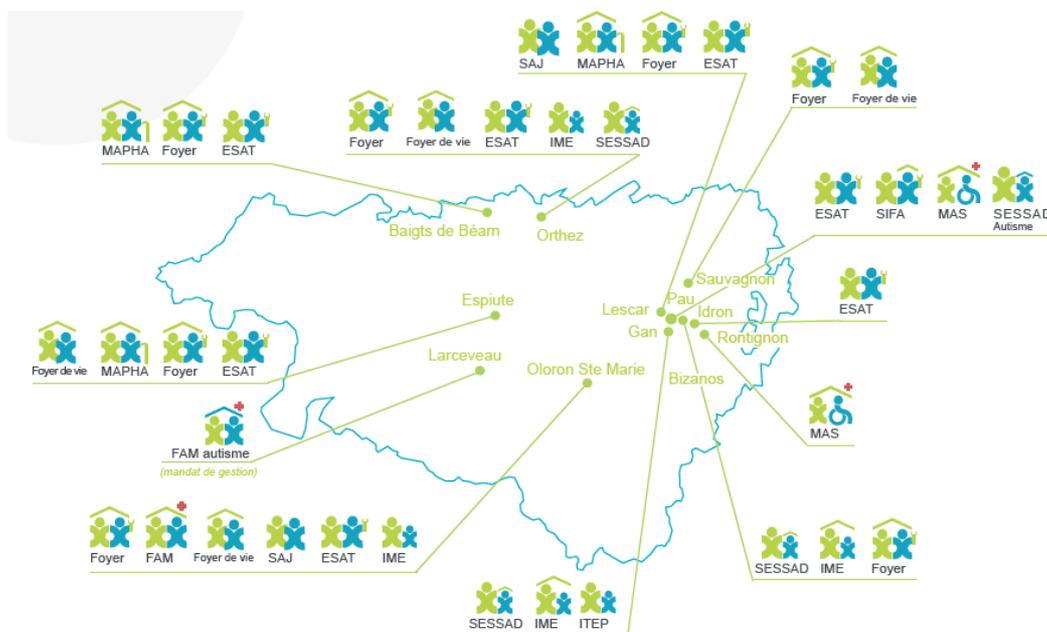
L'Adapei des Pyrénées-Atlantiques est une association départementale des parents et amis des personnes handicapées mentales, auparavant appelée association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés. Elle est une association loi 1901 implantée dans le département des Pyrénées-Atlantiques depuis le 16 juin 1962 (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019). Elle est reconnue d'utilité publique par décret du 30 août 1963 (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019). Son siège social est situé au 105 avenue des Lilas à Pau (64000). À côté de cela, l'association œuvre pour sensibiliser le public au handicap, promouvoir la pleine citoyenneté des personnes en situation de handicap, aide et soutien aux familles concernées, et cela en

suivant une *logique d'ouverture, de partage d'expériences, de recherche et d'innovation* (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019).

L'association proclame un ensemble de valeurs humaines et solidaires fortes telles que l'humanisme, la tolérance, le respect, la dignité, la sécurité du cadre de vie, la solidarité, l'accessibilité et la valorisation de la personne et de ses potentiels. Ce sont ces valeurs qui guident l'action de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques et lui permettent d'atteindre ses objectifs à savoir : la reconnaissance et la défense des droits des personnes en situation de handicap mental ou souffrant de troubles psychiques ou d'autisme, et de leur permettre de se construire et de bâtir leur propre avenir. En effet, l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques offre un accompagnement familial et professionnel à toutes les personnes qui sont dans cette situation et qui se présentent à elle.

L'association Adapei des Pyrénées-Atlantiques regroupe 41 établissements et services répartis sur tout le département. Ces établissements sont organisés sous forme de quatre secteurs : trois sont répartis en fonction des tranches d'âge (secteur enfant, adulte et troisième âge), et un secteur est dédié au travail (secteur travail) (figure 18).

Figure 18. Implantation des établissements et services Adapei des Pyrénées-Atlantiques



Source : Adapei des Pyrénées-Atlantiques (2019)

Le secteur enfant rassemble des établissements spécialisés qui accueillent des enfants et des adolescents entre 0 et 20 ans présentant un ou plusieurs handicaps mentaux. Les tranches d'âge et le type de handicap diffèrent d'un service à un autre. Le but ultime des établissements du secteur est de construire l'avenir des enfants et adolescents en travaillant sur les plans personnel, social et professionnel.

Cinq types d'établissements regroupent le secteur enfant dans le département des Pyrénées-Atlantiques : l'IME (Institut Médico-Éducatif), le SESSAD (Service d'Éducation Spécialisé et Soins à Domicile), l'ITEP (Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique), le SESIPS (Service d'Éducation Spéciale pour l'Insertion Professionnelle et Sociale), et les unités d'enseignement maternel (UEM) ou élémentaire (UEE). Chacun de ces types de structures peut disposer d'un ou plusieurs services, instituts et/ou des unités d'enseignement.

Le secteur adulte se compose de quatre types de foyers : les foyers d'hébergement pour adultes handicapés, les foyers de vie pour adultes handicapés, les Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS), les Foyers d'Accueil Médicalisées (FAM) et le Service d'Insertion par la Formation et l'Accompagnement (SIFA).

Le secteur Secteur 3^{ème} âge regroupe cinq maisons d'accueil pour personnes handicapées âgées (MAPHA) réparties sur le département des Pyrénées-Atlantiques. Elles ont pour mission de répondre aux besoins d'hébergement et d'accompagnement des personnes handicapées à la retraite. Il s'agit d'un accompagnement dans la vie quotidienne, aux activités de soutien et aux activités socio-culturelles et de loisirs.

(Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019)

Le secteur travail se compose de sept établissements et services d'aide par le travail, appelés ESAT. Ce sont « *de véritables entreprises dans le domaine de l'économie Sociale* » (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019) dont la mission principale est « *l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés* » (Action sociale, s.d.). Les ESAT assurent, également, un soutien médico-social et éducatif dans le but d'encourager l'épanouissement personnel et social des personnes accueillies (Action sociale, s.d.). Pour pouvoir intégrer un ESAT, les adultes handicapés doivent être dans l'incapacité de travailler dans une entreprise ordinaire ou adaptée, ni à exercer une activité professionnelle indépendante (Action sociale, s.d.). En effet,

la norme fait que « *les personnes orientées vers un ESAT sont des personnes handicapées dont la capacité de travail est inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide* » (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 2019).

En outre, les activités qui sont exercées dans les établissements ESAT correspondent au degré du handicap des personnes employées. Parmi ces activités, on trouve celles qui sont propres à chaque établissement comme l'agroalimentaire, la restauration, la menuiserie ; et d'autres qui sont exercées par la plupart des ESAT du département. Il s'agit :

- des services aux entreprises tels que le nettoyage des locaux, la location de salles de séminaire avec ou sans restauration, l'entretien des espaces verts, etc. ;
- des services aux particuliers tels que le ménage, le repassage, la mise à disposition d'une station de lavage de voitures, l'entretien des espaces verts, etc. ;
- et des services de sous-traitance tels que le conditionnement, le contrôle qualité pour l'industrie automobile, la mise sous pli, le routage, la reprographie, etc.

5.2.2 Adapei des Pyrénées-Atlantiques : contexte et histoire de création

Nous abordons le contexte historique de l'Adapei à travers quatre périodes importantes de son évolution.

a. Défaillance de l'État-providence⁴⁷

Dans les années 50, bien que la France fût en plein développement de l'État-providence, le problème du handicap fut complètement ignoré. Les seules structures qui accueillait les personnes handicapées, lorsqu'elles n'étaient pas placées en hôpital psychiatrique, étaient les associations religieuses. Cependant, la plupart du temps, ces personnes restaient chez elles, sans éducation spécialisée, sans aide morale, financière ou sociale attribuée aux familles en dehors de la prise en charge de la sécurité sociale (Abadie, 2002). Les personnes handicapées avaient une espérance de vie très faible.

⁴⁷ L'"État-providence" désigne « *l'ensemble des interventions de l'État dans le domaine social, qui visent à garantir un niveau minimum de bien-être à l'ensemble de la population, en particulier à travers un système étendu de protection sociale* » (Rosanvallon, 1981).

b. Prise de conscience des familles

Dans les années 50 et au début des années 60, à la suite d'une prise de conscience quant au désengagement de l'État, les familles d'enfants handicapés commençaient à se regrouper. Elles créaient des associations de parents pour s'occuper de leurs enfants d'une part et faire pression sur les pouvoirs publics de l'autre. En effet, des associations de parents d'enfants inadaptés se sont créées dans quelques départements de France et ce fut « [...] *la première étape d'une reconnaissance du handicap de ces enfants et de leur droit à recevoir une éducation adaptée et un travail, symbole de leur intégration sociale* » (Abadie, 2002). L'Unapei fut créée, en 1960, pour diffuser les actions entreprises localement au niveau national (Abadie, 2002). Conséquemment, partout en France fleurissaient des établissements plutôt pour enfants, puisqu'il s'agit d'associations de parents et quelques centres d'aide par le travail.

Dans le département des Pyrénées-Atlantiques, l'Adapei fut créé en 1962 à la suite d'une rencontre avec l'un des fondateurs de l'Adapei de l'Aude. En 10 ans (entre 1963 et 1974), le service administratif central (siège social) et l'ADTMP (Association Départementale de Tutelle des Majeurs Protégés) furent créés ainsi que les dix premiers établissements de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques.

c. Loi d'orientation de 1975 en faveur des personnes handicapées et son application

Cette loi pour laquelle l'Unapei joua un rôle important dans sa conception et son adoption (Abadie, 2002) marque une reconnaissance des droits des handicapés en matière de soins, d'éducation, de formation et d'orientation professionnelle, d'emploi, de garantie de ressources, d'intégration sociale et d'accès aux sports et aux loisirs⁴⁸.

À partir de l'année 1975 et grâce à cette loi d'orientation, l'activité de l'Adapei fut boostée et de nouvelles structures et établissements furent créés. Dans les Pyrénées-Atlantiques, en 8 ans, l'Adapei créa 18 établissements, développa et restructura ses établissements existants, faisant passer le nombre d'enfants accueillis de 30 en 1963 à 1300 en 2002, répartis dans 26 établissements (Abadie, 2002).

⁴⁸ Texte intégral de la loi du 30 juin 1975 : www.unea.fr/sites/default/files/loi_75-534_du_30_juin_1975_dorientation_en_faveur_des_personnes_handicapees.pdf (28/09/2020)

d. Loi de 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale (Adapei de Loir-et-Cher, s.d.)

La finalité de cette loi est de rendre l'utilisateur (personne handicapée pour le cas de l'Adapei) *acteur de sa prise en charge*. Pour cela les établissements et services médico-sociaux bénéficieront d'un accompagnement afin de promouvoir le droit des usagers et diversifier les types d'établissements pour répondre aux besoins des personnes handicapées et leurs familles. À travers cette loi, des évaluations régulières (tous les 5 ans) des activités et des prestations délivrées sont rendues obligatoires. En outre, d'autres lois ont impacté considérablement le fonctionnement de l'Adapei et ont encadré ses activités à savoir principalement :

- la loi 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Elle « énonce le principe du droit à compensation du handicap et de l'obligation de solidarité de l'ensemble de la société à l'égard des personnes handicapées » ;
- la loi n° 2009-879 "Hôpital Patient Santé et Territoire" dont le l'objectif consistait à moderniser les établissements de santé et réorganiser le système de santé afin d'améliorer l'accès à des soins de qualité.

5.2.3 Analyse et discussion des résultats

Les résultats de cette étude de cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" sont recueillis à partir de quatre entretiens semi-directifs, chacun d'une durée moyenne d'une heure et quart. Ces entretiens ont été menés auprès de l'organisme gestionnaire "Adapei des Pyrénées-Atlantiques" et au niveau des directions de deux établissements Adapei (parmi les 41 établissements existants sur le département des Pyrénées-Atlantiques) et un établissement externe appartenant à l'association ARIMOC⁴⁹ (voir le tableau 19). Ces trois établissements sont eux-mêmes des associations loi 1901.

Le premier établissement concerne le foyer du Bialé. Il est situé dans la commune de Lescar⁵⁰ et est le premier foyer Adapei créé sur le département des Pyrénées-Atlantiques. Il s'agit d'un

⁴⁹ Cet entretien avec l'association Arimoc nous permet de comparer entre les établissements Adapei et les autres établissements de même type opérant sur le même territoire.

⁵⁰ Commune située dans le département des Pyrénées-Atlantiques (code postal : 64230)

foyer d'hébergement accueillant des ouvrières des ESAT ayant une orientation en milieu protégé de travail avec une structure d'hébergement adapté et qui travaillent à temps plein ou à temps partiel. C'est également une structure pour suivre les personnes qui sont à la retraite et qui n'ont plus le droit d'être en foyer d'hébergement.

Le deuxième établissement est celui du complexe de la Virginie situé à Orthez⁵¹. Il regroupe :

- une partie enfant avec un IME/SESSAD composé d'une population de 6-20 ans, scolarisée dans des classes externes spécialisées (au sein des écoles, collèges ou lycées) ;
- une partie adulte qui compte un ESAT exerçant des activités de blanchisserie industrielle, d'entretien des espaces verts et de sous-traitance ;
- un foyer d'hébergement pour les ouvriers de cet ESAT ;
- un foyer de vie pour les adultes handicapés qui ne peuvent pas travailler ;
- et un MAPHA qui est un foyer d'hébergement pour les personnes handicapées âgées autonomes.

Tableau 19. Description du cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques"

Code	Organisation	Année de création de l'association	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
Asso2	Association "Organisme gestionnaire"	1962	800 salariés 1700 personnes accompagnées		Prise en charge du handicap mental
Asso3	Association "Foyer du Bialé"	1969 ⁵²	70 résidents	Handicap	Accompagner les personnes handicapées dans les différents parcours de leur vie et assurer leur bien-être
Asso4	Association "Complexe de la Virginie"	1966	60 salariés 76 ouvriers 131 personnes accompagnées	Exclusion Discrimination	Défense des droits des handicapés
Asso5	Association "ARIMOC"	1974	220 salariés 220 personnes accompagnées		Insertion sociale et professionnelle

⁵¹ Commune située dans le département des Pyrénées-Atlantiques (code postal : 64300).

⁵² Le foyer du Bialé est le premier foyer qui avait été créé dans le département des Pyrénées-Atlantiques.

Enfin, l'ARIMOC (Association Régionale des Infirmes Moteurs d'origine Cérébrale) du Béarn. L'association est créée le 7 mai 1974 et sise au domaine de BURGAOUS à Saint-Jammes⁵³. L'association accompagne des personnes en situation de handicap neurologique d'origine cérébrale dans la construction de leur parcours de vie. Elle est organisée en trois grands pôles accueillant des enfants et adultes, à savoir⁵⁴:

- un pôle enfant avec un centre d'éducation motrice (CEM) comptant 30 enfants, et un SESSAD comptant 47 enfants ;
- un pôle adulte qui regroupe 117 handicapés moteur avec troubles associés qui sont répartis sur quatre établissements à savoir : un FAM (20 personnes), un foyer de vie (22 personnes), un MAS (42 personnes) et un service d'accompagnement à domicile dans la vie sociale (33 personnes qui habitent en milieu de vie ordinaire) ;
- et un pôle soin composé de trois médecins, des infirmiers et une ergothérapeute référente du matériel médical.

Nous analysons et discutons, ci-après, les résultats de notre enquête en suivant les six étapes du processus d'innovation sociale tirées de la littérature.

Étape (1) Incitations, inspirations et diagnostics (selon Abadie, 2002)

Conscientes des problèmes auxquels leurs enfants handicapés sont exposés, les familles avaient commencé à se regrouper pour échanger et chercher d'éventuelles solutions : « *au début, ils ont commencé à se regrouper et à s'occuper de leurs enfants* » (Asso4).

Cependant, la création d'association Adapei des Pyrénées-Atlantiques revient à une rencontre importante entre le président de l'Adapei de l'Aude et un groupe de parents d'enfants handicapés de Pau et alentour, pour leur faire part des actions menées dans l'Aude. Le président de l'Adapei de l'Aude venait en Béarn dans le cadre de sa mission en tant qu'expert agricole dans la société Nationale des pétroles d'Aquitaine (SNPA). Il y étudiait l'incidence du gaz de

⁵³ Saint-Jammes est une commune du département des Pyrénées-Atlantiques (code postal : 64160)

⁵⁴ Arimoc : arimoc.fr/etablissement-et-services/ (26/09/20)

Lacq⁵⁵ sur les cultures agricoles de la région et en aucun cas pour rencontrer ces parents. Consciente de l'absence de structures pour handicapés dans le département, une assistante sociale à la SNPA proposa au président de rencontrer les familles d'enfants handicapés afin de leur parler de son expérience dans l'Aude. Ainsi, plusieurs rencontres se sont déroulées aux domiciles des parents. Cela déboucha à une réunion officielle tenue dans un centre social où le président de l'Adapei de l'Aude exposa les démarches nécessaires à l'ouverture d'établissements de type institut médico-pédagogique et centre d'aide par le travail. Cette série de rencontres donna beaucoup d'enthousiasme aux parents.

Par ailleurs, une fois que l'association mère était établie, les établissements Adapei des Pyrénées-Atlantiques se créaient en fonction des besoins qui apparurent sur le territoire et des rencontres entre les personnes concernées. Les types d'établissements dépendent de la nature de la solution adoptée qui devrait être la mieux adaptée aux problèmes rencontrés : « *chaque établissement n'est pas une copie de l'autre. Ils se créent en fonction du besoin qu'il y a, des rencontres. [...] Ça dépend aussi de la prise en compte de la problématique rencontrée : est-ce que c'est un foyer d'accueil médicalisé, foyer de vie ou des MAS* » (Asso3).

En somme, le problème du handicap était très mal géré par l'État et les familles étaient dans un réel besoin de trouver des solutions adaptées à leurs enfants. Ce fut alors cette fameuse rencontre qui déclencha le processus et fut à l'origine de la naissance de l'association Adapei des Pyrénées-Atlantiques (tableau 20).

Tableau 20. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : Adapei des Pyrénées-Atlantiques

Facteur déclencheur	Autres déterminants
Évènement (rencontre dans un cadre informel)	Existence du besoin (défaillance de l'État-providence) Détermination des parents fondateurs

⁵⁵ Lacq est une commune du département des Pyrénées-Atlantiques (code postal : 64300)

Étape (2) Propositions et idées

L'idée de se lancer dans l'aventure Adapei commença à naître juste après les rencontres avec le président de l'Adapei de l'Aude. Celle-ci fut mûrie après la visite qu'effectuèrent les parents fondateurs à Carcassonne au sein d'un IME et d'un centre d'aide par le travail où des adultes handicapés fabriquaient des caisses pour l'emballage des fruits. Dès leur retour à Pau, les parents décidèrent de créer une association similaire à celle du département de l'Aude. « *Ils ont fait le pari qu'ils pouvaient les (leurs enfants) éduquer, les élever autrement et les faire vivre autrement* » (Asso2). L'idée est ainsi adoptée par ce groupe de parents motivés, souhaitant améliorer les conditions de vie de leurs enfants. En effet, il n'y eut pas de processus de génération ou de sélection d'idée. Ainsi, l'association des parents et amis d'enfants inadaptés des Pyrénées-Atlantiques fut créée le 16 juin 1962, avec quatorze familles adhérentes.

Étape (3) Prototypage et pilotes

Juste après le lancement de l'association Adapei des Pyrénées-Atlantiques, le premier établissement fut créé en septembre 1963 avec une trentaine d'enfants handicapés. Il s'agit de l'IME des Hirondelles à Pau qui est semblable à celui de Carcassonne. Ensuite, pour répondre à la demande croissante, d'autres établissements furent créés : « *petit à petit ça s'est étoffé. On a créé les premiers IME et l'association s'est agrandie au fur et à mesure que les besoins des enfants augmentaient* » (Asso2).

Il n'y a pas eu d'expérimentation préalable. Les parents passèrent directement à la pratique, en se basant sur les expériences de leurs collègues de l'Aude : « *on était ici beaucoup en relation avec les structures de l'Aude* » (Asso2). En effet, nous pensons que la phase "Prototypage et pilotes" n'était pas nécessaire pour les parents, du moment que le même type d'établissements fonctionnait ailleurs.

Étape (4) Consolidation

Le projet d'Adapei des Pyrénées-Atlantiques a vu le jour grâce à la détermination des parents qui avaient commencé l'activité chez eux ou dans des locaux provisoires mis à disposition par des cadres de la fonction publique ou des associations : « *on se faisait passer au départ pour des parents un peu spécialisés, exemple, enseignants* » (Asso2). Rapidement, il avait fallu faire

appel à des professionnels parce que l'association se développait et le travail bénévole des parents ne suffisait plus : « [...] ensuite ça s'est professionnalisé. Des personnes diplômées qui ont complété les compétences des parents » (Asso2).

Les besoins en matière de prise en charge du handicap augmentaient rapidement. En effet, après les IME destinés aux enfants, d'autres structures naquirent sur tout le département, pour répondre aux besoins de nouvelles familles ou accompagner l'évolution des enfants déjà en établissement, et de leurs besoins : « quand les enfants sont devenus grands, on a créé les IMPRO⁵⁶. Une fois qu'ils sont éduqués et ont grandi, on s'est dit pourquoi pas le travail protégé (CAT) ; et puis est venu le besoin, pour certains qui ne pouvaient pas travailler, de créer les lieux de vie (qui s'appelleraient plus tard les foyers de vie). [...] Puis est venu le besoin de les héberger, avec la création des premiers foyers d'hébergement. Ensuite à l'aide des connaissances des parents et des professionnels, les établissements se sont de plus en plus professionnalisés et avec d'autres besoins qui sont apparus (des handicaps lourds à prendre en charge) il a fallu créer des structures adaptées avec des soins à la personne, les maisons d'accueil spécialisées et les foyers d'accueil spécialisés. Enfin, on a pensé à la retraite et on a créé les MAPHA (maison d'accueil pour personnes handicapées âgées) en priorité pour les personnes retraitées des ESAT » (Asso2).

Le financement des activités de l'association et de tous ces établissements est assuré en majeure partie (99%) par les subventions de l'État, additionnées aux dons versés par les citoyens. Les subventions en faveur des foyers de vie, d'hébergement et des MAPHAS sont versées par le département alors que celles concernant les ESAT et des IME sont reçues de l'Agence Régionale de la Santé (ARS). Dans le cadre de ces financements, un contrôle est exercé sur deux périodes : tous les ans *via* la production d'un rapport annuel d'activité et la remise des comptes administratifs, et tous les cinq ans dans le cadre d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Le besoin de recourir au partenariat et aux collaborations est apparu très tôt dans le parcours de l'association de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques : « quand on débute et qu'on est une petite association, on a besoin de trouver des personnes qui ont déjà pratiqué, avoir des conseils, et

⁵⁶ Institut Médico-Professionnel

comment ça se passe chez les autres. Les bonnes idées, il y en a partout et les bonnes idées on les ne garde pas pour nous, on les fait partager avec les autres et puis nous aussi on peut aller les chercher chez les voisins et même à l'extérieur de la France. [...] Prendre les bonnes idées et les adapter à son cas personnel, car ce n'est pas forcément le même contexte chez les autres » (Asso2). Les premiers partenaires de l'association étaient d'abord les autres associations parentales un peu similaires à l'Adapei. Ensuite, le réseau s'étoffait petit à petit pour inclure d'autres associations non parentales mais qui restaient dans le même cadre d'activité que l'Adapei ; par exemple le PEP64⁵⁷ : « *si on se rapproche avec ces associations c'est dans le cadre des projets des enfants. Ou bien parce qu'on a une cause commune à défendre : à plusieurs on a plus de poids* » (Asso5). De plus, il a fallu développer d'autres partenariats afin de compléter les compétences de l'association, que ce soit avec le secteur sanitaire (exemple, le Centre Hospitalier des Pyrénées ou CHP), l'éducation nationale (pour contribuer à la formation des enseignants au handicap), le secteur vieillissement (exemple, maisons de retraite) ou le secteur d'accompagnement à la vie sociale dans le cadre des programmes des SAVS et CIFA, qui sont des services d'accompagnement des adultes qui vivent en autonomie. Il faut signaler que le CHP est un gros partenaire de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques : « *il a fallu que les deux équipes se mettent autour de la table, pendant 18 mois, et c'était une vraie réussite. Il faut se donner les moyens et le temps de trouver un bon partenaire* » (Asso2).

Concernant les établissements de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques, on y trouve un réseau à deux niveaux. Un niveau interne avec, d'une part, l'organisme gestionnaire qui assure la gestion des établissements et, d'autre part, les différentes structures de l'association à travers lesquelles les compétences peuvent être partagées : « *ça nous permet de faciliter des choses et fluidifier des parcours en interne. Par exemple, une personne ici qui régresse, qui demande de plus en plus de soins, moi je ne suis pas forcément adapté parce que je n'ai pas de médecins, infirmières en interne, mais j'ai des collègues qui ont des structures comme ça. Donc ils nous aident pour les évaluer, donner des conseils, des appuis et éventuellement peuvent intégrer cette personne dans leur établissement* » (Asso3). Le second niveau, concerne les partenaires extérieurs. Il s'agit en premier lieu du réseau bien large de l'association gestionnaire avec ses différents

⁵⁷ Association des Pupilles de l'Enseignement Public, mais aussi de loisirs éducatifs, sanitaire, social et médico-social au service des enfants et adultes ayant un handicap intellectuel, moteur ou social : www.pep64.org/accueil.php (30/09/2020)

partenaires : « nous, établissements, on peut utiliser certains partenaires de l'Adapei pour passer plus facilement, exemples, avec la MDPH⁵⁸ et la CAF⁵⁹ » (Asso3). Deuxièmement, chaque établissement est dans la nécessité de développer son propre réseau interne, notamment local, pour des raisons de fonctionnements (par exemple, avec les commerces) mais aussi d'intégration (par exemple, avec la mairie) : « notre partenariat avec la maison de retraite, ça nous appartient » (Asso3).

Adapei des Pyrénées-Atlantiques entretient des relations avec les collectivités territoriales. L'association dispose de représentants dans les intercommunalités, permettant de créer des liens avec les collectivités, de communiquer autour des activités des établissements et parfois de les associer à ces activités. Avec les mairies, le partenariat permet, d'une part, d'avoir l'accessibilité aux infrastructures et services publics (piscines, centres sociaux, utilisation de la voirie, etc.) permettant aux personnes handicapées de vivre comme tout le monde et, d'autre part, de participer aux activités organisées par les municipalités afin de se faire connaître. En outre, via les ESAT, l'Adapei peut être prestataire de services aux mairies : « on a une convention avec la mairie d'Oloron qui nous a demandé d'être prestataire pour l'entretien des bureaux » (Asso2).

Alors que l'association entretient avec le département une relation de subventionné à financeur, avec les communes les relations sont souvent qualifiées de très cordiales. En effet, à part dans les cas où il y a des conventions, comme avec les ESAT, les partenariats avec les mairies sont souvent relationnels. Ils sont qualifiés d'importants et d'indispensables à l'équilibre des associations : « sans l'appui du maire et sans la volonté du conseil municipal, on serait un peu plus en reclus » (Asso5). Au même temps, ces partenariats sont également favorables aux communes en question : « les relations avec la mairie sont très bonnes parce qu'on est un acteur important. À Orthez et Oloron⁶⁰, on pèse, on crée des emplois. [...] On génère une activité économique » (Asso4).

En outre, l'association dispose d'un réseau de partenariat avec le secteur privé, en tant que fournisseur ou client (exemple, les cliniques ou les grandes surfaces). Nous avons constaté que

⁵⁸ Maison départementale des personnes handicapées

⁵⁹ Caisse d'Allocations Familiales

⁶⁰ Orthez et Oloron sont des communes françaises, situées dans le département des Pyrénées-Atlantiques.

les partenariats avec les entreprises sont plus difficiles à mettre en œuvre qu'avec le secteur public : « j'ai un projet avec la clinique de Navarre, mais ça n'a pas pu se mettre en place » (Asso5). Ils sont pourtant très importants, notamment pour les ESAT, afin de créer des postes de travail en milieu ordinaire : « il faut qu'on aille à la création des postes en milieu ordinaire, sortir les personnes en capacité de travailler des ESAT. Et ça on ne peut le faire que si on a un réseau d'entreprises en capacité d'embaucher. L'an dernier il y a un qui est sorti. Cette année on aura peut-être deux, ce n'est pas assez » (Asso4).

Nous signalons que le réseau de l'association fédératrice (réseau de l'Adapei) est considéré par les établissements comme un passeport permettant de franchir plus facilement toutes sortes d'obstacles. Le partenariat apparaît encore plus important ces dernières années. Il est impulsé par les nouvelles orientations des politiques sociales. Ces dernières sont dirigées vers l'inclusion des personnes handicapées dans le milieu ordinaire, ce qui nécessite le recours à de nouvelles compétences et par conséquent à de nouveaux partenaires : « le partenariat est indispensable, on ne peut pas travailler sans, surtout aujourd'hui les politiques sociales vont vers l'inclusion et nous demandent qu'on s'inscrive dans l'accompagnement en milieu ordinaire » (Asso2).

Par ailleurs, il faut mettre en exergue que le fondement de l'activité de l'association est le bénévolat, notamment celui des parents et des amis des parents. En effet, les parents d'une personne handicapée sont *des membres contraints* de l'association alors que les amis sont des *adhérents libres* et apportent aux parents leur soutien et leurs compétences (Abadie, 2002). En plus des parents, les amis ont participé d'une façon primordiale, par leur nombre et leur qualité, à l'accélération du développement de l'associations en général et des établissements en particulier (Abadie, 2002).

Enfin, durant toute son existence, l'Adapei ne cesse de mener des actions en faveur de la population, locale ou nationale, afin de la sensibiliser quant à la cause des handicapés : « les saveurs solidaires : l'ancien président invitait des cuisiniers assez célèbres qui faisaient don d'une journée. Il y avait 300-350 personnes qui venaient ici. Alors ça se faisait à l'extérieur mais les deux dernières années, on les faisait ici in situ, ce qui permettait aussi de découvrir qui nous étions, nous leur faisons visiter les espaces d'activités. Ça a permis à beaucoup de

personnes de découvrir qui nous étions » (Asso4). Ces actions permettent également de récolter des dons ou de mobiliser des bénévoles.

L'ensemble des facteurs déterminants de cette étape sont récapitulés dans le tableau 21.

Enfin, nous signalons que la phase de mobilisation des ressources, a eu lieu tout au long de l'évolution de l'association et notamment lors de périodes spécifiques d'extension ou de diversification de l'activité.

Tableau 21. Déterminants de l'innovation sociale, étape de consolidation : Adapei des Pyrénées-Atlantiques

Déterminants
Empowerment des parents
Partenariats avec le secteur public et le secteur privé
Existence d'un gros partenaire (public)
Sensibilisation de la population
Importance du bénévolat

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Aujourd'hui, l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques compte 41 établissements accueillant des personnes handicapées ; des plus petits, très jeunes, aux plus âgées.

Pendant ses 58 ans de vie, l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques est passée par de fortes périodes d'expansion, d'expériences innovantes et de diversification, de restructuration mais aussi de réorientation. En effet, les deux premières décennies étaient caractérisées par l'ouverture d'établissements et centres spécialisés ; ouverture encouragée, entre autres, par la loi d'orientation de 1975. Dans les années 80, les établissements continuaient de fleurir avec des extensions et restructurations d'anciens établissements (transferts, changement de nom, etc.). Les années 90 étaient caractérisées par une rénovation de l'association et une réorganisation des établissements afin de les adapter aux attentes des parents. Ces deux dernières décennies, l'optique sur la prise en charge du handicap a changé : elle est passée d'une prise en charge "collective dans un endroit sécurisé" à une démarche "d'inclusion sociale et professionnelle".

En effet, aujourd'hui, l'Adapei n'est plus dans une logique de création d'établissements pour personnes handicapées mais plutôt dans une tendance de prestation de services d'accompagnement de ces personnes à l'extérieur des établissements comme des personnes ordinaires.

L'évolution de l'association a été progressive, impulsée et encadrée par la loi. Aujourd'hui, elle emploie plus de 800 salariés qualifiés (Adapei des Pyrénées-Atlantiques, s.d.) et accompagne environ 1700 personnes handicapées dont 215 enfants en SESSAD, IME, ITEP avec ou sans unité d'enseignement ; 460 adultes en foyer de vie ou d'hébergement ; 160 adultes handicapés en situation de grande dépendance en MAS ou en FAM ; 52 personnes handicapées âgées en MAPHA et 856 ouvriers dans les 7 ESAT du département⁶¹.

Pour la prise en charge des handicapés, l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques compte un budget annuel de près de 68 millions d'euros⁶². Ce budget lui permet d'avoir un poids économique important dans le département.

Les missions centrales de l'association résident dans la sensibilisation du public au handicap, la représentation et la défense des personnes handicapées et de leurs familles, l'accueil et l'accompagnement de ces personnes dans leur projet de vie. Véritablement, la réussite de l'association réside plutôt dans l'atteinte des impacts sociaux plutôt que de résultats chiffrés. En effet, dans les années 50, les handicapés sont méprisés et rejetés par la société. Les premiers Adapei étaient créés à la campagne pour qu'ils ne soient pas trop visibles. Aujourd'hui, le regard envers le handicap a évolué, et cela revient en grande partie à la force du mouvement parental dans lequel l'Adapei était pionnière. En somme, les impacts sociaux de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques sont les suivants :

- accompagner à la vie sociale et professionnelle plus de 1700 personnes handicapées mentales ;
- amélioration de leur niveau de vie de ces personnes ;
- soutien et aide aux familles des personnes handicapées ;

⁶¹ Rencontre Unapei du 30 janvier 2019 (document remis par l'association)

⁶² Arrêté des comptes de l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques, au 31 décembre 2018 : www.journal-officiel.gouv.fr/document/associations_a/775638737_31122018 (08/10/2020)

- améliorer le regard de la population vis-à-vis du handicap (mental) ;
- contraindre l'État à légiférer en faveur du handicap.

Étape (6) Diffusion

Pendant longtemps, les établissements et services accueillant les personnes handicapées fleurissaient aux quatre coins de la France, qu'ils appartiennent au réseau Adapei ou non. En effet, l'État avait confié la prise en charge du handicap aux associations. Aujourd'hui, l'optique a changé et les pouvoirs publics réorientent le secteur handicap. Ainsi, l'ancienne logique qui consistait à créer des places en institution se substitue à une logique d'accompagnement à l'autonomie et à l'inclusion des personnes handicapées dans la société : « *on ne peut pas développer ce modèle institutionnel puisqu'on a des demandes de transformation de places d'institution en places d'accompagnement de SESSAD et SAVS. Donc les pouvoirs publics veulent bien financer ce type de dispositif et freinent à développer un modèle institutionnel* » (Asso5). Cependant, cette volonté de désinstitutionnalisation n'est pas approuvée par les parents ayant déjà leurs enfants en institutions : « *mais nous, en tant qu'association de parents, n'avons pas la garantie de l'accueil en bonnes conditions des plus fragiles en milieu ordinaire* » (Asso4). De plus, les pouvoirs publics n'ont pas mis à disposition des associations les moyens nécessaires pour assurer cette transition : « *c'est un peu paradoxal entre la volonté des pouvoirs publics d'inclure ces enfants en milieu ordinaire et des moyens qui ne sont pas mis en place* » (Asso4).

Mis à part le fait que les associations et établissements de l'Adapei sont en voie de transformation, lorsque les nouveaux projets de ce type doivent avoir lieu, ils sont lancés par les pouvoirs publics. En effet, les associations doivent répondre à des appels à projets ouverts à la concurrence : « *ça a évolué. Avant c'était nous qui montions un projet et le portions au niveau du partenaire financeur, selon celui qui finance. Aujourd'hui on doit répondre à des appels à projet : tout autre partenaire peut répondre* » (Asso2). Effectivement, avant les années 2000, c'était les associations qui repéraient les besoins qui n'étaient pas satisfaits sur le terrain et faisaient des propositions aux pouvoirs publics qui mesuraient leur pertinence et décidaient de mettre à disposition les moyens nécessaires pour y répondre. Mais après les années 2000, c'est les pouvoirs publics qui estiment les besoins, lancent les appels à projets et choisissent les projets à financer.

Cependant, l'Adapei peut jouer un rôle d'incitateur au lancement de nouveaux projets : « *on peut être porteur d'idées et avoir une force de proposition pour des projets innovants, sur des choses ciblées et sur la durée* » (Asso3). En effet, du fait de son expérience dans le domaine du handicap et sa proximité avec les handicapés, l'association peut représenter une force de proposition pour les nouveaux projets à venir. Et cela que ce soit en faveur de la nouvelle approche du handicap ou dans l'accompagnement des personnes à l'intérieur ou à l'extérieur des établissements.

En somme, l'Adapei en tant que mouvement de parents d'enfants handicapés est en train de prendre de nouvelles orientations guidées par l'État. Ces orientations sont en faveur de l'inclusion des personnes handicapées dans la société afin de leur donner la possibilité de vivre comme elles le souhaitent et de ne pas les enfermer dans des établissements. Ainsi, nous assisterons à une nouvelle ère de transformation des établissements Adapei plutôt qu'à leur diffusion. En effet, dans ce cas de figure, la diffusion comme nous l'avons définie dans cette thèse ne se pratique plus. En revanche, on est plutôt dans une approche de diversification ou plutôt de transformation des idées.

Nous venons d'analyser la deuxième étude de cas "Adapei des Pyrénées-Atlantiques". La section suivante fera l'objet d'analyse du troisième cas "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup".

Section 5.3 Cas "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" : Précarité et isolement

Les "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" sont une innovation sociale initiée par l'organisation non gouvernementale (ONG) "Le Fond des Hirondelles".

5.3.1 Le Fond des Hirondelles : Présentation et organisation⁶³

L'ONG, "Le Fond des hirondelles", a été créée en 2007 dans le département des Pyrénées-Atlantiques sous le statut d'association loi du 1er juillet 1901. Elle opère aux niveaux national et international.

En Zambie, l'ONG a créé un camp dans un village situé au sud du pays, permettant d'accueillir des intervenants dont des professionnels agricoles qui apportent leur savoir-faire à la population locale, victime de malnutrition, afin d'accroître leurs cultures et ainsi de les aider à se nourrir. L'ONG participe également au financement de puits dans cette région. Ces actions ont permis à cette population de se nourrir au quotidien et même d'être en surproduction.

Au Brésil, l'ONG apporte de l'aide aux enfants victimes de violences, en organisant des sorties culturelles et récréatives (cinéma, musée, théâtre, etc.) permettant à ces enfants de s'ouvrir sur le monde et « *de se projeter au-delà des frontières de leur quartier, dont ils sortent très peu* ».

En Inde, à New Delhi, l'ONG vient à l'aide des enfants qui vivent dans la rue, en participant à leur éducation à travers notamment le financement d'institutrices et l'envoi du matériel nécessaire tel que des ordinateurs, des vêtements chauds ou des médicaments.

En outre, dans le cadre de ses actions en France, l'ONG gère deux projets principaux. Le premier intitulé "Toi Moi Mon Toit", est une plateforme de cohabitation entre des personnes âgées bien logées et seules (hébergeurs) et des jeunes en difficulté de logement (hébergés). Elle permet, d'une part, d'aider les seniors à mieux vieillir chez eux et, d'autre part, d'améliorer les conditions de logement des jeunes (comme les étudiants) ou des femmes seules ou avec enfants. Le second, concerne les "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" dont l'objectif est de réduire la précarité en favorisant l'échange de biens dans les quartiers.

⁶³ Le Fond des Hirondelles : www.lefondeshirondelles.org/mercibeaucoup (12/10/2020)

5.3.2 "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" : Présentation et contexte de création

Le "Kiosque Solidaire : Merci Beaucoup" se présente comme une armoire en bois, placé au centre du quartier, dans lequel les habitants peuvent déposer toutes sortes d'objets, comme des vêtements, des fournitures scolaires ou des denrées alimentaires non périssables. D'autres habitants peuvent ensuite récupérer certains de ces objets, selon leurs besoins. En outre, la particularité de ces kiosques solidaires c'est qu'ils sont connectés. En effet, à l'aide d'une application mobile "Merci Beaucoup", l'ONG a mis à disposition des habitants un kiosque virtuel permettant d'échanger des services, de bons plans ou tout autre produit sans passer forcément par le kiosque physique. L'autre particularité du kiosque est qu'il est événementiel, c'est-à-dire qu'il s'adapte aux événements de l'année. Par exemple, à Noël, il se transforme en kiosque à jouets, à la rentrée scolaire, en kiosque de rentrée.

Avant de lancer ce projet, l'ONG a fait état de deux problématiques dans les quartiers. La première, est liée à la précarité. En effet, de plus en plus de personnes vivent sous le seuil de pauvreté en France⁶⁴ et le manque de produits, y compris de première nécessité, se ressent de plus en plus notamment dans certains quartiers pauvres. Le second, est lié à la solitude et l'isolement des personnes dans leurs appartements, principalement les personnes âgées.

Face à ces deux constats, l'ONG "le Fond des Hirondelles" partait de l'idée de la boîte à lire⁶⁵, assez répandue en France, pour créer le concept de kiosque solidaire, à travers lequel on pourra échanger tout autre chose que des livres.

⁶⁴ 9,3 millions de personnes en 2018 contre 8,9 millions en 2017 (selon les estimations de l'Insee)

⁶⁵ La boîte à lire « est une petite bibliothèque de rue où chacun peut déposer et emprunter des livres gratuitement, privilégiant ainsi l'accès à la culture. » : www.boite-a-lire.com/ (12/10/2020)

5.3.3 Analyse et discussion des résultats

Pour cette étude du cas "Kiosques Solidaires : Merci beaucoup", nous avons mené deux entretiens semi-directifs dans deux organisations différentes. Le premier avec le président de l'ONG "Le Fond des Hirondelles" et le second avec la maire de la commune de Mazères-Lezons⁶⁶, la toute première commune ayant accueilli un kiosque solidaire (voir tableau 22).

Tableau 22. Description du cas "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"

Code	Organisation	Année de lancement du projet	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
ONG	ONG le Fond des Hirondelles	2018	10 membres	Précarité	Combattre la précarité
				Solitude	Combattre la solitude et l'isolement
CT1	Commune de Mazères-Lezons		1 858 habitants	Développement durable	Limiter le gaspillage

Étapes (1) Incitations, inspirations et diagnostics & (2) Propositions et idées

Durant les dix premières années qui suivent la création de l'ONG "Le Fond des Hirondelles", celle-ci exerçait des activités tournées vers l'international. En revanche, ces dernières années, l'ONG cherchait à créer des projets en France, où on trouve d'autres types de problèmes que ceux rencontrés dans les pays du sud. Très tôt, le problème de la précarité et de l'isolement apparaît comme priorité pour l'ONG, qui lance tout d'abord le projet "Toi Moi Mon Toit" suivi, ensuite, du projet "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup".

En effet, l'idée du kiosque solidaire est le résultat de l'expérience de l'ONG dans le domaine social et de sa raison d'être, ce qui lui a donné la volonté et la motivation de créer un projet permettant de répondre à un besoin constaté sur le terrain (tableau 23). En revanche, nous n'avons pas enregistré de facteurs incitateurs pouvant souligner le besoin social à résoudre comme le suggère la littérature.

⁶⁶ Commune appartenant à la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées (code postal : 64373)

Tableau 23. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"

Facteur déclencheur	Autres déterminants
Expérience de l'ONG	Existence du besoin
	Détermination de l'ONG

L'idée du projet "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" est originale et émane de l'ONG "Le Fond des Hirondelles". Toutefois, elle est inspirée du concept de la boîte à lire : « *on est parti de l'idée de la boîte à lire pour créer une boîte à vivre* » (ONG). De plus, il existait auparavant des initiatives de riverains qui mirent des meubles en bas de chez eux. Mais ces meubles n'étaient pas entretenus. Ainsi, ils se dégradèrent et les initiatives échouèrent. En outre, l'originalité de ces kiosques réside également dans leur connectivité, puisqu'ils sont pourvus d'une application mobile permettant d'échanger tout autre chose qui ne rentre pas dans le kiosque physique. Plusieurs caractéristiques associées aux kiosques ont été définies avant le lancement du projet.

Premièrement, le projet devait d'être encadré par la commune qui l'accueille en collaboration avec d'autres acteurs de terrain : « *avant de le mettre en place, on a voulu qu'il y ait un réseau de partenaires entre nous et les habitants* » (ONG). Deuxièmement, le côté esthétique était important afin que le kiosque soit respecté : « *il faut qu'il soit joli pour être respecté. Alors on a fait intervenir comme partenaire un des plus grands designers en France, Didier Versavel, qui a dessiné ce kiosque de manière bénévole* » (ONG). Troisièmement, le meuble devait être écoresponsable, que ce soit dans les matériaux utilisés ou dans sa construction : « *on a passé un partenariat avec l'ESAT d'Idron⁶⁷ pour construire le kiosque. Donc il est construit par des menuisiers atteints de handicap. Ça donne du sens* » (ONG).

L'idée des "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" est assez originale et aucun projet de ce type n'avait encore vu le jour. Mais nous ne pouvons pas dire que l'innovation sociale qui en a résulté est radicale puisqu'elle est inspirée d'anciennes inventions sociales. Néanmoins, l'idée est sélectionnée à la suite d'un processus interne de génération d'idées. En effet, sans

⁶⁷ Commune du département des Pyrénées-Atlantiques (code postal : 64320)

pour autant recourir à des méthodes formelles, les idées sont venues du personnel composant l'ONG à travers des réunions et échanges formels.

Étape (3) Prototypage et pilotes

Afin de tester et évaluer le projet, l'ONG devait trouver une commune qui accepte d'accueillir un kiosque, en guise d'expérimentation. Il s'agissait de tester à la fois le modèle de kiosque (prototype) et le projet pilote de partenariat entre l'ONG et les collectivités territoriales. Ainsi, la commune de Mazères-Lezons était la première commune accueillant un kiosque solidaire.

La maire de la commune a joué un rôle important dans l'adoption de ce projet. Cependant, il est arrivé dans sa commune un peu par hasard : *« c'est via une architecte qui a rénové entièrement la mairie. Et à la fin de la rénovation elle me dit "mon mari voudrait rencontrer un élu de l'agglomération, mais il ne sait pas à qui s'adresser car il a une ONG. C'est pour faire des dons. Son idée est un meuble à mettre à disposition des gens dans un quartier pour échanger des choses et c'est gratuit. [...] »* (CT1). En tant que première vice-présidente de la communauté d'agglomération Pau Béarn Pyrénées en charge de l'environnement et de l'économie circulaire, la maire de Mazères-Lezons trouvait l'idée très intéressante, et qu'elle s'intègre parfaitement dans sa délégation. À la suite de plusieurs réunions entre le président de l'ONG et les services de l'agglomération, le projet fut adopté. Deux kiosques expérimentaux devaient être installés : un à Pau et un autre à Mazères-Lezons. Celui de Pau a été créé en octobre 2018 alors que celui de Mazères-Lezons a été implanté en mai 2018.

Pendant cette phase d'expérimentation, un partenariat fut créé entre l'ONG "Le Fond des Hirondelles", la communauté d'agglomération de Pau Béarn Pyrénées et la commune de Mazères-Lezons. Ces deux dernières sont chargées de rassembler les services sociaux des communes concernées (le centre social pour Mazères-Lezons) qui s'occuperaient de la gestion du kiosque : *« j'ai mis autour de la table les services du centre social de Mazères, parce que les services sociaux sont chargés de gérer le kiosque : ce qu'on met dedans, renouveler les choses et vider le kiosque en les mettant au relai »* (CT1).

À des fins expérimentales, un système de comptage était mis en place afin de mesurer la réutilisabilité des produits déposés dans les kiosques. Ce système a donné des résultats plutôt

satisfaisants avec un taux de 35%, contre 8% pour le Relais⁶⁸ : « on a mis un système de comptage. Si les vêtements qui sont mis dans le kiosque ne sont pas réutilisés au bout de 15 jours, c'est que les personnes ne sont pas intéressées. Donc tous les 15 jours les vêtements sont récupérés. Avec notre système de comptage, au bout de 15 jours, plus de 1/3 des vêtements sont utilisés par les habitants du quartier (35%) » (ONG).

Avant le lancement du projet, des inquiétudes se sont exprimées quant à la réaction des uns et des autres envers ce meuble ouvert 24h/24h : « il y a eu plusieurs craintes : il va être vandalisé, il va y avoir des poubelles dedans... » (ONG). En revanche, une fois installé, le kiosque était respecté et n'a à ce jour jamais été vandalisé.

Le projet expérimental mené avec la commune de Mazères-Lezons s'est conclu avec des résultats positifs, que ce soit au niveau de la fréquentation du kiosque ou de la réutilisation des objets déposés. C'était aussi concluant au niveau de la participation des habitants à la vie du kiosque et de son appropriation.

Il faut signaler que ce premier kiosque est financé à 100% par l'ONG et n'a coûté à la commune de Mazères-Lezons que de l'investissement en travail et en temps. Cela a joué un rôle important dans l'acceptation du projet par la mairie : « c'est compliqué pour les petites communes car le coût de revient du kiosque est extrêmement élevé ; dans les 2000 euros » (CT1).

Après cette phase expérimentale, les kiosques commençaient à s'essaimer au niveau des autres communes de l'agglomération paloise.

Étape (4) Consolidation

Mis à part le kiosque expérimental qui est financé par les fonds de l'ONG "Le Fond des Hirondelles", les autres kiosques devraient être achetés par les agglomérations ou communes

⁶⁸ Le Relais est un réseau agissant pour l'insertion de personnes en situation d'exclusion, par la création d'emplois durables, à travers la collecte, le tri et la valorisation des textiles, linges de maison et chaussures : lerelais.org (13/10/2020).

souhaitant les installer dans leurs quartiers. Cependant, le prix du kiosque réside seulement dans son coût de revient (matériaux et mains-d'œuvre).

Le projet est conçu et co-créé avec des partenaires de différentes natures. Le partenariat avait permis de concevoir et de construire le kiosque en faisant appel à un designer très connu (conception) et un ESAT de l'Adapei (construction). Ensuite, il a fallu nouer des partenariats conventionnels avec les collectivités territoriales parce que c'est elles qui achèteront et installeront les kiosques dans leurs quartiers. Ici, il faut mettre en évidence le pouvoir des élus qui apparaît primordial. D'une part, il s'agit du pouvoir de détection des idées intéressantes et de leur évaluation en matière de faisabilité, parce qu'il s'agit quand même d'un projet nouveau, qui n'a pas encore vu le jour ailleurs. D'autre part, les élus ont le pouvoir de réunir toutes les personnes nécessaires au projet et de les mettre en relation : « *j'ai mis tout le monde autour de la table, je leur ai expliqué pourquoi ils sont réunis. [...] C'est des gens qui ne se seraient jamais rencontrés : l'ONG n'aurait jamais rencontré le centre social de Mazères* » (CT1).

Une fois que le kiosque est accepté par la commune, d'autres partenaires devaient rejoindre le projet afin d'assurer le bon fonctionnement du kiosque. Il s'agit, en premier lieu, de l'association le Relais qui récupère les vêtements ou textiles non utilisés par les habitants du quartier pour les recycler ; et en second lieu, des associations de quartier qui assurent la bonne gestion du kiosque : « *sur chaque kiosque on a un partenaire associatif : une association de quartier. La vie du kiosque dépend de cette association qui communique, parle et veille à ce que le kiosque soit en bon état. À Mazères c'est le centre social de Mazères qui s'en occupe ; à Berlioz c'est la MJC Berlioz ; à Bizanos c'est le centre de l'école Balavoine* » (ONG). En outre, les habitants du quartier sont mis en avant dans ce projet ; ce sont les premiers acteurs concernés par le kiosque Solidaire : « *les citoyens sont au cœur de ce projet* » (ONG). Il faut noter que la plupart des partenariats noués sont de nature conventionnelle : « *on a une convention avec le Relais, avec Adapei (ESAT d'Idron), avec tous nos partenaires, parce que le projet se veut national* » (ONG). En effet, cela permet, d'une part, de pérenniser la relation de partenariat et, d'autre part, d'assurer une meilleure diffusion du projet.

Enfin, l'innovation sociale "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" est multipartenariale. Elle fait œuvre de récupération, de réinsertion et de solidarité.

Le tableau 24, ci-dessous, récapitule l'ensemble des facteurs déterminants de cette étape.

Tableau 24. Déterminants de l'innovation sociale, étape de Consolidation : "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup"

Déterminants
Existence d'un partenaire central (les collectivités territoriales)
Diversité des partenaires
Co-création avec les partenaires
Solidarité et bénévolat
Pouvoir et volonté des élus

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Encourager la solidarité et l'esprit de partage entre habitants et limiter le gaspillage alimentaire et non alimentaire sont les deux principaux objectifs du projet. Lors de notre enquête, le taux de réutilisation des vêtements déposés dans les kiosques était de 35%. Dans certains quartiers, ce taux peut atteindre les 100%. C'est le cas par exemple du kiosque installé au quartier Berlioz à Pau. Ce type de kiosque est appelé "preneur", où la demande est supérieure à l'offre. Toutefois, les kiosques nommés "donneurs" ont plus d'offre que de demande et font l'objet de transfert des produits non utilisés au cours des 15 premiers jours vers les autres kiosques de l'agglomération, notamment les "preneurs". Ce sont les bénévoles qui s'occupent de ce transfert.

Le succès du projet se manifeste à travers l'acceptation du kiosque par les habitants du quartier en question, mais plus particulièrement par son utilisation d'une manière enthousiaste et permanente, qui se voit remplir sa mission auprès de cette population. En effet, l'acceptation et l'accueil du kiosque par la population locale sont une condition nécessaire à la diffusion du projet sur le reste du territoire.

Les résultats escomptés et réalisés de ce projet sont exclusivement d'ordre social et environnemental. Lors de cette étape, une grande partie des objectifs sont atteints, notamment ceux permettant de démontrer l'acceptation du kiosque par les habitants et l'intérêt qu'il apporte

au territoire. Ce qui permettait aussi de convaincre les collectivités territoriales qui sont susceptibles d'accueillir les futurs kiosques.

Les résultats réalisés par l'ONG sont plutôt des *outcomes* : impacts sociaux (solidarité, lien social, insertion) et environnementaux (limiter le gaspillage). Le succès de ce projet se confirme lors de l'étape de diffusion.

Étape (6) Diffusion

Le projet des "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" est un type de projet d'innovation sociale destiné à être diffusé. Ainsi, dès sa création, l'initiative était programmée pour s'essaimer, d'une manière progressive, partout en France. En effet, la diffusion est conditionnée par le processus d'émergence de l'innovation (Besançon, 2015) en même temps qu'elle représente un élément indispensable à son succès. C'est-à-dire que si l'initiative n'était pas accueillie dans d'autres régions de France, cela pourrait nous amener à conclure que le projet d'innovation sociale a échoué, en dépit de sa réussite sur le territoire de la CAPBP.

Après la réussite du kiosque expérimental de Mazères-Lezons, l'ONG avait noué un partenariat avec la CAPBP permettant d'installer dix kiosques supplémentaires sur tout le territoire de l'agglomération. Lors de notre enquête (en avril 2019), la CAPBP comptait trois kiosques : un à Mazères-Lezons, un à Bizanos et un à Pau (quartier Berlioz). En 2021, l'objectif prévu est atteint avec 11 kiosques installés sur toute la communauté d'agglomération, dont un dans une grande surface (Auchan Pau)⁶⁹. Dans ce projet, le processus de diffusion est mené dans le sens d'une mise à l'échelle, c'est-à-dire de reproduction par la même entité. Ainsi, l'ONG suit le même modèle de diffusion. En premier lieu, elle noue un partenariat central avec une collectivité territoriale, permettant l'accueil d'un premier kiosque expérimental qui servira d'opération pilote et la réunion une panoplie de partenaires locaux indispensables au projet. En second lieu, l'ONG utilise le même kiosque (la même construction) et le duplique sur tout le territoire de la collectivité. Cependant, le kiosque est tout de même personnalisable en fonction de la ville qui l'accueille : « *c'est le même kiosque partout en France, c'est-à-dire la*

⁶⁹ www.lefonddeshirondelles.org/mercibeaucoup (24/02/2021)

construction, mais il sera mis aux couleurs de la ville. Il est personnalisable » (ONG). Une personnalisation qui reste à notre avis pour l'instant très faible.

L'objectif de l'ONG était de diffuser le projet sur tout le territoire français. Un premier kiosque en dehors de la CAPBP a vu le jour à Tarbes dans les Hautes-Pyrénées, suivi de trois autres à Biarritz (Pyrénées-Atlantiques) et un à Labège dans la Haute-Garonne⁷⁰. De plus, d'autres villes, comme Bordeaux, prévoient l'acquisition de l'initiative sur leur territoire⁷¹. Par ailleurs, dans sa diffusion, l'ONG rencontre avec les collectivités territoriales des difficultés administratives, exclusivement d'ordre temporel. Par conséquent, l'organisation internationale prévoit de diversifier sa cible en s'adressant à d'autres types d'acteurs, comme les grandes surfaces et les bailleurs sociaux.

Section 5.4 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale accompagnée par les collectivités territoriales

Le processus d'innovation sociale qui se dessine dans cette première "situation" n'est pas linéaire et n'intègre pas, automatiquement, l'ensemble des étapes que nous avons prédéfinies à partir de la littérature. C'est un processus dynamique qui accepte des allers-retours entre les différentes phases, suivant l'évolution du projet. En outre, il s'agit d'un processus qui peut être différent d'un projet social à un autre. En effet, les trois études de cas analysées dans ce chapitre s'accordent sur seulement quatre étapes du processus : (1) Incitations, inspirations et diagnostics, (2) Propositions et idées, (4) Consolidation et (5) Performance en matière d'innovation. Ainsi, elles se distinguent au niveau de la troisième (Prototypage et pilotes) et dernière étape (Diffusion). Néanmoins, nous signalons que le processus décrit dans le troisième cas (Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup) s'apparente dans une large mesure à notre modèle conceptuel. Il est également répétitif et évolutif.

Nous n'avons pas réellement enregistré de facteurs mettant en lumière le besoin social comme il est suggéré par la première étape du processus. En effet, le besoin est souvent constaté par les

⁷⁰ www.francebleu.fr/infos/economie-social/Kiosques-solidaires-biarritz-premiere-a-installer-ce-vecteur-de-lien-social-au-pays-basque-1609272128 (24/02/2021)

⁷¹ www.francebleu.fr/infos/economie-social/Kiosques-solidaires-biarritz-premiere-a-installer-ce-vecteur-de-lien-social-au-pays-basque-1609272128 (24/02/2021)

acteurs eux-mêmes. Ainsi, les nouvelles idées permettant de répondre aux besoins sociaux sont impulsées soit par des facteurs internes aux individus initiateurs ou à l'organisation initiatrice (exemple, une expérience), soit par des facteurs liés à l'environnement dans lequel les individus ou l'organisation se trouvent (exemple, une rencontre). L'initiative "Emmaüs Lescar-Pau" (cas 1) est née à partir d'une expérience similaire vécue par l'innovateur. Celle d'"Adapei des Pyrénées-Atlantiques" (cas 2) est déclenchée par une rencontre informelle qui a joué un rôle important dans la détermination de la nature de l'innovation et de son parcours de vie (le choix de l'initiative Adapei et pas une autre). Dans le projet des "Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup" (cas 3), les facteurs incitatifs sont en priorité liés aux caractéristiques individuelles des membres de l'ONG qui avait la détermination de créer un projet innovant permettant d'apporter une réponse à un problème social en France. Ainsi, la volonté et la détermination d'individus *héroïques* (Mulgan, 2006) à répondre à un besoin social constituent la clé de voute dans le lancement des innovations sociales. C'est grâce à ces individus impatientes que le changement social opère (Mulgan, 2006). Par ailleurs, nous avons constaté que le problème social n'est pas directement à l'origine d'un projet socialement innovant. Le problème (ou le besoin) semble avoir toujours existé, mais sa résolution ne s'opère que lorsqu'un stimulus viendrait impulser un innovateur.

Nous nous sommes rendu compte que les idées à l'origine des innovations sociales ont été souvent testées quelque part. Il avait fallu seulement les chercher, les trouver et les adapter à de nouveaux territoires et aux inspirations des porteurs de projet.

Dans la troisième étude de cas (Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup), l'étape "Prototypage et pilotes" était cruciale et déterminante pour le reste du processus. Toutefois, elle était complètement ignorée dans les deux autres cas. Nous pouvons conclure que cette étape de "Prototypage et pilotes" n'est pas indispensable dans ce type d'innovation sociale. En effet, comme le soulignent Murray et *al.* (2010), certains entrepreneurs sociaux « *plongent souvent dans la pratique et espèrent apprendre rapidement sans recourir à des évaluations ou des tests formels* ». En conséquence, cette question doit être posée : est-ce que les expériences des devanciers peuvent être considérées comme des projets expérimentaux pour les nouveaux innovateurs ? Nous pensons que cela est très probable, du fait qu'on est sur des territoires qui se ressemblent, assujettis au même contexte culturel, social et économique.

Dans les trois cas étudiés, la phase de consolidation, c'est-à-dire d'acquisition des connaissances et ressources nécessaires au projet innovant, apparaît comme une étape importante et indispensable. Nous avons remarqué que la mobilisation de la population et des réseaux d'acteurs, dont les collectivités territoriales, est une priorité pour les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. En effet, dans les trois études de cas, les collectivités territoriales ont été évoquées comme un acteur incontournable au développement des projets innovants. Et cela non pas parce qu'elles sont des financeurs, mais parce qu'elles sont susceptibles d'apporter une vraie valeur ajoutée aux projets innovants des associations. Il faut signaler que cette phase de consolidation est plutôt transversale, elle est répartie sur tout le processus. En effet, le développement des deux premiers projets (cas 1 et 2) s'est effectué sur plusieurs décennies, à travers lesquelles il avait fallu rechercher continuellement de nouveaux moyens. Dans le cas 3, la recherche des partenaires était plus dynamique lors de la dernière étape de diffusion, en raison de la nécessité de nouveaux partenariats à chaque fois que l'innovation doit être essaimée.

L'étape de mise à l'échelle n'apparaît pas dans le processus de développement des innovations sociales deux premiers cas. Cela est dû au fait que ces cas représentent des innovations locales qui appartiennent à des réseaux fédérateurs nationaux, et que peut-être la responsabilité de diffusion incombe à ces derniers. De plus, nous estimons que les entrepreneurs sociaux se préoccupent plutôt de leur propre projet et ne cherchent pas vraiment à le diffuser. Cependant, ils sont prêts à partager leurs expériences et leurs savoir-faire avec des personnes souhaitant lancer des initiatives innovantes et qui sont à la recherche d'informations ou d'inspiration. À l'inverse de ces deux premiers cas, dans le troisième projet des kiosques solidaires, la phase de diffusion était importante et s'inscrit dans une logique processuelle prévue dès le début du projet. Nous préférons appeler cette étape de diffusion une "mise à l'échelle", parce qu'il s'agit d'une duplication du même modèle de kiosque sur de nouveaux territoires par la même organisation.

Le tableau 25 récapitule l'ensemble des caractéristiques du processus d'innovation sociale étudiées dans ce chapitre.

Tableau 25. Caractéristiques du processus d'innovation sociale ("situation 1")

Étapes du processus	Caractéristiques
(1) Incitations, inspirations et diagnostics	D'ordre individuel, organisationnel et contextuel Impulsion initiale : expérience antérieure, rencontre
(2) Propositions et idées	L'idée peut précéder le besoin (cas 1) Adoption de l'idée et adaptation au terrain Pas de processus de génération et de sélection des idées (dans 2 cas/3)
(3) Prototypage et pilotes	N'a pas lieu dans 2 cas /3 pour les raisons suivantes : 1) soutien du réseau interne ; 2) appui sur l'expérience des prédécesseurs ; 3) crédibilité et légitimité <i>a priori</i> (liées à l'usage d'un nom reconnu).
(4) Consolidation	Mobilisation des ressources et compétences Importance des réseaux (interne/externe) Fort partenariat avec les collectivités territoriales (secteur public) Diversité partenariale mais existence d'un partenariat central Partenariats essentiellement conventionnels Rôle important de la population (dont dons et bénévolat) Phase transversale
(5) Performance en matière d'innovation	Trois niveaux de performance : économiques, impacts sociaux et environnementaux
(6) Diffusion	Dans le cas d'innovation mature (cas 1 et 2) : diffusion quasi inexistante mais : 1) incitation aux nouvelles idées et 2) soutien en faveur d'autres initiatives sociales et aux nouveaux porteurs de projet (apport d'informations et de savoir-faire) Dans le cas d'innovation récente (cas 3) : mise à l'échelle géographique et diversification. Étape qui dépend de l'environnement

Par ailleurs, nous avons identifié quatre familles de facteurs (en matière de moteurs et d'obstacles) qui peuvent conditionner le processus d'innovation sociale (tableau 26). Nous les avons regroupés en quatre catégories : la première concerne des facteurs liés à l'environnement où les individus ou organisations se trouvent ; la deuxième est constituée des caractéristiques des individus ou organisations développant les innovations ; la troisième est liée aux relations

que ces individus et organisations nouent avec les autres acteurs de leur environnement ; et la dernière catégorie concerne les aspects de l'innovation en tant que telle.

Tableau 26. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 1")

Catégorie	Moteurs / Freins	Influence attendue sur l'innovation sociale
Facteurs environnementaux	Défauts dans le système social (problèmes sociaux)	Positive
	Valeurs et engagement de la société civile (exemple, générosité ou bénévolat)	Positive
	Tissu économique	Positive
	Disponibilité des ressources (financières, humaines et partenariales)	Positive
	Freins économiques (exemple, incertitude)	Négative
	Freins politiques	Négative
	Freins juridiques (exemple, cadre législatif très rigide)	Négative
	Freins administratifs (exemple, résistance au changement ou lenteur dans la prise de décision)	Négative
	Freins sociétaux (exemple, mouvements sociaux dus à l'accompagnement des changements radicaux)	Négative
Facteurs relatifs aux individus initiateurs ou à l'organisation initiatrice	Caractéristiques des individus initiateurs (exemple, détermination, volonté, engagement ou militantisme)	Positive
	Compétences de l'organisation (ouverture, adaptation, intégration, cohérence, rigueur, etc.)	Positive
	Contraintes administratives internes	Négative
Facteurs relatifs aux relations avec les acteurs externes	Diversité des partenaires	Positive
	Co-création entre partenaires	Positive
	Partenariat principal	Positive
	Disposer de partenariats avec les collectivités territoriales	Positive
	Recours au bénévolat	Positive
Caractéristiques de l'innovation	Utilité de l'innovation pour le territoire (répondre à une mission publique)	Positive
	Valeur morale de l'innovation	Positive
	Réalisabilité du projet innovant	Positive
	Qualité du produit/service proposé	Positive

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de l'étude qualitative relative à la "situation 1", en suivant une analyse thématique. Nos résultats montrent que ce processus est complexe et dynamique. Il n'est pas linéaire et n'intègre pas l'ensemble des étapes de notre processus conceptuel.

Nos résultats corroborent la littérature (Dobele, 2015 ; Dufour et *al.*, 2014) et mettent l'accent sur un aspect particulier du partenariat. En effet, la coopération avec les acteurs de différentes natures (public, privé et société civile) ressort comme une condition incontournable à l'innovation sociale. Cette coopération n'est pas seulement une conséquence de contraintes de ressources auxquelles les organisations du secteur social sont confrontées, mais aussi d'une exigence qui émane de la nature même de l'innovation sociale (complexité, incertitude, pluridisciplinarité). Par conséquent, nous pouvons considérer l'innovation sociale comme un processus de co-création visant le bien-être des populations. En outre, les collectivités territoriales constituent un acteur central pour les organisations du secteur social. Il détermine parfois le sort de l'organisation dans le sens où il peut la propulser d'une manière considérable, du point de vue économique mais aussi social (notoriété et crédibilité vis-à-vis de la population). Inversement, le manque de relations avec les collectivités territoriales peut limiter l'organisation sociale dans son développement. Par ailleurs, notre étude montre que l'innovation sociale se crée et se développe en fonction des besoins qui existent sur le territoire mais également des caractéristiques de ce territoire, notamment en termes des ressources disponibles.

Dans le chapitre 8, nous proposons une discussion des résultats tirés de la "situation 1", en les confrontant aux résultats des deux autres "situations". Le chapitre suivant (chapitre 6) fera l'objet de la deuxième "situation".

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

Chapitre 6. Innovation sociale initiée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation

Ce chapitre vise à analyser deux études de cas d'innovation sociale initiée par les collectivités territoriales mais dont la mise en œuvre est laissée à d'autres partenaires privés (situation 2⁷²). Il discute les résultats des données qualitatives recueillies à partir de cinq entretiens semi-structurés, enrichis d'observations et d'une documentation à la fois physique et numérique. Nous présentons et discutons les résultats de la présente "situation" selon chaque cas et au travers des six étapes du processus d'innovation sociale tirées de la littérature.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections. La première (6.1) fait l'objet d'une analyse du cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire". C'est un projet innovant initié par la commune de Bordeaux et développé par des associations d'aide alimentaire du territoire bordelais. La deuxième section (6.2) est consacrée à l'étude de cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau". Il s'agit d'un nouveau modèle de déchetterie qui est accompagnée d'une recyclerie. Elle est mise à la disposition des habitants de la Communauté l'Agglomération Pau Béarn Pyrénées. Dans chacune de ces deux sections, nous discutons trois éléments essentiels à savoir : la démarche entreprise afin de développer les innovations sociales, le rôle potentiel des différentes parties prenantes, et l'intérêt des collectivités territoriales à céder la mise en œuvre d'un projet innovant à des partenaires associatifs. La troisième section (6.3) permet d'identifier les caractéristiques et déterminants du processus d'innovation sociale analysé dans les deux premières sections.

⁷² La "situation 2" correspond à notre deuxième cas de figure où les innovations sociales sont initiées par les collectivités territoriales mais développées par d'autres partenaires (voir chapitre 4)

Section 6.1 Cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" : lutte contre le gaspillage alimentaire

L'innovation sociale "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" consiste en la cession d'aliments non consommés par les élèves des restaurants scolaires bordelais au profit des associations de proximité, spécialistes dans l'aide alimentaire. Le projet est imaginé et porté par la ville de Bordeaux en particulier l'élue en charge de l'éducation, également présidente du Syndicat Intercommunal à Vocation Unique (SIVU) en charge de la restauration scolaire. Il associe plusieurs services de la ville de Bordeaux ainsi que son centre communal d'action sociale (CCAS).

6.1.1 Ville de Bordeaux : contexte local

Bordeaux est une commune du sud-ouest de la France. Elle se situe au centre du département de la Gironde, dans la région Nouvelle-Aquitaine (figures 19 et 20). Elle est la préfecture du département et le chef-lieu de la région (Bordeaux Métropole A, s.d.). La commune s'étend sur une superficie de 49,4 km² et compte, en 2020, 257 804 habitants (Annuaire Mairie, s.d.). Ce qui représente une densité de 5 222,9 habitants par km² (Annuaire Mairie, s.d.). Les domaines d'intervention de la collectivité sont multiples et relèvent des services à la population comme l'état civil, les seniors, la gestion des écoles et des crèches, la culture ou l'action sociale (Bordeaux B, s.d.).

Parmi les établissements publics administratifs de la commune, le CCAS de Bordeaux est géré par un conseil d'administration de 15 membres. Ce dernier est présidé par le Maire et règle les affaires de l'établissement par ses délibérations (Bordeaux A, s.d.). « *Ce conseil comprend outre les élus du Conseil Municipal, majoritaires, des personnes qualifiées et des représentants du monde associatif œuvrant au titre de la lutte contre les exclusions* » (Bordeaux A, s.d.). Il intervient auprès des personnes handicapées, des personnes âgées et des personnes seules ou en couple, sans enfants à charge (Bordeaux A, s.d.). Le CCAS jouit d'une certaine indépendance qui le rend moins sensible aux évolutions politiques de la commune (Bordeaux A, s.d.).

la ville de Bordeaux, la population de cette métropole croît chaque année. Elle est estimée à près d'un million (975 000) en 2030 (Bordeaux A, s.d.). La métropole de Bordeaux assure les compétences d'intérêt intercommunal telles que les transports en commun, la voirie, l'assainissement, les ordures ménagères et la propreté (Bordeaux B, s.d.).

Grâce à leur insertion dans différents réseaux d'échanges, les métropoles possèdent « *un rôle déterminant en matière de développement économique, d'innovation et de transition énergétique et influencent un ensemble plus ou moins étendu de territoires* » (Insee, 2020). Dans un souci de performance, les métropoles entrent souvent en concurrence à l'échelle nationale et internationale. Selon une étude européenne réalisée par l'Insee, parue en octobre 2020, la métropole bordelaise se classe parmi les *grands pôles régionaux supérieurs*, par sa taille et son influence sur les territoires régionaux (Insee, 2020). Par ailleurs, la métropole de Bordeaux s'est fixé l'ambition de devenir une métropole de référence à l'échelle européenne, à l'horizon 2030 (Bordeaux Métropole B, s.d.). Le principal atout de cette métropole est sa capacité à attirer la population résidentielle et touristique (Insee, 2020). Elle est également attractive sur le plan économique, avec 450 000 emplois dont 10% sont recensés dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (Bordeaux Métropole A, s.d.). Ce dernier regroupe 2 983 (Bordeaux Métropole C, s.d.) structures sur le territoire de la métropole de Bordeaux dont 1 500 (Bordeaux C, s.d.) sur la commune de Bordeaux. Plusieurs domaines sont recouverts par le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire à Bordeaux : l'action sociale, la santé, les services aux personnes, le sport, la culture, les nouveaux modes de production et de consommation alimentaire, la réduction et la valorisation des déchets, ou les énergies renouvelables (Bordeaux C, s.d.). Parmi les structures de l'Économie Sociale et Solidaire, les associations sont la principale composante du secteur et les premiers employeurs de l'économie sociale (Insee, 2015). Certaines de ces associations militent depuis plus de 30 ans contre le gaspillage alimentaire.

6.1.2 Problématique du gaspillage alimentaire : une question centrale

Au-delà du fait que le projet des "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" répond au problème de la précarité alimentaire et contribue à la création du lien social, l'ambition principale derrière cette initiative est la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le gaspillage alimentaire se définit comme « *toute nourriture destinée à la consommation*

humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée ou dégradée » (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2021).

Le gaspillage alimentaire est une grande question qui intéresse les représentants de l'État, non seulement au niveau des collectivités territoriales mais aussi aux niveaux national et européen. En effet, le 19 janvier 2012, le Parlement Européen a adopté une résolution pour la lutte contre le gaspillage alimentaire, en se fixant l'objectif de réduire de moitié les quantités d'aliments jetées à la poubelle (Sénat, s.d.), d'ici 2050. Cette résolution est une réaction envers les chiffres *choquants*⁷³ révélés par la Commission Européenne. En effet, cette dernière estime la quantité d'aliments gaspillée chaque année dans l'Union Européenne à 89 millions de tonnes, soit l'équivalent de 179 kg par habitant et par an (Sénat, 2013). Par conséquent, rien qu'en 2012, 143 milliards d'euros ont été perdus dans l'Union Européenne à cause du gaspillage alimentaire (Parlement Européen, 2017).

Le constat du gaspillage alimentaire est également observé en France. Selon une étude réalisée par l'ADEME⁷⁴ (2016), en mai 2016, environ 10 millions de tonnes de nourriture consommable sont gaspillés chaque année en France, soit 150 kg par habitant et par an. Cela représente 20% de la nourriture produite dans le pays (Ministère de la Transition Énergétique, 2020). La même étude révèle que les pertes d'aliments sont constatées sur l'ensemble de la filière alimentaire et sur tout le cycle de vie du produit, de la production à la consommation. En effet, des pertes significatives sont enregistrées au niveau du cycle. En se basant sur l'indicateur du poids, l'étude révèle que les secteurs de production et de consommation sont les plus responsables des pertes et gaspillages alimentaires. En effet, les parts de ces pertes et gaspillages revenant à ces deux derniers secteurs sont respectivement de 32% et 33%. Toutefois, elles s'élèvent à 21% dans le secteur de la transformation et 14% dans la distribution.

Les ambitions européennes sont reprises en France au travers d'un pacte national, lancé officiellement le 14 juin 2013 (Sénat, 2013). Ce pacte vise à réduire de moitié le gaspillage

⁷³ Selon Madame Bernadette Bourzai, ancienne sénatrice de la V^e République. Extrait du texte ayant fait l'objet de la proposition de résolution n° 619 (2012-2013) au 30 mai 2013 (Sénat, s.d.)

⁷⁴ L'ADEME (l'Agence de la Transition Écologique) est un établissement public dont la mission consiste à accélérer la transition énergétique de la France vers une société plus sobre et solidaire, créatrice d'emplois, plus humaine et harmonieuse. Elle intervient dans divers thématiques comme l'environnement, la dynamique sociale et sociétale, la compétitivité des entreprises et des territoires (ADEME, s.d.).

alimentaire, d'ici 2025 (Sénat, 2013). Il est établi en présence de tous les acteurs de la chaîne alimentaire et implique l'engagement de tous envers la lutte contre le gaspillage alimentaire. En effet, chaque partie prenante de la chaîne alimentaire allant des syndicats agricoles jusqu'aux consommateurs, en passant par les industriels, la grande distribution, la restauration collective et commerciale, les associations caritatives et les collectivités territoriales, s'engage à mettre en place à son niveau des actions de sensibilisation et de prévention du gaspillage alimentaire (Sénat, 2013). Depuis ce pacte, l'État a pris des dispositions législatives pour la lutte contre le gaspillage alimentaire (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2021). La première Loi antigaspillage alimentaire promulguée par l'État français est la loi dite "Garot", n° 2016-138 du 11/02/2016. Elle a défini quatre mesures principales pour réduire le gaspillage alimentaire en proposant un ordre de priorité dans les actions à mettre en œuvre (Ministère de la Transition Énergétique, 2021). Il s'agit, en premier lieu, de favoriser la prévention du gaspillage alimentaire ; ensuite, d'utiliser les invendus propres à la consommation, soit par le don soit par la transformation ; la troisième mesure réside dans la valorisation de l'alimentation animale ; et la dernière dans l'utilisation des restes alimentaires à des fins de compost pour l'agriculture ou pour la valorisation énergétique (Ministère de la Transition Énergétique, 2021). Cette loi "Garot" interdit, par ailleurs, les pratiques de destruction d'aliments encore consommables (Ministère de la Transition Énergétique, 2021).

Après 2016, d'autres lois ont affirmé l'engagement de la France en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Il s'agit par exemple de la loi "EGalim" du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et pour une alimentation saine et durable (Ministère de la Transition Énergétique, 2021) ; ou la loi "AGEC" du 11 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (Ministère de la Transition Énergétique, 2020).

Au niveau local, la prise de conscience existait bien avant les mesures nationales et européennes. En effet, dotées d'un fort ancrage territorial, les associations « *travaillent depuis longtemps, dans l'ombre, pour que les rebuts alimentaires soient utilisés pour aider les personnes démunies* »⁷⁵. Par exemple, les "banques alimentaires" et les "restos du cœur" étaient

⁷⁵ Selon Madame Bernadette Bourzai, ancienne sénatrice de la V^e République. Extrait du texte ayant fait l'objet de la proposition de résolution n° 619 (2012-2013) au 30 mai 2013 (Sénat, s.d.)

à l'origine de nombreux petits projets et initiatives contre le gaspillage alimentaire. Cependant, la priorité pour ces associations était, bien évidemment, de venir en aide à la population précaire souffrant de la faim (un autre constat qui n'est pas des moindres⁷⁶). Cette priorité des associations s'opère, souvent, par le biais des solutions antigaspillages. Il faut signaler que les initiatives des associations (ou autres structures de l'Économie Sociale et Solidaire) restent insuffisantes face aux quantités importantes d'aliments gaspillées chaque année en France.

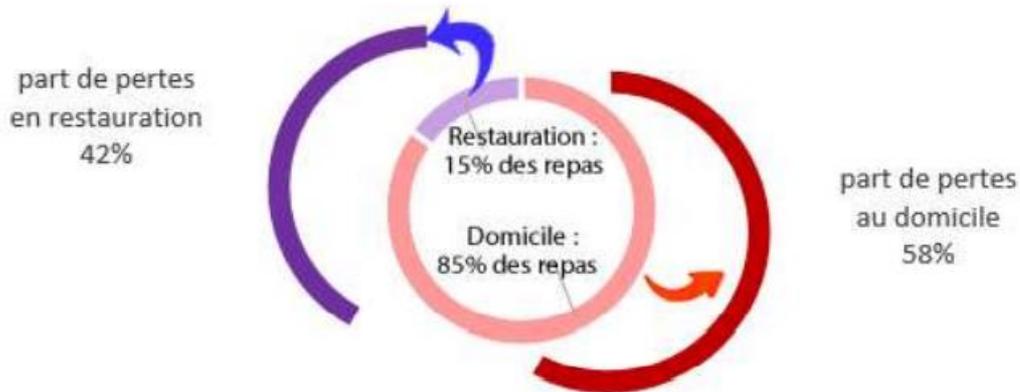
À côté des associations, les collectivités territoriales ont également anticipé les enjeux du gaspillage alimentaire, tant au niveau sociétal (par exemple la faim, l'insécurité alimentaire), environnemental (par exemple, les émissions des gaz à effet de serre, la perte des ressources en eau et en matières premières) qu'économique (par exemple, les pertes financières liées au gaspillage alimentaire) (La Gazette des Communes, des Départements et des Régions, 2015). Et cela par le « biais de leurs politiques de gestion des déchets ou de maîtrise de l'énergie et de limitation des rejets de gaz à effet de serre » (La Gazette des Communes, des Départements et des Régions, 2015). Il s'avère qu'au niveau politique local, c'est dans l'activité de la restauration collective⁷⁷ (par exemple, la restauration scolaire ou médico-sociale) que la lutte contre le gaspillage alimentaire est la plus avancée (La Gazette des Communes, des Départements et des Régions, 2015). Elle est principalement stimulée par la loi "Grenelle 2" du 10 juillet 2010, qui fait obligation de tri et de valorisation aux gros producteurs des biodéchets (La Gazette des Communes, des Départements et des Régions, 2015). Selon l'étude de l'ADEME (2016), les Français gaspillent quatre fois plus en restauration collective et commerciale qu'à domicile. En effet, 130g de nourriture par personne et par repas finissent à la poubelle en restauration contre 32g chez les ménages (ADEME, 2016). Ainsi, selon la même étude, la part de l'activité de la restauration dans le total des pertes et gaspillages du secteur de la consommation s'élève à 42%, sachant qu'elle ne représente que 15% de l'ensemble des repas consommés (voir figure 21). Parmi les établissements de la restauration collective, les cantines scolaires ne sont pas épargnées par la problématique du gaspillage alimentaire. Par exemple, dans le département de la Gironde, le conseil général a évalué les pertes alimentaires produites

⁷⁶ Selon Madame Bernadette Bourzai, ancienne sénatrice de la V^e République. Extrait du texte ayant fait l'objet de la proposition de résolution n° 619 (2012-2013) au 30 mai 2013 (Sénat, s.d.)

⁷⁷ La restauration collective peut se définir comme « une activité de restauration hors foyer caractérisée par la fourniture de repas à une collectivité de consommateurs réguliers, liée par accord ou par contrat » (DRIAAF, 2012)

dans les cantines de 103 collèges du département à hauteur de 3 millions d’euros, sur un budget annuel de 57 millions d’euros (La Gazette des Communes, des Départements et des Régions, 2015).

Figure 21. Parts des pertes et gaspillages en restauration et au domicile



Source : ADEME (2016)

Forte de tous ces constats, mesures et effets du gaspillage alimentaire, la commune de Bordeaux a montré l'exemple d'un bon élève au niveau local, en se fixant l'objectif de « *devenir la première ville française contre le gaspillage et pour l'innovation alimentaire* » (Bordeaux A, s.d.). En effet, la commune mène, auprès de ses 16 000 élèves qui déjeunent dans les restaurants scolaires, plusieurs actions autour de l'éveil du goût, du développement durable et de la réduction du gaspillage alimentaire (Bordeaux A, s.d.). Des initiatives concrètes et progressives sont également déployées dans les établissements scolaires de la ville. Il s'agit par exemple du recyclage des biodéchets, d'installation de tables de tri et de débarrassage ou du don des excédents alimentaires aux associations (Bordeaux A, s.d.).

Ce dernier exemple fait l'objet de notre étude de cas qui est analysée et discutée dans la sous-section suivante.

6.1.3 Analyse et discussion des résultats

Dans le cadre de l'étude de cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire", nous avons réalisé trois entretiens semi-directifs⁷⁸ (tableau 27) :

- le premier d'une durée d'une heure et dix minutes s'est déroulé au niveau de la commune de Bordeaux ;
- le deuxième est réalisé avec une association d'aide alimentaire⁷⁹, chargée de récupérer les excédents d'un restaurant scolaire bordelais. La durée de cet entretien est de 52 minutes ;
- le troisième, d'une durée de 45 minutes, est réalisé auprès de la Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde (BABG).

Tableau 27. Description du cas "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"

Code	Organisation	Année de lancement du projet	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
CT2	Commune de Bordeaux		65 élus dont 25 adjoints au maire 257 804 habitants		Lutte contre le gaspillage alimentaire
Asso6	Association BABG	2015	17 salariés 200 bénévoles 18 000 bénéficiaires	Gaspillage alimentaire Précarité alimentaire	Combattre la précarité alimentaire Renforcement du lien social
Asso7	Association		1500 bénévoles 22 000 bénéficiaires		

Les banques alimentaires sont le premier réseau d'aide alimentaire en France (Banque Alimentaire, s.d.). Parmi les 79 banques alimentaires existant sur le territoire, la BABG est une

⁷⁸ Dans cette étude de cas, les entretiens sont anonymés.

⁷⁹ Le nom de l'association est anonymé dans cette étude de cas.

association loi 1901 créée à Bordeaux le 9 juin 1986 (Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde, s.d.). Elle est à la tête d'un réseau de 135 associations d'aide alimentaire, réparties sur tout le département de la Gironde (Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde, s.d.). Le travail de la banque alimentaire consiste principalement à récupérer les denrées alimentaires et les invendus pour les fournir gratuitement aux associations partenaires, au profit de leurs bénéficiaires (Asso6). Les approvisionnements des banques alimentaires proviennent à hauteur de 66% des collectes des produits sauvés du gaspillage (Banque Alimentaire, s.d.). Le reste est donné par l'État, l'Union Européenne et les particuliers (Banque Alimentaire, s.d.). Les produits collectés proviennent principalement des secteurs de la grande distribution, de l'industrie agroalimentaire et des producteurs (Banque Alimentaire, s.d.). Il s'agit par exemple d'articles présentant des défauts d'emballage ou d'étiquetage, des fruits et légumes mal calibrés ou des surplus (Banque Alimentaire, s.d.).

Nous analysons et discutons, ci-après, les résultats de notre enquête en suivant les six étapes du processus d'innovation sociale tirées de la littérature.

Étape (1) Incitations, inspirations et diagnostics

La cuisine centrale du SIVU en charge de la restauration scolaire livre chaque semaine environ 70 000 repas dans les 105 écoles bordelaises. En dépit de la gestion optimale des commandes, un diagnostic mesurant⁸⁰ le gaspillage alimentaire mené sur l'ensemble des écoles de Bordeaux, en janvier 2015, a révélé que les cantines scolaires de la ville produisent bien des excédents : « *notre objectif, à la base, c'est de nourrir tous les enfants à l'école dans un rapport qualité-prix et de faire en sorte qu'il y ait aucun reste qui soit jeté. Mais on n'a pas de système parfait, on produit un peu plus que nécessaire* » (CT2). En outre, la législation oblige que ces excédents non consommés dans les cantines scolaires soient jetés en fin de semaine, ce qui représente des quantités assez importantes. Par conséquent, des actions de sensibilisation sont menées au niveau des écoles bordelaises. Par exemple, la BABG intervenait auprès de ces établissements pour sensibiliser les enfants au gaspillage alimentaire et mobiliser des actions solidaires. Cela a participé à sensibiliser d'autant plus les cantines produisant des excédents alimentaires

⁸⁰ La mesure du gaspillage alimentaire se réalise par la mesure des quantités de denrées alimentaires jetées à la poubelle lors d'un service.

importants. Par ailleurs, pour faire face à ce problème du gaspillage et aux conséquences qu'il engendre, le service de l'éducation de la mairie, représenté par l'adjointe au maire en charge de l'éducation, cherchait des solutions à ce problème au niveau des restaurants scolaires.

À partir de ce que nous avons développé dans la sous-section précédente concernant l'évolution de la question du gaspillage alimentaire en Europe et particulièrement en France et de l'analyse de nos entretiens, nous pouvons affirmer que le projet des "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" résulte de la conjugaison de trois facteurs incitateurs (tableau 28). Le premier concerne une prise de conscience politique et collective, à l'échelle macro, qui s'est traduite par la résolution du Parlement Européen du 19 janvier 2012 contre le gaspillage alimentaire et par le pacte français du 14 juin 2013. Une prise de conscience qui avait fait écho au niveau local, qui se nourrissait des différentes actions de sensibilisation menées par l'État et les associations. Deuxièmement, le problème du gaspillage alimentaire est une réalité que les responsables politiques et les agents de la restauration observent quotidiennement dans les cantines scolaires. Le troisième facteur, qui lui-même est engendré par les deux premiers facteurs, réside dans la volonté politique des élus locaux à mettre en œuvre des solutions durables permettant de résoudre le problème du gaspillage alimentaire dans les cantines.

Tableau 28. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"

Facteurs déterminants
Volonté politique (locale)
Existence du problème
Contexte de sensibilisation au gaspillage alimentaire (conscience collective)

Étape (2) Propositions et idées

Une fois que le problème est posé et que la volonté de le résoudre est exprimée, la recherche de propositions satisfaisantes pouvait être entamée. En effet, la direction de l'éducation organisa des réunions, en petit groupe de travail, avec une équipe du service en charge des contrôles d'hygiène, de la sécurité, et du suivi de la restauration collective ainsi qu'avec les agents du CCAS. Rapidement, l'idée de la cession des excédents alimentaires aux associations a émergé

comme solution potentielle, vu qu'elle a été déjà initiée en France. En effet, l'idée était inspirée d'un lycée privé du département de la Savoie⁸¹, qui était le premier établissement scolaire français ayant fait don des surplus alimentaires produits dans son restaurant (ADEME, 2014). Cette première initiative était réalisée dans les années 1990 à la demande d'une association d'aide alimentaire, "La Cantine savoyarde"⁸², qui confectionne et sert des repas aux plus démunis. Ainsi, l'idée était adoptée par la commune de Bordeaux mais le projet qui en découlait était complètement différent de celui du lycée savoyard, notamment dans sa mise en œuvre. En effet, l'initiative bordelaise était lancée par une collectivité territoriale qui devait, elle-même, aller à la recherche d'associations, contrairement au projet savoyard qui était initié et piloté par une association.

Nous constatons alors qu'il n'y avait pas eu vraiment de processus de génération d'idées comme le supposait la littérature. L'équipe en charge du projet avait tout simplement adopté une idée qui existait déjà dans un contexte associatif, bien qu'elle ait pris l'initiative et le risque de l'adopter au contexte public d'une collectivité territoriale. Nous pensons qu'à l'heure actuelle les collectivités territoriales ne disposent pas vraiment de solutions miracles pour combattre le gaspillage alimentaire. Hormis la gestion des commandes des repas en amont (ce qu'ils font déjà, grâce notamment au système de réservation à l'avance) et la cession des excédents de ces repas en aval. D'ailleurs, le fait d'inclure le CCAS qui est en relation avec les associations d'aide alimentaire au tout début du projet, sous-entendait que celui-ci aura une vocation sociale.

Étape (3) Prototypage et pilotes

La mairie avait lancé une étude de faisabilité, entre janvier et mai 2015, pour faire l'état des lieux de l'activité de l'aide alimentaire sur le territoire de la collectivité. Cette étude a révélé l'existence d'un réseau assez important d'associations d'aide alimentaire, et par conséquent la possibilité de l'initiative. Elle a, également, permis d'identifier à l'aide du CCAS les partenaires associatifs pouvant participer à l'expérimentation du projet. Le rôle du CCAS était de mettre la direction de l'éducation, en charge du projet, avec des associations de l'aide alimentaire. Ainsi, trois associations ont été identifiées pour participer à l'expérimentation. Cependant, une seule,

⁸¹ Le département de la Savoie est un département français situé dans la région Auvergne Rhône-Alpes (code postal : 73)

⁸² www.cantine-savoyarde.fr (18/16/2021)

"les Restos du Cœur de Gironde", avait répondu favorablement au projet puisque les autres associations avaient des problèmes logistiques et manquaient de bénévoles.

Ensuite, « un cadre juridique dans lequel la collectivité peut mener une cession d'aliments à un tiers » a été défini par la direction des affaires juridiques de la ville de Bordeaux (CT2). En effet, des réunions se sont tenues entre les agents de la mairie de Bordeaux et l'association "les Restos du Cœur de Gironde" dans le but de partager les objectifs de l'initiative ainsi que de construire, ensemble, la démarche permettant d'atteindre ces objectifs (Observatoire Territoria, 2015). Ainsi, un projet de convention dans lequel étaient précisées les modalités de transfert des responsabilités, les conditions de transport et le calendrier des collectes a été rédigé. Le dossier et le projet de convention ont fait, ensuite, l'objet d'une délibération au conseil municipal (Weka, 2015). Une dernière réunion a été, plus tard, organisée dans le groupe scolaire, où la première cession d'aliments devait avoir lieu. L'objectif de cette réunion était, d'une part, de mettre en contact les agents de la restauration et l'association en charge de la collecte, d'autre part, de définir les modalités pratiques de la cession d'aliments (par exemple, l'identification des intervenants, la mise en place d'une fiche de transfert ou la détermination d'un numéro de contact).

Finalement, l'expérimentation était lancée en juin 2015. Un mois plus tard, une évaluation de cette expérimentation a été menée avec les agents de l'école et l'association en question. En effet, le bilan était très positif pour les équipes de l'école bordelaise et pour l'association qui avait mis en œuvre le projet. Il y avait une bonne organisation, une logistique adaptée et des interlocuteurs disponibles. En outre, l'association avait souligné la qualité des produits récupérés qui représentaient des portions pour 20 à 40 personnes, selon les jours (Observatoire Territoria, 2015). Dès lors que l'évaluation était concluante, la mairie décida d'étendre le dispositif à d'autres écoles de la ville et avec d'autres associations maillant le territoire.

Nous concluons que cette étape "Prototypage et pilotes" était importante pour la ville de Bordeaux. Elle a permis de montrer l'efficacité de la procédure mise en place, sans problème particulier de fonctionnement, mais aussi de se rendre compte de l'utilité du projet compte tenu du service rendu aux associations.

Étapes (4) Consolidation & (5) Performance en matière d'innovation

L'innovation sociale "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" ne repose que sur la mobilisation des ressources partenariales. En effet, elle a engendré deux types de partenariat. Premièrement, un partenariat de type public qui avait permis d'associer les services de la commune de Bordeaux (la direction de l'éducation, la direction des affaires juridiques et la direction en charge des contrôles d'hygiène, de la sécurité et du suivi de la restauration collective) et le centre communal d'action sociale (CCAS) en relation avec les associations d'aide alimentaire. En dépit de la forte implication de ces parties dans le projet, elle ne leur a demandé aucun coût supplémentaire de fonctionnement, hormis le temps de travail consacré au projet. Par exemple, les agents de la restauration passent entre 5 à 10 minutes par jour sur le projet : « *c'est une nouvelle tâche qui n'est pas inscrite dans leur fiche de poste, mais ils sont tellement contents de ne pas jeter, ils prennent plaisir* » (CT2).

Bien que trois directions de la ville de Bordeaux soient impliquées dans le projet, d'autres parties sont restées à l'écart, du moins au début du projet. Il s'agit principalement des directeurs d'écoles, des agents d'écoles et du service périscolaire. En effet, l'initiative était mise en place avec très peu d'intervenants. La raison était que les « *collectivités, en innovation territoriale, fonctionnent par consensus* » (CT2). Ainsi, moins il y a du monde autour de la table, plus c'est facile de mettre tout le monde d'accord : « *je remarque dans mon métier que si on associe trop de monde ça devient un projet trop ambitieux, mais finalement ça paralyse son avancée. [...]* Faut savoir démarrer petit pour faire la démonstration, ensuite élargir » (CT2).

Deuxièmement, un partenariat de type associatif avait permis d'affilier les associations opérant dans l'aide alimentaire, mais aussi la BABG. En effet, la mise en œuvre du projet, repose exclusivement sur les associations d'aide alimentaire qui « *ont toutes pour mission de venir en aide aux personnes en situation de précarité ou d'exclusion* » (Asso6). Elles doivent maîtriser la chaîne du froid et disposer de lieux d'accueil avec des coins cuisines, afin de permettre la confection des repas (Observatoire Territoria, 2015). En effet, ces associations récupèrent les excédents des cantines scolaires dans le respect de la réglementation sanitaire et s'en chargent,

à leur tour, de les redistribuer aux bénéficiaires⁸³ : « on récupère que des fruits et légumes entiers, des yaourts pour lesquels la chaîne de froid ait pu être préservée, éventuellement des barquettes bien fermées, conditionnées et bien étiquetées par la cuisine centrale et en aucun cas des produits ouverts entamés. Ça s'est interdit » (Asso7). La plupart de ces associations sont des adhérentes de la BABG, qui leur fournit la majeure partie des denrées alimentaires dont elles ont besoin. La BABG était un partenaire précieux du projet parce qu'elle a joué un rôle important dans son extension : « le fait de s'appuyer sur un partenaire qui nous a permis d'accéder à des associations est un facteur important de réussite du projet. [...] Sinon on n'aurait pas su comment s'y prendre, c'est pas notre métier » (CT2). En effet, elle a réalisé, gratuitement, pour la collectivité territoriale, un gros travail de prospection permettant d'informer et d'identifier les associations intéressées par la collecte des excédents des repas des écoles. Grâce à cette campagne de prospection, une dizaine d'associations ont adhéré au projet. L'adhésion se conclut avec la signature de la convention de passation entre la collectivité territoriale et l'association de l'aide alimentaire : « [...] chaque fois qu'il y a une nouvelle association, ils nous rencontrent, on leur présente le projet et la carte des écoles pour récolter des aliments qui n'ont pas été consommés, et puis présenter la convention, la signer » (CT2). Le partenariat avec la BABG était, par ailleurs relationnel, c'est-à-dire sans convention. Nous pensons que la BABG n'avait aucun intérêt à participer au projet, mais le fait d'être déjà partenaire de la ville de Bordeaux, sur d'autres projets plus importants, l'avait poussée à proposer son aide en tant qu'intermédiaire : « au départ ils (les agents de la collectivité) pensaient que nous, en tant que banque alimentaire, pourrions le faire. Alors on a expliqué pourquoi ce n'est pas du tout rationnel à notre niveau et on a proposé d'être médiateur en la matière » (Asso6). En outre l'utilité du projet et son insertion dans le domaine d'activité des banques alimentaires, en l'occurrence la sensibilisation au gaspillage alimentaire, sont d'autres raisons qui ont poussé la BABG à adhérer au projet.

L'ensemble des facteurs déterminants de l'étape "Consolidation" sont récapitulés dans le tableau 29.

⁸³ Les bénéficiaires de l'initiative sont les mêmes que les bénéficiaires des associations d'aide alimentaire et concerne la population ayant des difficultés à se nourrir.

Tableau 29. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire"

Déterminants
Appui sur l'expertise d'un partenaire associatif (ayant un poids important)
Environnement favorable à l'aide alimentaire
Coopération interne (avec les services de la ville) et externe (avec les partenaires associatifs)
Restreindre le nombre de partenaires au début du projet

Après la réussite de l'expérimentation réalisée en juin 2015, le dispositif s'est dupliqué progressivement au niveau de la commune de Bordeaux, grâce à l'implication des associations maillant ce territoire. Lors de notre enquête, 40% des écoles de la ville de Bordeaux ont été déjà couvertes par le dispositif, ce qui représentait des quantités importantes de denrées alimentaires sauvées du gaspillage. De plus, le projet avait permis de soutenir les associations d'aide alimentaire et, indirectement, apporte de l'aide aux personnes en situation de précarité alimentaire. Le projet crée également du lien social, en permettant à des personnes sans logement ou hébergées à l'hôtel de pouvoir confectionner des repas à partir des aliments collectés (Observatoire Territoria, 2015). Enfin, sensibiliser les agents de la restauration et les enfants au gaspillage alimentaire est un autre axe défendu par cette initiative.

Au début du projet, le but de la commune de Bordeaux était de couvrir 100 % des écoles, mais à cause d'un manque d'associations, cet objectif s'annonce difficile à atteindre : « *on a 105 écoles mais pas 105 associations* » (CT2). En effet, les contraintes auxquelles se heurte le projet résident principalement dans la problématique du maillage territorial de la commune de Bordeaux par les associations d'aide alimentaire. Chaque association adhérente au projet collecte une à deux écoles. Par manque de moyens elle ne peut pas faire plusieurs écoles : « *ce n'est pas évident pour les associations d'aller faire toutes les écoles. On manque de moyens* » (Asso7). En outre, les quantités récupérées sont très aléatoires (Asso7). D'ailleurs certaines associations « *ont accepté d'adhérer au projet plus par engagement éducatif et citoyen que vraiment par intérêt* » (Asso6).

Afin d'augmenter le taux de couverture des écoles face à la saturation de la recherche auprès des associations d'aide alimentaire de la région, la mairie de Bordeaux a étendu sa prospection

à d'autres types d'associations tels que les associations estudiantines ou les épiceries solidaires : « on a rencontré deux associations de l'université de Bordeaux pour voir s'ils peuvent collecter dans certaines écoles. On travaille aussi avec une autre association qui met des réfrigérateurs dans la rue et on réfléchit également à élargir aux épiceries solidaires. [...] » (CT2).

Étape (6) Diffusion

La mairie de Bordeaux essaye d'élargir au maximum le projet à l'échelle de sa collectivité en recrutant de nouvelles associations. Afin de dépasser les obstacles liés à la limite du nombre d'associations d'aide alimentaire pouvant s'intéresser au projet, la collectivité territoriale prévoit de diversifier sa cible en s'adressant à d'autres types d'associations comme les associations estudiantines. Cependant, la ville de Bordeaux n'est pas en mesure de diffuser son innovation en dehors de sa ville. Ainsi, il appartiendrait aux autres communes de l'adopter et de suivre l'exemple de la mairie de Bordeaux, sachant que cette dernière avait communiqué autour de cette innovation. Elle avait d'ailleurs reçu en 2015 un prix national, Territoria Or, de la part de l'Observatoire Territoria dans la catégorie développement durable.

Nous continuons ce chapitre par l'analyse de la deuxième étude de cas.

Section 6.2 Cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"

La "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau" est née d'une *entente intersectorielle* (Harrisson et al., 2012) entre la Communauté d'Agglomération de Pau Béarn Pyrénées (anciennement dénommée Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées) et l'association Emmaüs Lescar-Pau (anciennement dénommée Association des Amis d'Emmaüs de la Région de Pau). Elle consiste en l'installation d'une déchetterie publique à l'intérieur du Village Emmaüs Lescar-Pau. Ce projet est le résultat d'une ambition à la fois économique, environnementale et sociale. En effet, il a permis à la collectivité territoriale d'avoir un emplacement idéal pour une nouvelle déchetterie, de contribuer au développement durable et de soutenir une communauté Emmaüs. Ainsi, grâce à ce projet, Emmaüs Lescar-Pau a développé considérablement son activité et augmenté son impact social.

6.2.1 Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées : contexte local

La Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées (CAPP) est un EPCI, créée le 2 mars 1999 avec 14 communes. Elle a été élargie à 31 communes depuis le premier janvier 2017, et rebaptisée Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées (CAPBP). En effet, cette dernière est issue de la fusion de trois intercommunalités voisines :

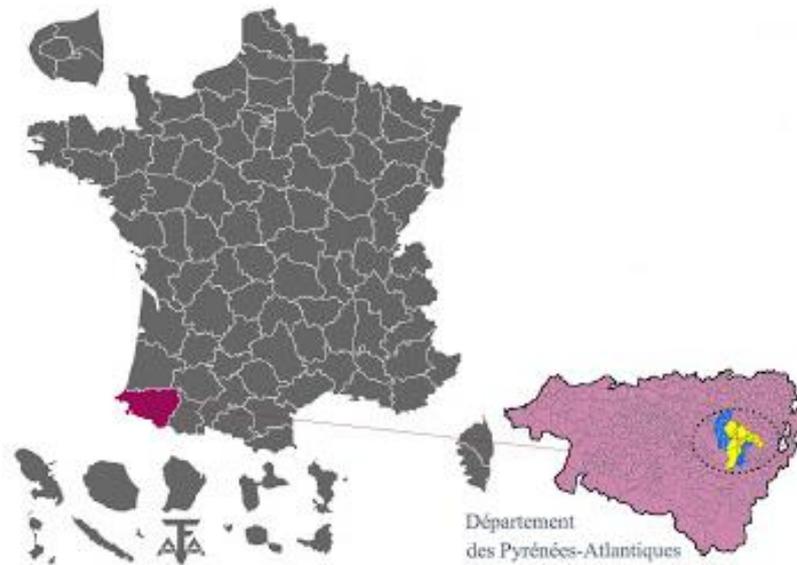
- la CAPP, composait des communes d'Artigueloutan, Billère, Bizanos, Gan, Gelos, Idron, Jurançon, Lée, Lescar, Lons, Mazères Lezons, Ousse, Pau et de Sendets. Ces communes se distinguent par un habitat à dominante urbaine ;
- la communauté de communes du Mieu de Béarn avec 12 communes caractérisées par un habitat semi-rural : Arbus, Artiguelouve, Aubertin, Aussevielle, Beyrie en Béarn, Bougarber, Denguin, Laroin, Poey de Lescar, Saint Faust, Siros, Uzein ;
- et la Communauté de Communes de Gave et Coteaux qui comptait cinq communes avec un habitat semi-rural : Aressy, Bosdarros, Meillon, Rontignon, Uzoz.

(CAPBP, 2020)

La CAPBP se situe au centre-est du département des Pyrénées-Atlantiques, en région Nouvelle-Aquitaine (figure 22). Elle compte environ 162 328 habitants avec une densité moyenne de 472,4 habitants par km². La population de cette communauté d'agglomération est relativement stable avec une croissance de 0.2% entre 2018 et 2019 (CAPBP, 2019). En outre, les communes qui composent la CAPBP sont très hétérogènes en matière de population municipale. Par exemple, la ville de Pau avec 77 130 habitants en 2019 est 400 fois plus peuplée que le village de Beyrie en Béarn avec seulement 193 habitants en 2019 (voir la figure 23).

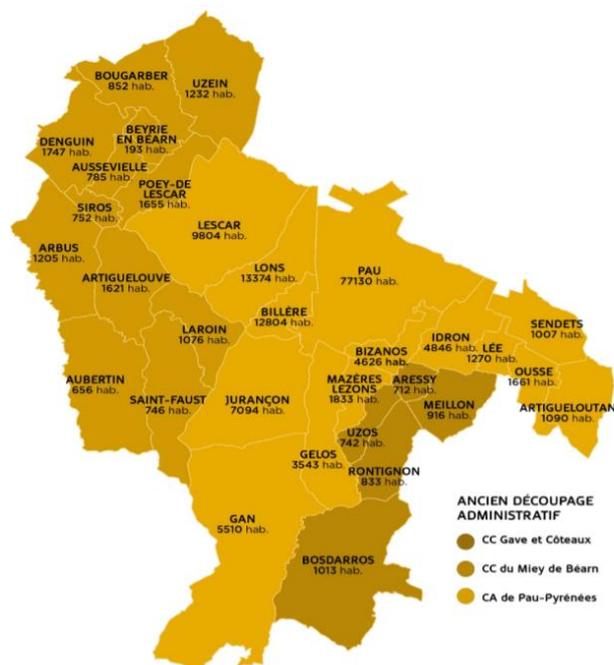
(Insee C, s.d.)

Figure 22. Localisation de la CAPBP



Source : Confédération Générale du Travail de l'Agglomération Paloise (s.d.)

Figure 23. CAPBP avec la population communale de 2019



Source : CAPBP (2019)

Le Conseil Communautaire de la CAPBP, chargé de gérer les affaires de l'intercommunalité dans la limite de ses compétences, se compose de 85 membres élus au suffrage universel, dont un président et 15 vice-présidents (CAPBP, s.d.). La CAPBP assure des compétences obligatoires, optionnelles et facultatives⁸⁴. Les sept services exercés d'une manière obligatoire résident dans les compétences en matière de développement économique, d'aménagement de l'espace communautaire, d'équilibre social de l'habitat, de politique de la ville, de gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations, d'accueil des gens de voyage ainsi que de collecte et de traitement des déchets des ménages⁸⁵ et déchets assimilés⁸⁶. Cette dernière compétence fera l'objet de la sous-section suivante, dont nous verrons comment son transfert avait lieu des communes vers la communauté d'agglomération et qu'est-ce que cela avait engendré comme changements organisationnels.

6.2.2 Nouvelle organisation intercommunale des déchets⁸⁷

« La gestion des déchets représente aujourd'hui un véritable enjeu financier et environnemental pour les collectivités » (CAPBP, 2020). L'Union Européenne avait hiérarchisé dans sa directive cadre "2008/98/CE", les cinq possibilités de gestion des déchets :

- prévention et réduction de la production et de la nocivité des déchets. La prévention porte sur les premières étapes du cycle de vie du produit à savoir la fabrication, le transport, la distribution, l'achat et la réutilisation (c'est-à-dire avant la prise en charge des déchets par la collectivité territoriale et les opérateurs privés) ;
- contribuer au prolongement de la durée de vie des produits et participer à l'économie circulaire et à la réduction de la production des déchets par le réemploi ;

⁸⁴ Voir les statuts de la CAPBP : www.pau.fr/allmedias/visuels/5-Statuts-CDAPBP-2019-0.pdf (22/06/2021)

⁸⁵ Les déchets ménagers concernent « les ordures ménagères produites par l'activité domestique quotidienne des ménages » (CAPBP, 2020)

⁸⁶ Les déchets assimilés « ce sont des déchets courants provenant des activités économiques de l'artisanat, des commerces, des professions libérales, des bureaux et petites industries, ou d'administrations et d'établissements collectifs (éducatifs, socioculturels, militaires, pénitentiaires, ...) pouvant utiliser les mêmes circuits d'élimination que les déchets non dangereux des ménages » (CAPBP, 2020)

⁸⁷ La rédaction de cette sous-section s'appuie, en grande partie, sur les propos recueillis lors de notre enquête.

- transformer un produit usagé en matières premières pour fabriquer un nouvel objet, par le recyclage. Au même titre, le compostage permet un retour au sol de la matière organique ;
- tenir compte des autres formes de valorisation telles que la valorisation énergétique qui permet de produire de la chaleur et/ou de l'électricité ;
- et enfin, l'élimination des déchets par incinération.

(CAPBP, 2020)

Avant le 2 mars 1999, date de création de la CAPP (remplacée en 2017 par la CAPBP), les communes étaient compétentes en matière de gestion des déchets. En effet, toute la partie collecte et traitement des déchets était organisée à l'échelle communale avec les moyens communaux. Après cette date, le transfert des compétences obligatoires vers la communauté d'agglomération doit y avoir lieu. Toutefois, les communes disposent de trois ans de délai, avant le transfert total des compétences et la mise en place d'une organisation intercommunale effective. Ainsi, pendant les trois premières années de délai, les systèmes de collecte et traitement des déchets étaient restés les mêmes qu'avant, c'est-à-dire que les organisations étaient toujours communales. Il n'y avait que les factures qui étaient payées par la communauté d'agglomération.

À partir de 2001, le conseil communautaire de la communauté d'agglomération commençait à réfléchir à une collecte des déchets dans un cadre intercommunal. En effet, étant donné que cette dernière était la seule entité compétente en matière de collecte et de traitement des déchets, il a fallu que, dans les faits, cette compétence soit réellement exercée à l'échelon intercommunal. Cependant, les élus étaient confrontés à un problème de taille. Il existe une importante disparité dans l'organisation des services de gestion des collectes, entre les différentes communes qui composent la CAPP. Par exemple, les ordures ménagères à Pau étaient collectées tous les jours sur toute la commune, alors qu'à Lescar elles étaient collectées une fois par semaine ; les services municipaux de Pau ramassaient également les ordures ménagères de la commune d'Idron alors que les déchets des communes de Billère, Gan et Jurançon étaient collectés par des prestataires privés.

Pour mettre en place un vrai service intercommunal, la communauté d'agglomération a réalisé une étude qui a duré un an, entre 2001 et 2002. Cette dernière a permis, d'une part, de se rendre compte de la diversité des modes de fonctionnement qui préexistaient et, d'autre part, de proposer un mode de fonctionnement harmonisé pour toute l'agglomération, tout en ayant une vision prospective. À la suite de cette étude, le conseil communautaire a décidé les mesures suivantes :

- la collecte des ordures ménagères et les emballages/papiers, dont les services municipaux sont les plus performants, était assurée par la CAPP ;
- la collecte des biodéchets (déchets de jardin) et des emballages en verre était confiée aux entreprises privées, qui semblaient bien adaptées pour ce genre de prestation ;
- la collecte des déchets textiles se fait en dépôt volontaire par les usagers dans des bornes spécifiques ou en les donnant aux associations ;
- les déchets encombrants⁸⁸ étaient également collectés par la communauté d'agglomération en essayant d'harmoniser, à l'échelle intercommunale, les modalités de collecte. En effet, la collecte des encombrants se faisait une fois par mois ou deux fois par an, selon les communes. Mais désormais, il était décidé que cela se fasse sur inscription préalable. Ensuite des tournées dans les communes seront organisées en fonction des besoins. D'autres modalités de collecte des encombrants sont, toutefois, possibles. Il s'agit, par exemple, des dépôts en déchetterie ; de reprise d'appareils ménagers par les distributeurs ou revendeurs ; ou de la collecte à domicile par Emmaüs Lescar-Pau.

Ainsi, le conseil communautaire de la CAPP avait mis en place un système de collecte intercommunal en lien avec les différents partenaires qui gravitent autour de la collecte des déchets. Emmaüs Lescar-Pau était l'un des premiers partenaires de la CAPP et cela pour deux raisons essentielles. Premièrement, il intervenait dans la collecte des encombrants de quelques communes comme Pau, Lescar et Jurançon, bien avant la création de cette communauté

⁸⁸ Les encombrants sont des « déchets produits occasionnellement par des ménages, qui, en raison de leur nature, de leur poids ou de leur volume, ne peuvent pas être pris en compte par la collecte régulière des ordures ménagères résiduelles » (CAPBP, 2020).

d'agglomération. Deuxièmement, à cette période, il émergeait des notions comme la "responsabilité élargie des producteurs"⁸⁹ et l'"éco contribution"⁹⁰ à la valorisation et au recyclage des équipements électriques et électroniques. Ces deux dispositifs sont principalement assurés par les éco-organismes⁹¹, mais en collaboration avec les collectivités territoriales puisque c'est elles qui gèrent la collecte des déchets. Par conséquent, lors de la réorganisation de la collecte au niveau de la CAPP, cette dernière a proposé à Emmaüs Lescar-Pau d'assurer le ramassage des produits électroménagers particulièrement les réfrigérateurs, congélateurs et fours. Ce contrat est gagnant-gagnant pour les deux parties. En effet, les produits collectés vont engendrer une plus-value pour Emmaüs et permettre à la collectivité territoriale de participer à l'économie circulaire. De plus, ce contrat simplifie le travail de collecte de la collectivité, puisque ses agents n'ont pas le droit de rentrer dans le domicile des habitants pour collecter les objets lourds. En somme, Emmaüs Lescar-Pau avait pour mission de collecter les produits électroménagers sur tout le territoire de la CAPP.

En parallèle à cette gestion des déchets, qui se mettait en place au niveau de la CAPP, une réflexion sur un système de collecte en déchetterie commençait à naître. Nous détaillons, dans la sous-section suivante, les raisons de l'élargissement du réseau des déchetteries sur le territoire de la CAPP. En outre, nous y analysons le processus de création et de mise en œuvre de la déchetterie d'Emmaüs Lescar-Pau.

6.2.3 Analyse et discussion des résultats

Les résultats de l'étude de cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau" sont obtenus à partir de deux entretiens semi-directifs. Le premier auprès de la direction du développement durable et déchets de la CAPBP, d'une durée d'une heure et 30 minutes. Le second, d'une durée

⁸⁹ La responsabilité élargie des producteurs (ou la gestion responsable des produits) est une approche politique et environnementale qui vise à accroître la récupération et le recyclage des déchets. Les systèmes de responsabilité élargie des producteurs visent à rendre les producteurs responsables des impacts environnementaux de leurs produits, de la conception jusqu'à la phase de fin de vie (OCDE, s.d.).

⁹⁰ L'éco-contribution (ou éco-participation) est une contribution financière payée par le consommateur au moment de l'achat d'un produit soumis à cette réglementation et correspond au coût de la collecte et du traitement des déchets concernés : defense-du-consommateur.ooreka.fr/astuce/voir/528351/eco-participation (25/06/2021)

⁹¹ « Les éco-organismes sont des structures créées pour organiser la collecte des produits et équipements en fin de vie. Ils sont mis en place par les producteurs de ces déchets, dans le cadre de la Responsabilité Élargie des Producteurs. [...] Un éco-organisme est une structure à but non lucratif qui permet aux producteurs de remplir leurs obligations de collecte des déchets » : www.encyclo-ecolo.com/Eco-organisme (25/06/2021)

d'une heure et vingt minutes, est réalisé avec le responsable d'Emmaüs Lescar-Pau⁹². Le tableau 30 rappelle les caractéristiques de cette étude de cas.

Tableau 30. Description du cas "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"

Code	Année de lancement de la déchetterie	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectifs de l'innovation sociale
CT3	2008	85 élus 162 328 habitants	Développement durable	Comblent le manque de déchetterie et harmoniser le système de collecte des déchets Sensibiliser au développement durable Favoriser la solidarité
Asso1		15 salariés 130 compagnons	Exclusion, mal-logement	Développer l'activité du Village Emmaüs Combattre l'exclusion et la précarité

Étapes (1) Incitations, inspirations et diagnostics & (2) Propositions et idées

Dans les années 2000, il existait trois déchetteries à l'échelle de toute la CAPP dont une à Pau, une à Jurançon et une à Lescar. Cela représentait une déchetterie pour environ 50 000 habitants. Il s'avérait que ces déchetteries existantes étaient très utilisées, par conséquent la communauté d'agglomération réfléchissait à de nouvelles installations. Ainsi, une étude était menée en 2001, afin de déterminer le nombre de déchetteries qui manquaient à l'agglomération et surtout la localisation la plus adéquate des éventuelles nouvelles déchetteries. Le critère pris en compte dans la localisation des déchetteries est le maillage optimum du territoire, de sorte à ce que tous les habitants de la communauté d'agglomération soient à une distance raisonnable d'une déchetterie et que tous leurs besoins soient couverts. L'étude a révélé le manque de deux

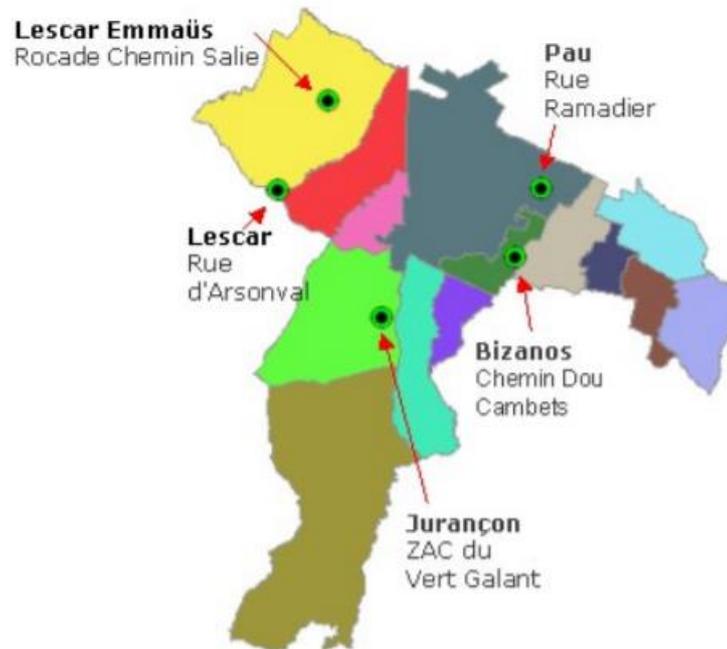
⁹² Nous rappelons que nous avons déjà réalisé un premier entretien avec le responsable d'Emmaüs Lescar-Pau dans le cadre de la première situation (cas1). En effet, nous l'avons sollicité une seconde fois pour répondre à nos questions concernant la déchetterie-recyclerie.

déchetteries ; une qui devrait être située sur la commune de Bizanos et une autre au nord-ouest de Pau, entre Pau et Lescar. Alors que la première déchetterie, de Bizanos, a été créée en 2005 par la CAPP, la seconde a suivi un parcours plutôt exceptionnel et remarquable pour une déchetterie qui, à la base, devait être publique.

Pendant que la CAPP commençait à chercher du foncier pour la création de sa cinquième déchetterie, un évènement va retourner la situation. En effet, en 2003, le directeur du service "développement durable et déchets" eut l'occasion d'assister à un colloque organisé à Angers⁹³, sur le thème du développement durable. À la suite de ce colloque, une visite d'une déchetterie-recyclerie a été programmée. Cette dernière était créée entre la communauté d'agglomération d'Angers (dénommée aujourd'hui Angers Loire Métropole) et la communauté d'Emmaüs de la ville d'Angers. Cette visite avait considérablement marqué le directeur parce qu'il trouva l'idée d'une déchetterie-recyclerie très pertinente, que ce soit pour la communauté d'agglomération ou pour Emmaüs. Le directeur émit, ainsi, son souhait d'adopter cette idée originale sur le territoire de la CAPP. Il fit, ainsi, part de cette découverte au responsable d'Emmaüs Lescar-Pau et lui proposa d'aller visiter la déchetterie-recyclerie d'Angers, pour ensuite discuter une éventuelle installation de ce type de déchetterie sur la CAPP. Effectivement, le responsable d'Emmaüs alla visiter la déchetterie-recyclerie d'Angers et fut à son tour convaincu. Il rejoignit alors l'avis de la direction du développement durable et déchets de la CAPP sur la pertinence de ce modèle de déchetterie. À partir de là, une proposition de partenariat entre Emmaüs Lescar-Pau et la CAPP a été portée à l'attention des élus. Ces derniers étaient en majorité favorables à la création d'une déchetterie-recyclerie sur le Village Emmaüs Lescar-Pau, dont la localisation correspondait au périmètre identifié précédemment pour accueillir la cinquième déchetterie de la CAPP (voir la figure 24).

⁹³ Anger est une commune française (code postal : 49000) qui se situe dans le département de Maine-et-Loire, dans la région Pays de la Loire.

Figure 24. Les déchetteries de la CAPP



Source : CAPP (2014)

L'idée de cette déchetterie-recyclerie, dont l'exploitation par Emmaüs avait débuté en 2008, est née d'un simple besoin d'équipement exprimé par la CAPP, qui s'est transformé en une initiative socialement innovante, co-crée avec une structure de l'Économie Sociale et Solidaire. La nouvelle tournure qu'avait prise ce besoin résultait d'une rencontre qui avait permis à un agent d'une collectivité territoriale de découvrir une idée nouvelle et attractive, mise en œuvre avec succès sur un autre territoire. La CAPP s'est engagée dans ce nouveau modèle de déchetterie-recyclerie pour trois raisons essentielles. Premièrement, le projet s'insérait parfaitement dans l'économie circulaire puisqu'il permet de garantir le recyclage des objets, alors que dans une déchetterie classique l'incinération des déchets est automatique. Deuxièmement, le projet était une très bonne occasion permettant d'améliorer les pratiques de la communauté Emmaüs et son impact sur l'environnement parce que, dans les années 2000, la communauté avait des difficultés à gérer ses déchets. Enfin, la solidarité envers l'association Emmaüs et le soutien de la cause sociale qu'elle défend était une autre raison stimulante de cette collaboration. Nous signalons, par ailleurs, que le projet était économiquement attractif pour la CAPP, puisque c'est l'association Emmaüs qui gère la déchetterie. Conséquemment, la

collectivité n'aura pas à supporter des frais de fonctionnement liés notamment aux coûts de gardiennage générés par les autres déchetteries du territoire.

Le tableau 31, ci-dessous, récapitule les facteurs déterminants dans la naissance de l'idée de création de la déchetterie-recyclerie Emmaüs Lescar-Pau.

Tableau 31. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"

Facteur déclencheur	Autres déterminants
Évènement (rencontre dans un cadre formel)	Existence d'un besoin
	Attractivité de l'idée
	Continuité partenariale

Finalement, l'idée d'une déchetterie-recyclerie a été adoptée par la CAPP et Emmaüs Lescar-Pau. Cependant, elle a été enrichie et adaptée au contexte de la communauté d'agglomération, afin d'aboutir à un modèle de fonctionnement d'une vraie déchetterie publique avec une recyclerie qui alimente les ateliers d'Emmaüs. En effet, il n'y avait que l'idée qui était adoptée, tout le reste du processus était co-créé par les deux partenaires.

Étape (3) Prototypage et pilotes

L'étape "Prototypage et pilotes" était absente dans le projet "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau". Notre enquête nous apprend que l'idée avait pris beaucoup de temps pour germer, mais une fois que les deux partenaires avaient les idées claires sur ce qu'ils voulaient développer, ils se sont engagés dans le projet en s'appuyant sur une convention de partenariat. En effet, c'était une nouvelle pratique qui nécessitait un important engagement des deux côtés. Ainsi, avant de se lancer dans ce projet, il avait fallu que les deux partenaires prennent le temps pour réfléchir à comment mettre en œuvre le projet et comment équilibrer le partenariat. D'autant plus qu'Emmaüs Lescar-Pau avait pour ambition de développer son activité, parce qu'à cette époque le Village que nous connaissons aujourd'hui n'existait pas encore : « *donc pour nous aussi il fallait vraiment qu'on réfléchisse à comment ça pouvait s'insérer dans notre projet d'ensemble de Village Emmaüs* » (Asso1).

Il faut noter, tout de même, qu'Emmaüs était déjà partenaire de la CAPP pour la collecte de l'électroménager. C'était alors plus simple d'établir, avec lui, un nouveau partenariat puisque la CAPP (dont les élus) connaissait bien l'association et reconnaissait son expertise et son impact sur le territoire : « [...] *sur la politique de gestion des déchets, on voit qu'Emmaüs est devenu incontournable* » (CT3). Nous pensons que cette confiance et reconnaissance envers Emmaüs Lescar-Pau ainsi que son engagement dans ce projet avaient rassuré la collectivité quant au bon fonctionnement du projet : « [...] *on se connaissait et on savait que là-dessus on pouvait se faire confiance et qu'ils savaient faire et que, nous la collectivité, on savait que si on s'engageait on n'allait pas les laisser deux ans après* » (CT3). De plus, le fait que la collectivité n'aura pas à supporter les coûts financiers liés à la création ou à l'exploitation du site, a joué favorablement dans la mise en œuvre directe du projet, sans tests préalables. Il faut noter également que la collectivité s'était appuyée sur un projet similaire (déchetterie-recyclerie d'Angers) qui fonctionnait bien, sur un autre territoire.

Finalement, ce type de projet à vocation sociale est, lui-même, une expérimentation de longue durée. Les responsables et partenaires du projet tirent des enseignements, font adapter et évoluer le projet, au fur et à mesure de la maturité de ce dernier et en fonction de l'évolution du contexte.

Étape (4) Consolidation

Le projet faisant objet de notre étude de cas est co-créé par seulement deux partenaires : la CAPP et l'association Emmaüs Lescar-Pau.

Pour consolider le projet de la déchetterie-recyclerie, une convention de partenariat entre les deux partenaires a été signée en 2006 pour une durée de 10 ans. Cette dernière avait défini les modalités d'exploitation de la déchetterie-recyclerie et mentionné les responsabilités de chacune des parties dans le projet. La CAPP donnait l'accord à Emmaüs Lescar-Pau de créer la déchetterie, en mettant en place un sas permettant de récupérer tous les objets pouvant être revalorisés dans les ateliers de la recyclerie. Ces objets seront, ensuite, vendus dans le bric-à-brac d'Emmaüs ou réutilisés par la communauté. Toutefois, les autres objets non valorisables seront déposés en déchetterie. Le Village Emmaüs Lescar-Pau s'engageait à ce que sa déchetterie soit soumise à la réglementation et aura les mêmes horaires d'ouverture et de fermeture qu'une déchetterie publique : « *dans ce cas-là, il faut que les usagers ne fassent pas*

de différence entre aller à une déchetterie à Pau ou à Emmaüs, ils doivent avoir accès au même service sur toute l'agglomération. Et du coup on s'est mis d'accord là-dessus » (CT3). En outre, l'investissement était réalisé par Emmaüs Lescar-Pau. L'exploitation de la déchetterie-recyclerie est également assurée par ce dernier au même titre que les charges qui en découlent (par exemple le gardiennage, l'entretien de la déchetterie et l'orientation des usagers). La CAPP intervient en aval à travers la collecte des déchets déposés en déchetterie et la prise en charge du transport, vers les unités de traitement des déchets, et des coûts relatifs au traitement de ces déchets. En raison de l'importance des travaux réalisés par la communauté Emmaüs à Lescar et la reconfiguration de l'ensemble de son site, la convention ainsi que l'exploitation de la déchetterie-recyclerie ne se lançaient qu'en août 2008.

Nous signalons que la collectivité territoriale avait proposé à Emmaüs Lescar-Pau de subventionner le projet comme c'était le cas de la déchetterie-recyclerie d'Angers. Néanmoins, ce dernier avait fait le choix de refuser la subvention et, ainsi, de prendre en charge le financement de sa déchetterie-recyclerie : « ils (Emmaüs) ne voulaient pas de subventions : ce sont eux qui ont financé l'équipement, et qui assurent l'exploitation. C'était l'une des conditions qu'ils mettaient en disant que, nous, on veut être autonomes, indépendants de subventions, et si on le fait on financera » (CT3).

En 2018, la convention de partenariat entre la CAPBP et Emmaüs Lescar-Pau a été renouvelée « à peu près dans les mêmes termes et sur une durée de 5 ans » (CT3). Cependant, il a été décidé qu'Emmaüs devait mettre sa déchetterie aux normes de sécurité, parce qu'elles ont considérablement évolué depuis 2008, au même temps que la CAPP rénove ses déchetteries : « les déchetteries, on va commencer à les rénover à partir du mois de septembre, de telle sorte qu'en fin 2020, Emmaüs soit mis à jour et nous on repart sur de nouvelles façons de faire » (CT3).

Bien que les deux partenaires aient des cultures organisationnelles et des façons de faire très différentes, ils ont su trouver un terrain d'entente leur permettant de mener avec succès leur projet innovant. Cette entente a pu se mettre en place parce que chacun des partenaires avait la possibilité de rester sur ses prérogatives. En d'autres termes, chaque partenaire avait accepté les différences de l'autre, du fait qu'elles reposent sur des principes et valeurs justifiés. Par exemple, à des fins de contrôle, la CAPBP a besoin de recevoir des comptes rendus ou des

rapports d'activité de la part de l'association Emmaüs. Toutefois, elle ne pouvait pas imposer ce type de documents parce qu'elle sait que faire de l'administratif va l'encontre de la culture organisationnelle de cette association. À la place, « Emmaüs a une estimation de la fréquentation grâce à un système de comptage qui est plus ou moins précis, mais donne globalement une idée » (CT3). Ensuite, la communauté d'agglomération pèse les bennes qui sortent de la déchetterie d'Emmaüs afin de mesurer les quantités des déchets collectées : « on fonctionne avec ces rapports-là car d'autres rapports ne sont pas adaptés au fonctionnement d'Emmaüs. Et puis, on se rencontre régulièrement pour faire le point sur ce qui va et ce qui ne va pas » (CT3). Un autre exemple aussi frappant ; la réglementation exige que les déchetteries de la CAPBP soient exclusivement réservées aux résidents (personnes physiques et morales) des communes de cette communauté d'agglomération (CAPBP, 2020). Or, la déchetterie d'Emmaüs Lescar-Pau est accessible aux usagers de tout le département des Pyrénées-Atlantiques (CAPP, 2014). En effet, l'un des fondements sur lequel repose le mouvement Emmaüs depuis plus d'un demi-siècle est "l'accueil inconditionnel" (Emmaüs International, 2016). Ainsi, le contrôle des personnes est formellement proscrit par cette communauté. Par conséquent, bien que la collectivité souhaite le mettre en place dans ses déchetteries, celle d'Emmaüs fera exception à la règle : « [...] pour éviter que ce soit le contribuable de l'agglomération qui paye pour des déchets qui devraient être pris en charge par d'autres communautés de communes, on va mettre en place un contrôle d'accès et c'est ce qu'ont déjà fait les communes de Lacq, de Serres-Castet. Et alors on sait qu'à Emmaüs ça va être difficile de le faire..., dans leur philosophie de communauté ça les heurte un peu » (CT3). Cependant, un compromis a été trouvé entre les deux partenaires. En effet, Emmaüs n'a besoin de gérer que les objets pouvant être revalorisés dans sa recyclerie. Ainsi, la communauté d'agglomération pouvait reprendre la gestion des déchets verts et des gravats, qui représentent des tonnages très importants, pour lesquels un contrôle d'accès pouvait être effectué : « on est tous conscients qu'on doit s'améliorer et on doit faire des efforts avec Emmaüs, mais le principe n'est pas remis en cause », d'ailleurs, « au niveau des élus ça a été (la convention) voté à l'unanimité » (CT3).

En somme, nous pouvons considérer que le partenariat entre Emmaüs Lescar-Pau et la CAPP fonctionne parce qu'il repose sur une relation équilibrée. En effet, les deux partenaires ont appris à travailler ensemble et surmonter les contraintes des uns et des autres afin de faire vivre

le projet. Ce dernier profite non seulement aux deux structures en tant que telles mais à l'ensemble du territoire de la communauté d'agglomération.

Le tableau 32 récapitule l'ensemble des facteurs déterminants dans la phase "Consolidation".

Tableau 32. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau"

Déterminants
Co-création entre les partenaires (public et associatif)
Confiance et solidarité envers le partenaire associatif
Engagement des partenaires
Équilibre du partenariat

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Du point de vue économique, le projet "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau" a permis à la CAPP de disposer de la cinquième déchetterie qui lui manquait et ainsi de soulager les autres sites sur le territoire. Il a permis également à l'association d'Emmaüs Lescar-Pau de développer son activité de recyclage et de revaloriser ses ressources, grâce à la collecte de quantités importantes d'objets. En effet, 95% des objets collectés par l'association proviennent de cette déchetterie (Village Emmaüs, s.d.) : « au niveau économique c'est un partenariat très fort avec la communauté d'agglomération de Pau » (Asso1).

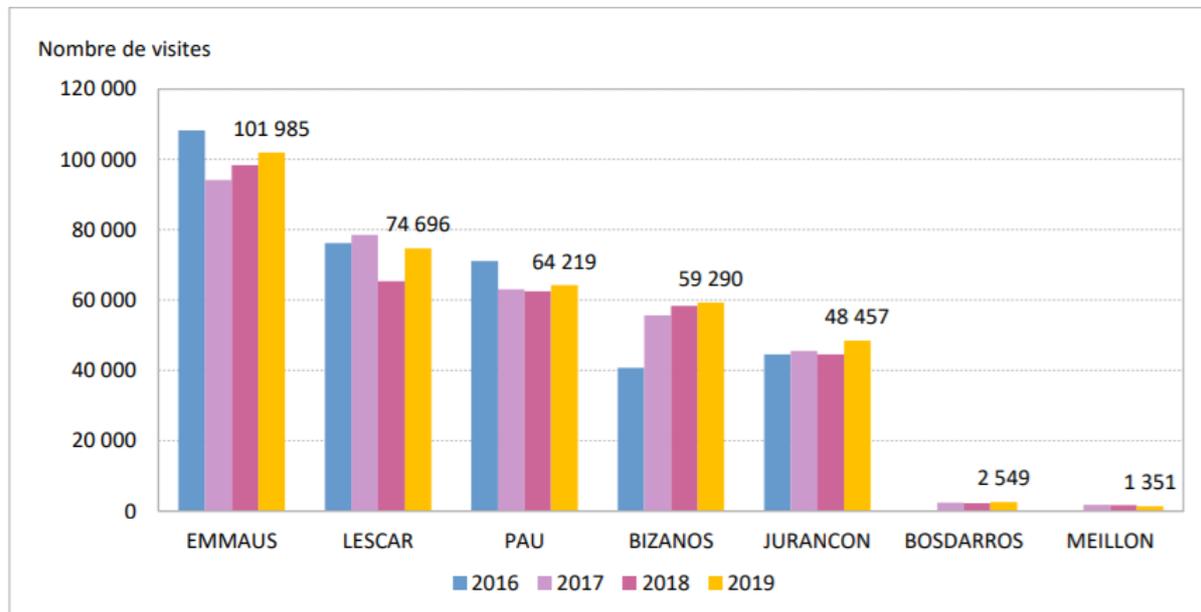
La déchetterie-recyclerie est, également, « un outil important pour la communauté d'agglomération pour réduire significativement la quantité de déchets à incinérer ou à enfouir » (CAPBP, 2020). En effet, plus de 70% des objets apportés à cette déchetterie d'Emmaüs Lescar-Pau sont recyclés (Village Emmaüs, s.d.), ce qui confirme l'engagement de la communauté d'agglomération dans l'économie circulaire. D'ailleurs, ce projet fait partie d'un ensemble d'actions mises en œuvre par la CAPBP et qui lui ont permis d'obtenir, en 2016, le label "Territoire Zéro Gaspillage Zéro Déchets", octroyé par l'Agence de la Transition Écologique (ADEME). En outre, la déchetterie-recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau était, pour la collectivité, un moyen permettant de participer à la sensibilisation des habitants aux questions environnementales, de recyclage et de réemploi. Ces derniers ont un double rôle dans ce projet

de déchetterie-recyclerie et dans le mouvement d'Emmaüs d'une manière générale. D'une part, ce sont les habitants qui donnent les objets usagés à Emmaüs qui ensuite les recycle et les revend à des prix attractifs. D'autre part, ce sont ces mêmes habitants qui achètent les objets recyclés d'Emmaüs, ce qui permet de faire vivre la communauté Emmaüs.

Le projet a également des retombées sociales puisque la déchetterie contribue à la mission d'Emmaüs qui consiste à sauver des personnes de la misère et de la précarité. En effet, la déchetterie est un réel soutien à la communauté Emmaüs Lescar-Pau. Elle a contribué d'une manière significative à l'agrandissement de la communauté en permettant « *d'accueillir plus de compagnons et de créer quelques postes de salariés pour gérer la déchetterie et être chefs d'ateliers pour développer l'activité de recyclage* » (CT3). En somme, la déchetterie-recyclerie a permis à Emmaüs « *de passer un cap en matière de fréquentation, de chiffre d'affaires au bric-à-brac, d'accueil de compagnons, de salariés, et de notoriété* » (CT3).

Finalement, cette déchetterie-recyclerie est devenue la première déchetterie de la CAPBP sur le plan de fréquentation et par conséquent en matière de production de déchets (figure 25) : « *il y a eu au début une très très forte activité et on s'est demandé si on pouvait la gérer* » (CT3). En effet, la déchetterie enregistre « *entre 200 et 600 voitures qui viennent chaque jour pour décharger* » (Asso1). L'observation que nous avons menée sur le site de la déchetterie-recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau a montré que certains habitants préfèrent venir à cette déchetterie plutôt qu'à une autre, bien qu'elle requière plus de temps et d'effort pour trier tous les objets. En effet, avant de jeter les objets dans la déchetterie, il faut d'abord vérifier, avec l'aide des compagnons, s'ils ne peuvent pas alimenter la recyclerie. Ce choix des habitants réside dans trois raisons principales. Premièrement, Emmaüs dispose d'une forte image en France, par rapport à l'accueil des personnes en difficulté. Deuxièmement, à travers cette action, les usagers savent que leurs objets peuvent retrouver une seconde vie. Cela est réconfortant pour certains habitants, notamment ceux qui ont un attachement envers leurs produits alors qu'ils devraient s'en séparer. Enfin, le fait de déposer ses déchets à Emmaüs, est une occasion pour les habitants de visiter les différents sites du Village Emmaüs (tels que le bric-à-brac, la ferme, le quartier Gaulois, le restaurant) ou d'assister aux animations qui y sont régulièrement organisées.

Figure 25. Évolution dans la fréquentation des déchetteries de la CAPBP depuis 2016



Source : CAPBP (2019)

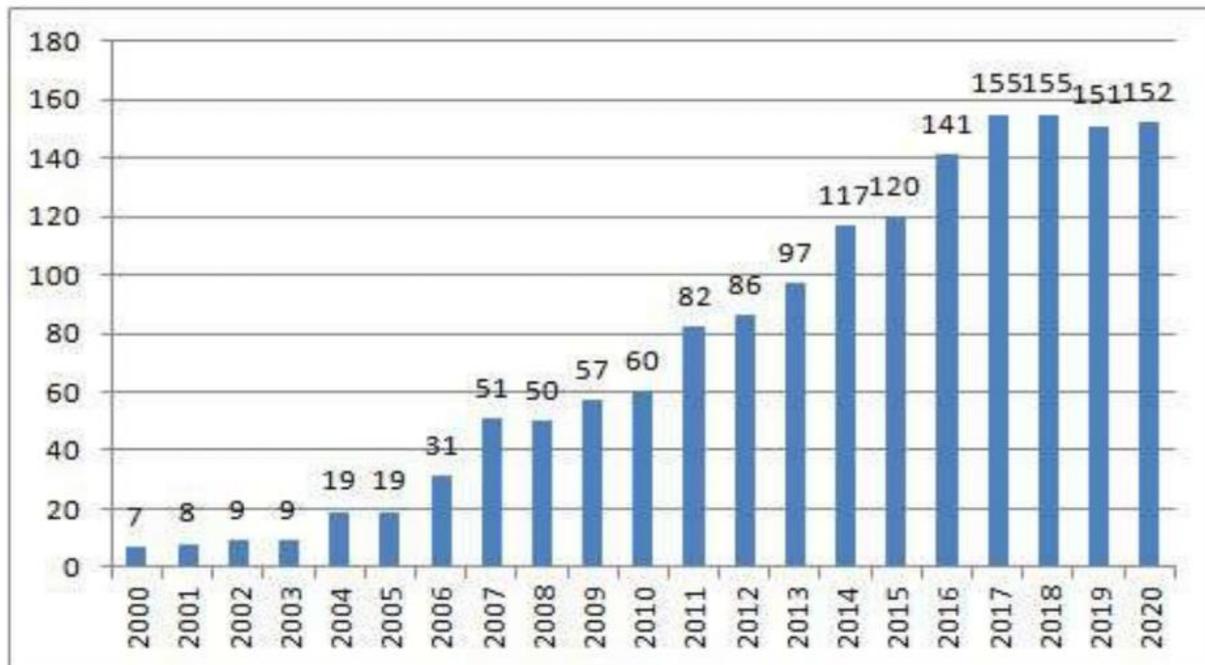
Étape (6) Diffusion

Il n'y a pas eu d'actions concrètes de la part de la CAPBP ou d'Emmaüs Lescar-Pau afin de diffuser le modèle de la déchetterie-recyclerie. Néanmoins, juste après le lancement du projet, l'information s'est répandue partout en France, notamment dans la région Aquitaine (aujourd'hui, Nouvelle-Aquitaine). Ainsi, plusieurs collectivités s'étaient intéressées à l'idée d'une déchetterie avec une recyclerie : « *quand la déchetterie était inaugurée c'était le défilé. [...] Il y a eu beaucoup de collectivités d'Aquitaine qui sont venues voir ce qui se faisait ici* » (CT3). Par conséquent, il y a eu des collectivités qui l'ont reproduit, mais sur d'autres schémas et avec d'autres associations. Bien que les projets de ce type soient différents les uns des autres (parce qu'ils dépendent du contexte) et sont portés par divers acteurs (collectivités, associations, fondations et sociétés coopératives d'intérêt collectif)⁹⁴, l'objectif d'une économie circulaire est partagé par tous. Nous sommes incapable de savoir à quel point le projet de "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau" avait impacté cette propagation, parce que

⁹⁴ Réseau National des Ressourceries (2019)

c'était une époque où les recycleries se développaient beaucoup en France. En effet, en 2020, le réseau national des ressourceries comptait 151 ressourceries (ou recycleries) alors qu'il n'avait recensé que 31 en 2006, date à laquelle la convention entre la CAPP et Emmaüs Lescar-Pau a été signée (voir figure 26).

Figure 26. Évolution du nombre des recycleries en France depuis l'an 2000



Source : Réseau National des Ressourceries (2019)

Le projet de "Déchetterie-Recyclerie" reposant sur le principe de développement durable est toujours d'actualité, puisqu'il œuvre pour d'intérêt à la société dans son ensemble. En effet, les questions liées à l'environnement et à la réduction des déchets sont encore plus importantes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient il y a 20 ans. Compte tenu du succès du projet de la déchetterie-recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau, nous pouvons affirmer que sa diffusion est encore envisageable sur d'autres collectivités.

Section 6.3 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale initiée par les collectivités territoriales

À partir des deux études de cas que nous venons d'analyser dans les deux sections précédentes, nous constatons que le processus d'innovation sociale est très complexe et incertain, notamment lorsque les structures qui le développent n'ont pas d'expérience en la matière. La complexité et la non maîtrise du processus revient notamment au fait que l'innovation est assez dépendante de l'environnement dans lequel la collectivité territoriale se trouve. En effet, sans l'appui de la banque alimentaire et le concours des associations de l'aide alimentaire, le projet des "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" n'aurait pas pu exister. De la même manière, dans le cas de la "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau", les conditions de l'environnement liées notamment à l'implantation et au poids de l'association Emmaüs Lescar-Pau dans la région paloise étaient déterminantes dans la création de ce projet. En effet, dans ce type d'innovation (situation 2), nous pouvons affirmer que nous avons affaire à un partenariat contingent, construit sur mesure par deux (ou plusieurs) parties afin de répondre à un problème social ou environnemental. Bien que ce problème ne soit pas forcément spécifique au territoire, la réponse qu'il implique est indubitablement unique et caractéristique du contexte dans lequel elle est mise en œuvre.

En dépit de cette complexité, nous avons pu retracer un processus à travers lequel ces innovations ont évolué. Premièrement, dans les deux études de cas, le besoin ou le problème à résoudre précédait l'idée innovante. En effet, le projet "Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" était créé grâce à la volonté politique de l'élue de la commune de Bordeaux, mais il était considérablement impulsé par une politique nationale et européenne contre le gaspillage alimentaire. Le projet de la "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau" était, quant à lui, déclenché par une rencontre formelle dans le cadre d'un colloque entre collectivités territoriales. Dans ce dernier cas, il n'y a pas de facteurs incitateurs ou des inspirations mais une adoption d'une idée socialement innovante et prometteuse à la suite d'un besoin économique. Nous signalons que dans les deux cas l'idée était d'abord adoptée, puis adaptée au contexte des deux collectivités territoriales.

Deuxièmement, la phase "Prototypage et pilotes" était menée au niveau du premier projet mais pas du second. Ainsi, nous pouvons considérer que dans le cadre des innovations sociales, cette étape est optionnelle. Elle dépend de l'importance que les collectivités territoriales accordent à l'expérimentation, notamment lorsqu'il faut démontrer l'intérêt et la réalisabilité des projets innovants. Par ailleurs, nous considérons que l'absence de l'enjeu financier pousse les collectivités territoriales à s'immerger directement dans la pratique, sans tests préalables.

Troisièmement, l'étape de mobilisation des ressources (Consolidation) est indispensable à la réalisation de ces projets, elle est le cœur du processus d'innovation sociale. Du point de vue des collectivités territoriales, cette étape impliquait exclusivement la recherche de partenaires associatifs, puisque les projets en question ne nécessitaient aucun investissement de la part des collectivités. En effet, tout l'enjeu de ces innovations tourne autour des partenaires, parce que ce sont eux qui les concrétisaient. Dans le premier cas (Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire), la mobilisation des partenaires est une question qui était posée avant, pendant et après le lancement du projet. Ainsi, cette recherche est continue sur toute la durée de vie de l'innovation. Nous signalons que dans le second cas (Déchetterie-recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau) le partenariat faisait partie intégrante de l'idée. En effet, il n'y avait pas eu lieu de chercher le partenaire mais juste de l'inviter à intégrer le projet. Nous signalons que dans les deux cas, la gouvernance des collectivités territoriales était impliquée dans le projet. En effet, l'implication de la gouvernance était nécessaire à l'innovation. Elle a fait preuve d'ouverture et de délégation d'une partie de son leadership. Ainsi, grâce à la confiance établie envers les partenaires, la responsabilité du leadership était partagée entre l'ensemble des partenaires, publics et associatifs. Nous n'avons pas mis en lumière le rôle de la population, dans cette "situation", du fait qu'elle n'intervient pas directement sur le projet, elle est représentée par les associations et par les collectivités territoriales en question. Ainsi, l'implication de ces dernières implique forcément l'implication des citoyens. Dans le premier projet, la population intervient avec l'association dans la collecte des denrées alimentaires, à travers le bénévolat. Au niveau du second cas, les décisions sont prises avec les compagnons Emmaüs et tout le travail en lien avec la déchetterie est réalisé par ces derniers. Ils sont à la fois bénéficiaires et responsables du projet.

Bien que dans la littérature l'étape de diffusion apparaît comme étant cruciale à toute innovation sociale, nos deux études de cas n'ont pas révélé cette importance. La diffusion ne concerne que

l'aspect "élargissement" à l'échelle de la collectivité (locale) et l'aspect "coopération" dans le sens où les acteurs sont disponibles et très ouverts pour le partage d'expérience. Nous pensons que les collectivités territoriales ne font pas de réels efforts pour diffuser ces innovations sur d'autres territoires, bien que le besoin y existe. Cependant, nous considérons que grâce au rôle de la presse et du bouche-à-oreille, ces projets ont pu et peuvent se diffuser. Nous signalons que pour accélérer la diffusion des innovations sociales au niveau des collectivités territoriales, nous assistons aujourd'hui à l'apparition de nouveaux dispositifs tels que :

- le Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES), qui réunit plus de 160 collectivités territoriales engagées dans le développement de l'Économie Sociale et Solidaire ⁹⁵ ;
- et la French Impact, qui est une association gouvernementale œuvrant pour la lisibilité des initiatives sociales et environnementales innovantes⁹⁶.

Le tableau 33, ci-dessous, récapitule l'ensemble des caractéristiques du processus d'innovation sociale que nous venons d'étudier dans ce chapitre.

Notre étude a fait également ressortir les déterminants de l'innovation que nous avons regroupés dans quatre catégories (tableau 34). Premièrement, les projets à l'instar de ceux étudiés dans ce chapitre ne peuvent être réalisés que s'il y a un environnement propice. Ce dernier, en fonction des acteurs qui y sont ancrés, engendre des projets originaux et sur mesure, de telle sorte que si l'on veut les reproduire sur d'autres territoires, cela ne pourra jamais être à l'identique.

La deuxième et troisième famille des facteurs identifiés dans ce chapitre sont internes à la collectivité territoriale et liés aux relations nouées avec les acteurs partenaires, respectivement. Ils sont principalement liés à la volonté et à l'engagement des parties dans la co-crédation de l'innovation sociale. Au sein des organisations sociales, en plus de l'engagement de la structure dans son ensemble, nous trouvons un fort engagement des individus qui portent l'innovation. D'ailleurs, la disparition de ce dernier peut entraîner la remise en cause du projet innovant, ou du moins le modifier. Nous signalons également le rôle important qu'ont joué les agents des

⁹⁵ www.rtes.fr (05/07/2021)

⁹⁶ www.le-frenchimpact.fr (05/07/2021)

collectivités territoriales en tant qu'innovateurs sociaux, notamment dans le second cas. En outre, nous avons identifié l'importance d'inscrire l'innovation dans une histoire partenariale. Il s'agit d'un gage de confiance et d'entente entre partenaires.

Tableau 33. Caractéristiques du processus d'innovation sociale (situation 2)

Étape du processus	Caractéristiques
(1) Incitations, inspirations et diagnostics	Diversité des facteurs : politiques, contextuels, partenariaux, liées à l'originalité et à l'attractivité des idées Impulsion initiale : volonté politique, rencontre
(2) Propositions et idées	Adoption des idées Adaptation au contexte du secteur public local Pas de processus de génération et de sélection des idées
(3) Prototypage et pilotes	Étape optionnelle N'a pas lieu dans 1 cas /2 pour les raisons suivantes : 1) expertise reconnue du partenaire associatif ; 2) confiance envers le partenaire ; 3) appui sur une précédente expérience ; 4) gratuité du projet pour la collectivité territoriale
(4) Consolidation	Mobilisation des ressources partenariales Partenariats conventuels S'appuyer sur des partenaires historiques S'appuyer sur le bénévolat Phase qui peut être transversale et continue
(5) Performance en matière d'innovation	Impacts sociaux et environnementaux Résultats économiques
(6) Diffusion	Élargissement au niveau de la collectivité et diversification pour plus de couverture (cas 4) Ouverture (partage d'expérience)

Le dernier groupe de facteurs est lié à l'innovation elle-même, ou plus précisément à sa nature sociale (et écologique) dont les valeurs incarnées sont susceptibles d'attirer un ensemble hétérogène d'acteurs. Il faut mettre en évidence que le coût relatif à l'investissement et à la mise en œuvre de l'innovation peut jouer un rôle d'accélérateur de l'innovation, s'il est faible ou nul. En revanche, si le coût financier est important, l'innovation peut être freinée.

Tableau 34. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 2")

Catégorie	Moteurs / Freins	Influence attendue sur l'innovation sociale
Facteurs environnementaux	Défauts dans le système économique (exemple, gaspillage alimentaire ou production des déchets)	Positive
	Défauts dans le système social (problèmes sociaux)	Positive
	Impulsion du leadership politique (niveau macro)	Positive
	Poids et efficience du secteur associatif	Positive
Facteurs relatifs à la collectivité territoriale	Volonté politique locale	Positive
	Engagement et implication du leadership politique local (exemple, les élus locaux)	Positive
	Coopération interne	Positive
	Force de proposition et engagement du leadership administratif (exemple, les directeurs des services)	Positive
	Manque de ressources partenariales	Négative
Facteurs relatifs aux relations avec les acteurs externes	Diversité des partenaires	Positive
	Restreindre le nombre de partenaires au début du projet	Positive
	Co-création	Positive
	Appui sur un partenaire important et expert (partenariat principal)	Positive
	Historicité partenariale	Positive
	Image de marque du partenaire	Positive
	Engagement du partenaire	Positive
	Équilibre du partenariat (respect des prérogatives de chacun)	Positive
	Sécurisation du partenariat dans la durée (avec une convention de longue durée)	Positive
	Différence de vision entre partenaires publics et privés	Négative
	Disparition d'un leader de l'innovation	Négative
Caractéristiques de l'innovation	Utilité du projet pour le territoire	Positive
	Valeur morale (symbolique) de l'innovation	Positive
	Efficacité de la méthode mise en place	Positive
	Attractivité de l'idée vis-à-vis des partenaires et de la société civile	Positive
	Coût du projet innovant (investissement et exploitation)	Positif/Négative (selon la situation)

Conclusion du chapitre 6

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats d'analyse thématique de deux études de cas, selon les six étapes du modèle conceptuel de processus d'innovation sociale. Les trois étapes "Incitations, inspirations et diagnostics", "Propositions et idées" et "Performance en matière d'innovation" étaient clairement identifiables dans les deux études de cas. Cependant, les phases "Prototypage et pilotes" et "Diffusion" apparaissent dans une seule étude de cas.

Les deux innovations sociales que nous venons d'étudier dans ce chapitre ("Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire" ; "Déchetterie-Recyclerie d'Emmaüs Lescar-Pau") représentent une forme d'hybridation du service public. D'un côté, la collectivité territoriale propose une idée socialement innovante et, de l'autre, un ou plusieurs acteurs associatifs mettent en œuvre l'innovation à la fois pour leur propre intérêt et pour l'intérêt de la collectivité territoriale. En plus d'être l'initiatrice du projet, la collectivité territoriale essaye de le superviser en se conformant au mode de fonctionnement du partenaire et en déléguant une partie de la responsabilité de son leadership. Cette adaptation de l'acteur public aux prérogatives de l'acteur associatif montre l'intérêt du secteur public à entreprendre avec le secteur associatif en faveur des innovations sociales. En effet, la puissance d'un projet d'innovation sociale permet d'aller au-delà des formalités, de la bureaucratie.

Une discussion des résultats de la "situation 2" confrontés aux résultats des deux autres "situations" est proposée dans le chapitre 8. Le chapitre 7 suivant présente l'analyse de la "situation 3".

Chapitre 7. Innovation sociale initiée et développée par les collectivités territoriales : analyse intra-situation

Dans ce chapitre, nous présentons deux études de cas d'innovation sociale publique initiée et développée par les collectivités territoriales (situation 3⁹⁷). Les résultats discutés, ici, proviennent de l'analyse thématique des données qualitatives recueillies lors de notre enquête de terrain, riche de ses entretiens, observations et documentation. La présentation des résultats se fera selon chaque cas et en suivant les six étapes du processus d'innovation sociale proposées par la littérature.

Ce chapitre regroupe trois sections. La première (7.1) fait l'objet d'une analyse du cas "Habitat adapté pour les gens du voyage", qui est un projet d'innovation sociale développé par la commune de Billère, afin d'améliorer les conditions de vie de la population des gens du voyage. Dans la deuxième section (7.2), nous étudions un cas d'innovation sociale initié par le département des Pyrénées-Atlantiques en faveur de ses communes rurales. Il s'agit du projet "FENICS" destiné à la réhabilitation des centres-bourgs et à la redynamisation des territoires ruraux. Une fois l'analyse et la discussion des deux études de cas réalisées, dans la troisième section (7.3), nous explicitons l'ensemble des caractéristiques du processus d'innovation sociale identifiées dans ce chapitre ainsi que ses déterminants.

⁹⁷ La "situation 3" correspond à notre troisième cas de figure où les innovations sociales sont initiées et développées par les collectivités territoriales (voir chapitre 4).

Section 7.1 Cas "Habitat adapté pour les gens du voyage" : accompagner la sédentarisation des gens du voyage à Billère

L'innovation sociale "Habitat adapté pour les gens du voyage" concerne un projet de construction de logements adaptés destinés aux gens du voyage sédentaires ou en voie de sédentarisation. C'est un projet essentiellement politique, impulsé par une politique nationale ayant des retombées au niveau des politiques locales.

7.1.1 Les gens du voyage : entre ancrage territorial et sédentarisation

La dénomination "gens du voyage" s'est imposée progressivement en France, depuis une quarantaine d'années (Aures et Acadie, 2009). Elle remplace celle de "nomades" homologuée par la loi de 1912, relative à la réglementation des activités ambulantes et de la circulation des nomades (Aures, 2014). L'appellation "gens du voyage" était d'abord utilisée dans l'administration publique pour désigner une catégorie de population, officialisée par la loi de juillet 2000, relative à l'accueil et à l'habitat des gens du voyage (Aures, 2014). Ainsi, d'un point de vue juridique, le terme "gens du voyage" désigne des personnes sans domicile, ni résidence fixe pendant une période qui dépasse 6 mois par an, et dont l'habitat traditionnel est constitué de résidences mobiles⁹⁸ (LERIS, 2016). Ensuite, cette dénomination est employée d'une manière générique pour distinguer un groupe social particulier, en se référant à son origine ethnique et à son mode de vie, itinérance ou habitat mobile (Aures et Acadie, 2009). Il existe plusieurs termes pour désigner les différents groupes d'itinérants en Europe, par exemple, les Manouches (ou Sinti) sont présents en Allemagne et en Italie ; les Roms se localisent plutôt en Europe de l'Est ; et les Gitans (ou Kalés) se trouvent en majorité en Espagne (Aures et Acadie, 2009) et dans le sud de la France. En dépit des différences qui existent entre les origines et les modes de vie de ces populations, à l'égard des institutions et des médias elles font toutes partie de l'ensemble composite désigné par "gens du voyage" (Aures, 2014).

Les gens du voyage ont toujours voyagé à la recherche du travail. Historiquement, ils parcouraient les villages pour travailler dans les champs ou pour proposer leurs activités

⁹⁸ Une résidence mobile est entendue comme un habitat permanent et "traditionnel" des gens du voyage (article 1er de la loi Besson du 05/07/2000, repris dans le code de l'urbanisme). Il recouvre principalement une caravane à usage particulier (non dédiée au loisir) (AGSGV, 2017).

manuelles comme l'étamage, le rempaillage, le remoulage et la vannerie (Aures, 2014). Toutefois, l'urbanisation croissante accompagnée de l'attractivité économique des villes a réduit les débouchés en secteur rural, ce qui avait contraint les gens du voyage à s'installer aux périphéries des villes et renouveler leurs activités (Aures, 2014). Bien qu'ils aient pu investir de nouveaux types d'activités comme le bâtiment, l'accès au travail est devenu très difficile à cause de la réglementation, notamment celle concernant la possession de diplômes (Aures et Acadie, 2009).

La réduction des activités économiques liées au voyage, le coût important du voyage, la diminution des lieux de stationnement tolérés, l'aspiration au confort et la volonté d'offrir aux enfants les possibilités ouvertes par la scolarisation, sont autant de raisons incitant les gens du voyage à espérer disposer d'un lieu d'ancrage⁹⁹, lieu d'habitat leur donnant le choix d'aller et venir en toute sécurité ou d'adopter un mode de vie sédentaire ou semi-sédentaire (Aures et Acadie, 2009). En effet, bien qu'il existe encore de grands voyageurs qui traversent la France, voire l'Europe, l'immense majorité de la population des gens du voyage se déplace très peu et localement (Aures, 2014). La forme la plus courante de déplacement est celle de l'itinérance périurbaine, avec un territoire de référence où ils restent la plus grosse partie de l'année (point d'ancrage) et quelques déplacements ponctuels, par exemple pour le travail saisonnier ou les visites familiales (Aures, 2014). L'ancrage est différent de la sédentarisation ; historiquement, il a marqué les habitudes des voyageurs qui s'arrêtaient pendant de longues périodes dans certains lieux, où ils développaient des attachements aux territoires avec les autres voyageurs mais aussi avec les non-voyageurs (Aures et Acadie, 2009). La sédentarisation, quant à elle, « est le fait de vivre toute l'année sur le même lieu » (Aures, 2014). Elle est souvent une conséquence de l'affaiblissement des ressources économiques des voyageurs (Aures, 2014). En outre, le manque de place de stationnement des caravanes en aire d'accueil peut contraindre les familles à rester toute l'année sur des aires afin de préserver leur emplacement (Aures et Acadie, 2009). Bien que la sédentarisation soit la solution adoptée par certains groupes, ou par force ou par désir, elle n'implique pas un renoncement définitif au voyage (Aures et Acadie, 2009),

⁹⁹ « L'ancrage est le fait de stationner régulièrement et sur des périodes plus ou moins longues sur un même lieu » (Aures, 2014).

l'habitat en caravane et la vie en famille élargie restent une particularité de cette population (Aures, 2014).

La concentration des gens du voyage dans les zones urbaines a entraîné une baisse de leur autonomie financière (Aures et Acadie, 2009) et conséquemment une dégradation de leurs conditions de vie. Il en résulte qu'aujourd'hui les voyageurs sont de plus en plus dépendants des politiques publiques, que ce soit pour leur habitat ou pour leur subsistance (Aures et Acadie, 2009).

Souvent, les gens du voyage stationnent dans des aires d'accueil que les collectivités territoriales mettent à leur disposition de façon temporaire. Il existe trois dispositifs courants en matière d'accueil des gens du voyage :

- les "aires permanentes d'accueil" : ce sont des aires prévues pour accueillir des résidences mobiles pendant une durée limitée, pouvant aller de quelques jours à plusieurs mois. Avec une capacité qui varie entre 15 et 40 places, ces aires sont ouvertes d'une manière permanente et gérées à l'aide d'un règlement intérieur. Elles sont également payantes ;
- les "aires de grand passage" : elles sont prévues pour l'accueil des groupes importants de gens de voyage qui se déplacent ensemble à l'occasion de grands rassemblements traditionnels ou occasionnels. Avec une surface d'au moins 4 hectares, ces aires ont une capacité d'accueil d'environ 200 caravanes. Le séjour est en général d'une durée brève, ne dépassant pas deux semaines. Ce sont ainsi des aires ouvertes et gérées d'une manière temporaire, selon les besoins. Leur utilisation est également payante ;
- et les "aires de petit ou de moyen passage" : contrairement aux deux précédents dispositifs, ces aires à faible capacité ne sont pas à caractère prescriptif. Elles permettent un stationnement de courte durée dans des zones rurales et pour des familles de passage.

(Cerema, 2020)

Si les aires d'accueil sont bien adaptées aux besoins des gens du voyage non sédentaires, elles peuvent être très contraignantes pour les autres, en voie de sédentarisation. Plusieurs raisons peuvent emmener les gens du voyage à s'écarter des aires d'accueil : la promiscuité avec le

voisinage, le coût du stationnement élevé, le manque de confort, la durée limitée du séjour et le risque de perdre sa place lors d'un déplacement (Aures, 2014). Hormis les aires d'accueil, d'autres solutions s'offrent aux voyageurs qui recherchent une vie plus ou moins stable.

Premièrement, les gens du voyage ont la possibilité, comme tous les Français, d'accéder à la location. Toutefois, elle reste une forme d'habitat très peu développée, pour deux raisons essentielles :

- d'une part, la location est inaccessible à cette population, que ce soit au niveau du parc public (logements sociaux classiques) à cause de la concurrence pour l'accès aux logements, ou au niveau du parc privé du fait de la faiblesse de leurs ressources ainsi que de la discrimination dont ils peuvent faire l'objet ;
- et, d'autre part, parce que la location ne rentre pas dans les habitudes de la majorité des gens du voyage (Aures et Acadie, 2009). En effet, elle ne leur permet pas de préserver tout ou une partie de leur mode de vie (voyager et garder la sécurité du retour) (Cerema, 2020).

Deuxièmement, le moyen privilégié permettant de garder un habitat mobile tout en bénéficiant du confort et de l'intimité est l'accession à la propriété. Elle se manifeste généralement à travers l'acquisition de terrains sur lesquels les gens du voyage construisent des maisons ou autres sortes de bâtiments leur permettant de disposer d'un lieu de refuge ou d'y vivre toute l'année (Aures et Acadie, 2009). Cependant, ces terrains sont parfois inconstructibles (terres agricoles, zones inondables, etc.) et dépourvus d'eau et d'électricité, ce qui place les propriétaires en situation d'infraction vis-à-vis du droit (Cerema, 2020). En outre, l'accession à la propriété pour cette population est extrêmement difficile compte tenu de leurs possibilités d'emprunt (Aures et Acadie, 2009).

Troisièmement, il existe deux dispositifs de politique publique en matière d'habitat adapté des gens du voyage, répondant à la fois au besoin d'ancrage de cette population et à la spécificité de leur mode de vie. Ainsi, "les terrains familiaux locatifs", permettent aux locataires de jouir d'un endroit stable et privatif (Cerema, 2020). Ils ont vocation à accueillir un nombre limité de résidences mobiles appartenant au même groupe familial. Ces terrains peuvent être équipés de pièces destinées au séjour, d'une cuisine et/ou d'un bloc sanitaire, et en aucun cas de pièces

destinées au couchage (Cerema, 2020). Dans la même approche, "le logement adapté" est une construction en dur adaptée à la résidence mobile. Il permet aux gens du voyage d'accéder à la fois à une vraie maison, ayant un séjour, cuisine, chambres, et à une résidence mobile grâce aux places de stationnement pour caravanes dont les maisons sont dotées. À la différence des terrains familiaux locatifs destinés à des groupes de familles, les logements adaptés sont individualisés par ménage.

La notion "d'habitat adapté" n'est pas dédiée exclusivement à la population des voyageurs (AGSGV, 2017). Elle qualifie des opérations publiques d'aménagement ou de construction développées à destination de tous les ménages fragiles (par exemple les jeunes, les personnes handicapées, personnes âgées et les gens du voyage). Ces derniers ont souvent des difficultés économiques et sociales. Par conséquent, leurs situations nécessitent un habitat à loyer et charges maîtrisés avec une gestion locative adaptée et, le cas échéant, un accompagnement particulier (Ministère de la Transition Écologique, s.d.). Ainsi, l'habitat adapté pour les gens du voyage représente des logements sociaux ayant la particularité de répondre aux besoins spécifiques d'une partie des voyageurs, en situation d'ancrage territorial. Ces logements sont réalisés et gérés par un bailleur social et sont ouverts aux ménages répondant aux critères de ressources et ayant déposé une demande de logement (AGSGV, 2017). Les locataires sont titulaires d'un bail et doivent s'acquitter du loyer et des charges locatives (AGSGV, 2017). Pour la réussite du projet de l'habitat adapté, deux conditions majeures sont nécessaires :

- le montant de la redevance/du loyer et des charges doit être perçu comme *juste*, c'est-à-dire proportionné aux prestations offertes ;
- et la mise en place de moyens permettant aux ménages de s'acquitter de leurs redevances ou loyers. Par exemple, la construction des logements doit être réalisée d'une manière à ce que les loyers ne dépasseront pas le montant des aides au logement dont bénéficient les occupants.

(Aures, 2014)

Le principe de l'habitat adapté repose sur la combinaison de deux phénomènes qui peuvent en apparence être contradictoires, mais qui constituent le mode de vie de la majorité des voyageurs : l'ancrage et la mobilité. De côté des politiques publiques, cette forme d'habitat est

un compromis entre deux ambitions, celle d'insérer les gens du voyage dans la société et celle de respecter les spécificités de leur mode de vie (Aures et Acadie, 2009).

C'est la loi Besson du 5 juillet 2000 qui a introduit, en France, l'obligation relative à l'accueil et à l'habitat des gens du voyage. Elle a pour objectif de « *définir un équilibre satisfaisant entre, d'une part, la liberté constitutionnelle d'aller et de venir et l'aspiration légitime des gens du voyage à pouvoir stationner dans des conditions décentes et, d'autre part, le souci également légitime des élus locaux d'éviter des installations illicites qui occasionnent des difficultés de coexistence avec leurs administrés* » (Ministère de la Transition Écologique, 2021). Cette loi prévoit l'élaboration d'un dispositif d'accueil des gens du voyage dans chaque département, formalisé par un schéma départemental¹⁰⁰ (Aures et Acadie, 2009). Ce dernier est piloté conjointement par l'État et le Conseil Départemental tout en associant les communes et les EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale) (Aures et Acadie, 2009). En fonction des besoins constatés, les schémas départementaux doivent prévoir le nombre, la localisation, la capacité des aires d'accueil et les terrains à créer par les EPCI, ainsi que les interventions sociales nécessaires (Cerema, 2020). Néanmoins, la responsabilité d'accueil des gens du voyage est conférée aux collectivités territoriales (Ministère de la Transition Écologique, 2021). En effet, « *les communes de plus de 5 000 habitants figurent obligatoirement à ce schéma* » (Ministère de la Transition Écologique, 2021). En contrepartie, l'État accorde des subventions pour la réalisation des différentes installations nécessaires à l'accueil des gens du voyage, souvent après l'élaboration d'une mission d'ingénierie qui permet de cerner les besoins des gens du voyage (Ministère de la Transition Écologique, 2021).

Les schémas départementaux d'accueil et d'habitat des gens du voyage se concentrent plutôt sur la production des aires d'accueil et les dispositions pour les terrains familiaux. La prise en compte des actions inscrites dans ces schémas, en matière d'habitat adapté pour les gens du voyage, relève du Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Habitat des Personnes Défavorisées (PDALHPD) (Cerema, 2020). En effet, la loi prévoit que le PDALHPD devra

¹⁰⁰« *Un schéma départemental d'accueil et d'habitat des gens du voyage est un outil de programmation d'équipements publics d'accueil, d'équipements à usage privé d'habitat et d'interventions destinées à l'inscription dans la vie sociale des gens du voyage. Il constitue le document pivot de la politique publique déclinée localement auprès des gens du voyage* » (Cerema, 2020).

rechercher des formes d'habitats adaptés au mode de vie des gens du voyage en voie de sédentarisation, afin de satisfaire leurs besoins (Aures et Acadie, 2009).

Le projet de logements adaptés pour les gens du voyage à Billère, que nous souhaitons étudier dans cette section, fait l'objet de deux documents administratifs :

- d'une part, le Schéma Départemental de l'Accueil et de l'Habitat des Gens du Voyage des Pyrénées-Atlantiques 2011-2017 qui préconise le développement d'une offre d'habitat adapté pour les gens du voyage sédentarisé ou en voie de sédentarisation ;
- et, d'autre part, le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD)¹⁰¹ adopté par le département des Pyrénées-Atlantiques pour la période de 2010-2016. Ce plan considère les gens du voyage comme un public prioritaire.

7.1.2 Logements adaptés pour les gens du voyage à Billère

Le projet des logements adaptés pour les gens du voyage, labélisé programme "Les Mugets", est porté par la commune de Billère, en partenariat avec de la Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées (CAPP), l'Office 64 de l'habitat et l'association Gadjé-Voyageurs 64.

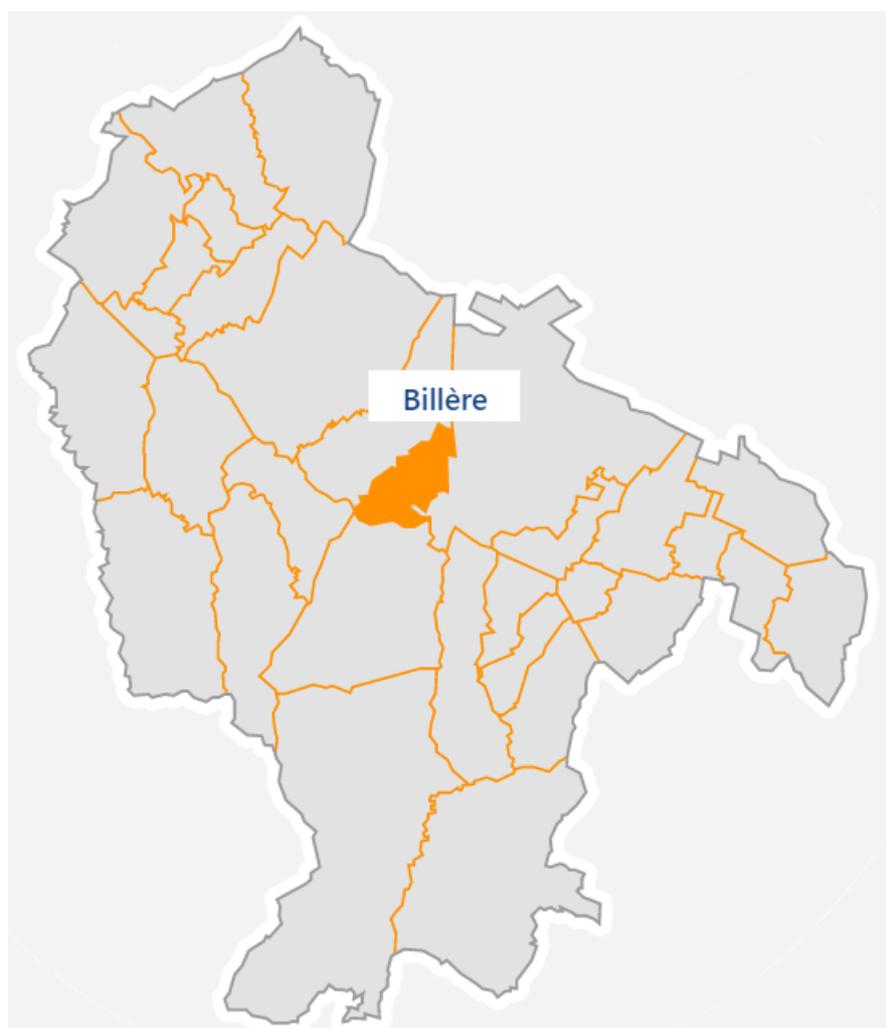
a. La commune de Billère : contexte local

Billère est une commune du département des Pyrénées-Atlantiques et de la région Nouvelle-Aquitaine. Comme le montre la figure 27, la commune de Billère est située au centre de la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées (CAPBP) dont elle en fait partie depuis l'an 2000 (Ville de Billère, s.d.). En 2018, la population municipale de la commune était de 12 628 habitants (Insee C, s.d.), ce qui la classe au troisième rang des communes les plus peuplées de la CAPBP, après Pau et Lons. Elle est également la commune la plus dense de la communauté d'agglomération (Ville de Billère, s.d.) avec une densité de population de 2 763,2 habitants par km² (Ville de Billère, s.d.). Selon l'Insee C (s.d.), la population de la commune de Billère est en baisse depuis 2013, avec un taux de variation annuelle moyenne de la

¹⁰¹ Depuis 2016, le PDALPD est remplacé par le PDALHPD à la suite d'une fusion entre ce premier et le Plan départemental d'accueil, d'hébergement et d'insertion (PDAHI) (Département des Pyrénées-Atlantiques B, s.d.)

population de -1.3%, entre 2013 et 2018. Cette baisse est due principalement à l'importance du nombre d'habitants qui sortent de la commune par rapport au nombre d'habitants qui y entrent. En effet, le solde apparent des entrées sorties¹⁰² pour cette période est de 1,4% (Insee C, s.d.). En outre, ce solde migratoire influence considérablement la variation de la population, parce que le nombre de naissances n'est pas très élevé par rapport au nombre de décès. En effet, la variation de la population due au solde naturel (variation du nombre de naissances par rapport au nombre de décès) est seulement de 0,1% (Insee C, s.d.).

Figure 27. Localisation de la commune de Billère au niveau de la CAPBP



Source : CAPBP (s.d.)

¹⁰² Selon l'Insee, « le solde apparent des entrées sortie approche la différence entre le nombre de personnes entrées sur un territoire donné et le nombre de personnes qui en sont sorties, au cours de la période considérée » (Insee A, s.d.).

À l'instar des communes de plus de 5000 habitants, Billère a l'obligation d'accueillir les gens du voyage (Ministère de la Transition Écologique, 2021). L'obligation d'accueil se manifeste principalement par l'entretien, la gestion et la création d'une aire d'accueil. La commune intervient également sur les dimensions éducatives et culturelles et sur l'amélioration du cadre de vie de la population des gens du voyage hors aires d'accueil. Elle gère avec la commune de Lons une aire permanente d'accueil des gens du voyage qui s'inscrit dans le cadre d'un Syndicat Intercommunal à Vocation Unique (SIVU Lons/Billère)¹⁰³. Située à Lons, cette aire d'une vingtaine d'années compte environ 52 familles dont 8 groupes familiaux (Khananié, 2016).

b. Description du projet de l'habitat adapté à Billère

Le projet des logements adaptés pour les gens du voyage, programme "Les Muguetts", est une construction de sept pavillons destinés aux familles des gens de voyage sédentaires sur l'aire d'accueil de Lons. En effet, bien que cette aire d'accueil ait vocation à accueillir les voyageurs pendant une période de temps limité, elle fait l'objet de point d'ancrage de plusieurs familles de gens du voyage en voie de sédentarisation. Les sept logements du programme "Les Muguetts" sont de catégorie T3, avec un séjour, deux chambres, une salle de bain, des toilettes, un cellier et une resserre pour la caravane. Chaque logement est pourvu d'un jardin et une zone de stationnement pour voitures ou caravanes.

Le projet était lancé en mars 2013 à l'initiative de la mairie de Billère. Le dossier a été monté par un bailleur social en charge de la construction des logements. La livraison des logements a eu lieu en septembre 2015. L'accompagnement des familles avant et après l'entrée dans les logements était assuré par l'association Gadjé-Voyageurs 64.

Dans la section suivante, nous analysons les données recueillies dans le cadre de cette étude de cas.

¹⁰³ À partir de 2017, le SIVU sera absorbé par la CAPBP.

7.1.3 Analyse et discussion des résultats

L'étude de cas "Habitat adapté pour les gens du voyage" a fait l'objet de trois entretiens semi-directifs (tableau 35) :

- le premier s'est déroulé avec le maire de la commune de Billère ;
- le deuxième est réalisé au niveau de l'association Gadjé-Voyageurs 64¹⁰⁴. Cette association est considérée comme un centre social pour les gens du voyage. Elle « a pour but d'aider à la promotion sociale des Gens du Voyage dans le respect de leur identité culturelle »¹⁰⁵ ;
- et le troisième entretien est réalisé auprès de l'Office 64 de l'Habitat, qui est un office public de l'habitat rattaché au département des Pyrénées-Atlantiques (Office 64 de l'Habitat, s.d.). Présent sur le département depuis 1951, l'Office est doté d'un patrimoine de plus de 9000 logements sociaux et foyers sur tout le département (Khananié, 2016).

Tableau 35. Description du cas "Habitat adapté pour les gens du voyage"

Code	Organisation	Durée de l'entretien	Année de lancement du projet	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
CT4	Commune de Billère	55 minutes	2013	257 804 habitants	Mal-logement	Améliorer les conditions de vie et d'habitat des gens du voyage
PartPq	Office 64 de l'Habitat	45 minutes		217 salariés		
Asso8	Association Gadjé-Voyageurs 64	1 h 05		15 salariés	Exclusion	Insérer les familles dans la société

Ci-après, nous analysons et discutons les résultats de notre étude empirique en suivant les six étapes du modèle conceptuel de processus d'innovation sociale.

¹⁰⁴ Cet entretien est anonyme.

¹⁰⁵ www.agv64.fr/association/ (31/07/2021)

Étape (1) Incitations, inspirations et diagnostics & (2) Propositions et idées

Étant gestionnaire d'une aire d'accueil pour les gens du voyage, la commune de Billère respecte son obligation d'accueil de cette population. Cependant, le maire de la commune considère que cette offre n'est pas diversifiée : « *si on veut répondre au besoin de faire intégrer (ne pas assimiler) les gens du voyage il faut proposer une offre diversifiée de type de logement d'habitat adapté* » (CT4). Bien que le gouvernement n'impose pas aux communes de mettre en avant des solutions en matière d'habitat adapté ou de sédentarisation des gens du voyage, il les incite fortement, à travers notamment les schémas départementaux (Aures et Acadie, 2009). Sur le plan local, l'incitation vient également des EPCI. En effet, la Communauté d'Agglomération Pau Pyrénées (CAPP)¹⁰⁶, compétente en matière « *d'équilibre social de l'habitat*¹⁰⁷ » joue un rôle important dans la propulsion des communes de l'agglomération à aller dans le sens du gouvernement, afin de proposer des solutions diversifiées d'habitat adapté : « *à l'époque, la présidente de l'Agglomération avait demandé que toutes les villes fassent des projets (de logements adaptés). Et nous on a essayé d'être bon élève* » (CT4).

Un diagnostic de la population des gens du voyage mené en 2011 par l'association Gadjé-Voyageurs 64, au niveau de la CAPP, a rapporté que sur la totalité de la population des gens du voyage de la communauté d'agglomération :

- 160 à 165 personnes sont sédentarisées en terrains familiaux privés ;
- 820 à 830 personnes sont sédentarisées en caravanes, sur des aires d'accueil à vocation temporaire, sur des emplacements tolérés par les pouvoirs publics ou des emplacements non autorisés ;
- 180 à 200 personnes sont sédentarisées en logement (logements classiques et logements adaptés d'Idron) ; et
- 250 personnes seulement stationnent d'une manière temporaire (moins de 6 mois) sur les aires d'accueil.

(CAPBP, 2015)

¹⁰⁶ En 2017, la CAPP est rebaptisée Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées (CAPBP)

¹⁰⁷ La compétence *d'équilibre social de l'habitat* implique le subventionnement de l'habitat adapté, la création et la gestion des aires d'accueil de grand passage, la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale, le subventionnement de l'association Gadjé-Voyageurs 64.

Ainsi, nous constatons que le phénomène de sédentarisation touche la grande majorité de la population des gens du voyage se trouvant sur la CAPP. De la même manière, sur l'aire du SIVU Lons/Billère, environ 178 personnes y vivent toute l'année (Khananié, 2016) : « [...] Sont souvent des sédentaires qui sont à Billère/Lons, ils sont là depuis des décennies. C'est des aires d'accueil temporaires mais, en fait, les gens du voyage ne voyagent plus beaucoup. Ils sont plutôt sédentaires » (CT4). À l'image de plusieurs aires d'accueil à l'échelle nationale, cette aire enregistre plusieurs problèmes causés par le stationnement des voyageurs :

- surpopulation : l'aire compte une cinquantaine de caravanes alors qu'elle est prévue pour seulement 30, parce que certains emplacements sont occupés par deux voire trois familles ;
- sédentarité avec présence de cabanons ; et
- tensions occasionnelles.

(CAPBP, 2015)

Ces problèmes ne relèvent pas uniquement de la responsabilité des gens du voyage mais également des collectivités qui parfois tardent à proposer des solutions d'habitat adéquates à cette communauté : « il faut qu'on soit exemplaire. On ne peut pas exiger des gens du voyage certaines choses, si nous-mêmes on ne respecte pas la loi » (CT4). C'est pour accompagner le besoin de sédentarisation des gens du voyage et tenter de réduire les problèmes qui se posent sur les aires d'accueil que la commune de Billère s'est engagée dans le projet de l'habitat adapté : « l'aire d'accueil de Lons était surpeuplée, sur une place il y a des gens en double, en triple. Ce projet est quand même une bouffée d'air pour ceux qui sont partis et ceux qui sont restés afin d'avoir plus de place » (Asso8).

Le projet est lancé en 2013, à l'occasion de la révision du plan local d'urbanisme (PLH). Ce dernier a permis l'identification d'un terrain de 3000 m² dans un endroit plutôt isolé (au bord de la rivière et près de la voie ferrée), et donc idéal pour un habitat adapté. En effet, la réussite d'un projet d'habitat adapté dépend en partie du choix de sa localisation, parce que souvent les riverains, porteurs d'appréhensions vis-à-vis des gens du voyage, s'opposent à ce type d'accueil.

Nous constatons que l'État représente l'incitateur fondamental du projet de l'habitat adapté initié sur la commune de Billère. L'objectif est de répondre au besoin de sédentarisation de la

communauté des gens du voyage, tout en veillant au respect de leur mode de vie. De plus, le projet était une occasion d'alléger l'aire d'accueil du SIVU Lons/Billère caractérisée par une surpopulation, avec une forte sédentarisation. Toutefois, la concrétisation du projet s'est faite grâce à la détermination et la volonté du maire de la commune qui se voyait très impliqué personnellement dans cette réalisation : « je sais que le maire de Billère était très motivé et il a poussé beaucoup le projet » (PartPq) ; « au début il y a eu beaucoup de pétitions, les voisins ne voulaient pas qu'il y ait ces logements des gens du voyage près de chez eux. [...]. Ça a décalé le projet. La municipalité n'a pas lâché, elle a dit on va continuer, on va le faire » (Asso8). En effet, « pour un projet comme celui-là c'est la volonté politique qui compte, car il faut trouver un terrain, accepter et assumer le projet » (PartPq). D'ailleurs, trouver du terrain à Billère pour une telle opération relève d'un parcours de combattant : « la difficulté pour nous, étant la ville la plus dense du département, est de trouver des endroits, c'est quasiment impossible » (CT4).

En somme, l'idée de la construction des logements adaptés pour les gens du voyage sur la commune de Billère était dictée par une politique nationale et ensuite locale, au niveau de la CAPP. Ainsi, l'idée existe depuis plusieurs années, au même titre que le besoin à satisfaire. Néanmoins, la volonté politique locale était nécessaire pour propulser et concrétiser l'idée au niveau de la commune. En outre, la révision du PLH de la ville avait constitué l'évènement permettant de mettre en lumière l'idée de l'habitat adapté sur le territoire de la collectivité : « on a voulu l'inscrire dans le plan local d'urbanisme et on a saisi l'opportunité » (CT4).

Le tableau 36 recense les facteurs nécessaires au lancement d'un projet d'habitat adapté.

Tableau 36. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "Habitat adapté pour les gens du voyage"

Facteur déclencheur	Autres facteurs
Évènement (révision du PLH)	Volonté politique (locale)
	La loi
	Existence du besoin (sédentarisation)
	Autres problèmes (liés aux stationnements non autorisés)

Étape (3) Prototypage et pilotes

Le projet de construction des logements adaptés pour les gens du voyage n'a pas nécessité une expérimentation. En effet, il a été déjà mis en œuvre sur d'autres collectivités. Au niveau de la CAPP, un projet similaire a été réalisé, en 2010, sur la commune d'Idron. La ville de Billère était la deuxième commune de la communauté d'agglomération à se lancer dans l'habitat adapté. Bien que ce dernier soit original parce qu'il est destiné à une catégorie de population particulière, du point de vue des politiques publiques, il est considéré comme une offre de logements sociaux adaptés. La particularité réside dans l'intégration de la résidence mobile mais également dans le coût du projet, parce qu'il s'agit de maisons et non pas d'appartements.

Étape (4) Consolidation

Une fois que la commune de Billère avait repéré et acheté le terrain qui va faire l'objet de construction des logements, il a été nécessaire de faire appel à un bailleur social pour la réalisation du projet et l'association Gadjé-Voyageurs 64 pour l'accompagnement social des familles. En effet, la commune avait joué un rôle de locomotive en initiant le projet et l'inscrivant dans son PLH, adopté à l'unanimité par son conseil municipal. En plus de ce rôle décisif de localisation du projet et de la mise à disposition du foncier, elle avait accompagné le projet dans sa mise en œuvre, en recherchant les partenaires nécessaires. Ensuite, au même titre que les autres acteurs, elle avait un rôle participatif. Même après la livraison des logements, la commune a continué, avec Gadjé-Voyageur, d'accompagner les familles dans leur intégration au nouvel environnement.

La ville de Billère a cédé le terrain à l'Office 64 de l'Habitat par un bail emphytéotique¹⁰⁸, d'une durée de 50 ans. L'Office se chargera de la réalisation des 7 logements qu'elle louera ensuite aux familles des gens du voyage. Nous signalons que pour l'Office 64 de l'Habitat, ce projet qui peut paraître comme un logement social ordinaire était en réalité très différent et complexe : « *ce projet ne ressemble pas à ce qu'on fait d'habitude* » (PartPq). Cette différence

¹⁰⁸ Un bail emphytéotique est un bail de longue période qui confère au preneur un droit réel susceptible d'hypothèque. Ce bail doit être consenti pour au moins 18 ans et ne peut dépasser 99 ans. « *Il ne peut se prolonger par tacite reconduction* » (Article L451-1 du code rural et pêche maritime) www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006138338/2020-09-07 (03/08/2021)

a été une source de complication pour trois raisons. Premièrement, la construction portait sur de véritables logements avec des jardins privés, ce qui a compliqué le montage financier de l'opération. En effet, ce sont des logements qui coûtent très cher à construire alors qu'ils sont destinés à une population très fragile financièrement¹⁰⁹ : « [...] C'est un financement très élevé pour un logement qui est considéré comme du logement social » (CT4). Ainsi, l'Office devait trouver un équilibre entre le budget alloué à l'opération et le montant du loyer à fixer, qui devrait être assez faible afin de permettre aux ménages de s'acquitter de son paiement : « c'est des logements où le loyer était très bas¹¹⁰, car les gens n'ont pas de ressources, donc nous on ne devait pas dépasser le montant des APL (Aides Personnalisées au Logement) pour qu'ils n'aient pas trop de charges à payer. Il y a eu tout un montage à faire assez compliqué. [...] J'ai trouvé des guides sur l'habitat adapté pour les gens du voyage mais c'était souvent obsolète » (PartPq).

Deuxièmement, ce type de construction demande d'importants investissements et conséquemment une multiplicité de financeurs. En effet, une partie de l'investissement était financée par des subventions de l'État, du département des Pyrénées-Atlantiques, de la CAPP et du FEDER¹¹¹ (Fonds Européen de Développement Économique et Régional). L'intervention exceptionnelle du FEDER était une opportunité de financement qui avait permis de réaliser de grands logements de catégorie T3, qui convenaient *a priori* aux demandes de la population des gens du voyage (Khananié, 2016) : « avec le projet de Billère on a pu faire des T3 car on a bénéficié du financement du FEDER » (PartPq). Le tableau 37 présente le programme de financement des logements adaptés pour les gens du voyage à Billère, hors prix d'achat du terrain.

¹⁰⁹ En 2011, 83% des familles des gens du voyage localisées sur la CAPP vivaient sous le seuil de pauvreté (CT4).

¹¹⁰ Le loyer du logement est de 319,35 € hors charges. Il est entièrement couvert par les aides au logement (Office 64 de l'Habitat, 2015).

¹¹¹ Les fonds reçus du FEDER ont été débloqués dans le cadre d'un appel à projets intitulé « compétitivité régionale et emploi en Aquitaine 2007-2013 » (Office 64 de l'Habitat, 2015).

Tableau 37. Financement de l'opération "Les Muguetts"

Financier	Montant du financement
FEDER (subventions)	253 905 €
État (subventions)	105 000 €
CAPP (subventions)	105 000 €
Département (subventions)	49 000 €
Caisse des Dépôts (prêts contractés par le bailleur social)	491 179 €
Fonds propres du bailleur social	40 527 €
Prix de revient	1 044 6111 €

Source : Office 64 de l'Habitat (2015)

Troisièmement, ce type de projet peut prendre beaucoup de temps, d'une part, pour rassembler les financements nécessaires et, d'autre part, à cause des oppositions des riverains : « *en tant que chargée d'opération, c'est le projet le plus coûteux en temps et en allers-retours* » (PartPq). En effet, dès le début du chantier, le projet de Billère avait fait l'objet d'un recours sur son permis de construction, ce qui a retardé le démarrage du projet de 14 mois : « *hélas, on a eu un recours contre le projet par le promoteur du lotissement limitrophe, car il avait vendu des terrains à proximité* » (CT4).

La mairie de Billère avait également sollicité l'association Gadjé-Voyageurs 64 pour accompagner les familles dans leur processus d'intégration dans les logements adaptés. Cette demande s'inscrit dans le cadre d'une MOUS¹¹² (Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale) au niveau de l'accompagnement social des familles des gens du voyage, financée par la CAPP. Grâce à cette MOUS, l'association Gadjé-Voyageurs 64 devait favoriser la sédentarisation et l'amélioration des conditions d'habitat des familles, au travers des programmes d'habitat adapté développés sur le territoire de la CAPP¹¹³ : « *pour ce projet, le financeur c'était la communauté d'agglomération, et on a travaillé en lien avec la ville de Billère, les familles, et le bailleur social* » (Asso8).

L'accompagnement du projet par l'association s'est fait en trois phases. En premier lieu, l'association avait réalisé un diagnostic des familles stationnant sur l'aire d'accueil du SIVU

¹¹² La convention MOUS est signée entre Gadjé-Voyageur et la CAPP depuis un projet similaire d'habitat adapté à Idron, en 2010, première commune de l'agglomération à réaliser une opération de ce type.

¹¹³ À partir de 2017, la CAPP avait récupéré la compétence permettant d'accompagner les gens du voyage (dans le cadre de la loi NOTRe) et l'association Gadjé-Voyageurs avait perdu la MOUS.

Lons/Billère et des territoires limitrophes de cette aire. Le diagnostic avait permis d'identifier les familles en capacité d'intégrer un habitat adapté, au regard des critères d'autonomisation comme la scolarisation des enfants, la capacité de gérer un budget, l'insertion sociale et professionnelle et la volonté de s'inscrire dans un programme d'habitat adapté. Ensuite, avec une coopération entre la gestionnaire de l'aire d'accueil du SIVU, le médiateur des gens du voyage de la CAPP et les assistantes sociales, l'association a pu sélectionner les sept familles en mesure d'intégrer les logements : « *ils avaient vraiment le désir de faire comme des gadjés¹¹⁴ sédentaires, considérant qu'ils sont déjà sédentaires sur le territoire mais qu'ils vivent dans un habitat de nomade. Ce n'est pas des gens qui bougent beaucoup, ils vivaient à l'année sur le territoire* » (Asso8). Deuxièmement, une fois que les familles sont sélectionnées, l'association Gadjé-Voyageurs doit les préparer dans leur processus d'acquisition des logements. L'accompagnement avait permis, d'une part, de faire participer les familles dans l'aménagement des maisons et, d'autre part, de les aider dans le montage des dossiers de demande de logement auprès de l'Office 64 de l'habitat : « *il a fallu les informer car ils ne connaissaient pas tout ce qui est en lien au logement : les aides au logement, comment aménager un logement, etc.* » (Asso8). En effet, les familles étaient impliquées dans le projet et ont participé à son élaboration, par le biais de réunions avec la mairie, l'Office 64 de l'Habitat et les architectes. La troisième phase consiste à suivre les familles dans leur habitat pendant une durée de six mois afin qu'elles puissent intégrer les logements dans de meilleures conditions.

Nous signalons que la MOUS confiée à Gadjé-Voyageurs stipule qu'à l'issue de l'accompagnement par l'association, les familles doivent être mises en relation avec les travailleurs sociaux de la commune de Billère. Ces derniers se chargeront de suivre ces familles dans le cadre d'un accompagnement social de droit commun, tout comme le reste de la population. Ce basculement montre la volonté des politiques publiques d'insérer les gens du voyage dans la société, par ces opérations d'habitat adapté. Par ailleurs, les gens du voyage n'ont pas demandé qu'ils soient logés, ce sont des opérations purement politiques. Cependant, ils étaient enchantés et motivés lorsque la proposition leur a été faite : « *les personnes étaient extrêmement motivées* » (CT4). En effet, notre enquête montre que les personnes intégrées dans

¹¹⁴ Dans les langues Romanes, le terme gadjé désigne les paysans et, par extension, les sédentaires (Aures et Acadie, 2009).

ce projet étaient toutes sédentaires sur une aire d'accueil à vocation temporaire et qu'elles avaient toute envie de participer au projet.

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions les gens du voyage sont prêts à intégrer un logement adapté (Khananié, 2016). Bien que nos interviewés aient affirmé l'implication des familles dans le projet, elle reste minimaliste et concerne seulement la partie aménagement des logements. En effet, les familles sélectionnées ont rencontré plusieurs fois l'architecte, qui avait un cahier des charges très précis et conforme aux besoins et aux usages des gens du voyage, mais qui pouvait être ouvert à des ajustements en fonction des demandes des familles : « *il y a eu, quand même, des adaptations car les gens ne voulaient pas, par exemple, que les toilettes soient dans l'espace de vie, le chauffage en bois aussi. [...] Il y a eu des rencontres avec l'agglomération, avec l'architecte pour arriver à un résultat satisfaisant* » (Asso8). Néanmoins, « *des fois c'est pas facile de se mettre d'accord sur certaines choses car il y a des contraintes financières, et, en plus, au final, c'est la mairie qui va décider* » (Asso8). Nous constatons que les voyageurs ne sont pas de véritables acteurs dans ce projet. Toutes les modalités d'accueil et d'habitat étaient dictées par l'État, au travers des schémas départementaux. Bien que ces schémas soient construits à partir d'études importantes auprès des gens du voyage, elles sont souvent sous forme de diagnostic visant une connaissance étroite de la population des gens du voyage, des situations dans lesquelles ils vivent, de leurs besoins et aspirations. Autrement dit, les gens du voyage sont rarement impliqués dans la conception de la solution.

En dépit de la situation selon laquelle les gens du voyage peuvent être victimes d'un système social qui les exclut de la société, leur mode de vie et leurs habitudes peuvent parfois nuire à l'ordre public, notamment lorsqu'ils ne font pas d'effort pour s'intégrer. Par conséquent, les politiques publiques sont souvent dans un trilemme, entre les aspirations au logement de cette population, les possibilités existantes (foncier, financement, etc.) et les appréhensions du reste de la population, qui souvent refuse d'avoisiner les gens du voyage : « *ce sont des locataires, mais pour réussir l'intégration de cette communauté on est vigilant en ce qui concerne les problèmes de voisinage. Ils peuvent par exemple transformer les parkings en espace privé ou stocker du matériel sur la voie publique. Et donc il y a souvent des rappels à l'ordre* » (CT4).

Le recours à l'Office 64 de l'Habitat et à l'association Gadjé-Voyageurs 64 dans le cadre de ce projet d'habitat adapté témoigne de l'expertise dont disposent ces deux structures, qui ne relèvent pas des compétences des collectivités territoriales. Le bailleur social est expert dans la construction des logements sociaux, et l'association dans la connaissance de l'histoire et les habitudes (spécifiques) des gens du voyage : « on s'est appuyé sur leur (l'association) expertise mais aussi sur la notoriété et la crédibilité qu'ils ont auprès de la communauté des gens du voyage » (CT4). En outre, l'intérêt de s'appuyer sur ces partenaires pour un projet constitue une opportunité permettant aux autres collectivités de faire appel aux mêmes partenaires pour des projets similaires, puisque ce sont des réalisations qui doivent se multiplier. Ainsi, cela peut constituer un gain de temps pour les futurs projets.

L'ensemble des facteurs déterminants de l'étape "Consolidation" sont récapitulés dans le tableau 38.

Tableau 38. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "Habitat adapté pour les gens du voyage"

Déterminants
Appui sur les subventions publiques
Appui sur l'expertise des partenaires historiques
Pouvoir d'adaptation et d'assouplissement des partenaires
Environnement politique favorable
Co-création du projet avec des acteurs publics et non publics
Participation de la population (restreinte)

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Les résultats du projet de l'habitat adapté pour les gens du voyage initié sur la commune de Billère sont de nature sociale. Les logements ont permis d'améliorer les conditions de vie des familles : « le bâti était très bien fait comme chacun le souhaitait : place pour la caravane, ils ont un jardin, les enfants scolarisés, etc. » (Asso8). Cependant, il y a eu quelques dysfonctionnements techniques à l'intérieur des logements : les familles « ont eu beaucoup d'humidité, ça fait trois ans qu'ils sont avec ces humidités, les douches étroites, l'eau coule dans le cellier, le carrelage se fissure, jardins non drainés etc. » (Asso8). Ainsi, pour régler ces

problèmes de garantie décennale, la ville de Billère intervient en tant que médiateur auprès de l'Office 64 de l'Habitat, bien que cela « *dépasse un peu ce que doit faire une ville* » (CT4). La ville de Billère agit également pour résoudre les problèmes de voisinage quand ils surviennent « *pour qu'on puisse bien vivre à Billère, il fait être vigilant et bienveillant par rapport à tout problème qu'il peut y avoir* » (CT4).

Bien que les familles soient globalement satisfaites de leurs logements adaptés, notre étude a révélé que cette forme d'accueil ne permettrait pas, à long terme, la sédentarisation des gens du voyage, autrement dit, leur insertion dans la société. Il s'avère que dans la majorité des cas, lorsque les personnes doivent quitter les logements adaptés, ils repartent dans le mal-logement (caravane ou logement insalubre). La raison est que les familles des gens du voyage lorsqu'elles intègrent les logements adaptés, bénéficient d'aides au logement qui permettent de couvrir le maximum du loyer. Et dès qu'elles perdent ces aides, elles quittent les logements, non pas pour aller dans un logement classique mais pour reprendre la vie en caravane : « *il y a une famille qui va quitter le logement car le monsieur travaille avec un CDI¹¹⁵. Ils ont qu'un enfant, la fille va avoir 25 ans, donc ils vont plus avoir le droit aux aides au logement et ils souhaitent quitter le logement car ils préfèrent le laisser à un de leurs enfants car ça leur fera trop de frais (2 chambres pour un couple tout seul ça reviendra trop cher). Et cette famille va retourner dans la caravane* » (Asso8). Ces personnes ne choisissent pas d'habiter dans un logement classique parce que c'est difficile pour elles de vivre sans leur communauté : « *certains jeunes le font, mais les anciens ne peuvent pas. Ils vont se sentir seuls et vieillir seuls, ce n'est pas possible* » (Asso8).

Nous considérons que la limite potentielle de ce type de projet est que les logements adaptés ne soient pas évolutifs et qu'ils ne tiennent pas compte des situations futures des familles logées et de leurs aspirations de long terme. Autrement dit, ces logements ne permettent pas de répondre aux besoins des familles à moyen et long terme. L'exemple suivant illustre la réalité complexe dans laquelle se trouvent les familles, une fois que leurs enfants sont grands : « *une famille, leur fils s'est marié, il n'a pas pris un logement mais une caravane et il a mis sa caravane devant chez les parents ; mais l'Office 64 ne veut pas qu'il y ait deux caravanes, car il y a déjà une qui fait chambre pour un ado (ils ont 4 enfants), alors comme il y a qu'une seule*

¹¹⁵ Contrat à Durée Indéterminée

prise extérieure pour brancher une caravane, elle ne peut pas servir à deux caravanes. Donc le garçon est au milieu du lotissement, sa caravane est là et il n'a pas de solution d'hébergement » (Asso8). Ainsi, le problème qui a émergé c'est qu'à partir du moment où les enfants grandissent et se marient, ils vont s'agglomérer dans le lotissement, ce qui peut créer de nouvelles problématiques d'habitat. Un projet similaire réalisé à Mourenx¹¹⁶, dans les années 2000, confirme cette situation. « *Aujourd'hui à Mourenx il y a une surpopulation terrible. La commune a quand même créé des terrains familiaux collés aux logements pour recevoir les enfants. Ils ont créé huit terrains familiaux mais au jour d'aujourd'hui ça ne suffit plus. Il y a des logements de 100 m² où ils sont 12 dedans, avec les parents, grands-parents et petits enfants* » (Asso8).

Étape (6) Diffusion

Le projet d'habitat adapté est un projet essentiellement politique, il se diffuse grâce à une politique nationale de sédentarisation des gens du voyage. En 2010, la commune d'Idron était la première commune de la CAPP à mener une opération de logements adaptés. Le projet de Billère, qui fait objet de notre étude de cas, était le deuxième à voir le jour sur le CAPP, lancé en 2013. Deux ans après, les communes de Pau et Lons ont entamé la construction de 41 et 14 logements adaptés, respectivement. Ainsi, ces projets se dupliquent d'un territoire à un autre. Bien que la base de ces projets soit la même (logements avec des chambres, place pour la caravane et les voitures, etc.), il était nécessaire d'adapter le projet à chaque groupe familial et aux contraintes qui peuvent surgir, notamment d'ordre financier. Du point de vue des familles des gens du voyage, les caractéristiques sont les mêmes partout, mais ce qui peut changer entre un groupe et un autre est le niveau d'autonomie des personnes.

Nous continuons ce chapitre par l'analyse de la deuxième étude de cas.

¹¹⁶ En 2000, la commune de Mourenx était l'une des premières communes du département des Pyrénées-Atlantiques à adopter un projet d'habitat adapté pour les gens du voyage.

Section 7.2 Cas "FENICS (Filière Économique Nouvelle pour l'Innovation dans la Construction et le Social) : revitalisation des territoires

Lancé en 2015, le projet FENICS est un programme de développement territorial et d'innovation sociale. Piloté par le département des Pyrénées-Atlantiques, le projet vise à répondre au besoin de revitalisation des centres-bourgs ayant perdu leur attractivité et leur dynamisme.

7.2.1 Combattre la dévitalisation des centres-bourgs : d'un programme national à une démarche locale

La France se caractérise par un développement métropolitain de grande ampleur qui concentre richesse et dynamisme et, à l'inverse, cause une grande fragilité à d'autres territoires qui ne concernent pas seulement les bourgs ruraux, mais aussi les petites villes et les villes moyennes (Architectes-conseils de l'État, 2019). La perte de vitalité des bourgs¹¹⁷ se manifeste principalement par des taux élevés de logements vacants, la fermeture de nombreux commerces, l'appauvrissement des services publics et le vieillissement des résidents (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, s.d.). Selon les Architectes-conseils de l'État (2019), les solutions de reconquête des centres-bourgs ne se trouveront pas dans l'imitation des métropoles, en se livrant à la compétition et au marketing territorial. Contrairement, il faut s'ouvrir à des projets à juste échelle, qui s'appuieront sur les valeurs et spécificités des territoires et qui seraient conçus pour et avec les habitants (Architectes-conseils de l'État, 2019).

Partant du constat que les bourgs disposent d'importants atouts et représentent des zones potentielles de développement et d'investissement, le gouvernement a lancé en 2014 un programme de soutien à la revitalisation des centres-bourgs (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, s.d.). L'objectif était de réaffirmer l'identité de ces bourgs en relançant l'habitat, le travail et la consommation (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, s.d.). En outre, ce programme implique la volonté de renforcer la présence de bourgs

¹¹⁷ Selon le dictionnaire Larousse, un bourg est un « *gros village qui présente certains caractères urbains* ».

dynamiques et animés dans les campagnes et dans les zones périurbaines (Ministère de la Transition Écologique, 2015). En outre, il représente « *un enjeu majeur pour l'égalité et l'engagement des territoires dans la transition écologique et énergétique* » (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, s.d.). Pour participer à ce dispositif expérimental, les communes d'au moins de 10 000 habitants pouvaient répondre à un appel à manifestation d'intérêt centres-bourgs. Parmi les 267 communes candidates, 54 ont été sélectionnées afin de bénéficier d'un accompagnement de l'État via des conventions d'aide à l'ingénierie et des conventions de revitalisation (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, s.d.). Dans ce cadre, le gouvernement compte mobiliser 240 millions d'euros pendant six ans, soit 40 millions d'euros chaque année.

Le département des Pyrénées-Atlantiques avait accompagné plusieurs communes de son territoire pour candidater à cet appel à manifestation d'intérêt (programme national de revitalisation des centres-bourgs), mais seule la commune de Nay était retenue. En dépit de l'échec de certaines communes dans l'intégration du dispositif national, le département souhaitait saisir l'opportunité de développer un programme qui lui est propre. C'est ainsi que naît le projet FENICS dont le défi consiste à « *donner envie aux habitants de rester, à ceux qui ont quitté les lieux de revenir, et à de nouveaux habitants de s'installer dans des villages qui attirent par leur cadre et leur qualité de vie* » (Département des Pyrénées-Atlantiques A, s.d.). Le projet était initié par le département et porté à l'intention des communes désireuses de se lancer dans une expérience de revitalisation de leurs centres-bourgs. Il s'agit plutôt d'une démarche d'accompagnement à la recherche de nouvelles solutions aux problématiques de revitalisation des centres de villages. Ainsi, en pilotant la démarche FENICS et en accompagnant les communes rurales touchées par le phénomène de dévitalisation, le département renforce son statut de collectivité innovante. FENICS fédère les structures d'ingénierie qu'elles soient publiques ou privées autour de la revitalisation rurale, sur des champs particuliers comme l'espace public et le bâti (vacances, résidences secondaires, etc.) (Département des Pyrénées-Atlantiques, 2019).

7.2.2 Le département des Pyrénées-Atlantiques¹¹⁸

Le département des Pyrénées-Atlantiques (64¹¹⁹) est situé dans l'extrême sud-ouest de la France métropolitaine, en région Nouvelle-Aquitaine. Il est bordé à l'ouest par l'océan Atlantique, au sud par l'Espagne (la chaîne pyrénéenne), au nord par les départements des Landes et du Gers et à l'est par le département des Hautes-Pyrénées (figure 28). Il est le deuxième département le plus peuplé de la région Nouvelle-Aquitaine, après la Gironde, avec 679 810 habitants en 2018. Entre les deux recensements de la population de 2013 et 2018, la population départementale a progressé de 0.5%. Cette légère croissance est due au solde positif des entrées sorties. Autrement dit, le nombre des personnes arrivant dans le département est plus important que le nombre des personnes qui en ressortent (solde migratoire de 0.6%), ce qui constitue le seul facteur de l'accroissement démographique, puisque le solde naturel¹²⁰ dans le département est négatif (-0,1%).

Le département des Pyrénées-Atlantiques est l'un des plus dynamiques de la région Nouvelle-Aquitaine. En 2018, il totalise 25 911 établissements actifs employeurs, soit 12,6% de l'appareil productif de la région. Avec une offre de 275 489 emplois, les Pyrénées-Atlantiques sont le deuxième département employeur de sa région (11,7 % de l'emploi régional), derrière la Gironde. Plus des trois quarts des salariés se concentrent dans le tertiaire, avec une spécificité marquée pour les activités de Recherche et Développement, en lien notamment avec la filière de la pétrochimie. Le secteur de l'industrie est un peu plus présent dans les Pyrénées-Atlantiques qu'en région (12,2% contre 11,7). De la même façon, l'emploi non salarié y est davantage et forme 17,7 % de l'emploi total, 2 points de plus qu'en région avec un taux avoisinant les 15,8. En outre, le chômage est moins présent dans le département des Pyrénées-Atlantiques (11,6 %) qu'en région (12,7%). Le taux de pauvreté y aussi plus faible, 12,3% dans le département contre 13,6% en région.

D'une superficie de 7645 Km², le département des Pyrénées-Atlantiques compte 546 communes (la commune de Pau est le chef-lieu du département), deux communautés

¹¹⁸ Toutes les statistiques présentées dans cette sous-section proviennent du site de l'Insee (Insee C, s.d.) (06/08/2021).

¹¹⁹ 64 est à la fois le code postal et le code Insee du département des Pyrénées-Atlantiques.

¹²⁰ Le solde naturel correspond à la variation du nombre de naissances par rapport au nombre de décès (Insee A, s.d.).

d'agglomération (Pau Béarn Pyrénées et Pays Basque) et huit communautés de communes (Département des Pyrénées-Atlantiques, 2019).

Figure 28. Carte des départements français



Source : Régions et Départements de France (s.d.)

Depuis 2015, la loi NOTRe¹²¹ a modifié et précisé les compétences des départements. Ces derniers ont fait l'objet de compétences d'attribution qui se substituent à la clause de compétence générale. Ainsi, le département des Pyrénées-Atlantiques, à l'instar des départements français, est devenu chef de file en matière d'action sociale, de la contribution à la résorption de la précarité énergétique, mais aussi dans le secteur de l'autonomie des personnes et de la solidarité territoriale. Le Conseil Départemental exerce également des compétences partagées avec les communes, les régions et les collectivités à statut particulier (Vie Publique, 2021). Il s'agit des compétences en matière de tourisme, de culture, de sport, de

¹²¹ Nouvelle Organisation Territoriale de la République

numérique, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire. De nombreuses autres compétences relèvent de la responsabilité du département des Pyrénées-Atlantiques, comme la gestion des collèges et les domaines liés à l'aménagement et aux transports (Département des Pyrénées-Atlantiques, 2018).

C'est dans le cadre de son rôle de solidarité territoriale, notamment avec les territoires les plus fragiles, particulièrement les territoires ruraux et vallées montagnardes, que le département des Pyrénées-Atlantiques a initié le projet FENICS.

7.2.3 Analyse et discussion des résultats

Quatre entretiens semi-structurés¹²² ont été menés dans le cadre de l'étude de cas "FENICS" (tableau 39) :

- le premier au sein du département des Pyrénées-Atlantiques ;
- le deuxième et le troisième avec deux communes ayant participé à la démarche FENICS ; et
- le dernier avec l'un des partenaires privés du consortium.

Tableau 39. Description du cas "FENICS"

Code	Organisation	Durée de l'entretien	Année de lancement du projet	Effectif	Domaine de l'innovation sociale	Objectif de l'innovation sociale
CT5	Département des Pyrénées-Atlantiques	1 h 05	2014	679 810 habitants	Développement rural	Accompagner les communes dans la revitalisation de leurs territoires
CT6	Commune	50 minutes		Environ 500 habitants		
CT7	Commune	1 h 10		Environ 500 habitants		
PartPr	Partenaire privé	40 minutes		13 collaborateurs		

¹²² L'ensemble des entretiens est anonyme.

Étape (1) Incitations, inspirations et diagnostics

Nous l'avons vu dans la sous-section précédente, le principal facteur ayant déclenché la démarche FENICS était le dispositif national de revitalisation des centres-bourgs, lancé par le gouvernement en 2014. La participation à l'appel à manifestation d'intérêt avait amené les communes à structurer une pensée autour de la revitalisation de leurs centres-bourgs. Ainsi, les communes qui ont échoué dans l'accès au dispositif national ont émis le souhait de continuer dans le sens de la revitalisation et de la redynamisation de leurs territoires ruraux : « *ça s'est fait suite à une candidature que nous avons passée. Au final on était dans la short liste, mais on n'a pas été retenu. Et donc on a essayé de s'accrocher à ce dispositif* » (CT6).

Le projet FENICS est également une occasion pour le département de réaffirmer sa proximité avec les territoires ruraux, d'abord via l'accompagnement des communes pour candidater au dispositif national, ensuite au travers du projet FENICS : « [...] *on s'intéresse aux territoires qui n'intéressent plus personne, que tout le monde pense plus ou moins perdus* » (CT5).

À ces deux facteurs s'ajoute le constat selon lequel les centralités des villages sont de plus en plus confrontées aux problèmes de dévitalisation : « *la population soit s'en va soit ne vient pas, des commerces qui se ferment, certaines dégradations des espaces publics,* » (CT5) « *des maisons qui se ferment dans les communes, les effectifs dans les écoles ont tendance à baisser* » (CT7). Ainsi, le besoin en matière de revitalisation est clairement constaté dans les villages : « *quand on a lancé un appel à intérêt on a eu beaucoup de candidatures, tout le monde a besoin* » (CT5).

Nous concluons que l'existence du besoin, les dispositifs gouvernementaux et la volonté politique des communes et du département sont des facteurs moteurs dans le lancement du projet FENICS (voir tableau 40).

Tableau 40. Déterminants de lancement de l'innovation sociale : "FENICS"

Facteur déclencheur	Autres déterminants
Programme politique national	Volonté politique
	Existence du besoin
	La loi (compétence du département en termes de solidarité territoriale)

Étape (2) Propositions et idées

Tout comme dans le projet de l'habitat adapté étudié dans la section précédente, ici, le besoin existe depuis plusieurs années, voire des décennies, mais l'idée de répondre à ce besoin ne survient que récemment. En effet, l'idée du projet FENICS est née suite à un événement, celui de l'échec de la candidature des communes au programme national. Nous constatons qu'en dépit du rejet de ces candidatures, le dispositif gouvernemental a suscité l'intérêt de ces communes et a déclenché en elles la volonté de s'engager dans une démarche de résolution de leurs propres problèmes. En outre, ce dispositif national a joué un rôle important dans la prise de conscience concernant l'échelle de résolution des problèmes de dévitalisation des centres-bourgs. En effet, la revitalisation ne peut être envisagée au niveau local, mais nécessite une démarche globale avec la mobilisation de plusieurs parties prenantes : « à notre échelle, petite commune, on n'avait pas les moyens suffisants pour nous développer et pouvoir travailler tout seul sur ce genre de projet » (CT7) ; « on s'est saisie de ce sujet un peu au même temps que tout le monde, quand on s'est rendu compte qu'on pouvait pas les (communes) laisser seules comme ça » (CT5).

Étape (3) Prototypage et pilotes

Le projet FENICS a été expérimenté pendant quatre ans, de 2015 à 2019. La démarche expérimentale peut être résumée en cinq étapes séquentielles :

- réalisation de diagnostics permettant de déterminer les besoins et les orientations locales : « on a fait un diagnostic, on a vu qu'on avait pas mal de difficultés, du bâti datant, du bâti ancien à réhabiliter et on n'a pas trouvé les clés pour mettre en place une dynamique pour inverser ces indicateurs qui ne sont pas bons » (CT6) ;
- définition d'une approche globale alliant réhabilitation du bâti et revitalisation des centres-bourgs. Cette approche doit permettre, d'une part, d'imaginer de nouvelles formes de réhabilitation, de nouvelles façons d'habiter et de se financer et, d'autre part, de mobiliser la communauté locale dans la définition des solutions ;
- réunir les conditions nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles solutions ciblées ;

- mettre en œuvre ces solutions ;
- et enfin, analyser les résultats obtenus pour les diffuser.

En effet, avant le lancement du projet FENICS, le département avait envisagé de l'expérimenter sur quatre communes candidates (Bedous, Tardets-Sorholus, Ustaritz et Mauléon-Licharre), quatre sites pilotes sous forme d'un laboratoire rural expérimental : « *c'était une démarche qui partait sur quatre bâtis tests et à partir de là, ça peut nous donner des éclairages sur quel type d'innovation on peut trouver* » (PartPr). Ainsi, le département et les communes ne disposent pas, *a priori*, d'une visibilité claire sur les résultats : « *nous, on ne garantit pas les résultats mais on garantit les moyens (l'ingénierie) et elles (les communes) s'engagent à une certaine implication* » (CT5). La démarche se construit au fur et à mesure de l'avancée du projet, elle est évolutive et peut être différente d'une commune à une autre : « *ce qu'on fait c'est vraiment de la recherche-action : on teste des choses, certaines fonctionnent, on les pousse un peu plus, certaines ne fonctionnent pas, on les abandonne et puis on avance comme ça* » (CT5). En effet, le projet avait démarré sur l'angle précis du bâtiment en essayant de trouver des solutions pour la rénovation du bâtiment ancien, « *en considérant que pour faire revenir des gens, il fallait qu'ils puissent trouver des bonnes conditions de logement* » (CT5). Ensuite, il s'est élargi à la vitalité du bourg en général, « *toujours avec le bâtiment ancien mais aussi l'entrée de l'espace public, l'image de la commune, accessibilité, place de la voiture, emploi local, etc.* » (CT5).

L'incertitude qui entoure le projet a causé la rétractation de deux communes (Ustaritz et Mauléon-Licharre) qui, plus tard, ont été remplacées par les communes de Bidarray et Sauveterre de Béarn. En effet, à la différence d'un projet opérationnel, FENICS est une démarche de conception d'avenir, à la base d'un plan d'action sur plusieurs années. Et avec le temps, certains objectifs peuvent s'avérer irréalisables : « *nous on est dans la conception, ce que l'on peut imaginer. Après une fois que nous, on est passé, les communes peuvent mettre en œuvre les opérations d'aménagement qui découleraient de ce qu'on aurait défini ensemble* » (CT5). Par manque de communication ou pour d'autres raisons qu'on ignore, au début, les communes attendaient beaucoup de ce projet, si bien qu'au bout de quelque temps, elles étaient déçues des résultats : « *quand elles ont compris que leurs bâtis n'allaient pas être réhabilités, elles se sont désintéressées du programme* » (PartPr). Et de son côté, le département attend que les communes fournissent plus d'efforts : « *certaines communes ont tendance à croire que la*

démarche que l'on porte est une démarche de prestation, c'est exactement ce qu'on essaie d'éviter. [...] Il ne faut pas que les communes restent dans leur coin à attendre qu'on leur produise quelque chose. Pour nous ce sont des acteurs de la démarche au même titre que nous » (CT5). Ainsi, le département se veut être seulement accompagnateur et laisser les communes s'investir plus. Sachant que c'est impossible pour les communes de s'attaquer seules à ce type de projet, qui nécessite de gros investissements et de grosses subventions, le projet s'avère très complexe à mettre en œuvre.

Étape (4) Consolidation

Le projet FENICS réunit plusieurs partenaires à savoir l'État, le département, les communes, les entreprises publiques et privées, les associations et les habitants.

Pendant les quatre premières années (période expérimentale), entre 2015 et 2019, le projet FENICS était soutenu financièrement par l'État, grâce notamment au dispositif "territoire catalyseur d'innovation" : « à l'époque, on était labélisé territoire catalyseur d'innovation. Ce qui nous garantissait que 60% des dépenses du programme étaient remboursées par l'État, avec le Fonds Aménagement du Territoire » (CT5). En outre, le projet bénéficiait également d'aides d'organismes publics, comme l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires ou l'Agence Nationale de l'Habitat.

La démarche FENICS avait nécessité le recours à diverses méthodes, divers moyens et partenaires afin d'imaginer toutes les solutions possibles et faisables. Par conséquent, le département devait être innovateur afin d'assumer le pilotage de tous les acteurs intervenants dans la démarche. En effet, il était dans l'obligation de changer ses pratiques et d'adopter de nouvelles façons de faire : « on est plus dans le grand maître d'ouvrage, on fait le projet et point. On est dans le participatif, informateur. On a fait des diagnostics en marchant pour l'habitat solide ; par exemple : on a convié tous les habitants à venir se promener dans le village pour nous dire ce qui allait et ce qui n'allait pas, faire des photos, etc. » (CT5). Dans la même approche, le département avait conventionné pour la première fois un type particulier de contrat, qui vise à trouver des solutions techniques, financières, juridiques et politiques permettant de résoudre, à long terme, le problème de dévitalisation des centres-bourgs. Ce sont des conventions de recherche et développement signées entre plusieurs partenaires (quatre), qui

partagent à la fois les moyens utilisés et les résultats obtenus. Ainsi, via les résultats, le prestataire pourra augmenter son savoir-faire et sa compétence et le département en bénéficiera dans la mise en œuvre du projet : « *on ne voulait pas être dans la prestation pure, mais on partage les résultats et tout le monde trouve son compte. [...] Ça permet à ces entreprises qui travaillent avec nous de tester de nouvelles choses, par exemple, de nouveaux matériaux dans le bâtiment* » (CT5). Nous pouvons conclure que grâce au projet FENICS le département des Pyrénées-Atlantiques avait fait preuve d'innovation, dans sa manière de travailler et dans ses pratiques.

Entre les communes et le département, il n'y avait pas eu de signature de convention, mais seulement des chartes d'échanges de bonne volonté. Étant expertes de leurs territoires, les communes sont censées organiser localement toute la démarche FENICS : « *on s'est rendu disponible pour construire la démarche avec les partenaires et le département* » (CT7). De l'autre côté, le département s'engage à mettre en place une ingénierie assez complète et coordonner tous les acteurs du projet. Dans le cadre des subventions de l'État, le département conventionne avec des prestataires privés. À titre d'exemples, il y a un centre de recherche technologique sur les matériaux, le bâtiment et l'innovation (Sobatec) ; une société coopérative sur le conseil et l'accompagnement des projets d'innovation sociale (Ellyx), un laboratoire de l'innovation (France Active), des architectes et des intervenants sur l'audio-visuel. De plus, le département travaille avec ses partenaires traditionnels de l'ingénierie publique, par exemple, l'agence urbanisme (AUDAP) et les établissements publics fonciers : « *on a mixé l'ingénierie publique (ce sont des partenariats gratuits) et l'ingénierie privée qu'on a sous contrat, qu'on paye dans le cadre du label Territoire Catalyseur d'Innovation* » (CT5).

Les associations ont été intégrées au projet au même titre que la population locale, afin de leur permettre de s'exprimer sur les problèmes existant à l'intérieur des villages ainsi que sur les solutions envisageables. Plus particulièrement, la démarche participative vise à déterminer l'usage qui sera fait des bâtiments à réhabiliter, par exemple, espaces culturels, logements pour personnes âgées, commerces, crèches, etc. Cette démarche s'organise autour d'ateliers de réflexion ouverts dans chaque centre-bourg : « *on a essayé de les associer à travers des ateliers, des réunions thématiques sur différents sujets* » (CT6).

Nous constatons que la participation des habitants occupe une place importante dans le projet FENICS : « *il y a eu une participation assez active des jeunes qui ont pu s'organiser, se structurer pour parler de leur avenir éventuel sur le territoire* » (CT7). Pour le département le fait de construire la démarche avec les citoyens (habitants, élus, associations, artisans, représentants de l'office du tourisme, etc.) était considéré comme un gage de réussite : « *un projet est d'autant plus facile à mettre en œuvre qu'il est déjà approprié par les gens qui vont l'utiliser* » (CT5). Cependant, les deux premières années du projet, il y avait une grande participation citoyenne et des associations, mais avec le temps ce dynamisme avait tendance à s'estomper. D'après le département, cela revient au désintéressement de certaines associations : « *les associations un peu tournées sur elles-mêmes restent un peu moins, car ça ne les intéresse pas forcément. On arrive à capter les associations qui ont un poids sur la place des jeunes, sur l'emploi local, etc.* » (CT5). Mais, pour les communes, c'est le projet lui-même qui a régressé : « *on a essayé de les (citoyens) associer à travers des ateliers, des réunions thématiques sur différents sujets. Ils l'ont été, mais en revanche par manque de dynamisme du dispositif ça c'est un petit peu éteint* » (CT6).

Nous pouvons conclure que FENICS est une démarche transversale qui utilise diverses approches allant de méthodes très techniques (par exemple, de nouveaux procédés de réhabilitation) aux approches de sciences sociales (nouveaux modes de financement et de coopération), en passant par la production audiovisuelle (dans le cadre des ateliers participatifs). Par conséquent, la phase de mobilisation des ressources est également transversale, elle s'étale de la phase expérimentale jusqu'à la phase de diffusion.

Le tableau 41 récapitule l'ensemble des déterminants de l'innovation sociale pendant l'étape de mobilisation des ressources

Tableau 41. Déterminants de l'innovation sociale, étape "Consolidation" : "FENICS"

Déterminants
Changement dans les pratiques de l'acteur public (innovation managériale)
Transversalité
Environnement politique favorable
Subventions publiques
S'appuyer sur l'expertise des partenaires
Co-crédation avec les acteurs publics, privés et les habitants
S'appuyer sur des acteurs publics historiques

Étape (5) Performance en matière d'innovation

À son lancement, le projet FENICS avait deux objectifs complémentaires. Le premier était de construire une filière qui pouvait promouvoir l'auto-réhabilitation du bâti ancien, à partir de quatre bâtis tests. C'est-à-dire de structurer toutes les solutions innovantes permettant à chaque village de reconquérir son bâti en minimisant les coûts des réalisations. Ensuite, ces solutions doivent s'institutionnaliser et se diffuser. Le second objectif, qui permet entre autres d'atteindre le premier objectif, concerne un volet social. En effet, le projet FENICS considère que l'innovation ne peut se concrétiser qu'en utilisant de nouveaux modes de financement, de coopération et d'organisation. Cet axe se concrétise principalement par la mise en place d'une démarche participative qui amène la population (jeunes, commerçants, artisans, associations, etc.) à être partie prenante de la revitalisation des centres-bourgs.

Lorsque nous avons réalisé nos entretiens (5 ans après le lancement du projet FENICS), la démarche FENICS était toujours en cours, même au niveau des premières communes qui ont participé activement au projet dès son lancement, en l'occurrence Bedous et Tardets. Il y avait des résultats notables à l'échelle de ces communes. En effet, deux projets intéressants ont pu voir le jour à Bedous : création d'un espace de co-working (tiers-lieu) qui « *commence à faire revenir des gens qui peuvent travailler chez eux avec toutes les bonnes possibilités : internet, bureau propre, services de courrier, comptabilité, etc.* » (CT5) ; et création d'un hôtel-restaurant à partir d'une ancienne gare rachetée à la collectivité. Cette réhabilitation était à l'initiative d'un jeune couple de Bedous qui faisait partie des ateliers participatifs. En s'appuyant sur le projet FENICS et l'ingénierie mise à disposition en matière d'habitat écologique et raisonné, ces deux habitants ont pu réaliser leur hôtel-restaurant : « *ils partait d'un bâtiment ancien dont les murs et le toit étaient en parfait état mais à l'intérieur c'était une ancienne gare, ancien hall de fret et ils ont converti ça en hôtel-restaurant. Le porteur de projet s'est fortement inspiré de ce que préconisait FENICS et il s'est fait aider pour les travaux* » (CT6).

La commune de Tardets connaît un dynamisme assez important depuis le début du projet FENICS. En effet, elle a pu maintenir la démarche participative sur d'autres thématiques, qui sortent des thématiques de FENICS. Ainsi, de nombreux petits projets ont pu voir le jour : « *ça marchait tellement bien qu'ils ont réuni les habitants, associations, commerçants pour*

reproduire l'expérience du participatif sur d'autres sujets et ça fonctionne très bien » (CT5). En effet, le projet FENICS a permis d'ouvrir l'esprit des municipalités en panne d'idées de revitalisation. Par exemple, à Bidarray, l'une des idées prometteuses qui avaient émergé était de construire des parkings en bas du village et créer un cheminement permettant à la fois d'accueillir les touristes et de raconter le village et son histoire.

À partir de ce qui a été réalisé par la démarche FENICS, le département a pu concevoir un plan d'action permettant aux communes de construire leur avenir. Il se présente sous forme de document consultable pas tous, qui rassemble les méthodes et ressources nécessaires à la redynamisation des territoires ruraux.

En somme, FENICS a permis au département des Pyrénées-Atlantiques et aux communes de s'approprier de nouvelles manières de faire, qui ne soient plus descendantes, mais qui s'appuient sur la co-création et la participation citoyenne. Cela a été très positif pour les communes qui ont appris à réfléchir différemment l'espace public, à concevoir une réflexion partagée.

Nous constatons que le projet FENICS a atteint des résultats satisfaisant en matière de redynamisation et de relance des centres-bourgs, mais qu'en est-il du premier objectif, la reconquête du bâti ancien, la structuration d'une filière autour de l'auto-réhabilitation des bâtiments ? Nous pensons que cette partie du projet a été un échec et que le département n'a pas réussi à réhabiliter les bâtiments tests, à partir desquels un modèle devait être tiré :

- *« là où on n'a pas débouché c'est qu'on voulait construire une filière pour promouvoir l'auto-réhabilitation du bâti ancien. [...] Il y avait de grandes ambitions au départ, au final on n'a pas pu atteindre nos objectifs »* (CT6) ;
- *« il y a eu des choses qui ont été réalisées qui ont bien fonctionné. Mais sur le plan général, pour moi on n'a pas abouti. Moi je fais le nécessaire pour qu'on poursuive les objectifs initiaux »* (CT7) ;
- *« à mon avis, les ambitions du programme du départ ont été abandonnées »* (PartPr).

Il est certain que le problème de réhabilitation auquel s'est affronté le projet FENICS est très complexe et énergivore en ressources, mais l'espoir des communes quant à l'atteinte des objectifs fixés initialement est encore présent : « *on a toujours l'objectif de continuer à réaliser ce qui a été prévu, faire une opération pilote, ça serait vraiment bien qu'on y arrive, mais il y a moins de dynamique. Visiblement c'est à nous de prendre le relais, à nous de nous débrouiller* » (CT6). Néanmoins, une question se pose : pourquoi le département continue de recruter des communes pour participer au projet FENICS ? Nous estimons que le département a réorienté le projet FENICS vers une démarche participative de revitalisation des centres-bourgs plutôt que de prioriser la reconquête du bâti ancien. Alors, dès la fin des subventions publiques, le projet s'est fortement décliné : « *ils (le département) nous ont aidé par la mise à disposition de l'ingénierie, des partenaires, venir animer des ateliers, etc., mais au bout d'un moment ça s'est un peu estompé, c'est dommage* » (CT7). Aujourd'hui, seule la partie animation et participation citoyenne continue. Ainsi, nous considérons que FENICS est passé d'une démarche d'innovation sociale à un projet qui valorise une démarche participative.

Étape (6) Diffusion

Avant le lancement du projet, le département avait prévu de diffuser l'expertise et le savoir-faire qui seraient développés par la démarche expérimentale FENICS, l'un des objectifs initiaux du projet. Effectivement, nous assistons aujourd'hui à la diffusion du projet, puisque le département a déjà recruté deux nouveaux territoires, en 2019, et souhaite en recruter de nouveaux chaque année. Ainsi, une fois que les subventions de l'État étaient finies, FENICS est devenue une démarche pérennisée : « *le but est de faire une démarche mi-itinérante, c'est-à-dire quand on aura fini sur les premières communes, on relancera des appels à intérêt pour recruter de nouveaux territoires, pour finir avec ce terrain rural* » (CT5). La diffusion se fait via des appels à manifestation d'intérêt auprès des communes de 500 à 2 000 habitants (Département des Pyrénées-Atlantiques A, s.d.).

Il faut signaler que ce projet est attendu par plusieurs territoires, parce qu'il offre une lueur d'espoir aux communes qui souhaitent recréer une dynamique leur permettant de préserver un seuil de population et une diversité de services : « *quand on a lancé un appel à intérêt on a eu beaucoup de candidatures, tout le monde a besoin* » (CT5). Cependant il doit y avoir une adéquation entre les ambitions du projet et ses moyens. Si le département envisage

d'accompagner un nombre important de communes vers la revitalisation de leurs bourgs, à notre avis, il faut prévoir les moyens nécessaires et suffisants pour cette ambition.

Il existe deux enjeux qui pourront faire échouer le projet FENICS :

- sur le plan de la réhabilitation du bâti, il y a un grand enjeu financier, parce que les anciens bâtiments des villages sont coûteux à rénover et il est impossible de les abandonner vu leur valeur patrimoniale : « *si le marché privé ne se saisit pas de ces territoires-là, un jour faut que quelqu'un paye les choses ; si on veut faire de nouveaux logements faut que quelqu'un les paye ; si on veut les vendre au prix du marché local c'est très bas ; si on veut ouvrir des commerces, il faut des subventions ; si on les laisse s'autogérer c'est impossible* » (CT5) ;
- et en ce qui concerne la revitalisation des bourgs, l'enjeu est plutôt économique. En effet, « *il faut trouver une clé d'entrée pour tout ce qui est emploi* » (CT5). Aujourd'hui, les habitants quittent les villages pour s'installer à proximité de leurs lieux de travail, parce que le déplacement entre le domicile et le lieu de travail coûte cher, que ce soit sur le plan écologique, temporel ou financier (coût du carburant). En effet, bien que le cadre de vie soit agréable et profitable dans les villages, nous estimons que la population ne pourra y revenir que par la mise en place de moyens permettant de ramener l'emploi localement ; ou en délocalisant les entreprises, ou en délocalisant le travail, c'est-à-dire en développant d'une manière accrue le télétravail.

Certes, la démarche participative adoptée va permettre des réalisations intéressantes mais, à notre avis, elles resteront très limitées par rapport à une vraie revitalisation des centres-bourgs.

Section 7.3 Caractéristiques et déterminants de l'innovation sociale initiée et développée par les collectivités territoriales

Le processus d'innovation sociale observé dans cette "situation 3" peut être considéré comme un processus quasi séquentiel composé de cinq étapes plutôt que six. En effet, la première étape "Incitations, inspirations et diagnostics" peut être fusionnée avec la deuxième "Propositions et idées". La raison est que les deux innovations étudiées sont impulsées par des politiques nationales, qui à la fois posent le problème et proposent la solution. Ainsi, dans cette "situation

3", nous ne sommes pas dans des cas d'innovations classique, où les idées sont déclenchées par des facteurs incitateurs. Ici les idées sont lancées par le gouvernement, via des lois ou des dispositifs de politiques publiques. Ainsi, bien que les besoins existent sur le terrain, les idées ont précédé la prise de conscience effective de ces besoins-là.

Les deux projets étudiés dans ce chapitre sont le résultat d'un volontarisme politique (local), impulsé à la fois par des politiques nationales, des politiques locales et une réalité sociale affectée par des problématiques très complexes. Bien que les politiques nationales aient joué un rôle important dans l'éveil et l'impulsion des politiques locales, la volonté de ces dernières était déterminante dans la concrétisation des projets. En effet, sans l'obligation directe d'une loi, le gouvernement ne peut qu'inciter les collectivités territoriales à aller dans le sens d'un engagement. Ces dernières peuvent faire preuve de volontarisme ou, au contraire, ignorer ces incitations, notamment lorsqu'il s'agit d'un problème sensible comme l'accueil des gens du voyage. À cause de la complexité des problèmes sociaux et des solutions qui doivent être proposées, ces innovations n'auraient pas pu se concrétiser sans la détermination et l'implication des élus locaux. En effet, le projet "habitat adapté pour les gens du voyage" était impulsé par une politique nationale de sédentarisation des gens du voyage, mais déclenché par un volontarisme local exprimé au niveau de la commune de Billère, en particulier de la part du maire. Le projet "FENICS" était, quant à lui, déclenché par un programme national de revitalisation des centres-bourgs, qui était ensuite concrétisé grâce à la volonté et la détermination du Conseil Départemental des Pyrénées-Atlantiques et des élus des communes rurales concernées par le projet.

L'étape "Prototypage et pilotes" n'a été sollicitée que par le projet FENICS. Dans le premier cas (habitat adapté pour les gens du voyage), il n'y avait eu recours à aucun test, pour trois raisons éventuelles :

- premièrement, il y a une politique nationale qui conforte la réalisation des logements adaptés pour les gens du voyage. Ainsi, les collectivités territoriales n'ont qu'à être bon élève en la matière et n'ont pas besoin de tester le projet puisqu'il est approuvé par le gouvernement ;

- deuxièmement, l'habitat adapté pour les gens du voyage a été auparavant réalisé sur d'autres territoires en France et même sur le département des Pyrénées-Atlantiques, à Mourenx et Idron par exemple ;
- et troisièmement, bien que les logements adaptés pour les gens du voyage soient destinés à une population particulière, ils restent des logements sociaux et leur réalisation peut être assimilée à ces derniers.

Cependant, dans la deuxième étude de cas (projet FENICS), nous avons vu que le projet était expérimenté pendant une longue période de quatre ans. En effet, FENICS était l'un des projets pionniers sur le territoire national en matière de revitalisation des centres-bourgs. Ainsi, une expérimentation est nécessaire avant de l'appliquer sur d'autres territoires. À partir de 2019, il a été pérennisé (institutionnalisé) afin que toutes les communes rurales puissent en bénéficier. Ainsi, nous pouvons considérer que dans le cas des innovations sociales publiques, l'expérimentation dépend du niveau de maturité d'un dispositif à l'échelle politique et de son expérimentation sur le territoire national.

L'étape de mobilisation des ressources est l'étape la plus importante dans les deux projets étudiés. En effet, ce sont des projets qui nécessitent d'importants investissements mais aussi une diversité d'acteurs/partenaires. Ils sont appuyés par des structures publiques et privées et ont bénéficié de subventions publiques, qui étaient indispensables à leur réalisation. En outre, les deux projets en eu recours à la participation citoyenne qui a été présentée par les collectivités territoriales interrogées comme un gage de réussite. Dans l'étude de cas FENICS, la participation citoyenne était au cœur du projet. Elle avait permis aux habitants de proposer des solutions mais aussi de prendre des initiatives. Ici, nous pouvons affirmer l'existence d'une vraie co-création avec les différents acteurs intervenants mais particulièrement avec les habitants des villages. Toutefois, dans le cas de l'habitat adapté, la participation était très limitée. Par ailleurs, cette phase de mobilisation des ressources est une phase transversale, qui intervient tout au long du processus.

Dans cette "situation 3", les collectivités territoriales ont joué plusieurs rôles ; elles étaient initiatrices du projet, prestataires de services, organisatrices et accompagnatrices des différentes parties prenantes. Elles avaient fait preuve d'innovation managériale dans leur façon de

fonctionner et de coopérer. Elles ont également fait évoluer leur leadership afin d'intégrer un ensemble important de parties prenantes.

Concernant l'étape "Performance en matière d'innovation", les résultats réalisés par les deux projets étudiés sont purement d'ordre social et sociétal. Dans le cas de l'habitat adapté, l'accent était mis sur la qualité des logements proposés aux gens du voyage permettant d'améliorer leurs conditions de vie et faciliter leur sédentarisation. Dans le second cas, FENICS, l'objectif était de revitaliser et redynamiser les centres-bourgs, mais aujourd'hui les résultats escomptés n'ont pas encore atteint cet objectif très ambitieux.

Comme pour l'étape de prototypage, l'étape de diffusion était menée seulement dans le cadre de la démarche FENICS. Il est clair que les logements adaptés pour les gens du voyage ont été réalisés sur la commune de Billère afin de répondre à un impératif, celui de l'accueil des gens du voyage. Ainsi, la commune de Billère avait rempli son rôle dans la prise en charge des besoins des gens du voyage. Par conséquent, ce n'est pas à la commune de le diffuser, mais c'est à chaque collectivité territoriale d'accomplir son rôle et d'adopter le projet, qui est souvent impulsé par les intercommunalités. À l'inverse, la démarche FENICS est une initiative du département des Pyrénées-Atlantiques, destinée à tous les centres-bourgs du département souhaitant être accompagnés dans leur processus de revitalisation. Ainsi, le département se charge lui-même de la diffusion de l'initiative, afin que tous ses villages puissent être entourés d'une centralité dynamique et pleine de vitalité.

Le tableau 42, ci-dessous, récapitule l'ensemble des caractéristiques du processus d'innovation sociale que nous venons d'étudier dans ce chapitre.

Tableau 42. Caractéristiques du processus d'innovation sociale ("situation 3")

Étape du processus	Caractéristiques
(1) Incitations, inspirations et diagnostics	Facteurs essentiellement politiques : lois, programmes nationaux, programmes locaux, évènements politiques Détermination et implication des élus locaux Impulsion initiale : volonté politique/programme politique Facteur contextuel : existence du besoin/problème
(2) Propositions et idées	Idées émanant de l'État Simultanéité entre l'étape (1) et (2) Pas de processus de génération et de sélection des idées
(3) Prototypage et pilotes	N'a pas lieu dans 1 cas/2 pour les raisons suivantes : 1) existence d'une politique nationale mature ; 2) projet déjà expérimenté sur d'autres territoires ; 3) ressemblance avec d'autres projets courants
(4) Consolidation	Recours à des subventions publiques Recours à des partenaires publics et privés Participation citoyenne Étape transversale
(5) Performance en matière d'innovation	Impacts sociaux / sociétaux
(6) Diffusion	Élargissement (à l'intérieur du périmètre de la collectivité) N'a pas lieu dans 1 cas/2 pour la raison suivante : (1) existence d'une politique nationale et locale en faveur de la diffusion de l'innovation

Nos deux études de cas ont permis d'identifier les facteurs déterminants des innovations sociales, qu'ils soient des moteurs ou des obstacles. Ces facteurs ont été regroupés selon quatre catégories (tableau 43).

En premier lieu, les facteurs environnementaux concernent, d'une part, l'environnement politique dans lequel l'innovation naît et se développe et, d'autre part, l'existence du besoin social pour lequel il faut proposer une solution satisfaisante. De plus, un climat politique favorable est primordial pour ce type d'innovation à la fois sociale et publique. En effet, pour qu'une innovation soit adoptée ou créée à petite échelle, il faut qu'il y ait une impulsion émanant d'un niveau plus élevé, national, départemental ou même intercommunal.

Tableau 43. Déterminants de l'innovation sociale (selon la "situation 3")

Catégorie	Moteurs / Freins	Influence attendue sur l'innovation sociale
Facteurs environnementaux	Incitateurs politiques provenant du niveau macro, méso ou micro (exemple, loi, dispositif politique)	Positive
	Défauts dans le système social (problèmes sociaux)	Positive
	Décentralisation des décisions	Positive
	Standardisation de la solution (par le gouvernement)	Négative
	Mouvements sociaux	Négative
Facteurs de l'ordre des collectivités territoriales	Volonté politique locale	Positive
	Engagement et implication du leadership politique local (exemple, maire ou président du département)	Positive
	Changement dans les pratiques (innovation managériale)	Positive
	Manque d'une politique globale et prospective	Négative
	Manque de moyens financiers et partenariaux	Négative
Facteurs liés aux relations avec les acteurs externes	Co-création entre les partenaires	Positive
	Co-création avec la société civile	Positive
	Diversité des partenaires (publics et privés)	Positive
	Historicité partenariale	Positive
	Pouvoir d'adaptation et d'assouplissement des partenaires	Positive
	Efforts supplémentaires de la part des partenaires	Positive
	Expertise des partenaires publics	Positive
	Expertise, notoriété, crédibilité des partenaires sociaux	Positive
	Différence de vision entre partenaires publics et privés	Négative
Caractéristiques de l'innovation	Utilité de l'innovation pour le territoire	Positive
	Acceptation du projet innovant sur le territoire	Positive
	Qualité du produit/service proposé	Positive
	Efficacité de la méthode mise en place (transversale, participative)	Positive
	Non-évolutivité du projet innovant	Négative
	Communication autour des objectifs de l'innovation	Négative/Positive (selon la situation)
	Projet très ambitieux (par rapport aux moyens disponibles)	Négative
	Inadéquation de la méthode adoptée	Négative
	Projet énergivore en argent, temps et efforts (remise en question)	Négative

La deuxième famille de facteurs est liée aux collectivités initiatrices du projet. Le leadership politique local joue un rôle important dans le lancement et le développement des innovations sociales. En effet, en raison de la complexité des innovations sociales, les collectivités territoriales doivent faire preuve d'une grande volonté et implication afin que l'innovation soit menée jusqu'au bout et surpassée les obstacles. Par ailleurs, le changement dans les pratiques des collectivités territoriales constitue souvent une occasion d'innovation sociale. En matière de freins à l'innovation, en premier lieu, nous retenons le manque de partenaires et les contraintes financières auxquelles les collectivités territoriales sont confrontées, en raison, notamment, du coût des projets et de l'absence des subventions de l'État. En outre, nous avons constaté que le manque d'une politique globale et prospective, qui prend en compte tous les aspects d'une problématique sociale, pourrait causer à long terme l'échec de l'innovation sociale.

Troisièmement, il s'agit des facteurs d'ordre partenarial, c'est-à-dire liés aux relations nouées entre les différentes parties engagées dans les innovations. Nous pouvons confirmer que les projets étudiés dans ce chapitre sont co-construits entre plusieurs acteurs, tous experts dans un domaine particulier. Ces acteurs peuvent être publics, allant de l'État jusqu'aux structures publiques locales ; privés, allant des entreprises jusqu'aux associations ; ou appartenant à la société civile (population). Les acteurs les plus importants s'inscrivent dans une relation historique de travail et la plupart doivent faire preuve de souplesse et d'adaptation pour que les innovations puissent aboutir. Nous avons pu constater que l'inadéquation de vision entre partenaires (publics vs privés) peut inhiber un projet d'innovation sociale.

Le dernier groupe de facteurs est lié aux caractéristiques de l'innovation. Une innovation ne doit pas être seulement utile à un ensemble restreint d'individus mais pour le territoire dans son ensemble, afin qu'elle soit acceptée et soutenue. En outre, le choix méthodologique est primordial dans un projet d'innovation publique. Par exemple, dans le projet de l'habitat adapté, le choix de l'emplacement des logements et l'identification précise des futurs locataires selon des critères particuliers étaient très importants pour la suite de l'initiative. Dans le cas FENICS, l'intégration de la population au début du projet est, à notre avis, une erreur stratégique ayant impacté considérablement la démarche FENICS. La raison est qu'un mauvais choix peut ne pas être rectifié, parce qu'un retour en arrière peut être interprété par la population comme un échec. Ainsi, en dépit des avantages de cette approche, elle peut être source de problèmes dans le

secteur public notamment lorsque les résultats sont incertains. Ici une bonne communication sur les objectifs et les résultats attendus est incontournable. Par ailleurs, nous signalons que les projets étudiés étaient très coûteux, par conséquent, pour éviter toute surprise au cours du processus, il faut avoir la certitude que les moyens mobilisables seraient en adéquation avec les ambitions annoncées.

Conclusion du chapitre 7

Nous venons d'étudier deux cas d'innovation sociale publique portée par des collectivités territoriales, l'un par une commune (Habitat adapté pour les gens du voyage) et l'autre par un département (FENICS). Les innovations étudiées dans ce chapitre sont des innovations en lien avec la politique et la prise de décision. En outre, elles nécessitaient des moyens considérables, des logiques de coopération importantes et une implication de la population. Nous avons constaté beaucoup d'incertitude autour des deux projets étudiés, notamment en matière d'avenir. En effet, bien qu'il y eût des réalisations très intéressantes dans les deux innovations, leur durabilité reste mitigée. Cela est dû principalement à la sensibilité des problèmes affrontés, à la complexité des solutions proposées mais aussi à certaines décisions qui ne seraient pas adéquates avec la nature de l'innovation sociale en question, comme la méthodologie utilisée et le manque de vision quant à la durabilité des impacts sociaux de l'innovation.

Une discussion des résultats de ce chapitre confrontés aux résultats des deux précédents chapitres (chapitres 6 et 7) est proposée dans le chapitre 8, dans un cadre d'analyse inter-situations.

Chapitre 8. Analyse inter-situations et discussion des résultats

Les chapitres 5, 6 et 7 ont exposé les résultats d'analyses des données recueillies dans des contextes uniques, circonscrits par ce que nous avons appelé la "situation". Dans ce chapitre 8, nous présentons et discutons les résultats de l'analyse inter-situations qui découlent d'un examen transversal des résultats des analyses intra-situations évoqués dans ces trois chapitres précédents. Il ne s'agit pas ici de reprendre l'intégralité des résultats présentés, mais d'identifier les points de convergence et de divergence entre les résultats des trois "situations" étudiées.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4, nos données qualitatives ont été collectées à partir de 19 entretiens semi-directifs. Ces derniers sont menés au cours de la période allant d'avril 2019 à janvier 2020 et auprès d'organisations publiques, sociales et privées, toutes situées en région Nouvelle-Aquitaine. Ces entretiens ont été complétés par une riche documentation secondaire, à la fois physique et numérique. Notre processus d'analyse des données a respecté l'approche préconisée par Yin (2003) concernant les études de cas multiples. Ce processus ainsi que le protocole de codage sont explicités dans le chapitre 4.

Le présent chapitre est divisé en trois sections clés. La première expose les résultats de notre étude en suivant nos quatre questions de recherche. La deuxième section permet de relier les résultats obtenus à la littérature en innovation sociale et, notamment, de discuter les quatre propositions de recherche énoncées dans le chapitre 3. Dans la dernière section, nous proposons une brève discussion des thèmes ayant émergé de notre analyse.

Section 8.1 Résultats de l'analyse inter-situations

L'analyse inter-situations consiste à croiser les résultats des analyses thématiques générés à partir des trois "situations" dans lesquelles les données ont été recueillies. Ainsi, en fonction des thèmes et sous-thèmes analysés dans les trois études intra-situations, nous cherchons à identifier les similitudes et les différences permettant d'établir des modèles ou des connexions entre les données.

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse inter-situations en suivant les quatre questions de recherche posée en introduction générale, à savoir :

- 1) Comment le processus d'innovation sociale se structure-t-il ?
- 2) Quels sont les déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local ?
- 3) Quelles sont les spécificités du processus d'innovation sociale dans le secteur public local ?
- 4) Quelle est la nature des relations développées par les collectivités territoriales dans la poursuite de l'innovation sociale ? Et quel est le rôle de ces relations ?

8.1.1 Structure et caractéristiques du processus d'innovation sociale

Rappelons que nous avons tiré de la littérature un modèle de processus d'innovation sociale, composé de six étapes, que nous avons tenté de tester sur le terrain (voir tableau 3, chapitre 2). Le tableau 44, ci-dessous, présente l'apparition ou la non-apparition de chacune de ces étapes et au niveau de chaque cas étudié. En raison de l'hétérogénéité des résultats à l'intérieur d'une même "situation", la comparaison a été effectuée au niveau des cas plutôt que des "situations".

À partir des conclusions tirées des analyses intra-situations et du tableau 44, dans ce qui suit, nous présentons les résultats globaux relatifs à chaque étape du processus d'innovation sociale et les implications qu'ils engendrent sur la structure de ce processus.

Tableau 44. Prise en compte des étapes du processus d'innovation sociale selon les cas étudiés

Étapes du processus	Situation 1			Situation 2		Situation 3	
	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
(1) Incitations, inspirations et diagnostics	X*	X	X	X	X*	X*	X*
(2) Propositions et idées		X	X	X			
(3) Prototypage et pilotes			X	X			X
(4) Consolidation	X	X	X	X	X	X	X
(5) Performance en matière d'innovation	X	X	X	X	X	X	X
(6) Diffusion			X	X			X

Cas 1 : Emmaüs Lescar-Pau ; Cas 2 : Adapei64 ; Cas 3 : Kiosques Solidaires : Merci Beaucoup ; Cas 4 : Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire ; Cas 5 : Déchetterie -Recyclerie Emmaüs Lescar-Pau ; Cas 6 : Habitat adapté pour les gens du voyage ; Cas 7 : FENICS (Réhabilitation des centres-bourgs).

* L'étape (2) est indissociable de l'étape (1).

Étapes (1) Incitations, inspirations et diagnostics & (2) Propositions et idées

Nos résultats montrent que les étapes (1) et (2) peuvent être liées, car parfois le besoin social et l'idée innovante arrivent au même temps (cas 5, 6 et 7), si ce n'est pas l'idée qui précède le besoin (cas 1). Cette constatation est observée au niveau des trois "situations" et particulièrement dans la "situation 3" (les deux cas). Par conséquent, nous estimons qu'il n'est pas pertinent de séparer ces deux étapes. Étant donné que l'objectif recherché à la suite de ces dernières est la génération d'idées innovantes comme réponses aux problèmes sociaux, nous proposons de les fusionner en une seule étape que nous appelons "Formation des idées". À ce stade, les idées peuvent être entièrement formées, ou nécessiter des ajustements qui vont s'établir lors des étapes suivantes.

Étape (3) Prototypage et pilotes

À partir du tableau 44, nous constatons que l'étape (3) ne fait pas toujours partie du processus d'innovation sociale, et cela indépendamment des "situations" analysées. En effet, cette phase de test n'est sollicitée que par trois cas sur les sept cas étudiés.

Lorsque l'étape (3) était prise en compte, la méthode utilisée diffère d'un projet à un autre. Dans le cas 3, on a fait appel à un test de prototype (produit et partenariat) ; dans le cas 4 à une

expérimentation/évaluation, plutôt rapide (de 3 mois) ; et dans le cas 7 à une méthode de recherche-action sur une longue période de 4 ans. Dans les trois cas, les tests portent sur des produits, services et modèles mais également sur le potentiel des relations de collaboration et de partenariat. Du fait de l'hétérogénéité des méthodes de test utilisées, qui ne requièrent pas forcément l'utilisation de prototypes, nous proposons de rebaptiser cette étape "Test des idées".

Bien que, dans les cas 1, 2, 5 et 6, il n'y ait pas eu recours à une période bien précise de test, les acteurs ont développé leurs innovations dans un processus itératif et évolutif d'essai-erreur-amélioration. Il semble, à travers notre étude, que c'est la voie la plus empruntée par les innovateurs sociaux issus de la société civile (cas 1 et 2) et du secteur public (cas 5 et 6).

Cependant, dans les cas où cette étape de test était sollicitée, elle avait eu un rôle prépondérant dans l'aboutissement des innovations, et particulièrement dans leur élargissement. D'ailleurs, nous remarquons, à travers le tableau 44, l'existence d'une relation significative entre les étapes 3 (Prototypage et pilotes) et 6 (Diffusion). Ainsi, nous pouvons supposer que les organisations procèdent aux tests de leurs idées lorsque celles-ci sont destinées à être mises à l'échelle. Les tests ne seraient pas seulement utiles aux innovations les plus complexes et les plus risquées, mais permettraient également de révéler l'intérêt de l'innovation et sa capacité à attirer des adoptants potentiels. De ce fait, les innovateurs sociaux qui n'envisagent pas, *a priori*, d'élargir leur innovation, ne vont pas forcément tester leurs idées. C'est dans cette optique que nous rejoignons l'avis de Murray et *al.* (2010, p. 50), selon lequel « *les entrepreneurs sociaux plongent souvent dans la pratique et espèrent apprendre rapidement sans recourir à des évaluations ou des tests formels* », plutôt que d'élaborer des prototypes ou des stratégies complexes.

En raison du non-recours systématique à la phase de test mais qui reste indispensable à certaines innovations sociales, nous faisons le choix de l'intégrer dans la première étape "Formation des idées" que nous rebaptisons "Formation et test des idées" (voir figure 29).

Étape (4) Consolidation

La consolidation consiste en l'identification et la mobilisation des ressources nécessaires au développement de l'innovation et à sa pérennisation. Dans le secteur public, cela implique l'identification des budgets, des agents en charge de développer l'innovation, des partenaires et d'autres ressources immatérielles telles que la législation.

Nos résultats montrent que les réseaux sont une ressource clé dans le développement des innovations sociales. Ces réseaux sont très diversifiés. Ils incluent des acteurs venant de différents secteurs d'activité dont les relations sont souvent de nature contractuelle. Ces résultats sont communs aux trois "situations" étudiées. La particularité de la "situation 2" réside dans le poids considérable du partenariat qui constitue la ressource principale de l'innovation. En effet, l'innovation se concrétise grâce à un processus d'échange de confiance et de compétences entre les partenaires. La "situation 3" dans laquelle nous avons étudié les innovations sociales purement publiques, se caractérise par un recours à la fois aux partenariats et aux subventions publiques.

Le rôle des citoyens apparaît important dans certains cas et moins important dans d'autres. En effet, ce rôle va du simple sentiment de solidarité à une vraie implication dans le projet en tant que co-créateur, en passant par le bénévolat et la donation. L'effet le plus recherché à travers la participation citoyenne réside dans l'obtention d'une large légitimité sociétale. Cette dernière est indispensable pour la pérennisation (ou l'institutionnalisation) de l'innovation sociale.

Bien que cette étape de consolidation soit plus importante pour la mise en œuvre, nous signalons qu'elle est souvent nécessaire à l'ensemble du processus, notamment pour réaliser les tests et la mise à l'échelle. En effet, pour effectuer les tests, il faut disposer de toutes les ressources nécessaires : financière, législative et partenariale ; et pour la diffusion, il faut plutôt sensibiliser et convaincre les acteurs susceptibles d'adopter l'innovation. En conséquence, nous pouvons affirmer le caractère transversal de cette phase de consolidation.

Étape (5) Performance en matière d'innovation

Cette étape permet d'établir le bilan de l'innovation. Elle nous informe de la nature des résultats escomptés, de l'aboutissement ou non des objectifs fixés (succès/échec) et des adaptations à mettre en place afin d'améliorer la performance de l'innovation. Nos résultats montrent que l'innovation sociale en relation avec les collectivités territoriales vise à relever des défis à la fois sociaux et environnementaux. Dans notre étude, ces défis vont de la précarité à la lutte contre la dévitalisation des bourgs ruraux en passant par l'exclusion, l'isolement, le gaspillage et le mal-logement. Ces défis se concrétisent à travers la génération de nouveaux services (par exemple, déchetterie plus durable et juste ou habitat adapté) ou de nouvelles pratiques (par exemple, cession d'aliments non consommés, co-création avec les collaborateurs ou participation des usagers).

Étape (6) Diffusion

À l'instar de l'étape (3), "Prototypage et pilotes", l'étape (6) qui concerne la diffusion des idées innovantes n'apparaît que trois fois dans le tableau 44. Autrement dit, elle n'intervient pas toujours dans le processus d'innovation sociale. Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'innovation sociale ne se diffuse pas nécessairement.

Par ailleurs, lorsque la diffusion est prise en compte dans le processus d'innovation sociale, elle peut prendre trois formes différentes :

- dans la plupart des cas, la diffusion se présente sous la forme d'une "mise à l'échelle géographique", une échelle qui peut être différente d'une "situation" à une autre. Les innovations sociales initiées et développées par des organisations sociales (situation 1) sont celles qui se diffusent à grande échelle, échelle nationale par exemple. Toutefois, les innovations sociales initiées par les collectivités territoriales (situations 2 et 3) s'étendent plutôt à petite échelle, échelle intercommunale par exemple ;
- l'autre formule de la diffusion que nous avons identifiée dans notre étude est la "diversification", en modifiant par exemple le type de la cible adoptante de l'innovation. Les acteurs se lancent dans ce type de diffusion afin d'attirer de nouveaux adoptants et,

par conséquent, d'élargir la portée de leurs innovations. Bien que l'élargissement soit souvent prévu par les innovateurs sociaux, la diversification est plutôt une solution face aux conditions du contexte qui limitent la diffusion de l'innovation ;

- enfin, nous avons identifié une nouvelle forme de diffusion n'ayant pas comme objectif la transmission des mêmes idées mais plutôt d'ouvrir le champ des possibilités afin de recréer l'innovation, de façon à avoir, *in fine*, plus d'impact social. Nous appelons cette forme "ouverture et réinvention". Dans cette approche, les acteurs mettent en œuvre des solutions permettant à la fois de partager leurs expériences innovantes et soutenir les nouveaux porteurs de projets pour qu'ils puissent créer des alternatives.

À travers notre étude, nous constatons que les étapes (4), (5) et (6) sont très liées et parfois se développent en parallèle. L'étape de diffusion (6) peut faire partie de l'étape de consolidation (4), notamment lorsque la diffusion est menée dans le sens d'une "mise à l'échelle" ou d'une "diversification". En effet, souvent, l'élargissement de l'innovation fait partie de sa mise en œuvre qui survient juste après la réussite de la phase de test. Dans ce cas, une partie des résultats de l'innovation sociale, étape (5), sont observés à la suite de cet élargissement et pas avant. Cependant, la troisième forme de diffusion, "ouverture et réinvention", arrive plutôt en aval du processus alors que d'autres résultats particulièrement en matière d'impact social sont attendus. Ce chevauchement entre ces trois dernières étapes nous conduit à les regrouper dans une seule étape que nous appelons "Mise en œuvre et diffusion des idées".

En somme, au regard du tableau 44 et des résultats de notre analyse inter-situations, nous proposons, dans la figure 29, un processus d'innovation sociale constitué de deux étapes à savoir :

- "Formation et test des idées" : c'est l'étape de l'émergence d'une ou plusieurs idées, plus ou moins concrètes, permettant de proposer une solution à un problème social. Certaines idées doivent suivre des tests et évaluations afin de juger de leur réalisabilité. Ainsi, des ajustements peuvent être apportés afin d'améliorer le modèle existant et un processus d'affinage des idées peut être engagé. À l'issue de cette phase la solution innovante est complètement conçue. Cependant, les idées ayant échappé aux tests

passent directement à la phase mise en œuvre en suivant un processus indéfini d'essai-erreur-amélioration ;

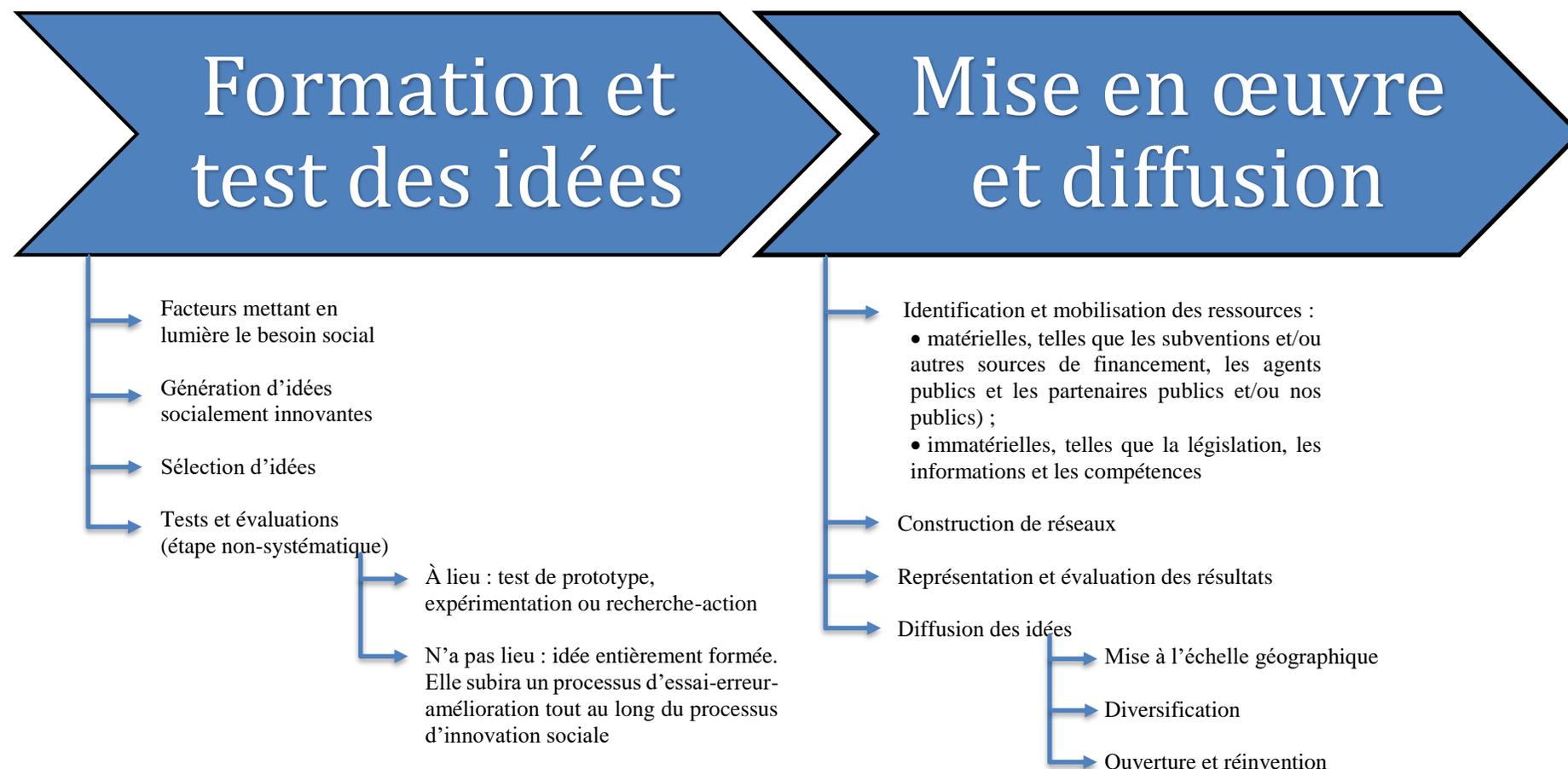
- "Mise en œuvre et diffusion des idées" : ici, les idées sont mises en œuvre puis déployées grâce à une mobilisation fructueuse de ressources nécessaires et suffisantes.

Figure 29. Étapes du processus d'innovation sociale



La figure 30 est une représentation plus détaillée du processus d'innovation sociale.

Figure 30. Processus d'innovation sociale



Le processus d'innovation sociale que nous venons de présenter est influencé par plusieurs facteurs pouvant accélérer ou au contraire de freiner l'innovation. Dans ce qui suit, nous présentons les déterminants de l'innovation sociale que nous avons tirés de notre étude.

8.1.2 Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local

Les déterminants de l'innovation sociale que nous présentons dans cette sous-section résultent de la fusion des résultats des trois analyses intra-situations étudiées dans les trois chapitres précédents. Ces déterminants sont présentés en fonction de quatre catégories : facteurs relatifs au contexte, aux acteurs (individus et organisations), aux relations entre les acteurs, et à l'innovation elle-même. Ces catégories ont été identifiées dans les trois "situations" analysées. Néanmoins, à l'intérieur d'une même catégorie, les facteurs peuvent différer d'une "situation" à une autre.

a. Facteurs relatifs au contexte

Comme le montre le tableau 45, les facteurs identifiés dans cette catégorie ont été regroupés en quatre groupes : les facteurs sociétaux, économiques, politiques et institutionnels ainsi que les événements. Il s'agit seulement de facteurs sur lesquels les individus et les organisations n'ont pas d'influence. L'interactivité entre les acteurs internes et externes n'est pas prise en compte ici, elle est représentée dans la troisième catégorie (facteurs relatifs aux relations entre les acteurs).

Premièrement, le contexte sociétal compose les conditions de contexte nécessaires à l'émergence des innovations sociales. Les défauts dans le système social engendrent le recours à l'innovation sociale plutôt qu'à d'autres types de solutions potentielles. Ces défauts concernent l'existence des problèmes sociaux non résolus par les forces du marché, partiellement résolus ou dont les solutions existantes ne sont pas satisfaisantes. Par ailleurs, la culture et les valeurs de la société civile constituent un moteur pour les innovations sociales. En effet, la prise de conscience des citoyens (ou une partie des citoyens) de l'existence des problèmes sociaux et de l'importance de leur résolution peut les emmener à développer eux-mêmes des solutions innovantes, ou constituer une force de pression sur les pouvoirs publics.

Parfois, les collectivités territoriales s'appuient sur la société civile comme force de création et de travail et l'incite à participer à la résolution des problèmes. Il faut signaler que les organisations issues de la société civile peuvent inciter les collectivités territoriales à aller dans le sens de l'innovation sociale par le biais de la sensibilisation. Toutefois, la société civile peut constituer une barrière à l'innovation lorsqu'elle manifeste une résistance au changement.

Tableau 45. Déterminants contextuels

Sous-catégorie	Déterminants	Situations*
Facteurs sociétaux	Existence des problèmes sociaux	Toutes
	Inadéquation entre les solutions existantes et les besoins de la société	
	Culture et valeurs de la société civile	1 et 3
	Cadre de sensibilisation pour la prise en charge des problèmes	2
	Mouvements sociaux**	Toutes
Facteurs économiques	Ressources financières	1 et 3
	Réseaux (partenariats potentiels)	Toutes
	Autres problèmes / besoins des collectivités	2 et 3
Facteurs politiques et institutionnels	Loi (incitation / influence)	Toutes
	Nouveau programme politique (national ou local)	Toutes
	Impulsion du gouvernement	2
	Responsabilisation de la gouvernance locale (quant à la résolution des besoins sociaux)	3
	Système d'accompagnement et d'échange avec le terrain	3
	Freins politiques, législatifs et administratifs**	1 et 2
Évènements	Rencontre informelle	1
	Rencontre formelle	2
	Réorganisation des collectivités territoriales	2 et 3

*Situation 1 : innovations sociales accompagnées par les collectivités territoriales ; situation 2 ; innovations sociales initiées par les collectivités territoriales ; situation 3 : innovations sociales initiées et développées par les collectivités territoriales. **Obstacle à l'innovation sociale.

Deuxièmement, le contexte économique d'un territoire est susceptible d'accélérer ou de freiner l'innovation. Il est lié principalement à la disponibilité des ressources. Dans le secteur public

local, deux principales ressources ont été identifiées : les ressources financières et les réseaux. Cela dit, dans la "situation 2", nous n'avons enregistré aucune réponse concernant les ressources financières. L'importance était plutôt accordée aux conditions de collaboration et de soutien des partenaires ayant la capacité de contribuer à la concrétisation de l'innovation. Ainsi, bien que les moyens financiers soient souvent indispensables à la mise en œuvre des innovations, ils ne constituent pas une contrainte en soi du fait que l'innovation est portée par une multiplicité de partenaires qui peuvent participer à sa mise en œuvre et ainsi réduire les coûts financiers. Cependant, dans la "situation 3", les projets demandaient d'importants investissements financiers d'où le recours aux subventions publiques comme source de financement incontournable. Dans ce cadre, profiter de lancer un projet d'innovation sociale en parallèle avec le lancement des dispositifs publics de financement constituerait une opportunité pour les collectivités territoriales et l'innovation en question.

Troisièmement, le contexte politique et institutionnel couvre l'ensemble des éléments structureaux provenant du système politique ou institutionnel, permettant d'impulser ou de freiner les innovations sociales. Il peut s'agir d'une nouvelle loi qui oblige les collectivités territoriales à prendre en charge un besoin social ou d'anciennes lois qui les poussent à innover afin de les contourner (exemple du cas 4 où la loi obligeait à jeter les restes d'aliments non consommés par les élèves). En outre, les orientations et dispositifs de politiques publiques peuvent également impulser les innovations sociales en déclenchant les idées ou ouvrant les possibilités. Nos investigations montrent qu'à travers les programmes politiques nationaux, le gouvernement joue un rôle important dans la promotion des innovations sociales. Il faut signaler que parfois les collectivités territoriales lancent elles-mêmes des programmes en faveur des innovations sociales. Cela exprime l'existence d'une forte conscience locale quant à la résolution des problèmes sociaux. En outre, lorsque les collectivités territoriales entretiennent une proximité avec le terrain, les besoins peuvent apparaître plus clairement, ce qui facilite leur prise en charge. Par ailleurs, l'innovation sociale peut se développer dans un contexte marqué par des obstacles politiques, législatifs et administratifs pouvant freiner le processus et limiter les performances de l'innovation.

Enfin, nous signalons que parfois les idées en matière d'innovation sociale naissent d'une manière inopinée, provoquées par des événements particuliers qui surviennent à des moments

clés de la vie des acteurs. Dans notre étude, ces évènements correspondent à des rencontres pivots ayant permis de mettre en avant des idées attractives, déjà testées par des acteurs homologues. En outre, les innovations sociales dans les collectivités territoriales peuvent surgir à la suite d'importants changements organisationnels (par exemple attribution d'une nouvelle compétence) qui peuvent mettre en avant des opportunités qui n'ont pas été prises en compte jusque-là.

En somme, un contexte favorable à l'innovation sociale est celui qui est marqué par une société civile forte, l'existence de ressources matérielles et immatérielles (réseaux, événements) et d'un environnement politique et institutionnel adéquat.

b. Facteurs relatifs aux acteurs

Comme le montre le tableau 46, cette catégorie relative aux acteurs de l'innovation regroupe deux dimensions. La première concerne les caractéristiques intrinsèques des individus impliqués directement dans l'innovation sociale. Dans les trois "situations", notre analyse montre que les innovations sociales nécessitent une grande détermination de la part des acteurs qui les portent. Une détermination qui doit rester constante pendant toute la durée du processus afin de surpasser les obstacles à l'innovation. Au niveau des collectivités territoriales, ces individus correspondent principalement aux élus locaux (leadership politique local) et aux managers publics (leadership administratif). Nous signalons que la volonté politique locale et l'implication des deux leaderships sont la clé de succès de l'innovation sociale au niveau local. Cet engagement est observé au niveau des deux phases du processus.

La seconde dimension porte sur les compétences organisationnelles permettant de mener à bien l'innovation. Au niveau des collectivités territoriales, nous avons identifié trois compétences : le pouvoir de rassembler les partenaires pouvant apporter leurs pierres à l'édifice ; le pouvoir de faire impliquer la population dans la mise en œuvre de l'innovation ; et la capacité de coopérer en interne. En effet, vu la complexité de l'innovation sociale et de sa mise en œuvre, la coopération entre les services d'une ou plusieurs collectivités est nécessaire afin de tirer profit de chaque composante.

Tableau 46. Déterminants individuels et organisationnels

Sous-catégorie	Déterminants	Situations*
Caractéristiques individuelles	Détermination, conviction, croyance	Toutes
	Expérience antérieure	1
	<i>Empowerment</i>	1 et 3
	Volonté politique locale	2 et 3
	Engagement et implication du leadership politique local	
	Force de proposition et engagement du leadership administratif	
Compétences organisationnelles	Ouverture, intégration, militantisme, communication, adaptation, rigueur, etc.	1
	Prise de risque (évaluée et contrôlée)	
	La culture des professionnels (divergences, résistances au changement)**	
	Le choix et l'implication des partenaires	1 et 3
	Pouvoir d'impliquer la population	
	Coopération interne	2 et 3

*Situation 1 : innovations sociales accompagnées par les collectivités territoriales ; situation 2 ; innovations sociales initiées par les collectivités territoriales ; situation 3 : innovations sociales initiées et développées par les collectivités territoriales. **Obstacle à l'innovation sociale.

c. Facteurs relatifs aux relations avec les acteurs externes

Dans les entretiens que nous avons menés, une grande importance a été accordée aux relations entre les différents acteurs de l'innovation. Par conséquent, nous avons fait le choix de les spécifier dans une catégorie à part entière. Comme le montre le tableau 47, cette dernière est constituée de deux sous-catégories : la première concerne le potentiel de la relation partenariale, autrement-dit les qualités que doit avoir (ou ne pas avoir) une relation afin qu'elle puisse garantir la réussite de l'innovation ; et la seconde est liée aux qualifications du partenaire.

Tableau 47. Déterminants relationnels

Sous-catégorie	Déterminants	Situations*
Potentiels de la relation	Diversité du réseau	Toutes
	Co-crédation entre partenaires	
	Implication de la société civile	
	Restreindre le nombre de partenaires au début du projet	2
	Partenariat principal	1 et 2
	Disposer de partenariats avec les collectivités territoriales	1
	Disparition d'un leader de l'innovation**	2
	Différence de vision entre partenaires publics et privés**	3
	Différence de vision entre partenaires publics et sociaux**	2
	Équilibre du partenariat	2
Sécurisation du partenariat	2	
Qualifications du partenaire	Expertise, notoriété, crédibilité des partenaires sociaux	2 et 3
	Expertise des partenaires publics	3
	Fort engagement du partenaire dans l'innovation	2
	Pouvoir d'adaptation et d'assouplissement des partenaires	3
	Efforts supplémentaires des partenaires	3

*Situation 1 : innovations sociales accompagnées par les collectivités territoriales ; situation 2 ; innovations sociales initiées par les collectivités territoriales ; situation 3 : innovations sociales initiées et développées par les collectivités territoriales. **Obstacle à l'innovation sociale.

Dans la première sous-catégorie, nous répertorions les facteurs suivants :

- la diversité du réseau de l'innovation : l'innovation sociale nécessite l'intervention d'une pluralité d'acteurs venant de différents secteurs d'activité. Il faut signaler que, dans le secteur public local, la limitation du nombre de partenaires au début du projet semble être un facilitateur de lancement de l'innovation.
- la co-crédation : l'innovation sociale nécessite une forte implication des partenaires dans une ou plusieurs phases du processus d'innovation sociale. La co-crédation peut concerner les acteurs organisationnels et la société civile. En effet, dans la "situation 2", il y a une co-crédation de l'innovation entre les collectivités territoriales et les associations. Et dans la "situation 3", nous avons identifié des relations de co-

construction entre plusieurs parties prenantes : publiques, privées, sociales (secteur de l'Économie Sociale et Solidaire) et venant de la société civile ;

- la disparition d'un leader de l'innovation : dans les cas où l'innovation repose sur un leader charismatique, comme dans le cas 5 (situation 2), sa disparition peut remettre en cause le partenariat et conséquemment l'innovation. Cela affirme le rôle important des individus qui portent l'innovation au-delà de leurs organisations ;
- l'innovation peut être également freinée par l'inadéquation de vision entre partenaires appartenant à des secteurs différents. En effet, le décalage entre la culture et valeur des secteurs peut causer des tensions qui auraient des répercussions négatives sur l'innovation ;
- enfin, pour que l'innovation sociale réussisse et surmonte les difficultés, la relation partenariale doit être équilibrée et sécurisée dans la durée. Ici, chacun des partenaires peut être amené à renoncer à certains principes afin de laisser libre cours à l'innovation sociale. Dans le cas contraire, les problèmes qui peuvent émerger de l'incohérence entre les cultures organisationnelles peuvent causer l'échec de l'innovation.

La deuxième dimension regroupe les compétences et valeurs qu'un partenaire doit incarner afin d'optimiser la performance de l'innovation. En effet, l'expertise d'un partenaire, son image vis-à-vis de la population, son engagement dans l'initiative et son pouvoir d'adaptabilité sont autant d'éléments qui favorisent le développement des innovations sociales en relation avec les collectivités territoriales.

d. Facteurs relatifs à l'innovation sociale

Cette série de déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local se termine par les facteurs liés à l'innovation elle-même (voir tableau 48). Nous les avons regroupés en deux sous-catégories : ceux en lien avec la nature de l'innovation, lui permettant d'atteindre un impact social, et ceux concernant les aspects opérationnels du processus, permettant à l'innovation d'aboutir.

La première sous-catégorie est déterminante dans la première phase du processus (Formation et test des idées). En effet, une idée prometteuse est celle qui serait utile à son territoire d'implantation, qui vise à répondre à une mission publique. Cette idée doit également avoir une utilité (*outputs*) pour l'organisation qui la développe. En outre, les innovations sociales doivent se doter d'une force symbolique qui permettra de mobiliser un tas d'acteurs à sensibiliser, dont les citoyens. Cette notion rejoint celle d'acceptation de l'idée innovante sur le territoire qui est un facteur important pour faciliter sa mise en œuvre. En effet, une innovation qui n'est pas acceptée sur son territoire est une innovation vouée à l'échec, car elle sera source de problèmes et de polémiques.

Tableau 48. Déterminants relatifs à l'innovation

Sous-catégorie	Déterminants	Situations*
Nature de l'innovation	Utilité de l'innovation pour le territoire	Toutes
	Valeur morale de l'innovation	1 et 2
	Utilité de l'innovation pour l'organisation	2
	Acceptation du projet innovant sur le territoire	3
Performances dans l'activité innovante	Projet réaliste / projet très ambitieux**	1 et 3
	Évolutivité du projet innovant	3
	Efficacité de la méthode mise en place / Inadéquation de la méthode adoptée**	2 et 3
	Communication autour des objectifs	3
	Qualité du produit / service proposé	1 et 3
	Tranquillité financière	2 et 3

*Situation 1 : innovations sociales accompagnées par les collectivités territoriales ; situation 2 ; innovations sociales initiées par les collectivités territoriales ; situation 3 : innovations sociales initiées et développées par les collectivités territoriales. **Obstacle à l'innovation sociale.

La deuxième sous-catégorie détermine la mise en œuvre et la diffusion du processus, elle pourrait considérablement affecter la performance de l'innovation. Premièrement, les projets d'innovation sociale sont souvent complexes et incertains. Par conséquent, il ne faut pas tomber dans l'appétence des résultats, faute de subir un échec. En effet, il serait plus pertinent d'opter pour des projets réalistes, même petits, et qui auront des possibilités d'évolution. C'est au

niveau de la "situation 3" (innovation sociale publique) que nous avons enregistré les projets les plus complexes et énergivores et qui nécessiteraient des réévaluations.

L'autre déterminant important de cette catégorie consiste dans le choix des méthodes permettant de développer l'innovation. Les approches en innovation sociale sont de nature transversale, participative, et implicative de la cible. Nous avons constaté que le mauvais choix des méthodes réduit le potentiel de l'innovation et peut l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

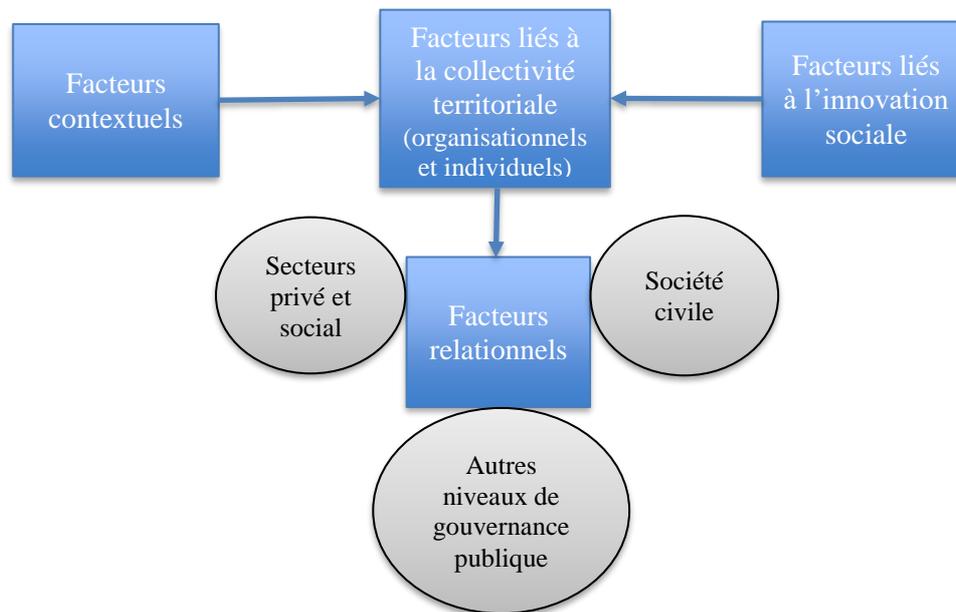
Troisièmement, la communication autour d'un projet innovant doit être transparente. Une communication très prometteuse risque d'engendrer, *a posteriori*, des pressions sur les collectivités territoriales porteuses de l'innovation en raison des attentes engendrées.

Quatrièmement, bien que l'innovation sociale vise un impact social, les moyens permettant de l'atteindre (par exemple le produit ou service proposé) doivent être acceptables, voire remarquables.

Enfin, la tranquillité financière est l'un des facteurs importants à prendre en considération dans le processus d'innovation sociale en relation avec les collectivités territoriales. Notre étude montre l'existence de deux cas de figure : dans le premier, les collectivités territoriales ne supportent aucun coût financier dans le développement de l'innovation sociale, parce qu'il est à la charge des partenaires ; et dans le second cas de figure, les collectivités territoriales doivent solliciter des financements publics (subventions) et privés afin de mettre en œuvre l'innovation.

Nous signalons que cette liste de déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public, que nous venons de développer, est bien évidemment non exhaustive. Elle correspond à ce que nous avons pu identifier à travers notre analyse inter-situations. La figure 31 est une représentation des déterminants en lien avec les collectivités territoriales.

Figure 31. Déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local



À partir de l'ensemble des facteurs que nous venons d'étudier, dans ce qui suit, nous allons identifier les spécificités de l'innovation sociale dans le contexte des collectivités territoriales.

8.1.3 Spécificités des innovations sociales dans le secteur public local

Les spécificités de l'innovation sociale en relation avec les collectivités territoriales sont analysées tout en vérifiant la validité des quatre propositions de recherche que nous avons formulées dans le chapitre 3 (section 3.4). Pour rappel, ces quatre propositions étaient les suivantes :

- ✓ proposition 1 : l'innovation sociale dans le secteur public local est fortement territorialisée ;
- ✓ proposition 2 : les réseaux d'acteurs constituent une forme d'organisation indispensable à l'innovation sociale dans le secteur public local ;
- ✓ proposition 3 : l'implication citoyenne est une condition nécessaire pour créer des services publics innovants qui répondent réellement aux besoins des citoyens ;

- ✓ proposition 4 : le développement des innovations sociales au niveau local nécessite une évolution dans le leadership des acteurs publics territoriaux.

a. Dépendance au contexte (proposition 1)

Notre recherche montre que les innovations sociales dans le secteur public local dépendent fortement du contexte dans lequel elles se créent et se développent (voir Tableau 49). En effet, l'espace et la période d'émergence de l'innovation ont une influence sur son évolution. Ainsi, ce sont les spécificités du contexte (besoins sociaux, capital social, ressources disponibles, paramètres économique, politiques, institutionnels, organisationnel ou événementiels) qui agissent en tant que freins et leviers à l'innovation sociale. Le changement dans ces éléments contextuels entraînera inévitablement le changement dans l'innovation. Parmi ces facteurs, les acteurs de l'environnement (individus ou groupes) sont la variable principale du processus d'innovation, essentiellement ceux qui se trouvent sur le territoire de cette innovation. L'acteur qui veut innover ou être inclus dans l'innovation doit être accepté localement (confiance) et reconnu par les autres parties prenantes comme étant un plus pour le territoire. Ainsi, nos résultats corroborent parfaitement la proposition 1, selon laquelle l'innovation sociale dans le secteur public local est fortement territorialisée.

Nous signalons, par ailleurs, que l'effet du contexte est plus marquant au niveau de la "situation 2" où l'innovation n'existe qu'au travers des partenariats intersectoriels noués localement. Ces derniers sont typiques parce qu'ils sont locaux, liés à un territoire spécifique. Dans ce cadre, l'innovation hybride est une innovation très originale et contingente, difficilement reproductible ailleurs. Toutefois, les innovations sociales publiques, étudiées dans la "situation 3", se dotent d'un fort caractère politique. Par conséquent, elles sont moins originales que les premières parce qu'elles sont souvent dictées par le gouvernement dans le cadre de politiques nationales, voire supranationales (européennes par exemple). Ici, le processus est tant politique que social, ce qui n'empêche en aucun cas l'innovation d'agir sur le territoire et le construire.

Tableau 49. Verbatim en lien avec le thème "Contexte et territoire"

Situation	Sous-thèmes	Verbatim
Situation 1	Influence du territoire (contexte social et économique)	« L'objectif en 1982, en arrivant dans la région paloise a été de savoir si Emmaüs avait une raison d'exister. Très rapidement, on s'est rendu compte qu'il y avait une raison par rapport à la demande d'accueil et la quantité d'activité de récupération qui y avait » (Asso1)
	Influence du contexte politique	« Donc l'optique a changé : en 63, l'idée des politiques publiques et éthiques était de faire les choses en groupe, en collectivité, dans un endroit sécurisé et protégé. Aujourd'hui, on est dans une autre dimension : ce sont des êtres (les personnes handicapées) comme tout le monde » (Asso2)
	Influence du contexte social	« Chaque foyer n'est pas une copie de l'autre. Chaque établissement se crée en fonction du besoin qui a et des rencontres des personnes » (Asso3)
	Être acteur de son territoire	« Je veux être acteur dans la vie de la cité, pas qu'utilisateur, même sur de petites choses » (Asso4) « Il faut investir les espaces et les lieux, participer à la vie locale » (Asso5)
	Accès au réseau d'acteurs territoriaux	« Avant de mettre en place l'idée, il a fallu réunir un réseau de partenaires qui fait le lien entre l'ONG et les habitants. [...] Il faut que les partenaires soient des acteurs de leur quartier » (ONG)
Situation 2	Couverture du territoire par les associations	« (Obstacle) le maillage territorial sur la commune de Bordeaux : on a 105 écoles mais pas 105 associations. Donc le problème c'est les associations : le temps, les bénévoles, les moyens, etc. » (CT2)
	Contexte politico-écologique	« (contexte de création) C'était une époque, en France, où se mettait en place ce qu'on appelle la responsabilité élargit du producteur » (CT3)
	Contexte économique	« (contexte de création) On avait une déchetterie pour à peu près 50 000 habitants. Elles (les déchetteries) étaient très utilisées ; on s'est dit, : il nous manque des déchetteries sur l'Agglo » (CT3)
	Importance du projet pour le territoire	« Tout le monde s'est dit que c'est une bonne idée, que c'était un plus pour le territoire. Ce qui était gagnant c'était le territoire » (CT3)
Situation 3	Influence du contexte national	« Tout d'abord il y a la loi qui fait obligation des communes de plus de 5000 habitants d'accueillir les gens du voyage » (CT4) « L'État et le département co-animent le PDALPD ¹²³ en lien avec les EPCI ¹²⁴ , les communes et les partenaires sociaux. L'objectif est de proposer des solutions aux situations de mal-logement qui est un élément fondamental du processus d'insertion sociale » (Document 13) « On s'est mis à se pencher sur cette thématique de la vitalité rurale à peu près quand tout le monde commençait à y réfléchir il y a 3 4 5 ans, entre-temps le gouvernement a lancé pas mal de démarches particulières pour ça et c'est vrai que c'est une thématique relativement nouvelle » (CT5)
	Contexte politique local	« La ville de Billère avait avec Lons la gestion de SIVU ¹²⁵ des gens du voyage à l'air d'accueil de Lons » (CT4). L'objectif de l'Agglo (communauté d'agglomération) en 2015 était de « produire 120 logements ou emplacements, 3 aires à réhabiliter ou à construire et 1 aire de grand passage à créer » (Document 11) « À l'époque, la présidente de l'Agglo avait demandé que toutes les villes fassent des projets. Et nous on a essayé d'être bon élève » (CT4)
	Intéressement au territoire	« (Succès du projet) rien que de s'intéresser aux territoires que tout le monde pense perdu. [...] Ce sont des territoires qui sont au marché commercial et immobilier quasiment sans intérêt » (CT5)

¹²³ Le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées

¹²⁴ Les Établissements Publics de Coopération Intercommunale

¹²⁵ Syndicat Intercommunal à Vocation Unique

b. Rôle des réseaux d'acteurs (proposition 2)

Notre étude identifie le rôle important des réseaux dans le développement des innovations sociales. En effet, ils sont omniprésents dans toutes les innovations sociales que nous avons explorées (voir tableau 50). L'innovation sociale réussie dépend de la volonté et de la capacité des acteurs à collaborer et à apprendre les uns des autres, ce qui implique un processus permanent d'échange et de partage des ressources (connaissances, informations, expériences et budgets). Nous affirmons, ainsi, notre proposition 2 qui stipule que la coopération avec une multitude de parties prenantes conditionne le processus d'innovation sociale.

En revanche, le degré de diversité du réseau change d'un cas à un autre, y compris son degré de fermeture. Alors que les réseaux étaient complètement ouverts au niveau des cas 1, 2, 3 et 7, ils étaient relativement fermés dans les cas 5 et 6, et cela tout au long du processus (fermeture du réseau au sens de Huijboom, 2010). Cependant, au niveau du cas 4 (Surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire), la fermeture du réseau est constatée seulement lors de la première phase du processus. En effet, à ce stade où il faut concevoir une solution adéquate, il paraît que le fait de sélectionner les partenaires et fermer le réseau momentanément est bénéfique pour l'innovation, parce qu'il permet de réduire les désaccords liés à la multiplication des participants. Ce réseau s'est complètement ouvert lors de la phase de mise en œuvre et de diffusion.

Dans certains cas, nous avons identifié une forte présence de la notion de centralité du réseau. En effet, dans un réseau d'acteurs, il existe souvent une petite poignée de partenaires qui jouent les rôles les plus importants. Ces derniers disposent des ressources, des connaissances ou des expertises à partager. Au niveau de la "situation 1", le partenaire principal des organisations sociales semble être les collectivités territoriales. En effet, dans les trois cas étudiés, les organisations sociales ont signalé la plus-value que la coopération avec les collectivités territoriales, en particulier les communes et les intercommunalités, leur apporte. L'inverse est observé dans la "situation 2", les organisations sociales sont pour les collectivités territoriales en question des acteurs indispensables à l'innovation sociale.

Tableau 50. Verbatim en lien avec le thème "Les réseaux d'acteurs"

Cas	Sous-thèmes	Verbatim
Situation 1	Importance du réseau / Relations avec les collectivités territoriales	« Le réseau est pour nous très important, on ne peut rien faire seul » (Asso1) « En utilisant la casquette Adapei, on passe mieux que seul » (Asso3) « On a construit toute une chaîne de solidarité du début à la fin. Chacun a fait avancer le projet dans le cadre de ses capacités et ses moyens » (ONG) « Cette possibilité d'échanger (avec la collectivité) nous donne pas mal d'ouverture et de possibilités, à la fois de faire reconnaître le handicap et d'accepter la différence dans une forme de dynamique en interne et au niveau de la commune, c'est-à-dire qu'on fait aussi partie de leur territoire d'intervention » (Asso5)
	Ouverture / Réseau local	« Ensuite, nous ici, il a fallu qu'on développe notre propre réseau du point de vue fonctionnement pour que notre résidence puisse être reconnue, acceptée ici, et pour créer des liens » (Asso3) « Après, ce qui fait notre force c'est cette ouverture vers l'extérieur qui nous a fait connaître et qui nous fait connaître sur le plan national » (Asso1)
Situation 2	Importance du réseau / Nature de la relation / Relations des collectivités territoriales / Relations avec les collectivités territoriales	« Sans la banque alimentaire, les restos du cœur, ça (le projet) ne pouvait pas exister. C'est vital, ça ne peut marcher qu'avec le concours du monde associatif, ça c'est certain » (CT2) « Le projet de déchetterie est fait grâce à la crédibilité d'Emmaüs au niveau du ramassage » (Asso1) « On a appris à travailler ensemble, on connaît les contraintes des uns et des autres. Et au niveau des élus, ça (le projet) a été voté à l'unanimité. On est tous conscients qu'on doit s'améliorer et on doit faire des efforts avec eux, mais le principe n'est pas remis en compte » (CT3) « Au niveau économique c'est un partenariat très fort avec la Communauté d'Agglomération de Pau. Ça va nous emmener une crédibilité en tant que vrai acteur de l'économie sociale et culturelle de la région » (Asso1)
Situation 3	Importance du partenariat/ Nature de la relation / Relations des collectivités territoriales	« L'association a une expertise, précisément, l'expertise concernant l'histoire, les habitudes des gens du voyage, car c'est spécifique. Donc c'est important de s'appuyer sur cette association. On s'est appuyé sur leur expertise mais aussi sur la notoriété ou la crédibilité qu'ils ont auprès de la communauté des gens du voyage. [...] En plus, la ville n'a pas de vocation à gérer les logements sociaux, car ils sont considérés comme des logements sociaux ; et d'ailleurs il fallait aussi faire appel à une autre expertise celle du bailleur social » (CT4)
	Adaptation du partenaire	« Il a fallu aussi que le bailleur social s'adapte car il ne peut pas réagir comme avec des locataires classiques. Ils doivent (bailleur social) prendre une posture spécifique pour ce projet » (Asso8)
	Transversalité	« (Succès du projet) qu'on arrive vraiment avec différentes approches : autant sur les infrastructures routières ou réseaux, que sur le démographique, que sur l'image de la commune, que sur le bâtiment : entre l'approche très technique et l'approche sciences humaines, l'approche sociologique-géographique. C'est la transversalité qui fait que c'est un angle un peu mouvant pour envisager ces opérations-là » (CT5)
	Co-construction	« (Succès du projet) le participatif, ça ne peut pas arriver qu'entre le maire et le département, mais clairement c'est d'impliquer tout le monde » (CT5) « Nous, on s'est rendu disponible pour construire la démarche avec les partenaires, avec le département » (CT6) « On était en relation avec le département et 4 mairies. [...] Et on est intervenu avec la population pour définir les usages » (PartPr)

En outre, la notion de l'historicité du partenariat est également mise en avant. Nos résultats montrent que l'innovation sociale initiée par les collectivités territoriales (situations 2 et 3) s'inscrit dans une histoire partenariale. Cela atteste de la crédibilité et de l'expertise du partenaire et, par conséquent, de l'établissement d'une relation de confiance envers ce dernier. Par exemple, plus la relation entre un acteur et une collectivité territoriale est ancienne, plus le rôle de cet acteur dans l'innovation développée par cette dernière est important. En effet, l'historicité partenariale est souvent liée à la notion de centralité de l'acteur dans le réseau.

c. Implication discordante de la population (proposition 3)

Notre étude montre qu'il y a une réelle conscience des acteurs quant à l'importance d'impliquer les usagers à l'élaboration des services publics. Ainsi, sur le terrain, il y a un effort considérable de la part des porteurs de projets de faire participer la population. En effet, dans tous les projets que nous avons menés, l'implication citoyenne était effective ; et à travers nos entretiens, les répondants ont souvent signalé que le fait d'intégrer la population dans le processus avait été très positif pour leurs projets (voir tableau 51). Néanmoins, le degré de cette implication et la nature des personnes impliquées diffèrent d'un cas à un autre. L'implication citoyenne peut concerner l'ensemble du processus d'innovation, de la conception à la diffusion de l'innovation, ou seulement une partie de la mise en œuvre de ce processus. Par exemple, dans la "situation 3", nos résultats affichent une implication de la population très disproportionnée entre le cas 6 et le cas 7. Dans le cas 7, la population était très impliquée dans la conception et à la mise en œuvre de l'innovation alors que, dans le cas 6, les bénéficiaires ont seulement participé à quelques tâches de mise en œuvre. En outre, cette implication peut concerner seulement les bénéficiaires de l'innovation (exemple des cas 5 et 6) ou les autres tranches de la population d'un territoire donné (exemple des cas 3 et 7).

Ces résultats nous permettent d'affirmer notre troisième proposition, selon laquelle la participation citoyenne est une condition nécessaire pour créer des services publics innovants qui répondent réellement aux besoins des citoyens.

Tableau 51. Verbatim en lien avec le thème "Implication de la population"

Situation	Sous-thèmes	Verbatim
Situation 1	Implication des bénéficiaires	« Les salariés et compagnons sont tous pareil au niveau de l'engagement. Il y a des salariés qui sont sous la responsabilité des compagnons. [...] Ce qui nous permet de prendre des décisions dans l'instant et d'avance, et au même temps de responsabiliser les gens de la base » (Asso1)
	Empowerment	« (Création) dans les années 60, les parents montent des associations pour la prise en charge du handicap mental en France, essentiellement la trisomie et aussi pour faire la pression sur les pouvoirs publics » (Asso4) « Ce changement, c'est fait en partie grâce aux associations de parents » (Asso5) « Ils (les parents) ont milité et profité des possibilités de création (d'associations) » (Asso3)
	Implication de la population/relation avec la population/bénévolat	« L'idée c'est qu'on se connaisse (avec la population), c'est qu'on s'apprenne à se connaître, à partager des moments ensemble » (Asso5) « Les citoyens sont au cœur de ce projet. Ce sont eux qui s'approprient le kiosque. C'est (le kiosque solidaire) devenu la chose du quartier, on la regarde, la surveillance de la fenêtre. [...] » (ONG). « Aujourd'hui, on (la population) veut vivre une expérience à Emmaüs » (CT3)
Situation 3	Démarche participative	« Ils (les bénéficiaires) nous connaissent bien, ils étaient très participatifs » (Asso8) « On construit tout ce qu'on envisage avec les habitants, les élus, les représentants des commerçants » (CT5) « Ça nous a permis d'organiser tout un tas d'ateliers dans lesquels on incite les habitants, les artisans, tous les jeunes, toutes les composantes de la commune ; et c'est plutôt bien passé » (CT7) « Parmi les membres d'ateliers, il y a des jeunes qui ont pris des initiatives ; par exemple un jeune couple a pu racheter l'ancienne gare de Bedous (Pyrénées-Atlantiques), ils l'ont transformée en hôtel-restaurant et se sont fortement inspirés de ce que préconisait Fenics, ils se sont fait aider dans les travaux » (CT6)
	(Cas 6) Degré de participation limitée (Cas 6) Démarche participative difficile à mettre en place	« Dans le travail préparatoire sur Billère, il y avait quand même le travail avec les architectes pour s'adapter à cette particularité de l'habitat mobile de ce passage sédentaire..., des rencontres avec l'Agglo, avec l'architecte pour arriver à un résultat satisfaisant » (Asso8) « On a eu des réunions, ici (mairie), de présentation du projet avec les familles..., on a choisi 7 familles sur un potentiel de 40. C'étaient les familles les plus motivées. Et dans ce genre de situation, il faut que les gens s'entendent bien entre eux » (CT4) « Je n'ai pas réussi à faire ce que je veux ; j'étais prise par la contrainte du temps, de financement. Je suis rattrapée par le quotidien ; quand j'ai rencontré les familles, le projet était quasi fini » (PartPq)

d. Évolution du leadership local (proposition 4)

Notre étude montre que quel que soit le degré d'importance de l'innovation sociale, elle ne peut exister que s'il y a une volonté politique locale qui la soutienne. L'innovation sociale peut être impulsée par un contexte politique et institutionnel favorable au changement (exemple des cas 5, 6 et 7) ou par des managers publics porteurs de changement (exemple du cas 4). Ainsi, le leadership politique local joue un rôle essentiel dans l'adoption de l'innovation sociale au niveau des collectivités territoriales. Il a la capacité et le pouvoir d'impliquer une variété de parties prenantes dans l'innovation. Nous avons pu constater que l'implication effective du leadership politique local est très appréciée par les acteurs du réseau car cela rassure les parties prenantes quant à la solidité du projet. Il faut signaler, par ailleurs, le rôle important que jouent les agents publics territoriaux, en particulier les managers publics, dans l'innovation. Ils ont la capacité de capter les idées innovantes et de faire en sorte qu'elles soient acceptées politiquement. En effet, ils peuvent être un lien entre les acteurs de terrain (par exemple les associations) et les décideurs politiques locaux.

En matière d'innovation, les collectivités territoriales sont confrontées aux impératifs des collectivités territoriales supérieures. Par exemple, la commune peut être soumise aux exigences de la communauté de communes ou du département. Elles sont également soumises aux directives du gouvernement, via la loi ou les programmes politiques par exemple. Ainsi, les institutions gouvernementales ou locales jouent un rôle important dans l'incitation à l'innovation sociale. Dans ce cadre, bien que l'innovation sociale puisse être stimulée par les institutions gouvernementales ou locales, les collectivités territoriales disposent d'une liberté d'action afin d'instituer et de gérer leurs innovations. À ce niveau, les collectivités territoriales doivent collaborer avec de multiples et divers acteurs opérationnels (population, associations, entreprises, organismes publics, etc.). Cependant, cette collaboration implique souvent un changement dans les règles de jeu des acteurs, y compris des collectivités territoriales.

Comme le montre le tableau 52, dans la "situation 2", les collectivités territoriales ont délégué une partie des responsabilités de leur leadership aux associations locales qui sont expertes dans la gestion des services en question. Il s'agit d'associations qui ont fait preuve de confiance dans le travail qui leur était confié. Ici, le leadership est partagé entre les responsables politiques des

collectivités territoriales, les managers publics et les associations locales qui participent à la co-création de l'innovation. Dans cette "situation", nous avons enregistré un équilibre dans les responsabilités des membres du réseau et chacun avait l'air de trouver son compte. Ainsi, la dynamique de l'innovation sociale a fait appel à la fois à un leadership horizontal (au sens de Denis et *al.*, 2012), et distribué (au sens de Pearce et Conger, 2003).

Dans la "situation 3", en plus d'initier l'innovation, le rôle principal joué par les collectivités territoriales était de fédérer et de coordonner l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet collaboratif (voir tableau 52). Sans déléguer le pouvoir de décision, ces collectivités ont réussi à faire converger les intérêts de l'ensemble des parties prenantes vers un objectif commun, celui du projet. Par conséquent, les collectivités territoriales ont transformé leur leadership, d'un leadership *top-down* à un leadership intégrateur (au sens de Morse, 2010). Ce changement dans les pratiques organisationnelles a été signalé par les collectivités territoriales interviewées. Par ailleurs, au niveau de cette "situation 3", le processus d'innovation sociale est affecté par la position des collectivités territoriales dans le projet. En effet, bien que les informations et ressources circulent correctement au sein du réseau, il paraît que les décisions ne suivent pas la même fluidité. Nous avons constaté que les partenaires des collectivités territoriales n'ont pas de pouvoir sur la prise de décision. Cela est à notre avis un important obstacle au niveau du réseau car peut être une source de conflits entre partenaires, ce qui pourrait affecter considérablement l'innovation.

En somme, nous pouvons affirmer notre proposition 4 selon laquelle le développement des innovations sociales au niveau local nécessite une évolution dans le leadership public. Toutefois, nos résultats montrent que la forme du leadership peut changer d'une "situation" à une autre : un leadership distribué et horizontal dans le cas des innovations sociales hybrides (situation 2) ; et un leadership plutôt intégrateur dans le cas des innovations sociales publiques (situation 3).

Tableau 52. Verbatim en lien avec le thème "Leadership public"

Situation	Sous-thèmes	Verbatim
Situation 2	Leadership horizontal/ Leadership distribué	<p>« Chacun prend sa partie et nous on a une bonne vision de l'activité et des déchets. [...] On est chacun resté dans nos prérogatives. Nous, on a imposé des règles de fonctionnement de service public et Emmaüs est resté sans subvention. [...] C'était très fort comme engagement et cela montre la détermination de la communauté (Emmaüs), parce que ça coutait de créer une déchetterie » (CT3)</p> <p>« Ils signent la convention et ensuite ils peuvent mettre en œuvre en allant dans l'école et rencontrer les agents des écoles pour se mettre d'accord sur la fréquence et comment concrètement peuvent chercher les aliments : quel jour, est-ce qu'on s'appelle, conditions opérationnelles, etc. » (CT2)</p> <p>« [...] Après on ne contrôle plus, une fois données, elles (les denrées alimentaires) sont données » (CT2)</p>
Situation 3	Leadership <i>Top-down</i>	<p>« C'est nous qui avons proposé et bien sûr les gens du voyage étaient enchantés de cela » (CT4).</p> <p>« On a un rôle de locomotive, d'initiateur, un rôle décisif de mise à disposition du foncier, de la localisation du projet, nous l'avons inscrit dans le PLU (plan local d'urbanisme) qui est adopté à l'unanimité ; et ensuite un rôle au même titre que les autres acteurs, un rôle participatif pour que le projet aboutisse » (CT4)</p> <p>« Au départ, c'est le département qui nous a sollicités pour participer à cet appel, principalement autour de la reconquête du bâti ancien » (CT6)</p>
	Évolution du leadership	<p>« Par rapport à ce que nous faisons, pour nous c'est une innovation car on est plus dans le grand maître d'ouvrage qui fait le projet et point. Là on est dans le participatif, informateur. [...] » (CT5)</p> <p>« Tout le monde (partenaires) doit faire un effort, il ne faut pas que chacun reste dans sa logique » (Asso8)</p> <p>« Ce qui a principalement changé c'est l'organisation que les jeunes ont pu mettre en place autour des ateliers, ils ont fait de très beaux enregistrements de vidéo sur les ateliers participatifs : leurs envies, perspectives, leur vision du territoire..., les jeunes c'est l'avenir » (CT6)</p>
	Implication/ Intégration des partenaires	<p>« On a travaillé étroitement avec Gadjé-Voyageur 64 et l'Office de l'Habitat » (CT4)</p> <p>« C'est important d'impliquer tout le monde » (CT5)</p> <p>« Globalement, tout le monde comprend bien pourquoi on est là, il n'y a pas de manque de fairplay, ça marche plutôt bien » (CT5)</p>
	Implication du leadership politique (local)	<p>« Il (le maire de Billère) a été hyper moteur, il s'est impliqué lui-même » (PartPq)</p> <p>« Politiquement, c'était très bien reçu, tous les élus du département adhèrent totalement à la démarche » (CT5)</p> <p>« J'évalue d'abord l'idée et j'évalue si je suis compétente pour la porter. [...] J'ai mis tout le monde autour de la table, je leur explique pourquoi ils sont réunis. [...] » (CT1)</p>
	Leadership consultatif	<p>« Nous on propose mais des fois les choix ce n'est pas comme nous l'avons dit. Après, nous, notre rôle c'était d'impliquer les familles dans un certain nombre de choses pour s'approprier le logement, pour choisir le carrelage, la peinture, etc. » (Asso8)</p> <p>« [...] Après, l'Office 64 c'est un bailleur départemental, il intervient là où on lui demande » (PartPq)</p>

Enfin, nous signalons que dans la "situation 1" (voir tableau 53) le leadership public est déterminé par l'octroi des subventions publiques. Il est de type *top-down* lorsque les pouvoirs publics subventionnent les projets associatifs alors qu'il est *bottom-up* quand les associations sont indépendantes financièrement.

Tableau 53. Verbatim en lien avec la "situation 1" et le thème "Leadership public"

Sous-thèmes	Verbatim
Passage d'un leadership <i>bottom up</i> (délégué aux associations par l'État) à un leadership <i>top down</i>	« On est sur une évolution assez particulière en France avec l'État-providence qui est défaillant sur la prise en charge des personnes handicapées. Et là y a un choix sociétal qui s'est fait au niveau des pouvoirs publics alors qu'on était plutôt sur une prise en charge de services publics. On a confié le service public à des associations » (Asso4) « À partir des années 2000 c'était terminé. C'est les pouvoirs publics qui disent 'nous les pouvoirs publics, on estime qu'il y a un besoin et on fait des appels à projet' et les associations répondent à ces appels à projet » (Asso4)
Leadership <i>bottom up</i> / Autonomie de la gouvernance associative	« Le président de l'ONG vient me voir (le maire) et expliquer ce que son ONG fait et expliquer le projet. Je lui dis que c'est très intéressant, on va faire un essai double, un test sur Pau et un à Mazères. Donc on est parti pour créer deux kiosques en même temps. [...] » (CT1) « On a une convention de partenariat avec la commune parce que le kiosque leur appartient. On leur cède le kiosque. On reste avec eux sur les premiers mois pour bien démarrer, s'assurer qu'il est en bon état et pas dégradé » (ONG) « [...] (L'association) totalement autonome financièrement. Ce qui nous laisse une liberté de parole, une liberté d'action énorme... et à partir du moment où on a la liberté d'action, la liberté de création, on a toujours la motivation, c'est important » (Asso1)

8.1.4 Nature et rôle des relations développées par les collectivités territoriales dans l'aboutissement des innovations sociales

Les partenariats noués au sein des réseaux de l'innovation sociale sont des partenariats gagnant-gagnant mais le rôle joué par chaque acteur diffère d'une "situation" à l'autre et d'une étape du processus à l'autre.

a. La coopération avec les collectivités territoriales permet de renforcer la capacité interne des organisations sociales par un apport important de ressources et de légitimité sociale

Au niveau de la "situation 1", la coopération entre les collectivités territoriales et les organisations sociales intervient seulement à la deuxième étape du processus (mise en œuvre et diffusion). Elle permet d'améliorer la performance de ces dernières en leur apportant les ressources matérielles et immatérielles indispensables à l'aboutissement de leurs activités.

Parmi les ressources immatérielles, la légitimité sociale (reconnaissance) et la crédibilité sont souvent citées par nos interviewés comme étant le gain le plus attendu au travers de leurs relations avec les collectivités territoriales, leur permettant d'être de vrais acteurs du territoire. Par conséquent, cette coopération augmente la performance en matière d'innovation sociale. En contrepartie, les organisations sociales secondent les collectivités territoriales dans la production de la valeur publique.

b. La coopération intersectorielle permet de renforcer les capacités mutuelles des collectivités territoriales et des organisations sociales

La "situation 2" dans laquelle nous avons étudié les innovations sociales hybrides se caractérise par l'existence de relations partenariales très solides entre les collectivités territoriales et les organisations du secteur social. Ces relations nouées dès le début du processus impliquent un échange continu de connaissances, ressources et compétences nécessaires à la concrétisation des innovations sociales. Elles permettent aux collectivités territoriales de faire faire des activités pour lesquelles elles ne disposent ni des compétences, ni des moyens permettant de les réaliser. En outre, ces relations permettent aux organisations sociales de gérer et tirer profit de ressources qui sont à la base une propriété publique. Ici, les partenariats entre les collectivités territoriales et les associations sont très équilibrés et par conséquent durables. Dans cette "situation", nous signalons que les relations avec les parties prenantes constituaient d'abord une condition préalable à l'innovation et, ensuite, un élément nécessaire à son développement.

Par ailleurs, dans la "situation 2", l'innovation sociale a conduit à l'apparition de vides institutionnels, conséquence de l'établissement de nouvelles pratiques liées à la relation intersectorielle. En dépit de cela, l'innovation n'a pas été freinée. En effet, dans le cas 4, le vide institutionnel (cession d'aliment à un tiers) a été comblé par la mise en place d'un cadre juridique protégeant la collectivité territoriale. Cependant, dans le cas 5, le vide institutionnel (limitation dans les mécanismes de contrôle de la déchetterie-recyclerie) a été accepté comme une lacune du projet sans pour autant impacter la qualité de la relation ou les résultats de l'innovation.

c. La coopération intersectorielle permet de renforcer la capacité interne des collectivités territoriales et d'améliorer la performance en matière d'innovation

Au niveau de la "situation 3" (innovation sociale publique), notre étude montre que les collectivités territoriales entretiennent des relations avec des partenaires publics et privés afin de renforcer leur capacité interne. Ces relations interviennent à partir de l'idéation de l'innovation. Durant la première étape, le réseau apporte aux collectivités territoriales les informations nécessaires à la conception de la solution innovante. Ensuite, lors de la seconde étape, les ressources et expertises des partenaires sont indispensables pour développer l'innovation et la pérenniser. C'est grâce à cette capacité acquise par la conjugaison de connaissances et savoir-faire de divers partenaires que la performance en matière d'innovation sociale est atteinte.

Cette sous-section, nous permet d'affirmer que les collectivités territoriales sont en mesure de collaborer avec les parties prenantes durant tout le processus d'innovation. Toutefois, lors de la phase de conception, la collaboration reste très limitée ainsi que le nombre des parties prenantes.

La section suivante est consacrée à la discussion des résultats de notre étude.

Section 8.2 Discussion des résultats

Dans cette section, nous revenons sur nos résultats en établissant des liens vers la littérature scientifique en matière d'innovation sociale, en innovation publique ou plus spécifiquement en innovation sociale publique. Nous discutons d'abord la structure du processus d'innovation sociale, avant d'aborder la trame des quatre propositions de recherche que nous avons formulées dans la section 3.4 du chapitre 3. Ici, nous soulignons lesquelles des propositions de recherche sont soutenues.

8.2.1 Structure du processus d'innovation sociale

Il est bien de rappeler que notre recherche s'interroge principalement sur le processus d'innovation sociale dans le secteur public local. À la suite de notre revue de la littérature, nous avons présenté un processus conceptuel de l'innovation sociale inspiré des modèles proposés

par Murray et *al.* (2010) et Bund et *al.* (2013). Cependant, cette conceptualisation dans laquelle l'innovation sociale est proposée comme un processus en six étapes est difficilement observable empiriquement. La raison réside vraisemblablement dans deux éléments. D'une part, les problèmes sociétaux sont très complexes à résoudre, parce qu'ils nécessitent souvent un changement de système (Lettice et Parekh, 2010), ce qui se répercute sur la façon d'aborder ces problèmes. D'autre part, « *l'innovation publique serait singulièrement complexe* » du fait qu'elle est transversale et multi-acteurs, ce qui modifie considérablement les processus d'innovation et leurs composants (Boukamel, 2017, p. 283). Ainsi, le processus des innovations complexes bégaye et ne peut pas être linéaire (Kinder, 2013). Néanmoins, comme le montre Lévesque (2013), le secteur public fait face à plus de contraintes et de normes que n'importe quel autre secteur, ce qui rend l'innovation publique encore plus délicate.

En raison de cette complexité, un modèle de processus à plusieurs étapes consécutives et qui prétend l'existence d'un point précis de départ et d'un point précis d'arrivée est une vision qui s'éloigne de la réalité de ce secteur. Ainsi, le processus d'innovation sociale est *un processus continu d'apprentissage collectif* (Edwards-Schachter et Wallace, 2015 ; Sharra et Nyssens, 2010) et *d'échange d'informations* (Bekkers et *al.*, 2013). Il est vraisemblablement spiralé (Murray et *al.*, 2010), comme il peut être ascendant (Torugsa et Arundel, 2016).

En s'appuyant sur les données qualitatives collectées, nous avons proposé un modèle qui s'articule autour de deux étapes principales : "Formation et test des idées", "Mise en œuvre et diffusion". Sans vouloir généraliser, ce modèle peut être applicable aux innovations sociales, au-delà du secteur public local. En outre, il permet une meilleure analyse des innovations sociales avec différents niveaux de complexité. En effet, il est applicable aux innovations sociales issues d'idées très simples et faciles à développer comme aux innovations sociales complexes dérivées d'idées difficilement mises en œuvre. Par conséquent, nous pouvons dire que notre processus en deux étapes fournirait un cadre utile pour comprendre et analyser le fonctionnement de l'innovation sociale.

Ce résultat se rapproche du processus d'innovation sociale conceptualisé par Nicholls et Murdock (2012) dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Les auteurs ont distingué deux grandes étapes : le processus d'invention, à travers lequel les ressources sont transformées en

idées ; suivie du processus de mise en œuvre, à travers lequel les ressources sont transformées en pratiques réussies.

8.2.2 Retour sur nos quatre propositions de recherche

Dans ce qui suit, nous revisitons les quatre propositions de recherche énoncées dans la première partie de cette thèse en les reliant aux étapes du processus d'innovation que nous venons de proposer.

a. L'innovation dans le secteur public local est fortement territorialisée

L'innovation sociale est le produit d'un besoin, d'un désir, d'une aspiration, ou découle d'une recherche de solutions à un problème social (Fontan et al., 2004). La majeure partie des innovations qui ont constitué notre échantillon émanent d'idées relativement anciennes (innovations incrémentales). Cependant, celles-ci ne sont pas reproductibles telles quelles. Pour les faire fonctionner, les organisations doivent les adapter à leur contexte, ce qui implique une modification des actions produites par rapport à ce qui avait été envisagé à l'origine (Murray et al., 2010). En effet, la composition du territoire (ressources, capital social, volonté politique locale) affecte considérablement l'innovation sociale. Ce dernier « *médiatise et institue des arrangements d'acteurs productifs, des organisations et des preneurs de décision, permettant ainsi l'émergence de cultures d'innovation spécifiques* » (Fontan et al., 2004). Ici, l'apprentissage joue un rôle important dans le soutien du processus d'innovation (Edwards-Schachter et al., 2012 ; Nemeier, 2010). L'évolution rapide dans les besoins et le contexte renforce les notions d'apprentissage et d'adaptation continue (Sharra et Nyssens, 2010).

L'innovation sociale se réfère à un processus évolutif d'essai-erreur (Murray et al., 2010). Par conséquent, les innovations sociales développées localement ne nécessitent pas forcément une étape spécifique de tests et d'évaluations pour qu'elles réussissent. Le passage direct à la pratique permet d'apprendre rapidement du terrain et évoluer vite. La littérature ne nous donne pas d'autres explications sur les raisons du non-recours aux tests et évaluations. Néanmoins, notre étude émet quelques explications que nous regroupons dans cinq catégories, qui doivent être combinées afin d'aboutir à un non-test effectif :

- le partage d'expérience : l'invention était déjà introduite avec succès (dans d'autres contextes) et il existe des possibilités de s'inspirer ou de s'appuyer sur l'expérience développée dans le cadre de cette innovation ;
- le soutien d'un réseau de partenaires (dans le cadre d'une fédération par exemple) ;
- l'assurance et la confiance envers un ou plusieurs partenaires : l'innovation est mise en œuvre avec des partenaires ayant une crédibilité et une expertise reconnues ;
- le faible coût du projet innovant : l'innovation ne requiert pas, *a priori*, d'importants investissements financiers ;
- l'incitation d'une politique publique nationale.

Ainsi, bien que le processus d'innovation puisse être long et complexe, il est circonscrit dans le temps. Par conséquent, l'innovation sociale a une dimension à la fois locale (Moulaert, 2009 ; Turker et Vural, 2017) et temporelle (Fontan et *al.*, 2004) qui la rend si spécifique.

Par ailleurs, notre étude montre que les projets d'innovation sociale, en lien avec le secteur public local, peuvent avoir une importante dimension politique. L'intervention des institutions gouvernementales et locales représente un levier pour l'innovation sociale à condition qu'elles n'empêchent pas la construction d'une réponse innovante qui soit locale et construite par l'ensemble des acteurs du territoire. Bien qu'elle puisse être sujette à des controverses, nous estimons que la dimension politique ne peut être dissociable de l'innovation sociale publique.

Nous signalons que le fait de circonscrire le processus d'innovation sociale dans le contexte local ne signifie pas qu'on l'exclut des contextes plus globaux (Fontan et *al.*, 2004). En effet, comme le soulignent Klein et *al.* (2008), il est important au niveau de l'action collective de combiner les processus de mobilisation des ressources locales et extra-locales afin de déclencher les initiatives locales. Selon les auteurs, ces processus représentent la source d'une dynamique nécessaire permettant de créer les conditions de partenariat et d'autonomisation (*empowerment*) locale qui, de leur tour, stimuleront un cycle répétitif de renforcement des connaissances. En effet, ce sont les processus de combinaison des ressources exogènes et endogènes qui changent les structures institutionnelles et permettent ainsi l'innovation sociale (Klein et *al.*, 2008). Dans les modèles de développement territorial, la capacité d'activation des ressources (par exemple, les infrastructures, les institutions, les petites entreprises, capital

humain, la culture et le capital social) se réfère à la capacité d'innovation et d'apprentissage social à travers un ensemble complexe d'institutions et de relations (Van Dyck et Van den Broeck, 2013).

b. Les réseaux d'acteurs constituent une forme d'organisation indispensable à l'innovation sociale dans le secteur public local

L'acteur joue un rôle clé dans le processus d'innovation. Il peut s'agir d'un individu, d'un groupe d'individus, d'une organisation ou d'une institution. L'acteur est à la fois catalyseur et auteur de changement (Turker et Vural, 2017). Il peut intervenir directement en captant les idées ou indirectement en incitant ou facilitant le processus.

Au niveau du secteur public local, nous avons identifié deux niveaux d'acteurs individuels :

- les agents publics territoriaux, principalement les managers, capables de saisir une idée innovante de leur environnement et s'engager à la concrétiser en impliquant les élus et les autres acteurs locaux ;
- et les personnalités politiques (comme les maires et les élus) qui sont très affectées par leur environnement politico-institutionnel (Turker et Vural, 2017) et réagissent positivement en s'impliquant dans l'innovation sociale. Ainsi, ils sont en mesure d'initier des projets et de les fédérer.

En plus du rôle important de ces acteurs individuels, les institutions locales (comme les départements et les régions), nationales (comme le gouvernement) et supranationales (comme l'Union Européenne) favorisent et accélèrent l'émergence de nouveaux projets. En effet, ces dernières sont le véhicule de la diffusion des idées sur les territoires. Elles peuvent également représenter une force de pression sur les structures publiques locales. Dans cette approche (rencontrée dans la "situation 3"), l'innovation sociale s'apparente particulièrement à l'innovation territoriale qui est diffusée à travers les systèmes nationaux d'innovation donnant lieu aux systèmes régionaux d'innovation (Solis-Navarrete et *al.*, 2021).

En dépit de la place importante de l'acteur dans le processus d'innovation sociale, la notion qui apparaît la plus importante dans l'étude de ce processus est celle de "réseau" (Sharra et Nyssens,

2010 ; Westley et Antadze, 2010). Cette notion est très liée à l'hétérogénéité des acteurs au sein du réseau, caractéristique souvent mise en avant dans la littérature sur l'innovation sociale. La raison réside dans le fait que cette dernière n'appartient pas à un secteur d'activité spécifique, mais résulte de l'interaction des secteurs et des acteurs opérant vers la même finalité sociale (Murray et al, 2010 ; Neumeier, 2012). En définitive, le succès de l'innovation sociale dans le secteur public local, à l'instar des autres secteurs, repose sur la réussite des relations entre les différents partenaires, qu'ils soient fournisseurs de l'innovation ou bénéficiaires (Mulgan et al., 2007).

Par ailleurs, la littérature nous informe que les relations de collaboration entre les parties prenantes sont essentielles pour l'ensemble du processus (par exemple Murray et al, 2010, Bekkers et al., 2013). Cependant, nous estimons que la nature et le degré de collaboration diffèrent d'une étape du processus à une autre et d'un projet à un autre. En effet, dans certains des projets étudiés ici, en situations 2 et 3, lors de la première étape du processus d'innovation sociale, le réseau des collectivités territoriales était relativement fermé et le nombre de partenaires relativement réduit. Cela s'avère bénéfique pour l'innovation sociale initiée par les collectivités territoriales. Il permet à ces dernières, qui fonctionnent souvent par consensus, de réussir la conception de l'innovation sans qu'elle soit perturbée par d'autres parties qui ne partageraient pas les mêmes idées ou valeurs. Nos résultats, dans la "situation 2", nous permettent de soutenir que la fermeture du réseau sur l'ensemble du processus peut également être bénéfique si l'innovation n'est pas destinée à la diffusion. Il s'agirait d'une innovation locale avec un réseau sélectif (Huijboom, 2010) dont les liens entre les partenaires du groupe sont forts. En effet, pour que l'innovation réussisse, ces partenariats doivent être équilibrés (en matière de valeurs partagées) et sécurisés (par des contrats). D'une manière globale, la littérature considère que la fermeture des réseaux affecte négativement l'innovation publique (Boukamel, 2017). Toutefois, dans le secteur privé, la recherche a montré que la fermeture du réseau pouvait agir comme un levier sur l'innovation à condition que cette dernière renforce les valeurs internes du groupe (Boukamel, 2017). L'une des rares études qui confirme ce postulat dans le secteur public est celle de Boukamel (2017). En s'appuyant sur une étude de cas, l'auteur montre que la fermeture des réseaux ne semble pas être un frein pour un projet d'innovation

publique à condition que les équipes concernées aient des accès privilégiés à ces réseaux fermés.

Notre étude montre que les collectivités territoriales travaillent conjointement avec les parties prenantes externes tout au long du processus d'innovation sociale. Dans la première phase, les collectivités territoriales cherchent à obtenir les informations nécessaires à la conception de la solution. Ensuite, lors de la seconde étape, les ressources et l'expertise des partenaires sont nécessaires pour développer l'innovation et la pérenniser. Dans ce cadre, les résultats montrent que les collectivités territoriales, en tant qu'acteur public, disposent d'une grande capacité à impliquer les partenaires dans l'innovation. Ainsi, nous posons l'hypothèse selon laquelle *les collectivités territoriales sont capables d'obtenir les capacités (connaissances et expertises) permettant de renforcer les performances de l'innovation sociale par le biais des relations externes au niveau des deux étapes du processus*. Ce résultat diffère de celui de Phillips et al. (2019, p. 315) dans le contexte de l'entrepreneuriat social. En effet, les auteurs montrent que les entreprises sociales « sont aptes à travailler avec leurs parties prenantes au stade de l'idéation de l'innovation sociale » alors qu'elles « échouent souvent à exploiter les connaissances et expertises de leurs partenaires pendant la phase de mise en œuvre de l'innovation sociale ». Nous estimons que les collectivités territoriales réussissent à exploiter ces relations au niveau des deux phases grâce à leur pouvoir en tant que représentant de l'État. Plus encore, ce résultat reviendra à la proximité de ces collectivités avec les acteurs de l'économie sociale, avec qui elles ont des relations étendues à un large panel d'activités.

À travers notre étude, il semble que les collectivités territoriales, dans leur développement des innovations, s'appuient sur un ou plusieurs acteurs centraux. La centralité est liée à la place qu'occupe l'acteur au sein du réseau. Dans notre étude, l'acteur est considéré comme important lorsque son implication directe est indispensable pour le projet (*centralité de degré*) ou lorsqu'il représente un pont entre des groupes peu connectés (*centralité d'intermédiaire*) (Lacroix, 2003). Les acteurs intermédiaires interviennent plutôt lors de la première phase du processus. Notre recherche montre que ces acteurs centraux n'appartiennent pas au noyau de la décision. En effet, les acteurs considérés comme centraux par les collectivités territoriales ne sont pas des acteurs publics, mais il s'agit de ceux qui entretiennent avec ces dernières des relations de longue date. Nous avons identifié une relation étroite entre la centralité des acteurs et

l'historicité du partenariat mais seulement entre les collectivités territoriales et les organisations du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Ainsi, nous pouvons conclure que la confiance, qui découle de l'historicité de la relation, renforce les liens au sein du réseau des collectivités territoriales.

c. La participation citoyenne est une condition nécessaire pour créer des services publics innovants qui répondent réellement aux besoins des citoyens.

Notre étude montre que la population, plus particulièrement les bénéficiaires de l'innovation sociale, sont souvent impliqués dans le processus d'innovation sociale. Ainsi, nos résultats sont en accord avec la littérature sur l'innovation sociale et la co-création (par exemple, Ansell et Torfing, 2021 ; Moulaert et al., 2013b ; Murray et al., 2010 ; Torfing et al., 2016) qui fait référence à la nécessaire participation active des citoyens dans le processus d'innovation sociale. L'importance de la participation citoyenne est également mentionnée dans la littérature sur l'innovation sociale dans le secteur public (par exemple Bekkers et al., 2013 ; Voorberg et al., 2014). Nous la trouvons au cœur de la définition de l'innovation sociale suggérée par Voorberg et al. (2014, p. 1334) selon laquelle l'innovation sociale renvoie à la « *création de résultats durables visant à répondre à des besoins sociétaux en modifiant fondamentalement les relations, les positions et les règles entre les parties prenantes concernées, par le biais d'un processus ouvert de participation, d'échange et de collaboration avec les parties prenantes pertinentes, y compris les utilisateurs finaux, dépassant ainsi les frontières organisationnelles et les juridictions* ».

Bien qu'il semble, à travers nos interviews, que les praticiens, dont les personnalités politiques (élus, managers publics, représentants d'associations, etc.), aient aussi bien compris l'importance de l'implication de la population, notre analyse indique que dans la pratique cette dimension est restreinte. Cette implication manque, en effet, de dynamisme et parfois même d'une réelle volonté. La raison réside dans deux constatations : la limitation de la participation citoyenne à quelques tâches de mise en œuvre de l'innovation ; et à la non-prise en compte de toutes les tranches de la population (par exemple, restreindre la participation aux bénéficiaires). En effet, notre étude montre que dans le secteur public, les citoyens participent rarement à la conception de la solution et jamais à l'initiation de services particuliers. Nous retrouvons, ainsi, les deux types de co-création définis par Voorberg et al. (2014) : les citoyens en tant que co-

réalisateurs ; et dans une moindre mesure, les citoyens en tant que co-concepteurs. Cependant, le troisième type, les citoyens en tant que co-initiateurs, n'apparaît pas dans notre étude. En raison du fait que ces auteurs émettent la volonté de réserver le concept de co-création au deuxième (participation des citoyens à la conception de l'innovation) et troisième (participation des citoyens à l'initiation de l'innovation) types, nous pouvons affirmer qu'empiriquement la co-création des services publics avec les citoyens reste très limitée. Selon nous, cela représente un frein à certains projets que nous avons étudiés. Ainsi, le fait de ne pas impliquer la cible au niveau de la première phase du processus d'innovation sociale ("Formation et test des idées") affecte considérablement la performance de cette innovation et surtout sa durabilité.

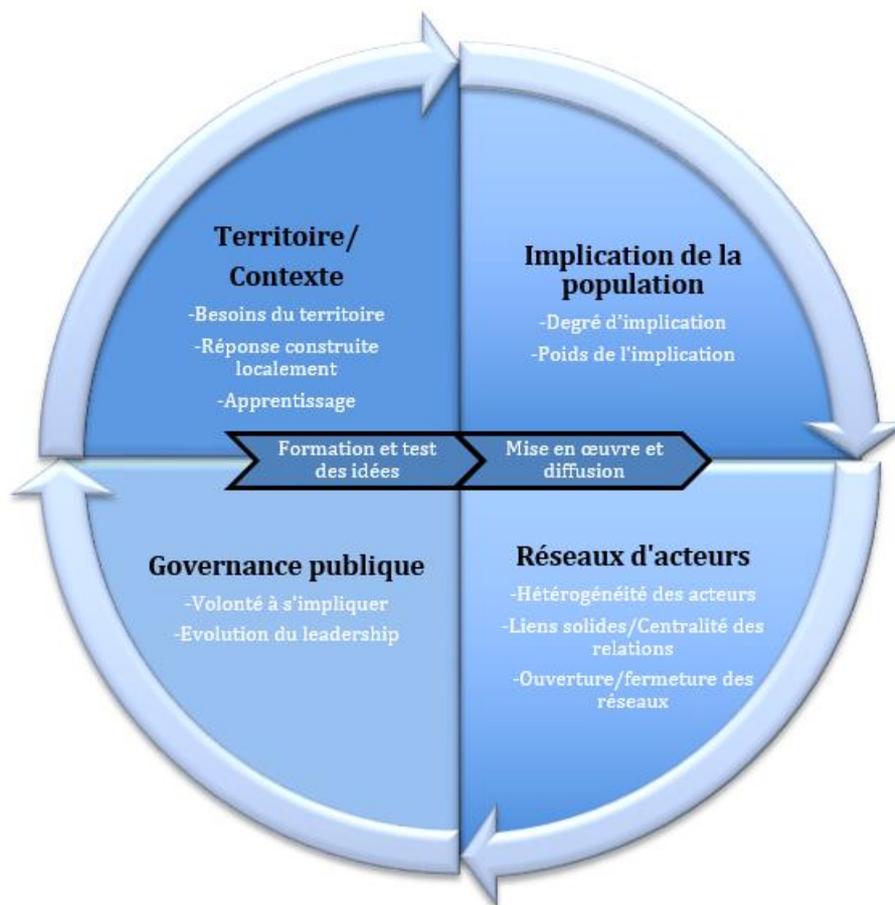
d. Le développement des innovations sociales au niveau local nécessite une évolution dans le leadership des acteurs publics territoriaux.

Alors que les innovations sociales lancées par la société civile sont le résultat d'expériences et d'engagement d'individus exceptionnels (Mulgan, 2006), celles initiées par les collectivités territoriales reposent sur une volonté politique locale. Cette dernière désigne une forte implication de la gouvernance locale dans le processus d'innovation. Elle permet de surpasser les obstacles à l'innovation au même titre que de motiver les autres acteurs du réseau, ce qui dynamise fortement le processus. En outre, à côté du leadership politique, l'innovation a besoin de la force du leadership administratif (Bekkers et al., 2013) ; deux leaderships (administratif et politique) qui doivent être liés (soutien mutuel) afin qu'ils convergent vers l'intérêt de l'innovation sociale (Bekkers et al., 2013).

Notre étude montre que l'innovation sociale dans le secteur public local est accompagnée d'une transformation du leadership public. Toutefois, ce dernier peut évoluer vers des formes distinctes, selon les "situations". Nos résultats corroborent les propos d'Adams et Hess (2008) selon lesquels le leadership distribué est bénéfique pour certaines innovations sociales. Ainsi, nous affirmons que le succès des innovations sociales hybrides (comme celles étudiées dans la "situation 2") repose sur le leadership distribué. Par ailleurs, nous estimons que le leadership intégrateur (Chantelot et Errami, 2015 ; Crosby et Bryson, 2010 ; Lorey et al., 2019 ; Morse, 2010 ; Page, 2010) est adéquat aux innovations sociales publiques dans lesquelles la dimension politique peut être très présente.

Les quatre idées développées dans cette sous-section, qui découlent de nos propositions de recherche, nous permettent de proposer un schéma qui donne un aperçu aux décideurs publics des variables à prendre en considération avant de se lancer dans l'innovation sociale. Ces variables qui constituent des pierres angulaires de l'innovation sociale dans le secteur public local doivent être prises en compte dans leur ensemble afin d'atteindre les résultats espérés. En effet, chaque variable prise seule constituerait une condition nécessaire mais pas suffisante de l'innovation sociale dans le secteur public. Il s'agit du couple territoire/contexte, des réseaux d'acteurs, de la participation citoyenne et de la gouvernance publique (voir figure 32).

Figure 32. Conditions du processus d'innovation sociale dans le secteur public local



Section 8.3 Thèmes émergents

Dans cette section, nous mettons en lumière six sous-thèmes qui ont émergé de nos entretiens.

a. L'innovation sociale, un vivier pour les collectivités territoriales

D'après notre étude, les innovations sociales développées par les collectivités territoriales ne permettent pas seulement de répondre à des problèmes sociaux mais également d'atteindre d'autres objectifs comme des objectifs économiques, politiques et / ou environnementaux. Ces derniers peuvent inciter les acteurs, notamment publics, à suivre la voie de l'innovation sociale. Par exemple, dans le cas 4 (déchetterie Emmaüs Lescar-Pau), nous avons constaté que la collectivité territoriale avait le besoin de créer une nouvelle déchetterie sur la Communauté d'Agglomération de Pau Pyrénées. C'est pour répondre à ce besoin qu'elle s'est lancée dans une initiative socialement innovante, permettant de contribuer à réduire la précarité des personnes en situation de mal-logement. En outre, ce projet, qui s'est réalisé avec l'association Emmaüs Lescar-Pau, constituait une occasion pour les élus locaux de manifester leur soutien à cette communauté Emmaüs Lescar-Pau, et d'améliorer les pratiques de l'association en matière de gestion des déchets, donc d'améliorer son impact environnemental.

b. Introduction de l'innovation managériale

Nous avons noté que le développement de l'innovation sociale dans les collectivités territoriales a été souvent accompagné par l'introduction d'innovations managériales. En effet, comme le montre le tableau 54, nous avons identifié l'apparition de deux types d'innovation managériale, innovation partenariale et l'innovation relationnelle (au sens de Lorey et *al.*, 2019).

Nous signalons que les relations nouées par les collectivités territoriales, dans le cadre des innovations sociales, sont souvent conventionnelles même s'il n'y a pas de financement derrière. Par conséquent, l'objectif de ces contrats n'est pas de contrôler le partenaire en question mais de garantir la sécurité des collectivités territoriales au vu de la sensibilité des actions menées et de leurs conséquences.

Tableau 54. Types d'innovation managériale entraînés par l'innovation sociale

Type de l'innovation managériale	Description	Détails et exemples de verbatim
Innovation partenariale	<p>Développement de partenariats publics, privés et associatifs</p> <p>Développement de partenariats spécifiques avec des entreprises privées</p>	<p>Dans le cadre du projet "Kiosques Solidaires" des partenariats ont été noués entre l'ONG, les collectivités territoriales, le ESAT (Association), les associations des quartiers et le Relais 64 (SCOP).</p> <p>Pour travailler sur la dimension sociale du programme FENICS, une convention de recherche et développement a été signée entre le département, deux entreprises (Ellyx et L'Autre Entreprise) et un groupement d'entreprises (France-active) : « C'est un contrat de recherche action où on partage les résultats... c'est-à-dire qu'on n'achète pas intégralement les résultats qui sont trouvés. [...] Et eux ils ont un peu de financement, c'est comme si c'était de l'innovation partagée : le prestataire pour augmenter son savoir, sa cohésion, sa compétence et le département a besoin pour la mise en œuvre du projet » (CT5)</p>
Innovation relationnelle	<p>Création de nouveaux liens, formels ou informels, avec tous les acteurs du réseau pour dépasser les tabous politiques et les frontières administratives « Démocratie participative » avec les acteurs associatifs et de base (la population)</p>	<p>L'innovation sociale se caractérise par le développement d'un tas de relations et d'allers-retours entre les acteurs, notamment avant la signature des contrats.</p> <p>Les partenaires des collectivités territoriales sur d'autres projets peuvent intervenir dans l'innovation sociale de façon informelle.</p> <p>Les collectivités territoriales reconnaissent l'importance de la co-création :</p> <ul style="list-style-type: none"> -d'une part, avec les acteurs associatifs : « on apprécie quand on travaille avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, on fait du sur-mesure, en fonction des acteurs qui sont là » (CT3) -et, d'autre part, avec les citoyens : « ce programme c'est un cadre participatif où on permet à la population d'être partie prenante de la réhabilitation de son centre bourg » (PartPr) ; « (Succès du projet) démarche très participative, qui est rare dans un projet de construction d'un habitat collectif » (CT4)

Source : Inspiré de Lorey et al. (2019)

c. Nature des liens entre les partenaires

Il est vrai que les partenaires formant le réseau de l'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales proviennent de divers secteurs. Seulement, notre étude montre que les partenariats que ces collectivités nouent sont plus solides et pérennes avec les structures appartenant aux secteurs public (situations 2 et 3) et social (situation 2) qu'avec le secteur privé. Les relations avec ce dernier sont marginales et peuvent être source de conflits. En effet, nous avons enregistré le retrait d'un partenaire au milieu d'un projet pour des raisons de désaccord sur les objectifs du projet. Tout laisse à croire que les collectivités territoriales ont plus de facilité à collaborer avec les organisations publiques et sociales. Cela nous mène à deux

éléments potentiels : la culture organisationnelle et l'historicité de la relation. Premièrement, les organisations publiques ont la même culture, les mêmes logiques et approches qui peuvent diverger des organisations privées. Cette divergence implique certainement un décalage dans la manière de faire et les objectifs à atteindre. Deuxièmement, on trouve que les organisations publiques ont une histoire collaborative longue, ce qui signifie que la confiance et la réciprocité sont déjà présentes entre ces organisations. C'est d'ailleurs probablement ce dernier élément qui fait que la relation avec les organisations sociales est aussi facilitée, comparativement aux entreprises privées.

d. Relations étroites entre les associations et les municipalités

La littérature affirme le rôle important des structures de l'Économie Sociale et Solidaire dans le développement des innovations sociales (par exemple, Bouchard, 1999 ; Murray et al., 2010 ; Lévesque, 2002). Notre étude confirme ce postulat en pointant l'étroite relation entre les municipalités et les associations. En effet, il ressort clairement des entretiens que les associations constituent des alliés des collectivités territoriales dans leur réponse aux besoins sociaux. Elles sont considérées comme des expertes dans la gestion des problèmes de la société, ayant un savoir-faire, une connaissance approfondie des bénéficiaires et des moyens dont les collectivités territoriales ne disposent pas, notamment le temps et le bénévolat. Le rôle de ces associations dans les projets d'innovation sociale est parfois existentiel car l'innovation ne peut être développée qu'avec ces acteurs. De leur côté, les municipalités, même si elles n'apportent pas de financements aux organisations sociales, elles leur permettent de se faire connaître sur le territoire, d'avoir une crédibilité vis-à-vis de la population, d'accéder aux infrastructures publiques, de participer à la vie communale et de les soutenir dans leur militantisme.

e. Échec de l'innovation sociale

Notre étude révèle que le projet d'innovation sociale étudié dans le cas 7 n'a pas atteint ses objectifs initiaux et probablement ne les atteindra jamais. Le projet FENICS vise à trouver des solutions permettant de réhabiliter les bâtis anciens des centres des villages et ainsi de redynamiser les territoires. En partant sur quatre bâtis tests, l'objectif était de trouver des solutions qui puissent s'institutionnaliser et se diffuser. L'opération pilote, d'une durée de quatre ans, a donné lieu à la mise en place d'une démarche participative à travers laquelle il y a

eu une forte mobilisation des élus et de toutes les tranches de la population afin d'être partie prenante de la reconquête du bâti ancien à l'intérieur des villages. Seulement, à la fin de la période expérimentale, comme il n'y avait pas eu d'importants résultats sur la réhabilitation des bâtis tests, le projet FENICS a continué à diffuser la "démarche participative" à travers un dispositif départemental. En effet, l'objectif de départ a l'air d'être abandonné.

Certes le projet FENICS est très complexe et énergivore en ressources. Cependant, nous estimons que c'est la méthode qui n'était pas très adéquate au projet et qui a causé son échec (non atteintes des objectifs). En effet, la démarche participative a détourné la finalité du projet, de la construction d'une filière autour de la réhabilitation du bâti ancien à la réhabilitation de certains bâtis des villages. Ainsi, la réhabilitation est devenue une finalité en soi parce que dans chaque commune les attentes se sont focalisées sur les résultats (alors qu'ils étaient que des bâtis tests). Ainsi, une focalisation sur la construction de la filière, dont les résultats sont incertains, aurait donné lieu à des pressions sur le département de la part de la population qui s'attendait à des résultats plus concrets de réhabilitations du bâti ancien.

De notre point de vue, cette démarche participative qui s'appuie sur la participation des habitants pour répondre à leurs propres besoins est, certes, un des piliers de l'innovation sociale mais ne permet pas de résoudre certains problèmes des territoires. Il aurait peut-être fallu mobiliser d'autres forces partenariales avant d'arriver aux citoyens, d'autant plus que les problèmes de la réhabilitation et de la revitalisation d'une manière générale ne peuvent pas se résoudre à l'échelle communale. En effet, l'innovation qui vise des objectifs élevés et complexes, doit être capable de rassembler les moyens correspondants (politiques, financiers, techniques, partenariaux et juridiques), en particulier d'importantes logiques de coopération.

Nous concluons que la démarche participative peut être un obstacle à l'innovation sociale publique lorsqu'elle n'est pas utilisée d'une manière adéquate (au bon moment et au bon endroit). D'une manière plus globale, l'erreur dans la méthodologie est un réel frein à l'innovation sociale. Néanmoins, le projet FENICS peut être considéré comme une réussite en dépit de la non atteinte de certains objectifs. En effet, comme le montre Bekkers (2016), *« lors de l'évaluation des résultats réels ou possibles de l'innovation sociale, les décideurs politiques doivent avoir conscience que le processus d'innovation lui-même peut être considéré comme*

un résultat en soi (et comme une valeur démocratique) car il mobilise la capacité d'innovation d'une organisation ou d'un réseau de parties prenantes et crée de nouveaux lieux de participation ». En effet, l'engagement dans l'innovation sociale ne doit pas seulement être perçu comme un résultat mais plutôt comme un processus continu visant à développer et entretenir la capacité d'innover (Bekkers, 2016).

Conclusion du chapitre 8

Dans ce chapitre, nous avons présenté et discuté les résultats de notre étude empirique. Conformément à notre processus conceptuel, six des thèmes étudiés étaient liés aux six étapes de ce processus. Cependant, l'inadéquation de nos résultats avec ce processus nous a amené à proposer un modèle en deux étapes : "Formation et test des idées" et "Mise en œuvre et diffusion". Ainsi, en raison de la limitation du nombre d'études empiriques visant à construire un modèle de processus d'innovation sociale, nous estimons, à travers notre processus en deux étapes, fournir un cadre utile pour les études futures sur l'innovation sociale.

Nos résultats corroborent les quatre propositions énoncées dans le chapitre 3. Premièrement, l'innovation sociale est liée à un territoire avec toute sa diversité et sa complexité. En effet, nous avons montré que les spécificités du territoire (facteurs sociaux, économiques, politiques, institutionnels et événementiels) influencent considérablement sur l'innovation sociale et son devenir.

Deuxièmement, l'innovation sociale dans le secteur public local, à l'instar de toute innovation sociale, doit être inscrite dans un système de réseaux collaboratifs. Notre analyse des relations nouées par les collectivités territoriales dans ce système nous a conduit à énoncer l'hypothèse suivante : *les collectivités territoriales sont capables d'obtenir les capacités (connaissances et expertises) permettant de renforcer les performances de l'innovation sociale par le biais des relations externes au niveau des deux étapes du processus.*

Troisièmement, à l'intérieur de ces réseaux collaboratifs, l'implication citoyenne semble être importante au succès des innovations sociales locales.

Enfin, pour favoriser l'innovation sociale, la gouvernance locale doit absolument s'impliquer dans le processus et faire évoluer son leadership. Notre étude montre que le leadership distribué et le leadership intégrateur représentent des formes de leadership très appropriées à l'innovation sociale dans le secteur public. En outre, nous avons noté l'importance de lier le leadership politique local (des élus locaux) et le leadership administratif local (des agents publics) afin que l'innovation sociale puisse prospérer sur les territoires.

Conclusion générale de la thèse

Il existe beaucoup de bonnes idées visant à améliorer notre société, certaines arrivent à maturité, d'autres meurent précocement. À travers cette thèse, nous avons essayé de comprendre comment ces idées naissent et comment deviennent-elles des réalités. Notre recherche est explorée à partir du concept de l'innovation. Depuis quelques années, ce dernier connaît un clivage entre, d'une part, une vision économique centrée sur le couple profit/compétitivité et, d'autre part, une vision socio-environnementale axée sur l'impact social et la durabilité. La présente thèse est motivée par la convergence d'intérêts entre la gestion de l'innovation publique et le domaine de l'innovation sociale. Ainsi, dans un contexte de transformation du secteur public et en considérant que l'innovation sociale est nécessaire pour accompagner cette transformation, nous avons cherché à répondre à quatre questions principales. La première vise à comprendre la structure du processus d'innovation sociale. L'objectif de la deuxième question est l'identification des déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local. La troisième s'interroge sur les spécificités de l'innovation sociale dans le secteur public local. Enfin, à travers la dernière question, nous tentons d'identifier la nature et le rôle des relations développées par les collectivités territoriales à différentes étapes du processus d'innovation sociale.

Pour répondre à ces questions, nous avons organisé notre travail en deux parties. La première traite à la fois de la revue de la littérature et de la démarche méthodologique ayant guidé notre recherche. Cette partie est scindée en quatre chapitres. Le premier vise à comprendre le concept de l'innovation sociale. Ainsi, nous avons essayé de cerner ce concept du point de vue de son émergence, de ses définitions, de ses dimensions et de ses typologies. Ce premier chapitre nous a permis d'établir le constat de l'interdisciplinarité du domaine de l'innovation sociale, et par conséquent celui de la divergence des courants de la littérature essayant de le conceptualiser. Les définitions existantes nous ont permis d'identifier cinq dimensions de l'innovation sociale à

savoir : la nouveauté, la solution, le processus, la valeur créée et l'*empowerment*. Contrairement aux deux dernières dimensions, les trois premières font l'objet d'un large consensus dans la littérature. Par ailleurs, il ressort de notre revue de littérature l'existence de trois cibles potentielles de l'innovation sociale : les individus, les organisations et les territoires (Cloutier, 2003 ; Sharra et Nyssens, 2010). Dans ce chapitre, nous avons proposé une typologie des innovations sociales selon le critère de l'acteur qui soutient l'innovation, qu'il soit un individu, une organisation (publique, privée ou sociale) ou une entité hybride résultante de l'interaction entre deux ou plusieurs acteurs du territoire.

Le chapitre 2 fournit une synthèse de quelques modèles du processus d'innovation économique et du processus d'innovation sociale identifiés dans la littérature. Il ressort de ce chapitre deux résultats importants : le premier concerne le manque important d'études empiriques sur le processus d'innovation sociale, d'où notre appui sur la théorie en lien avec le processus d'innovation d'une part et le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation d'autre part ; le deuxième est lié à notre modèle conceptuel de processus d'innovation sociale. En effet, les modèles proposés par Murray et al. (2010) et Bund et al. (2013) (lui-même inspiré des travaux des chercheurs de la Young Fondation¹²⁶), nous ont guidé dans l'établissement d'un modèle conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyé pour mener notre étude empirique.

Le chapitre 3 présente le contexte de notre recherche tant sur le plan spatial que temporel. En effet, nous nous sommes positionné au niveau du secteur public qui a connu et connaît encore des transformations dans son paradigme. Ces dernières influencent considérablement l'évolution de l'innovation publique. En outre, ce chapitre était l'occasion d'inscrire l'innovation sociale dans le secteur public et d'établir un lien vers le secteur public local, en l'occurrence le développement local. Ainsi, la littérature nous a permis de définir le concept de l'innovation sociale dans le secteur public, de recenser ses déterminants et d'identifier quatre dimensions à partir desquelles nous avons émis les propositions de recherche. Ces propositions ont orienté notre analyse des données et concernent quatre thèmes à savoir : la dimension

¹²⁶ The Young Foundation est une fondation anglaise spécialisée dans la recherche communautaire et l'innovation sociale afin de favoriser le changement social : www.youngfoundation.org/about/ (21/03/2022)

territoriale et contextuelle de l'innovation sociale publique, les notions de réseaux d'acteurs, de participation citoyenne et de leadership public.

Le chapitre 4 explique et justifie les choix épistémiques et méthodologiques adoptés pour cette recherche. Ces derniers ont été guidés par nos questions de recherche. Ainsi, nous nous sommes inscrit dans une approche essentiellement interprétativiste, qui prend en compte la signification que les acteurs donnent à leurs expériences (Fossey et *al.*, 2002) et la façon dont le chercheur interprète cette signification afin de comprendre le phénomène étudié. Cette approche appelle des méthodes qualitatives permettant l'analyse du discours des acteurs. Nous avons mobilisé la méthode de l'étude de cas multiple (Yin, 2003). En outre, dans ce chapitre, nous avons expliqué la procédure de collecte et d'analyse des données tout en dévoilant les sources de provenance de ces données.

La seconde partie de cette thèse concerne la présentation et la discussion des résultats d'analyse des données obtenues de notre enquête de terrain. Elle est également subdivisée en quatre chapitres. Le chapitre 5 dresse les résultats d'analyse de la "situation 1", "innovation sociale accompagnée par les collectivités territoriales". Il nous a permis de conclure que les collectivités territoriales sont un allié précieux des organisations sociales dans la réalisation de leurs missions. Il met également en avant le rôle des citoyens dans l'innovation sociale, un rôle d'initiateur dans le sens d'*empowerment* (Hillier et *al.*, 2004) et un rôle participatif à travers le bénévolat, le don et le soutien moral des organisations sociales.

Le chapitre 6 est consacré à l'exposé des résultats de l'analyse des données issues de la "situation 2", "innovation sociale initiée par les collectivités territoriales". Ce chapitre rend compte du succès des innovations sociales étudiées grâce à la solide et efficace coopération entre le secteur public local et le secteur social. Une coopération intersectorielle qui a nécessité, d'une part, le renoncement des deux parties à certains principes organisationnels et culturels liés à leurs secteurs et, d'autre part, l'évolution dans le leadership public afin de donner libre cours à l'innovation sociale. Dans ce chapitre, nous avons fait le lien entre le succès de cette coopération intersectorielle et les notions de centralité et d'historicité des partenariats menés.

Le chapitre 7, quant à lui, fait l'objet d'une présentation des résultats concernant la "situation 3", "innovation sociale initiée et développée par les collectivités territoriales". À travers ce chapitre, nous avons constaté que les innovations sociales publiques sont des innovations qui nécessitent d'importantes ressources, notamment financières et partenariales. Par conséquent, dans cette "situation", il y a eu recours à une multiplicité de parties prenantes et aux subventions publiques. Nous avons également identifié une forte implication de la gouvernance publique et une évolution assez marquante dans le leadership public des collectivités territoriales. En outre, ce chapitre nous a confronté à un paradoxe concernant la participation citoyenne. En effet, dans le cas 6, nous avons enregistré une très restreinte implication des bénéficiaires alors que dans le cas 7, il y avait eu une forte implication de ces derniers. Cela nous a permis de conclure que l'implication de la population dans l'innovation sociale est une notion relative. Par ailleurs, nous considérons que les innovations sociales analysées dans les deux cas de cette troisième "situation" manquent de perspicacité, ce qui affecterait la durabilité de l'impact social généré.

Enfin, le chapitre 8 présente et discute les résultats croisés des trois analyses intra-situations appartenant à chacune des trois "situations" identifiées dans cette thèse.

Dans ce qui suit, nous récapitulons les principaux résultats de l'analyse inter-situations, en suivant le canevas des quatre questions de recherche.

Question 1) Comment le processus d'innovation sociale se structure-t-il ?

Notre étude a montré que le processus d'innovation sociale est assez complexe dans la mesure où il est difficile de spécifier un ensemble d'étapes distinctes et qui peuvent se succéder. Cette difficulté nous a conduit à proposer une structure de processus à la fois simplifiée et pertinente ; simplifiée parce qu'elle regroupe plusieurs étapes dans une seule et pertinente parce qu'elle nous permet d'analyser le développement de l'innovation en ayant réduit toute la complexité qui entoure ce processus. Ainsi, comme le montre les figures 30 et 31 (chapitre 8), le processus d'innovation sociale peut être décomposé en deux étapes distinctes : "Formation et test des idées" et "Mise en œuvre et diffusion des idées". La première étape concerne le processus d'idéation, il va de la prise en compte des facteurs qui mettent en lumière le problème social à résoudre jusqu'aux tests et évaluations des idées proposées. Ici, nous signalons que parfois les

tests ne sont pas effectués parce que les innovateurs sociaux peuvent privilégier l'apprentissage du terrain en passant directement à la pratique. La seconde étape concerne l'implémentation et la diffusion de l'innovation sociale. Le défi de cette étape est de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des idées. Cela n'est possible qu'avec l'emprunt du virage inéluctable du réseautage inter-organisationnel et intersectoriel. Nous signalons également que l'innovation sociale ne suit pas toujours le chemin de la diffusion. Cependant, lorsque cette diffusion est prise en compte, elle peut suivre différentes formes à savoir : la mise à l'échelle géographique (la forme la plus répandue) ; la diversification ; l'ouverture et la réinvention.

Question 2) Quels sont les déterminants de l'innovation sociale dans le secteur public local ?

Notre étude a mis en évidence l'existence de quatre catégories de facteurs pouvant influencer l'innovation sociale dans le secteur public local. Il s'agit des facteurs d'ordre contextuel, individuel et organisationnel, relationnel et enfin liés à la nature de l'innovation sociale (voir figure 32, chapitre 8). Nous avons démontré que, dans le secteur public local, toutes ces catégories sont déterminantes dans la première phase du processus d'innovation sociale (Formation et test des idées). Toutefois, la deuxième phase (Mise en œuvre et diffusion) est plutôt influencée par les dimensions contextuelle (catégorie 1) et relationnelle (catégorie 3).

Catégorie 1 : les facteurs relatifs au contexte

Cette catégorie met en avant les leviers et obstacles liés à l'environnement social, économique, politique et institutionnel des collectivités territoriales. Ainsi, l'innovation sociale émerge dans un environnement social marqué par l'existence des besoins sociaux et d'une société civile forte de sa culture et de ses valeurs (capital social). En effet, la société civile et les organisations issues de la société civile (organisations sociales) sont vectrices de l'innovation sociale. Elles peuvent l'initier ou la favoriser via la sensibilisation ou la pression sur les pouvoirs publics. En outre, le processus d'innovation sociale est dépendant des ressources mobilisées et mobilisables. Notre étude met l'accent sur les ressources financières et, d'une manière particulière, les ressources partenariales. Les deux autres groupes de facteurs pouvant impulser

le déclenchement des innovations sociales au niveau local sont les facteurs politico-institutionnels comme les lois et les programmes politiques, nationaux ou locaux ; et les événements comme les rencontres externes ou les périodes de réorganisation des collectivités territoriales, qu'elles soient régulières ou ponctuelles. Les obstacles à l'innovation sociale dans cette catégorie sont liés aux mouvements sociaux ; lorsque la culture et les valeurs de la société civile sont en inadéquation avec les résultats attendus de l'innovation sociale, du moins de court terme. En outre, l'innovation peut être freinée par des barrières politiques, législatives et administratives.

Catégorie 2 : les facteurs relatifs aux acteurs

Ces facteurs soulignent le rôle des individus et des organisations dans la poursuite d'une mission sociale. Ces individus peuvent être des entrepreneurs sociaux mais aussi des personnalités politiques ou des agents publics. Pour que l'innovation sociale émerge, ces individus doivent être en mesure de reconnaître une opportunité (Phillips et *al.*, 2015), la saisir et faire en sorte qu'elle soit mise en œuvre. En outre, les collectivités territoriales, en tant qu'organisations, doivent être capables de s'ouvrir, de s'adapter et d'évoluer afin qu'elles soient en compatibilité avec la complexité du processus d'innovation.

Catégorie 3 : les facteurs relatifs aux relations avec les acteurs externes

La présente catégorie met l'accent sur l'importance des relations au sein des réseaux de l'innovation, permettant de mobiliser les ressources (économiques, sociales et environnementales) nécessaires à l'émergence (Murphy et Coombes, 2009) mais aussi au développement de l'innovation. Notre étude appuie les notions abordées par la littérature en innovation sociale, en soulignant l'importance de la diversité des réseaux (Sharra et Nyssens, 2010 ; Westley et Antadze, 2010), des partenariats intersectoriels (Harrisson et *al.*, 2012 ; Phillips et *al.*, 2019) et de la co-crédation (Ansell et Torfing, 2021 ; Torfing et *al.*, 2016). Symétriquement avec les caractéristiques des acteurs initiateurs de l'innovation (catégorie 2), les partenaires doivent disposer de certaines caractéristiques leur permettant d'être dans le cercle de l'innovation. En effet, l'aboutissement de l'innovation sociale dépendra de l'engagement du partenaire, son savoir-faire, son expérience, sa notoriété et son pouvoir à s'adapter aux nouvelles situations.

Catégorie 4 : les facteurs relatifs à l'innovation sociale

Les résultats attendus de l'innovation sociale et son impact social et/ou environnemental sont des éléments importants qui jouent en faveur de son adoption. En effet, la force de *persuasion* (Rogers, 2003) de cette innovation réside dans son utilité pour les personnes, les organisations et les territoires pour lesquels elle est développée. En plus de ces avantages liés à la nature différente de l'innovation sociale (Phillips et *al.*, 2019), cette dernière doit répondre à certaines caractéristiques nécessaires à la mise en œuvre du processus et sa réalisabilité. En effet, les projets d'innovation sociale doivent être réalistes, évolutifs dans le temps, disposer des finances nécessaires, trouver les bonnes méthodes, la bonne communication et répondre à des produits/services de qualité.

Question 3) Quelles sont les spécificités du processus d'innovation sociale dans le secteur public local ?

L'innovation sociale se produit dans tous les secteurs (public, privé, sans but lucratif et informel) et dans des domaines très divers (Murray et *al.*, 2010). En conséquence, nous nous sommes posé la question de savoir si cette innovation possède des spécificités au niveau du secteur public local. Nos résultats contribuent à la littérature existante en soulignant quatre aspects de l'innovation sociale auprès des collectivités territoriales. Le premier concerne l'effet du territoire et du contexte sur l'innovation. Dans la lignée des travaux sur l'innovation sociale dans le champ du développement territorial (par exemple, Haddock et *al.*, 2012 ; Moulaert et Nussbaumer, 2005 ; Moulaert et *al.*, 2013b), nos résultats montrent que le territoire influence le processus d'innovation. Cette dernière émerge et évolue en fonction des composantes du territoire : sociales, économiques, politiques et institutionnelles. Par conséquent, en fonction de ces composantes, le processus d'innovation sociale peut différer d'un contexte à l'autre.

Deuxièmement, parmi ces composantes, l'étude indique que la composante du territoire la plus influente sur le processus d'innovation est liée à la diversité et à la capacité (connaissances, savoir-faire, moyens) des acteurs du territoire. En effet, ces derniers regroupés dans un système de réseau représentent un vrai levier pour l'innovation sociale (Bekkers et *al.*, 2013 ; Mulgan et *al.*, 2007 ; Phillips et *al.*, 2019 ; Westley et Antadze, 2010).

Troisièmement, notre étude met l'accent sur l'importance d'intégrer la population dans le processus d'innovation sociale. Dans le secteur public local, l'intégration de la population peut être prise en compte sous différentes formes :

- simple participation en tant que bénévoles ou donateurs ;
- participation des bénéficiaires à certaines tâches de mise en œuvre du processus, sans aucun pouvoir de décision ;
- implication de la population dans la conception et la mise en œuvre des services publics, avec un certain pouvoir de décision et une réelle contribution au changement social.

Bien que les collectivités territoriales soient l'entité publique la plus proche du terrain, nous n'avons pas relevé le rôle des citoyens en tant que co-initiateurs (Voorberg et *al.*, 2014). L'initiation de l'innovation émane toujours de la collectivité territoriale. Par conséquent, nous concluons que la contribution de la population à l'innovation sociale dans le secteur public local est relativement limitée.

La dernière spécificité que nous avons relevée dans notre étude réside dans le rôle prépondérant de la gouvernance publique territoriale dans l'initiation et le soutien à l'innovation sociale. L'implication de la gouvernance publique des collectivités territoriales contribue à la solidité de l'innovation et à son aboutissement. Elle a permis, d'une part, de faire réunir les acteurs nécessaires et, d'autre part, de surpasser les obstacles à l'innovation sociale. En outre, notre étude souligne le rôle important des managers publics territoriaux qui peuvent être à la fois initiateurs et porteurs de l'innovation sociale. En définitive, nous soutenons que l'innovation sociale doit être supportée par le couple gouvernance et managers publics territoriaux. Par ailleurs, le développement de l'innovation sociale au niveau des collectivités territoriales nécessite une transition dans le leadership public. En effet, notre étude contribue à la littérature sur l'évolution du leadership public (par exemple, d'Adams et Hess, 2008 ; Bekkers et *al.*, 2013 ; Chantelot et Errami, 2015 ; Lorey et *al.*, 2019) et affirme que les leaderships politique et administratif doivent être liés afin d'aboutir à une meilleure connexion entre les responsables administratifs et politiques (Bekkers et *al.*, 2013). De plus, le leadership public doit évoluer vers des formes laissant place à l'ouverture, à l'échange de connaissances et de ressources, au partage des responsabilités et des résultats, voire même à la délégation du pouvoir. Ainsi, parmi

les types de leadership rapportés par la littérature, nous soutenons que le leadership distribué (Pearce et Conger, 2003) et le leadership intégrateur (Chantelot et Errami, 2015 ; Morse, 2010) sont adéquats à l'innovation sociale dans le secteur public local.

Question 4) Quelle est la nature des relations développées par les collectivités territoriales dans l'aboutissement des innovations sociales ? Et quel est le rôle de ces relations ?

La présente étude a permis de connaître la nature des relations développées par les collectivités territoriales dans le cadre de leur soutien à l'innovation sociale et de comprendre comment ces relations influencent le processus de développement de l'innovation sociale. En effet, nous avons montré dans le chapitre 4 que les collectivités territoriales peuvent soutenir l'innovation sociale de trois façons. Premièrement, en étant seulement accompagnatrices de l'innovation sociale initiée sur leur territoire, c'est-à-dire en soutenant et devenant partenaires des innovateurs sociaux. Ici, l'accompagnement des collectivités territoriales permet un apport considérable de ressources matérielles et immatérielles (comme la crédibilité et la légitimité sociale). Notre recherche indique que ce soutien intervient plutôt au second stade du processus, lors de la mise en œuvre et de la diffusion de l'innovation sociale. À moyen/long terme, la collectivité territoriale peut tirer profit de son accompagnement aux innovateurs sociaux. En effet, elle contribue à la résolution des problèmes sociaux et, ainsi, à l'amélioration des conditions de vie sur son territoire. De plus, elle se donne une image sociale positive en tant qu'accompagnatrice du changement social. Sans par ailleurs négliger le fait que la collectivité territoriale pourrait solliciter facilement le soutien de ces mêmes partenaires dans des projets futurs la concernant.

Deuxièmement, les collectivités territoriales peuvent être une source d'innovation sociale en les introduisant sur le territoire, mais en les laissant porter par d'autres acteurs compétents en la matière. Ici, les résultats de notre étude montrent que les relations exploitées ont pour but la recherche de nouvelles ressources et compétences spécifiques. Ce sont des capacités qui manquent aux collectivités territoriales ou dont la mobilisation n'est pas efficace pour elles. Dans ce cadre, les partenaires sollicités sont experts dans leur domaine et disposent d'une notoriété et d'une crédibilité auprès des collectivités territoriales. Par conséquent, les relations

développées entre les collectivités territoriales et leurs partenaires se caractérisent par leur solidité et durabilité.

Troisièmement, les collectivités territoriales peuvent contribuer à l'initiation et au développement des innovations sociales sur les territoires. Ici, nous avons montré qu'une diversité de relations est exploitée dans le cadre de réseaux ouverts, apportant aux collectivités un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de ressources nécessaires à la conception et à mise en œuvre de l'innovation sociale.

Par ailleurs, notre recherche a particulièrement mis en évidence la relation étroite entre les organisations sociales et les collectivités territoriales au travers du processus d'innovation sociale. Lors de la première étape, ces organisations sociales permettent de fournir les connaissances nécessaires à la conception de l'innovation ; ensuite, à la seconde étape, elles fournissent les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre et à la diffusion de l'innovation. En outre, ces relations sont dans leur majorité des relations formelles. Les relations informelles apparaissent seulement en amont de l'engagement.

Contributions de la recherche

Les apports issus de la présente thèse peuvent être regroupés selon quatre types. Dans ce qui suit, nous présentons les apports théoriques, empiriques, méthodologiques et managériaux de la recherche.

Contributions théoriques

Notre recherche a permis de présenter le concept de l'innovation sociale et de le clarifier de quelques concepts pouvant être confondus avec lui. Il s'agit de l'invention sociale, du changement social, de l'entrepreneuriat social, de l'innovation technologique, de l'innovation managériale et de la co-création. Sachant que les études sur l'innovation sociale dans le secteur public sont très limitées, notre travail a contribué à mieux comprendre cette innovation sous l'angle du secteur public, et en particulier du secteur public local. Cette recherche apporte donc trois contributions importantes à la littérature et aux connaissances existant en matière l'innovation sociale :

- premièrement, nous avons réalisé une synthèse de l'état de l'art des initiatives d'innovation sociale sur le territoire français, à travers lequel les collectivités territoriales interviennent de près ou de loin. À l'aide de cette synthèse, nous avons pu établir une classification des innovations sociales dans le secteur public local. Cette dernière a révélé que les collectivités territoriales peuvent soutenir les innovations sociales de trois façons¹²⁷ à savoir : un accompagnement (matériel ou immatériel) des innovateurs sociaux ; une initiation des innovations sociales (sans les mettre en œuvre) ; et enfin, une initiation et mise en œuvre des innovations sociales ;
- deuxièmement, cette recherche a permis d'établir un modèle de processus d'innovation sociale composé de deux étapes analytiques. De plus, elle a identifié les déterminants de ce processus dont les conditions de contexte permettant de favoriser ou freiner l'apparition et le développement des innovations sociales au niveau local ;
- troisièmement, nous avons contribué à la compréhension de la façon dont les collectivités territoriales soutiennent l'innovation sociale en dépit de leur manque de moyens et d'expériences dans ce domaine. Cela a été possible, d'une part, grâce à la volonté de ces collectivités territoriales de s'inscrire dans la réalité de l'innovation sociale et, d'autre part, à l'aide de leur appui sur des relations internes et externes mobilisées dans un système de réseaux d'acteurs. Ainsi, nous avons mis en évidence, le pouvoir des collectivités territoriales à exploiter un ensemble important de relations, sectorielles et intersectorielles, afin d'acquérir les capacités dont elles ont besoin pour co-développer l'innovation sociale. Un pouvoir effectif lors des deux phases du processus d'innovation sociale que nous avons identifiées.

Contributions empiriques

Le recours aux collectivités territoriales dans l'étude de l'innovation sociale publique est assez novateur. La raison est que les recherches sur l'innovation sociale dans le secteur public pointent particulièrement les organisations publiques fournissant des services publics comme

¹²⁷ Ce que nous avons appelé les "situations"

la santé, l'éducation ou le logement. À notre connaissance, il n'y a pas eu de recherches qui montrent le rôle des relations développées par les collectivités territoriales dans le soutien à l'innovation sociale. Nous montrons que la recherche sur l'innovation sociale au niveau des institutions locales est très pertinente pour le développement territorial, parce que ces dernières disposent d'importantes capacités à contribuer au changement social.

Contribution méthodologique

Comme nous l'avons vu précédemment, le contexte est une variable à prendre en considération dans l'étude du processus d'innovation sociale. En effet, cette dernière est étroitement liée aux caractéristiques spatiales et temporelles de l'environnement, impactant ainsi son apparition et son développement. Par conséquent, afin d'assurer une meilleure représentativité de notre échantillon, nous avons suivi une recherche empirique comprenant deux étapes importantes, comme le recommandait El-Haddadeh *et al.* (2014). La première représente une étude sur les initiatives d'innovation sociale qui existent en France. Elle a permis d'identifier une typologie de ces innovations en lien avec les collectivités territoriales. La seconde concerne sept études de cas approfondies choisies de sorte à se saisir de la réalité de l'innovation sociale, c'est-à-dire en se référant à la typologie identifiée dans la première étude. Notre recherche a ainsi contribué à fournir un cadre très pertinent pour l'examen empirique des innovations sociales. Elle est l'une des rares études à suivre et à approuver cette méthode.

Contributions managériales

Notre étude fournit un complément précieux à la connaissance existante qui conceptualise l'innovation comme provenant essentiellement de la société civile (portée par les organisations sociales comme les associations, mutuelles, coopératives, etc.) ou des entreprises sociales. En effet, la présente recherche soutient que les collectivités territoriales sont un vecteur d'innovation et de changement social grâce à leur implication dans la résolution des problèmes sociaux locaux au travers d'approches innovantes. Elles ont le potentiel d'accompagner les acteurs sociaux dans leur chemin vers l'innovation sociale, mais plus important encore, elles peuvent initier et développer elles-mêmes cette innovation sociale. Par conséquent, notre étude met en exergue les rôles incontournables des responsables politiques ainsi que des managers publics territoriaux en tant que leaders de l'innovation sociale. Les responsables politiques ont

le pouvoir d'introduire des idées innovantes et de fédérer un ensemble de parties prenantes, voire même les piloter. Les managers publics ont la capacité de détecter, de reconnaître et saisir les opportunités destinées à générer de la valeur pour la collectivité territoriale. Ils peuvent également avoir une force de persuasion vis-à-vis des décideurs politiques et, par ailleurs, de gérer l'innovation.

Il est évident que ces rôles ne peuvent être assumés sans une évolution du leadership public de ces entités territoriales. Une évolution vers un leadership laissant place à une diversité d'acteurs susceptibles de s'impliquer dans l'innovation. La raison est que l'innovation sociale ne peut être soutenue par une seule entité, mais clairement par l'ensemble des acteurs, y compris les gouvernements et organisations internationales.

Implications de la recherche

L'ensemble des implications de notre recherche sont le produit d'une réflexion sur comment favoriser le développement des innovations sociales et comment faire en sorte que les idées socialement innovantes deviennent des réalités. Nous formulons ci-dessous des recommandations à l'intention des décideurs politiques, des gestionnaires publics et des chercheurs scientifiques.

Implications pour les décideurs politiques

Dans cette thèse, nous avons mis en avant les conditions de contexte qui favorisent ou freinent l'innovation sociale. Les politiques nationales et locales doivent, d'une part, créer ces conditions de contexte qui permettent d'accélérer l'innovation sociale sur les territoires et, d'autre part, réduire les facteurs qui les freinent. Parmi les facteurs qui relèvent du gouvernement, nous avons vu dans le chapitre 7 que le gouvernement est un vrai acteur favorisant l'innovation sociale parce qu'il permet d'introduire les idées socialement innovantes. Seulement, comme le soulignent Murray et *al.* (2010) les structures publiques peuvent tout aussi être inhibitrices quand elles essaient d'insérer une nouvelle idée dans la logique des institutions locales. Par conséquent, nous recommandons au gouvernement de ne pas aller dans le sens de la standardisation des solutions répondant aux problèmes sociaux mais de laisser place aux propositions des acteurs locaux.

Contrairement aux entreprises sociales qui poursuivent leurs objectifs de manière indépendante via le marché (Berman et West, 1998), les collectivités territoriales sont assujetties à la bureaucratie gouvernementale. Par conséquent, elles ne doivent pas être vues par le gouvernement comme un acteur exécutif mais réellement comme une source d'innovation. De plus, elles doivent être soutenues dans cette démarche d'innovation sociale en tant qu'acteur de changement. Un soutien qui peut être financier, mais également du point de vue de la formation dans la gestion de l'innovation sociale et dans le développement des compétences et opportunités dans le réseautage et le numérique.

Par ailleurs, nous avons constaté que dans le secteur public, la participation de la population à l'initiation de l'innovation sociale n'est pas prise en compte dans la pratique. De plus, leur participation à la conception de cette innovation peut être très limitée. À notre sens, cela a conduit au développement de solutions non durables, qui ne prennent pas les problèmes dans leur globalité. Conséquemment, nous considérons que la non-intégration de la cible au début du processus peut empêcher la conception d'une vision globale des problèmes sociaux. Par exemple, dans le cas de l'habitat adapté, nous estimons que les politiques publiques ne se sont pas réellement approchées des gens du voyage pour trouver des solutions co-construites avec ces derniers. La proposition de l'habitat adapté venait de la constatation des conséquences du phénomène de sédentarisation et des études de besoins de cette communauté qui cherche la stabilité. En effet, en dépit de l'existence d'un dispositif national pour cette question de la sédentarité des gens du voyage, le manque d'une logique globale de prise en compte de la problématique dans son ensemble a conduit à l'apparition d'un cercle vicieux de report des problèmes au lieu de les résoudre définitivement. Ainsi, notre recommandation va dans le sens de l'implication des bénéficiaires et de tout acteur pouvant être force de proposition, non seulement au stade de la conception de l'innovation mais également au niveau de l'idéation.

Notre étude a montré l'importance des réseaux dans l'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales. Particulièrement, nous avons identifié une relation étroite entre ces collectivités et les organisations du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. En effet, il semble que la voie empruntée par les collectivités territoriales dans leur "voyage vers l'innovation sociale" s'appuie sur le succès des relations passées avec les organisations sociales. Ainsi, compte tenu des enjeux sociaux qui ne cessent de s'accroître et de la situation financière

des collectivités territoriales qui voient leurs besoins augmenter et leurs recettes diminuer, nous proposons aux pouvoirs publics deux recommandations :

- d'une part, reconnaître l'impact de la relation entre les collectivités territoriales et les organisations sociales dans le développement de l'innovation sociale et, ainsi, l'encourager ;
- et d'autre part, se concentrer sur la stimulation de l'innovation sociale au niveau local, voire rural, en intégrant dans les agendas politiques une approche basée sur les réseaux d'acteurs.

Ces recommandations qui impliquent le soutien de l'innovation sociale à travers les institutions locales peuvent être une clé de relance de l'économie nationale, voire européenne.

Implications pour les élus et décideurs territoriaux

Le succès et la pertinence des innovations étudiées dans la "situation 2" (chapitre 6) nous conduisent naturellement à encourager les collectivités territoriales à renforcer ce type d'innovation sociale hybride. Seulement, il ne faut pas restreindre cette hybridation qu'avec le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire mais de la réaliser avec d'autres secteurs.

Alors que l'innovation sociale repose fondamentalement sur la co-création, à partir de notre étude dans la "situation 3" (chapitre 7), il ressort que le manque d'une vision partagée entre l'ensemble des acteurs entrave les activités socialement innovantes dans le secteur public local. Ainsi, pour assurer la durabilité des impacts sociaux de l'innovation, une vision claire et partagée sur les objectifs à atteindre et les processus permettant de les atteindre doit être préalablement établie et communiquée dans le réseau.

Précédemment, nous avons signalé l'importance d'impliquer les bénéficiaires et usagers dans le processus d'innovation sociale, notamment en tant que co-initiateurs et co-concepteurs. Toutefois, il faut mettre en évidence que cette implication a des risques au niveau politique parce que les attentes de la population peuvent être importantes vis-à-vis des résultats de l'innovation qui sont souvent incertains. Ainsi, pour ne pas décevoir la population, une

transparence dans la communication des objectifs du projet innovant est importante. Cette communication ne doit pas être très optimiste ou exagérée.

Implications pour les managers publics territoriaux

Notre étude met en avant les relations sectorielles et intersectorielles dans la réussite des initiatives d'innovation sociale. À travers ce résultat, nous suggérons aux managers publics de mettre tout en œuvre afin de faire impliquer toutes les parties prenantes pouvant soutenir l'innovation sociale. Ainsi, les managers doivent se saisir de toute opportunité permettant d'exploiter les ressources et compétences des acteurs.

Nous avons constaté que les collectivités territoriales ont tendance à privilégier la coopération avec les acteurs publics (situation 3) et sociaux (situation 2) avec qui elles ont déjà une histoire collaborative. Ici, nous incitons à une nécessaire évolution de cette façon de faire, afin de prendre en compte le potentiel des acteurs privés et de la population à coopérer vers un rééquilibrage de l'économie de marché. Par conséquent, il s'agit de mettre l'utilité sociale au centre de toutes les préoccupations. Notons que cela renforcerait le poids des intermédiaires entre les populations cibles et les collectivités territoriales, ce qui redéfinirait le rôle du leadership administratif. Ainsi, les managers publics territoriaux doivent aller dans le sens d'un changement paradigmatique permettant l'adoption d'une vraie perspective de co-création avec la population. Un changement qui doit être accepté et intégré dans la politique de l'innovation sociale aspirant à trouver les moyens permettant d'arriver à des solutions aux problèmes sociaux, qui soient plus globales et durables.

Enfin, dans notre étude, nous avons constaté l'absence d'une réelle démarche de diffusion de l'innovation sociale. Ainsi, nous encourageons les institutions publiques à créer des événements et des rencontres entre différents types d'acteurs, nationaux et internationaux, afin de permettre aux idées innovantes de circuler et de se diffuser.

Implication pour les innovateurs sociaux

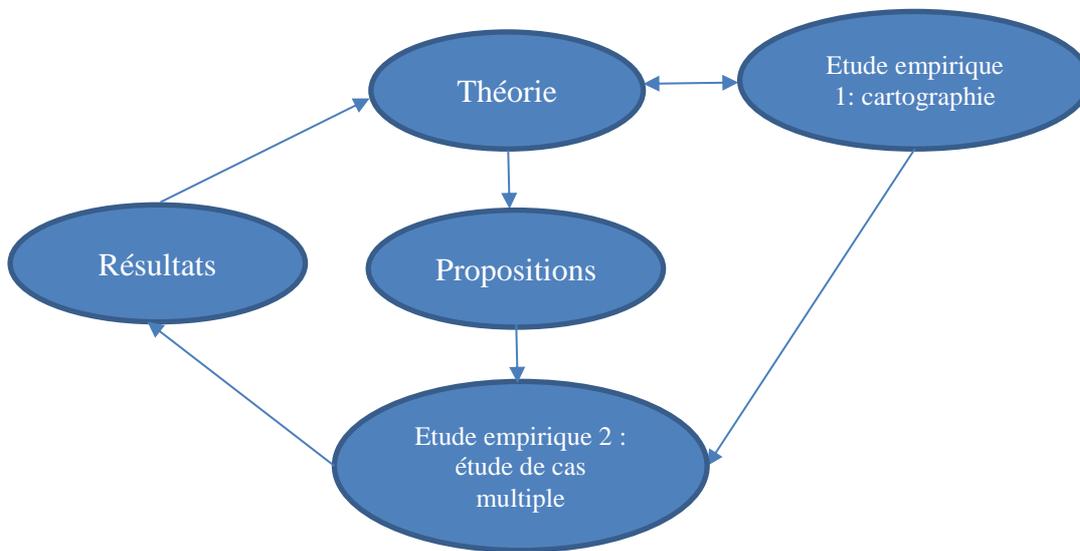
Notre étude montre que l'existence des lacunes ou vides institutionnels n'empêche pas le développement de l'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales. Comme le

soulignent Turker et Vural (2017), les acteurs évaluent leur contexte institutionnel d'une manière objective et transforment ces vides en défis à surmonter. Nous estimons que contrairement aux acteurs privés et sociaux, les collectivités territoriales en tant qu'acteur public sont plus en mesure de surmonter cette barrière de vide institutionnel. En effet, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné l'existence de freins émanant de l'administration publique. Dans ce cadre, la coopération avec les institutions publiques devient très pertinente, parce qu'elle permet de surmonter plus aisément ces barrières. Les collectivités territoriales peuvent être plus influentes pour combler les lacunes institutionnelles. Ainsi, il est nécessaire pour les innovateurs sociaux, non publics, de créer des alliances avec les organisations du secteur public, y compris les collectivités territoriales, qui pourraient leur fournir un soutien juridique.

Implication pour les chercheurs et universitaires

Notre méthodologie montre que le développement d'un phénomène assez récent et très en vogue comme celui de l'innovation sociale nécessite une interaction entre la théorie et le terrain. Ainsi, nous recommandons aux chercheurs en innovation sociale de suivre cette méthodologie représentée sur la figure 33 ci-dessous. Elle se base sur un développement simultané d'une compréhension théorique du concept et d'une cartographie des initiatives d'innovation sociale existantes sur le terrain. À partir de là, une étude de terrain sous une forme qualitative ou mixte pourrait être menée d'une manière à saisir la diversité des contextes dans lesquels les innovations sociales se produisent.

Figure 33. Méthodologie d'étude de l'innovation sociale



Les limites et prolongements de la recherche

Nous reconnaissons que dans les sept cas étudiés, les critères de sélection étaient focalisés sur l'innovation sociale qui doit avoir un lien avec une collectivité territoriale, tout en respectant la définition de la "situation" dans laquelle elle doit être étudiée. Nous avons également veillé, dans la mesure du possible, à ce que les innovations sélectionnées soient adoptées par plusieurs types de collectivités locales et à des périodes différentes. En appliquant ces critères nous avons garanti une certaine hétérogénéité de l'échantillon. Seulement, l'inconvénient de cette approche est que dans l'un des sept cas les plus anciens (cas 2), les interviewés n'étaient pas présents lors de la création de l'innovation. Ainsi, certaines informations transmises ne provenaient pas des personnes directement concernées par l'innovation. Et dans un des cas les plus récents (cas 7), le projet n'était pas complètement mature, le cycle de vie de l'innovation est encore en phase de croissance. Ainsi, les conclusions tirées de ce cas ne sont peut-être pas définitives. Par conséquent, il est important de suivre leur évolution afin d'affirmer nos conclusions.

De nature qualitative et ayant eu recours à des cas soigneusement sélectionnés et tous focalisés dans la région Nouvelle-Aquitaine, cette recherche peut soulever des questions de généralisabilité. Bien qu'il y ait des avantages significatifs à limiter notre recherche à ces cas

spécifiques, notamment ceux relatifs à l'accessibilité des données et à la temporalité de notre recherche doctorale, des études comparatives entre régions ou entre pays doivent être réalisées. En effet, en raison des différences qui peuvent exister entre pays, liées aux contextes politiques et institutionnels, à la nature des problèmes sociaux ou à la culture d'innovation, ces études comparatives permettraient d'aboutir à une théorie généralisable.

Nous ne recommandons pas de mener les recherches futures dans une perspective quantitative que nous estimons inadéquate à l'étude de l'innovation sociale. Cependant, l'approche de la méthode mixte (méthode quantitative et qualitative) serait très pertinente. En effet, elle va permettre de compenser les limites de chacune des méthodes quantitative et qualitative et, conséquemment, de tirer profit des avantages des données empiriques qualitatives et quantitatives.

Par ailleurs, empiriquement, notre étude a soulevé l'existence d'une incohérence entre les cas d'innovation sociale étudiés, toutes "situations" confondues, concernant l'étape de la diffusion. Premièrement, nous avons essayé d'expliquer pourquoi l'innovation sociale ne se diffuse pas toujours. Néanmoins, le manque de données ne permet pas de clarifier cette question. Ainsi, les recherches futures devraient explicitement aborder le processus de diffusion afin d'identifier les raisons de cette non-diffusion. Deuxièmement, nous avons proposé trois formes de diffusion de l'innovation sociale : mise à l'échelle, diversification, ouverture et réinvention. Bien que le processus de diffusion de l'innovation sociale n'ait pas fait l'objet d'importantes études, celles qui existent se concentrent sur la première forme (mise à l'échelle). Par conséquent, nous suggérons aux chercheurs de se pencher sur l'étude des deux autres formes identifiées.

La présente recherche a montré le potentiel des collectivités territoriales dans le domaine de l'innovation sociale et le poids qu'elles peuvent représenter dans le voyage vers un changement social positif et durable. De ce fait, nous avons modestement permis d'élargir les frontières de la recherche en matière d'innovation sociale, en contribuant à l'étude empirique de son processus et des relations engagées à travers ce processus.

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

Bibliographie

- Abadie, B. (2002). *l'Adapei des Pyrénées-Atlantiques, 40 ans de vie*. Lons: Imprimerie Moderne.
- Action Sociale. (s.d.). *Adapei des Pyrénées-Atlantiques*. Consulté le 03 07, 2019, sur <https://annuaire.action-sociale.org/?c=adapei-des-pyrenees-atlantiques-640790390&details=caracteristiques>
- Adams, D., & Hess, M. (2008). Social innovation as a new public administration strategy. *The 12th annual conference of the international research society for public management, 1*, 1-8.
- Adams, D., & Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. *Economic and Labour Relations Review*.
- Adapei de Loir-et-Cher. (s.d.). Consulté le 09 28, 2020, sur <http://www.adapei41.com/droits-demarches/droit-des-usagers>
- Adapei des Pyrénées-Atlantiques. (2019). *Projet associatif 2014-2019*. Consulté le 03 05, 2019, sur www.adapei64.fr/sites/default/files/Projet_Associatif_Adapei64.pdf
- Adapei des Pyrénées-Atlantiques. (s.d.). *Etablissements*. Consulté le 03 07, 2019, sur <http://adapei64.fr>
- ADEME. (s.d.). Consulté le 04 15, 2022, sur <https://www.ademe.fr/lagence/#:~:text=Nous%20avons%20pour%20vocation%20d,emplois%2C%20plus%20humaine%20et%20harmonieuse.&text=La%20bataille%20du%20climat%20commence,Europe%20et%20dans%20le%20monde>.
- ADEME. (2014). *Rencontre nationale, prévention et planification des déchets : Recueil des interventions*. Angers. Consulté le 06 15, 2021, sur <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/rencontres-prevention-planification-dechets-26juin-7949-b.pdf>
- ADEME. (2016). *Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire*. Consulté le 6 15, 2021, sur https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2016/05/DP_Etude-ADEME_-pertes-et-gaspillages-alimentaires.pdf
- AGSGV. (2017). *Référentiel départemental habitat adapté*. Consulté le 07 27, 2021, sur https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/04/agsgv63_referentiel-departemental-habitat-adapte.pdf
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : l'art de l'intéressement; 2 : le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des mines*(11 & 12), 4-17 & 14-29.
- Alcouffe, S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'AFC en France. *Thèse de doctorat. HEC*.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Paris: Dunod.

- Ambroisine, J. (2012). *Les relations professionnelles dans le milieu associatif. Analyse comparative entre la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Le cas des communautés du mouvement associatif "EMMAUS"*. Thèse de doctorat. Paris 3.
- Amin, A. (2007). Le soutien au local au Royaume-Uni : entre le recul politique et l'engagement solidaire. Dans J.L. Klein, & D. Harrisson, *L'innovation sociale* (pp. 273-298). Sainte-Foy: Qc. : Presses de l'Université du Québec.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 604-633.
- Annuaire Mairie. (s.d.). *Ville de Bordeaux*. Consulté le 06 13, 2021, sur www.annuaire-mairie.fr/ville-bordeaux.html
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation*. Cambridge University.
- Architectes-conseils de l'État. (2019). *Du centre bourg à la ville, réinvestir les territoires*. Consulté le 08 07, 2020, sur https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2019-11/du_centre-bourg_a_la_ville_reinvestir_les%20territoires_juin_2019.pdf
- Ashta, A. (2013). Diffusion of Social Innovation: The Case of Cooperatives of Salaried Entrepreneurs. Groupe ESC Dijon-Bourgogne.
- Assemblée Nationale. (s.d.). Consulté le 06 10, 2021, sur <https://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/les-institutions-francaises-generalites/l-organisation-territoriale-de-la-france>
- Aures. (2014). *Guide de l'habitat adapté des gens du voyage en Loire-Atlantique*. Consulté le 07 22, 2021, sur https://www.loire-atlantique.gouv.fr/content/download/15676/99970/file/Guide_GDV.pdf
- Aures, & Acadie. (2009). *Guide de l'habitat adapté pour les gens du voyage*. Consulté le 07 19, 2021, sur http://www.financement-logement-social.logement.gouv.fr/IMG/pdf/gdv_guide_2009_cle515159.pdf
- Avise. (s.d.). Consulté le 02 15, 2017, sur <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/contexte-europeen-national-et-regional>
- Banque Alimentaire. (s.d.). Consulté le 06 17, 2021, sur www.banquealimentaire.org
- Banque Alimentaire de Bordeaux et de la Gironde. (s.d.). Consulté le 06 17, 2021, sur ba33.banquealimentaire.org/propos-1028
- Barlatier, P. J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans F. Chevalier, M. Cloutier, & N. Mitev, *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 133-146). EMS Management et Sociétés.
- Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting Data using a semi-structured interview : a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19(2), 328-335.
- Barthélémy, A., & Slitine, R. (2014). *Entrepreneuriat social: innover au service de l'intérêt général*. Vuibert.
- Bekkers, V. (2016). *L'innovation sociale dans le secteur public : Leviers, tendances et scénarios. LIPSE : Learning from Innovation in Public sector Environments (Lot 7)*. Commission Européenne.
- Bekkers, V. J., Edelenbos, J., Nederhand, J., Steijn, A. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2014). The social innovation perspective in the public sector: Co-creation, self-organization and meta-

- governance. Dans *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership* (pp. 223-244). Palgrave MacMillan.
- Bekkers, V. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2013). *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector : Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector Linking Capacity and Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.
- Berg, B. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (éd. 5th). Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Berg, B. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (éd. 6th). Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Berman, E. M., & West, J. P. (1998). Productivity enhancement efforts in public and nonprofit organisations. *Public Productivity & Management Review*, 22(2), 207-219.
- Besançon, E. (2015). La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. *Sociologies pratiques*(2), 31-40.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management review*, 33(4), 81-88.
- Bordeaux A. (s.d.). *Bordeaux : vers une meilleure alimentation et moins de gaspillage*. Consulté le 06 13, 2021, sur www.bordeaux.fr/ebx/pgPresStand8.psm1?_nfpb=true&_pageLabel=pgPresStand8&classofcontent=presentationStandard&id=87525
- Bordeaux B. (s.d.). *La Mairie*. Consulté le 06 14, 2021, sur www.bordeaux.fr/p80982/la-mairie
- Bordeaux C. (s.d.). *Acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)*. Consulté le 06 14, 2021, sur www.bordeaux.fr/p81474/acteurs-de-l-ess
- Bordeaux Gironde. (s.d.). Consulté le 06 13, 2021, sur www.guide-bordeaux-gironde.com/fr/tourisme/decouvrir/visite-de-la-gironde/bordeaux-et-son-agglomeration.html
- Bordeaux Métropole A. (s.d.). Consulté le 06 13, 2021, sur www.bordeaux-metropole.fr/Metropole/1-metropole-28-communes/28-communes/Bordeaux
- Bordeaux Métropole B. (s.d.). *Bordeaux, métropole attractive*. Consulté le 06 13, 2021, sur <https://www.bordeaux-metropole.fr/Travailler-entreprendre/Bordeaux-metropole-attractive>
- Bordeaux Métropole C. (s.d.). *ESS*. Consulté le 06 14, 2021, sur ess.bordeaux-metropole.fr/Qu-est-ce-que-l-ESS/Definition-et-chiffres-cles
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. 23(8), 467-476.

- Bosworth, G., Annibal, I., Carroll, T., Price, L., Sellick, J., & Shepherd, J. (2016). Empowering Local Action through Neo-Endogenous Development; The Case of LEADER in England. *Sociologia Ruralis*, 56(3), 427-449.
- Bouchard, C. (1999). *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*. Conseil québécois de recherche sociale (CQRS).
- Boukamel, O. (2017). Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe: le cas du vote électronique dans le canton de Genève. *Politiques et Management Public*, 34(3-4), 267-286.
- Bpifrance. (s.d.). Consulté le 02 15, 2017, sur www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Aides-a-l-innovation-projets-individuels/Fonds-d-innovation-sociale-FISO
- Brandesen, T., Verschuere, B., & Steen, T. (2018). *Co-production and co-creation*. London: Routledge.
- Bromley, P. D. (1990). Academic contributions to psychological counselling : 1. A philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling psychology quarterly*, 3(3), 299-307.
- Brooks, H. (1982). Social and technological innovation. *Managing innovation*, 6(29), 1-30.
- Bund, E., Hubrich, D. K., Schmitz, B., Mildenerger, G., & Krlev, G. (2013). *Blueprint of social innovation metrics: contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement*. European Commission -7th Framwork Programme. Brussels: TEPSIE.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Cohendet, P. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Ems management et société.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*. London : Heinemann.
- Butkevičienė, E. (2009). Social innovations in rural communities : Methodological framework and empirical evidence. *Social networks*, 63(1), 80-88.
- Butler, T. (1998). Towards a hermeneutic method for interpretive research in information systems. *Journal of information technology*, 13(4), 285-300.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. *Technological forecasting and social change*, 82, 42-51.
- CAPBP. (s.d.). Consulté le 04 15, 2022, sur <https://www.pau.fr/article/un-meme-service-public-propose-aux-31-communes>
- CAPBP. (2015). *Plan d'actions cadre de vie gens du voyage. Enjeux*. Pau.
- CAPBP. (2019). *Rapport annuel de la CAPBP. Service public de prévention et de gestion des déchets ménagers et assimilés*. Consulté le 06 22, 2021, sur <https://www.pau.fr/allmedias/docs/Rapport-annuel-dechets-2019.pdf>
- CAPBP. (2020). *Règlement intercommunal de collecte des déchets ménagers et assimilés*. Consulté le 06 20, 2021, sur <http://rontignon.fr/wp-content/uploads/2020/01/191219-RI-CollecteDechets2020.pdf>
- CAPP. (2014). *Rapport annuel sur le prix et la qualité du service public d'élimination des déchets ménagers*. Consulté le 06 19, 2021, sur Récupéré sur <https://www.pau.fr/allmedias/docs/RA-Dechets-CDAPP-2014.pdf>

- Caulier-Grice, J., Kahn, I. M., Pulford, L., & Vasconcelos, D. (2010). *Study on social innovation. The social innovation eXchange (SIX) and the young foundation for the Bureau of European Policy Advisers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cerema. (2020). *Les schémas départementaux d'accueil et d'habitat des gens du voyage : Guide d'élaboration/révision*. Consulté le 07 31, 2021, sur http://cidefe.fr/wp-content/uploads/2020/09/Guide_GDV.pdf
- Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures : exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International small business journal*, 31(7), 785-810.
- Chambon, J.-L., David, A., & Devevey, J.-M. (1982). *Les innovations sociales*. Paris: Presses universitaires de France.
- Chanaron, J. J. (1999). Processus innovateur. Dans R. Le Duff. *Encyclopédie de la gestion et du management* (pp. 960-962). Paris: Dalloz.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, 35(4), 474-487.
- Chandy, R., & Prabhu, J. (2011). *Innovation typologies*. Wiley international encyclopedia of marketing.
- Chantelot, S., & Errami, Y. (2015). Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains : La nécessaire transformation du leadership public. *Revue française de gestion*, 41(250), 139-158.
- Chappoz, Y., & Pupion, P. C. (2013). Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales. *Gestion et Management Public*, 2(4), 1-4.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Montréal: Collection études théoriques, Crises. Collectivités Locales. (s.d.). *Structures territoriales*. Consulté le 06 10, 2021, sur <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/structures-territoriales>
- Commission Européenne. (s.d.). Consulté le 02 13, 2021, sur <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=fr>
- Commission Européenne. (2011). *Proposition de Règlement du Parlement Européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et*. Bruxelles. Récupéré sur http://recma.org/sites/default/files/changement_social_et_innovation.pdf
- Commission Européenne. (2016). Consulté le 12 13, 2021, sur https://ec.europa.eu/justice/grants1/programmes-2007-2013/progress/index_en.htm
- Confédération Générale du Travail de l'Agglomération Paloise. (s.d.). Consulté le 06 22, 2021, sur <http://territoriauxpau.reference-syndicale.fr/territoire/>
- Conger, D. (1984). *Social, scientific and technical inventions in a developing world*. International Federation of Institutes for Advanced Study IFIAS, Percamon Press.
- Cooper, R. J. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.

- Cooperrider, D. L., & Pasmore, W. A. (1991). The organization dimension of global change. *Human Relations*, 44(8), 763-787.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The leadership quarterly*, 21(2), 211-230.
- Dadoy, M. (1998). L'innovation sociale, mythes et réalités. *Education permanente*(134), 41-54.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dancause, L., & Longtin, D. (2014). *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale*. RQIS.
- De La Ville, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique. *Finance contrôle stratégie*, 3(3), 73-99.
- De Muro, P., Hamdouch, A., & Cameron, S. M. (2007). Organisations de la société civile, innovation sociale et gouvernance de la lutte contre la pauvreté dans le tiers-monde. *Mondes en développement*, 3(139), 25-42.
- De Swarte, T. (2014). Théorie de l'innovation et technologies de la mobilité : Le cas Apple. *Management des technologies organisationnelles*(4), 141-150.
- Defélix, C., Colle, R., & Rapiiau, M.-T. (2008). Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : La longue marche vers l'innovation sociale. *Management & avenir*(6), 9-29.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and society*, 29(3), 231-242.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us? Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The international handbook on social innovation* (pp. 40-53). UK: Edward Elgar Publishing.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). Social Entreprise. Dans K. Hart, J.-L. Laville, & D. Cattani, *The Human Economy: A Citizen's Guide* (pp. 284-292). Cambridge: Polity Press.
- Degavre, F., Bourguignon, M., & Fossati, E. C. (2015). Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources. *Sociologies pratiques*, 2(31), 41-54.
- Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire: gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, 12(1), 5-14.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Denning, P., & Dunham, R. (2010). *The Innovator's Way. Essential Practices for Successful Innovation*. London: The MIT Press.
- Département des Pyrénées-Atlantiques. (2018). *Rapport d'activités*. Consulté le 08 07, 2021, sur <https://www.le64.fr/sites/default/files/media/2020-07/rapport-activite-2018.pdf>
- Département des Pyrénées-Atlantiques. (2019). *Rapport d'activités*. Consulté le 08 07, 2020, sur https://www.le64.fr/sites/default/files/media/2020-06/rapport-CD64-2019_BD.pdf

- Département des Pyrénées-Atlantiques A. (s.d.). *Revitalisation rurale : appel à manifestation d'intérêt*. Consulté le 08 19, 2021, sur test.le64.fr/actualites/revitalisation-rurale-appel-a-manifestation-dinteret.html
- Département des Pyrénées-Atlantiques B. (s.d.). Consulté le 07 31, 2021, sur www.pyrenees-atlantiques.gouv.fr/Politiques-publiques/Solidarite-hebergement-logement-et-populations-vulnerables/Logement/Plan-Departemental-d-Action-pour-le-Logement-des-Personnes-Defavorisees-PDALHPD
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). And collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Direction générale des collectivités territoriales. (2020). Consulté le 06 10, 2021, sur https://www.collectivites-locales.gouv.fr/sites/default/files/Accueil/Etudes%20et%20statistiques/Documents%20de%20synth%C3%A8se/BIS/2020/bis_143_mai2020.pdf
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, 2(38), 37-66.
- Dobele, L. (2015). Factors which influence the development of social innovation in Latvia. *Economic Science for Rural Development*(40), 226-238.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization studies*, 26(3), 385-414.
- DRIAAF. (2012). *Fiche N 8 : Approvisionnement d'un Restaurant Collectif*. Consulté le 06 17, 2021, sur driaaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Reglementation_sanitaire_approvisionnement_restaurant_collectif_F8_cle8a49a8.pdf
- Drucker, P. F. (1957). *Landmarks of Tomorrow : A Report on the New Post-Modern World*. Harper & Row Publisher.
- Drucker, P. F. (1987). Social innovation – management's new dimension. *Long range planning*, 20(6), 29-35.
- Dufour, S., Lessard, D., & Chamberland, C. (2014). Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for participative assessment of children in need and for coordination of services. *Evaluation and program planning*, 47, 64-70.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? . *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'AEIGIS*, 9(2), 13-26.
- Edwards-Schachter, M. (2016). Challenges for firms' collaborative innovation in the innovation babel tower. Dans L. Al-Hakim, X. Wu, A. Koronios, & Y. Shou, *Handbook of research on driving competitive advantage through lean and disruptive innovation* (pp. 204-227). US: IGI Global.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation : A living lab methodology study case. *Review of policy research*, 29(6), 672-692.
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2015). Shaken, but not stirred : Six decades defining social innovation. Dans Ingenio working paper series.
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). Shaken, but not stirred: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64-79.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic management journal*, 26(7), 665-682.
- El-Haddadeh, R., Irani, Z., Millard, J., & Schröder, A. (2014). Toward a coherent methodological framework for examining social innovation in the public sector. *Information systems management*, 31(3), 250-258.
- Emmaüs Europe. (s.d.). Consulté le 01 08, 2019, sur <http://emmaus-europe.org/emmaus-europe/>
- Emmaüs France. (s.d.). Consulté le 01 08, 2019, sur <http://emmaus-france.org/qui-sommes-nous/>
- Emmaüs International. (1999). *Manifeste universel du mouvement Emmaüs*. Consulté le 01 08, 2019, sur https://www.emmaus-international.org/images/site/menu/qui-sommes-nous/histoire/textes-fondateurs/manifest_fr.pdf
- Emmaüs International. (2014). *Carte monde*. Consulté le 09 22, 2020, sur https://www.emmaus-international.org/images/site/menu-secondaire/publications/carte-monde/FOND_CARTE_PAYS_FR_2014.pdf
- Emmaüs International. (2016). *Nos valeurs et nos principes d'action*. Consulté le 01 08, 2019, sur http://emmaus-france.org/wp-content/uploads/2013/12/Texte-Fondateur.Valeurs-et-principes-action_FR.pdf
- Emmaüs International. (s.d.). *Histoire*. Consulté le 01 08, 2019, sur <https://www.emmaus-international.org/fr/qui-sommes-nous/histoire.html>
- European Commission. (2011). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications of the European Union. Consulté le 04 15, 2021, sur <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13402/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- Evers, A., & Ewert, B. (2015). Social innovation for social cohesion. Dans *New frontiers in social innovation research* (pp. 107-127). London: Palgrave Macmillan.
- Fondation Abbé Pierre. (2020). *25ème rapport sur l'état du mal-logement en France*. Consulté le 09 23, 2020, sur www.fondation-abbe-pierre.fr/documents/pdf/reml2020_rapport_complet_web.pdf
- Fontan, J. M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien. *Revue Interventions économiques*(38).
- Fontan, J. M., Klein, J. L., & Lévesque, B. (2003). *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J. M., Klein, J. L., & Tremblay, D. G. (2004). Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie, société*, 6(2), 115-128.
- Forest, J., Micaëlli, J.-P., & Perrin, J. (1997). Innovation et conception : pourquoi une approche en terme de processus ? *Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel, Sep*, (p. 10). ALBI, France.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732.

- Freeman, D. M., Azadi, H., & Lowdermilk, M. K. (1982). Power distribution and adoption of agricultural innovations: A structural analysis of villages in Pakistan. *Rural Sociology*, 47(1), 68.
- Gabor, D. (1970). *Innovations: scientific, technological, and social*. London: Oxford University Press.
- Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue française de gestion*(7), 127-144.
- Gershuny, J. (1983). *Social innovation and the division of labour*. London : Oxford university press.
- Gershuny, J. (1987). Technology, social innovation, and the informal economy. *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, 493(1), 47-63.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, D. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2ème, pp. 64-105). Montreuil: Pearson Education.
- Gittel, J. H. (2005). Relational coordination: Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. Dans O. Kyriakidou, & M. Ezbilgin, *Relational perspectives in organizational studies: A research companion* (pp. 74-94). UK: Edward Elgar.
- Godin, B. (2006). The linear model of innovation : the historical construction of an analytical framework. *Science technology human values*, 31(6), 639–666.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Gouvernement. (s.d.). *Les métropoles*. Consulté le 06 14, 2021, sur <https://www.gouvernement.fr/action/les-metropoles>
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). Disruptiveness of innovations : measurement and an assessment of reliability and validity. *Strategic management journal*, 27(2), 189-199.
- Graves, A. (1987). Comparative Trends in Automotive Research and Development. *DRC Discussion Paper No. 54. Science Policy Research Unit. Sussex University*.
- Gray, D. O., & Braddy, B. A. (1988). Experimental social innovation and client-centered job-seeking programs. *American Journal of Community Psychology*, 16(3), 325-343.
- Haddock, S. V., MacCallum, D., Moulaert, F., & Hillier, J. (2012). *Social Innovation and Territorial Development*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Hagan, F. E. (2006). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology* (éd. 7th). Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Harrisson, D., & Boucher, J. (2011). La co-production du savoir sur l'innovation sociale. *Economie et Solidarités*, 41(1-2), 3-8.
- Harrisson, D., Comeau-Vallée, M., & Chaari, N. (2012). L'analyse d'une pratique innovante intersectorielle: entreprise publique et associations de défense des droits des consommateurs. *Finisterra*, 47(94), 29-48.
- Harrisson, D., Klein, J. L., & Browne, P. L. (2011). Social innovation, social enterprise and services. Dans *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (pp. 197-218). Edward Elgar Publishing.
- Harrisson, D., Laplante, N., & Bellemare, G. (2005). Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : Un partenariat à construire. *Crises*.
- Henderson, H. (1993). Social innovation and citizen movements. *Futures*, 25(3), 322-338.

- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.
- Hochgerner, J. (2009). Innovation processes in the dynamics of social change. *Review of policy research*, 29(6), 672-692.
- Hoggan, F. (1909). The American negro and race blending. *The Sociological Review*, 2(4), 349-360.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). What we have to show for 30 years of new public management: Higher costs, more complaints. *Governance*, 28(3), 265-267.
- Huijboom, N. (2010). *Joined up ICT innovation in government. An analysis of the creation of EIDM systems from an advocacy coalition and social capital perspective*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Insee. (2015). *Les associations, mais aussi les mutuelles, portent l'économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine*. Consulté le 06 14, 2021, sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4217760>
- Insee. (2020). *Bordeaux, une métropole européenne parmi les grands pôles régionaux supérieurs*. Consulté le 06 14, 2021, sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4804684#:~:text=d%C3%A9finition%20internationale%20reconnue,-,Bordeaux%20parmi%20les%20grands%20%20AB%20p%C3%B4les%20r%C3%A9gionaux%20sup%C3%A9rieurs%20%20BB,pour%20son%20volume%20d'emplois>
- Insee A. (s.d.). Consulté le 07-08 2021, sur www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/
- Insee B. (s.d.). Consulté le 08 03, 2021, sur www.insee.fr/fr/information/3528272
- Insee C. (s.d.). Consulté le 05 10, 2022, sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>
- Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. (2019). Consulté le 06 10, 2021, sur <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>
- Ionescu, C. (2015). About the conceptualization of social innovation. *Theoretical and applied economics*, 22(3), 53-62.
- Jaussaud, J., & Kageyama, T. (1991). Juste à temps ou la gestion de la production en flux tendus. *Revue Française de Gestion*, 85.
- Jouen, M. (2008). *La cohésion territoriale, de la théorie à la pratique*. Rapport politique (35), Notre Europe.
- Jupp, R. (2002). *Getting Down to Business: A New Agenda for Corporate Social Innovation*. London: Demos.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Havard Business Review*, 77, 123-132.
- Khananié, J. (2016). *Bilan du projet d'application : mise en place d'une démarche de participation pour la construction de 14 pavillons pour les gens du voyage à Lons*. Mémoire de Master, IAE de Pau.
- Kimberly, J. R. (1986). The organizational context of technological innovation. *Managing technological innovation*, 23, 43.

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Kinder, T. (2013). Innovation in an inter-organisational context. Dans S. P. Osborne, & L. Brown, *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing.
- King, A. (1984). The need for social and institutional innovation. Dans J. Cloutier, *Qu'est-ce que l'innovation sociale*. Montréal: Collection études théorique : CRISES.
- Klein, J.L. (2014). Innovation sociale et développement territorial . Dans J.L. Klein, *L'innovation sociale* (pp. 115-142). Toulouse, France: Érès.
- Klein, J.L. (2013). Social innovation at the crossroads between science, economy and society. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The International Handbook on Social Innovation, Collective action, Social learning and transdisciplinary research*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Klein, J.L., & Harisson, D. (2007). *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses Universitaires du Quebec.
- Klein, J.L., Fontan, J., & Tremblay, D. (2008). Local development as social innovation: the Case of Montreal. Dans P. J. Drewe, *The Challenge of social innovation in urban revitalization* (pp. 103-116). Amsterdam: Design/Science/Planning Techne Press.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. *The National Academy of Science*, 35, 36.
- La Gazette des Communes, des Départements et des Régions. (2015). *Gaspillage alimentaire : les collectivités cherchent la recette pour jeter moins*. Consulté le 06 14, 2021, sur www.lagazettedescommunes.com/392084/gaspillage-alimentaire-les-collectivites-cherchent-la-recette-pour-jeter-moins/
- Lachmund, J. (1998). Between scrutiny and treatment: physical diagnosis and the restructuring of 19th century medical practice. *Sociology of Health & Illness*. 20(6), 779-801.
- Lacroix, M. (2003). Littérature, analyse de réseaux et centralité : esquisse d'une théorisation du lien social concret en littérature. *Recherches sociographiques*, 44(3), 475-497.
- Lallemand, D. (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. Esf Editeur.
- Lawrence, T. B., Dover, G., & Gallagher, B. (2013). Managing social innovation. Dans M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips, *The oxford handbook of innovation management* (pp. 316-334). OUP Oxford.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 57-95.
- Le Moigne, J. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je, PUF.
- Lee, H. (2014). The role of relationships in building capabilities for social innovation: The case of social enterprises. PhD, University of the West of England.
- Lees-Marchment, J. (2016). Deliberative political leaders : The emergence of new leadership approaches in government. *Politics and Governance*, 4(2), 25-24.
- Légifrance. (s.d.). *Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association*. Consulté le 07 22, 2020, sur www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000497458

- LERIS. (2016). *Étude relative à l'habitat adapté*. Consulté le 07 25, 2021, sur <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2016/05/synthese-gens-du-voyage.pdf>
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158.
- Lévesque, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?* CRISES, Université du Québec à Montréal.
- Lévesque, B. (2007). Un siècle et demi d'économie sociale au Québec: plusieurs configurations en présence. pp. 1850-2007. CRISES.
- Lévesque, B. (2012). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique. *Vie économique*, 4(2), 1-18.
- Lévesque, B. (2013). Social innovation in governance and public management systems : toward a new paradigm? Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The handbook of social innovation* (pp. 25-39). UK: Edward Elgar Publishing.
- Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). L'économie sociale: Diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*(32).
- Loncle, P. (2005). Territoires et innovation sociale. L'exemple des politiques sociales et sanitaires locales. *Revue française d'administration publique*, 3(115), 399-402.
- Lorey, T., Dosquet, F., Errami, Y., & Chantelot, S. (2019). Dynamique de co-création des politiques publiques dans des contextes institutionnels complexes: le cas des Chemins de Compostelle en France et en Espagne. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(3), 89-105.
- Lorino, P., & Tarondeau, J. C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestio*, 160(1), 307-328.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (éd. 9th). Pearson.
- MacCallum, D., Moulaert, F., & Hillier, J. (2009). *Social innovation and territorial development*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design issues*, 30(1), 57-66.
- Merivale, C. (1872). *The Fall of the Roman Republic*. London: Longmans, Green, & Company.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merrien, F. X. (1999). La nouvelle gestion publique: Un concept mythique. *Lien social et Politiques*(41), 95-103.
- Metcalf, J. S. (1998). *Evolutionary economics and creative destruction* (éd. 1st). Psychology Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales. (s.d.). Consulté le 08 07, 2021, sur www.cohesion-territoires.gouv.fr/revitalisation-des-centres-bourgs
- Ministère de la Transition Écologique. (s.d.). Consulté le 07 27, 2021, sur <https://www.ecologie.gouv.fr/plai-adaptes-programme-logements-tres-sociaux-bas-niveau-quittance>
- Ministère de la Transition Écologique. (2021). *Accueil et habitat des gens du voyage*. Consulté le 07 29, 2021, sur <https://www.ecologie.gouv.fr/accueil-et-habitat-des-gens-du-voyage>

- Ministère de la Transition Écologique. (2015). *Centres-bourgs - Programme de revitalisation*. Consulté le 08 07, 2021, sur <http://www.centres-bourgs.logement.gouv.fr/programme-national-r7.html>
- Ministère de la Transition Énergétique. (2020). *Suivi de la Convention citoyenne pour le climat*. Consulté le 07 16, 2021, sur <https://www.ecologie.gouv.fr/suivi-convention-citoyenne-climat/les-mesures-pour-le-climat/produire-et-travailler/article/durcir-et-appliquer-la-reglementation-sur-la-gestion-des-dechets#:~:text=La%20loi%20Anti%2Dgaspillage%20pour,68%E2%82%AC%20%C3%A0%2013>
- Ministère de la Transition Énergétique. (2021). *Gaspillage alimentaire*. Consulté le 06 14, 2021, sur <https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire-0>
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2021). *Lutte contre le gaspillage alimentaire : les lois françaises*. Consulté le 07 15, 2021, sur <https://agriculture.gouv.fr/lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-les-lois-francaises>
- Ministère de l'Intérieur. (s.d.). Consulté le 06 16, 2021, sur <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-sous-sites/Reforme-des-collectivites-territoriales/La-reforme/Definition-des-termes-usuels#:~:text=Le%20maire%20est%20l'ex%C3%A9cutif,%2C%20assainissement...>
- Mirvis, P., Herrera, M., Baltazar, E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: how firms learn to innovate for the greater good. *Journal of business research*, 69(11), 5014-5021.
- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(02), 115-132.
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245.
- Moulaert. (2009). Social Innovation : Institutionally Embedded, territorially (Re)Produced. Dans D. MacCallum, F. Moulaert, J. Hillier, & S. Vicari Haddock, *Social innovation and territorial development*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Moulaert, F. (2000). *Globalization and integrated area development in European cities*. OUP Oxford.
- Moulaert, F. (2010). Social innovation and community development. Concepts, Theories and Challenges. Dans F. Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw, & S. González, *Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation* (pp. 4-16). London; New York: Routledge.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The social region: beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European urban and regional studies*, 12(1), 45-64.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *Logique sociale du développement territorial*. PUQ.
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013b). Social innovation: intuition, precept, concept. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 13-23). UK: Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013a). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 1-6). UK: Edward Elgar Publishing.

- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovation*, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London : Strategy Unit, Cabinet Office.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and How it can be accelerated*. Young Foundation.
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from benjamin franklin. *Creativity research journal*, 14(2), 253-266.
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of business ethics*, 87(3), 325-336.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? –proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia ruralis*, 52(1), 48-69.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The Nature of Social Innovation. Dans A. M. Nicholls, *Social Innovation* (pp. 1-30). London: Palgrave Macmillan.
- Niculescu, B. (2002). *Manifesto of transdisciplinarity*. New York: Suny Press.
- Noailles, P. (2011). De l'innovation à l'innovateur pour une approche structuraliste de l'innovation. *La revue des sciences de gestion*, 1(247-248), 13-28.
- Noor, K. B. (2008). Case study : a strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Observatoire des Territoires. (s.d.). *Périmètre des EPCI 2021*. Consulté le 06 10, 2021, sur <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/perimetre-des-epci-2021>
- Observatoire Territoria. (2015). *Bordeaux : Les surplus des repas des écoles cédés à des associations d'aide alimentaire*. Consulté le 06 18, 2021, sur <https://observatoireterritoria.fr/documents/Prix/prix2015/fiches/2015-durable-or.pdf>
- OCDE. (s.d.). Consulté le 04 15, 2022, sur <https://www.oecd.org/fr/env/dechets/responsabilite-elargie-du-producteur.htm>
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. La mesure des activités scientifiques et technologiques*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2011). *Fostering social innovation to address social challenges*. Workshop proceedings. Consulté le 02 15, 2017, sur <http://temp.uefiscdi.ro/EDIGIREGION/Fostering%20Innovation%20to%20Addres%20Social%20Challenges.pdf#page=75>
- Office 64 de l'Habitat. (2015). *Inauguration logements adaptés pour gens du voyage. Dossier de presse*. Billère.
- Office 64 de l'Habitat. (s.d.). Consulté le 07 31, 2021, sur www.office64.fr/qui-sommes-nous-r-4

- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Ogburn, W. (1964). *On culture and social change*. Chicago: University of Chicago Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8, 377-388.
- Osborne, S. P. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public administration*, 89(4), 1335-1350.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246-263.
- Parlement Européen. (2017). *Gaspiillage alimentaire : l'Union européenne a l'obligation morale et politique d'agir*. Consulté le 06 14, 2021, sur <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20170407STO70779/gaspiillage-alimentaire-l-ue-a-l-obligation-morale-et-politique-d-agir>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage Publications.
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156, 315-331.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard - Encyclopédie.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885.
- Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473.
- Préfectures Régions. (s.d.). *Quelles sont les compétences d'une région ?* Consulté le 06 10, 2021, sur <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/Le-savez-vous/Quelles-sont-les-competences-d-une-region>
- Rana, N. P., Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K., & Piercy, N. C. (2014). Profiling existing research on social innovation in the public sector. *Information Systems Management*, 31(3), 259-273.
- Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., & Mulgan, G. (2012). *Strengthening Social Innovation in Europe*. Journey to Effective Assessment and Metrics, European Union.
- Régions et Départements de France. (s.d.). Consulté le 08 06, 2021, sur www.regions-departements-france.fr/departements-francais.html
- Réseau National des Ressourceries. (2019). *Rapport d'activité*. Récupéré sur <https://www.dropbox.com/s/8cess0sbm13v9fa/Rapport%20d%27activit%C3%A9%202019.pdf?dl=0>
- Rice, P., & Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods, a health focus*. Melbourne: Oxford University Press.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*(2), 15-36.

- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. London: Sage.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations* (éd. 1st). New York: Free Press.
- Rogers, E. (1971). *Diffusion of innovations* (éd. 2nd). New York: Free Press.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (éd. 5th). New York: Free Press.
- Rosanvallon, P. (1981). *La crise de l'État-providence*. Paris: Le Seuil.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*, 11(1), 7-31.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas In Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper*(12-03).
- Sabel, C. (1996). *Irlande: partenariats locaux et innovation sociale*. Dans Cloutier (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Montréal: Collection études théoriques, Crises*.
- Sahin, I. (2006). Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 5(2), 14-23.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal of manpower*, 24(5), 501-516.
- Schumpeter, J. A. (1999). *Théorie de l'évolution économique : Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Paris: Dalloz.
- Sénat. (2013). *Comment réduire le gaspillage alimentaire*. Consulté le 06 15, 2021, sur https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2014/12/DP_GASPILLAGE_ALIMENTAIRE.pdf
- Sénat. (s.d.). *Résolution du Parlement européen du 19 janvier 2012 sur le thème "Éviter le gaspillage des denrées alimentaires: stratégies pour une chaîne alimentaire plus efficace dans l'Union européenne"*. Consulté le 06 14, 2021, sur www.senat.fr/ue/pac/UE0075.html
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2010). Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept. *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1-15.
- Sinclair, S., Mazzei, M., Baglioni, S., & Roy, M. J. (2018). Social innovation, social enterprise and local public services : Undertaking transformation ? *Social Policy & Administration*, 52(7), 1317-1331.
- Solis-Navarrete, J. A., Bucio-Mendoza, S., & Paneque-Gálvez, J. (2021). What is not social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121190.
- Solow, R. M. (2000). Notes on social capital and economic performance. Social capital: A multifaceted perspective. Dans P. Dasgupta, & I. Seregeldin, *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (pp. 6-10). The World Bank, Washington, DC.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). *Enhancing social innovation by rethinking collaboration, leadership and public governance*. NESTA Paper.
- Stacey, R. (1996). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman.

- Stake, R. E. (1995). The Art of Case Study Research. Dans P. J. Barlatier (2018), *Chapitre 7. Les études de cas. Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Management et Sociétés.
- Stewart, R. B. (1981). Regulation, innovation, and administrative law: A conceptual framework. *California law review*, 69(5), 1256-1377.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, J. K. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *Journal of applied behavioral science*, 6 (1), 69-77.
- Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46-61.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer.
- Torfiing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics (Early Access)*.
- Torfiing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392-416.
- Tremblay, D. G., & Pilati, T. (2013). Social innovation through arts and creativity. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 67-79). UK: Edward Elgar Publishing.
- Turker, D., & Vural, C. A. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 98-113.
- Tushman, M. I., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439-465.
- Ulinski, S. (2015). *Corporate social innovation as a driver of performance and welfare*. Commission Européenne.
- Unapei. (s.d.). Consulté le 03 05, 2019, sur <https://www.unapei.org/actions/qui-sommes-nous/>
- Valente, T. W., & Rogers, E. M. (1995). The origins and development of the diffusion of innovations paradigm as an example of scientific growth. *Science communication*, 16(3), 242-273.
- Van Dyck, B., & Van den Broeck, P. (2013). Social innovation: a territorial process. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. UK: Edward Elgar.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731-760.
- Vie Publique. (2021). Consulté le 06 10, 2021, sur <https://www.vie-publique.fr>
- Village Emmaüs. (s.d.). *Village Emmaüs Lescar-Pau : La Recyclerie-Déchetterie*. Consulté le 07 01, 2021, sur circulagronomie.org/village-emmaus/
- Ville de Billère. (s.d.). Consulté le 07 19, 2021, sur www.billere.fr/la-ville/decouvrez-billere/presentation/
- Voltan, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European journal of innovation management*, 19(4).

- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2014). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357.
- Weka. (2015). *Bordeaux distribue le surplus des cantines scolaires à des associations d'aide alimentaire*. Consulté le 06 18, 2021, sur <https://www.weka.fr/actualite/developpement-durable/article/bordeaux-distribue-le-surplus-des-cantines-scolaires-a-des-associations-daide-alimentaire-34137/>
- Westaway, K. (2014). *Profit & Purpose: How Social Innovation is Transforming Business for Good*. John Wiley & Sons.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation journal*, 15(2), 1-19.
- Whyte, W. F. (1982). Social inventions for solving human problems. *American Sociological Review*, 47(1), 1-13.
- Witt, U. (2002). How evolutionary is schumpeter's theory of economic development? *Industry and innovation*, 9(1/2), 7-22.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (éd. 3rd). London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (éd. 4th). London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (éd. 3rd). Thousand Oaks: Sage.
- Young, H. P. (2011). The dynamics of social innovation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(Supplement 4), 21285-21291.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York; Toronto: Wiley.

Annexes

Annexe 1 : Extrait de l'étude classificatoire

Innovation sociale	Description de l'innovation sociale	Année de lancement	Domaine	Innovateur	Rôle de la collectivité territoriale
Médiation numérique en milieu rural pour aider à préparer sa retraite ¹²⁸	Accompagner les publics "fragiles" dans l'utilisation du numérique et particulièrement pour faire valoir leurs droits à la retraite	2018	Lien social	Conseil départemental des Vosges	Département des Vosges : Initiateur et développeur
Accessibilité du site internet pour handicapés moteur ¹²⁹	Avec une technique innovante (Head Pilot), les handicapés moteur peuvent accéder à des sites internet à l'aide de mouvements de la tête, détectés par la webcam de l'ordinateur (sans souris ni clavier)	2015	Services à la personne	Société Starnav	Région Normandie : Accompagnement (adoption de l'innovation)
Lutte contre la radicalisation des jeunes ¹³⁰	Plan pour protéger les enfants et les plus fragiles ainsi que leur environnement de toute forme de radicalisation	2015	Protection de l'enfance	Département des Alpes-Maritimes	Initiateur et développeur

¹²⁸ observatoireterritoria.fr/documents/Prix/prix2018/fiches/Lien%20social%20Bronze.pdf (12/11/2018)

¹²⁹ www.blog-territoria.org/2016/11/territoria-d-or-2016-la-region-normandie-rend-internet-accessible-aux-handicapes-moteur.html?utm_source=flux&utm_medium=flux-rss&utm_campaign=not-for-profit-charities-causes (12/11/2018)

¹³⁰ www.departement06.fr/actualites-24/lutte-contre-la-radicalisation-des-jeunes-le-departement-recompense-9162.html?cHash=9d7e0154998dc3e9cee69640876c9af (12/11/2018)

"Un livre, un enfant", lutte contre l'illettrisme et promotion de la lecture¹³¹	Lutter contre l'illettrisme en offrant aux enfants domiciliés à Saint-Quentin un livre tous les trois mois	2015	Lien social	Commune Saint-Quentin	Initiateur et développeur
Wake up Café¹³²	Accompagnement et réinsertion durable des personnes détenues ou sorties de prison	2014	Récidive et isolement	Initiative individuelle devenue une association	Ville de Meudon, département Hauts-de-Seine, etc. : Accompagnement
La crèche de secours et l'Appli Bébé du NEUF¹³³	Deux dispositifs dédiés aux parents de jeunes enfants : la "crèche de secours du 9e" en cas de problème urgent de garde et l'application "Bébé d'uneuf" pour suivre la vie et l'évolution des enfants en crèche	2014	Qualité de vie	Mairie du 9e arrondissement de Paris	Initiateur
Les Parisculteurs¹³⁴	Programme qui facilite et accélère l'installation de projets agricoles à Paris	2013	Aménagement / Urbanisme	Commune de Paris	Initiateur et accompagnateur (le projet est mis en œuvre par des agriculteurs urbains)
Académie climat énergie¹³⁵	Démarche co-construite avec les agents publics pour réaliser des économies d'énergie et d'eau dans les bâtiments publics	2012	Transition énergétique	Bordeaux Métropole	Initiateur et développeur
Alzami¹³⁶	Accompagner les malades d'Alzheimer à domicile en employant une méthode innovante qui se base sur l'emploi des techniques de stimulation cognitive	2008	Santé	Entreprise sociale (Ologi)	Département de la Seine-Maritime : Accompagnateur

¹³¹ observatoireterritoria.fr/documents/Prix/prix2015/fiches/2015-social-or.pdf (12/11/2018)

¹³² www.wakeupcafe.org/notre-mission/ (12/11/2018)

¹³³ observatoireterritoria.fr/documents/Prix/prix2017/fiches/Vie-or2.pdf (12/11/2018)

¹³⁴ www.parisculteurs.paris/fr/a-propos/les-parisculteurs-en-quelques-mots/ (12/11/2018)

¹³⁵ observatoireterritoria.fr/documents/Prix/prix2017/fiches/Transition-or.pdf (12/11/2018)

¹³⁶ www.avise.org/portraits/olog (12/11/2018)

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-structuré

Lieu, date

Introduction

Cette interview constitue une partie d'une recherche doctorale entreprise à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA). Elle s'intéresse particulièrement au projet innovant (nom du projet).

Le programme d'entrevue est divisé en deux parties. La première contient des questions générales concernant votre organisation et vos responsabilités. La suivante a pour objectif de comprendre et examiner le projet (nom du projet).

Cet entretien ne sera pas enregistré mais si vous me permettez, je prendrai quelques notes.

Vous aurez la possibilité en fin d'entretien de garder ou de ne pas garder l'anonymat.

Partie I. Présentation de l'organisation et de l'interviewé

I.1 Pourriez-vous me présenter votre organisation ?

I.2 Quel poste y occupez-vous ? Qu'est-ce que cela implique ?

I.3 Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation (nom de l'organisation) ?

I.4 Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Partie II. Informations sur le projet

II.1 Émergence du projet

II.1.1 Pourriez-vous me présenter le projet (nom du projet) ?

II.1.2 Comment l'idée du projet est-elle née et quand ?

II.1.3 Pourquoi le projet est-il la solution au problème (nom du problème social) ?

II.2 Développement du projet depuis sa création

II.2.1 Comment le projet est-il mis en œuvre ?

II.2.2 Comment la collectivité accompagne-t-elle le projet ?

II.2.3. Qu'en est-il de ce projet aujourd'hui ?

II.3 La constitution du réseau

II.3.1 Quels sont les acteurs impliqués dans ce projet et quel est leur rôle ?

Le public

Le privé

Les associations

Les citoyens

II.3.2 Pourquoi faites-vous appel à ces partenaires ?

II.3.3 Quelle est la place (l'importance) de chaque partenaire ?

II.3.4 Comment se passe l'accompagnement avec les différents acteurs (conventions, relations, etc.) ?

II.3.5 Quels sont les éléments importants de la/des conventions (contrats) ?

II.3.6 Y avait-il des problématiques d'accompagnement à gérer ?

II.4 La diffusion de l'innovation

II.4.1 Avez-vous mis à l'échelle ou dupliqué ce projet ? / ou quelqu'un d'autre l'avait fait ?

II.4.2 Si oui, comment cela s'est déroulé ?

II.4.3 Quels sont les acteurs impliqués dans cette mise à l'échelle ?

Conclusion

Avez-vous des questions ?

Souhaitez-vous garder l'anonymat ?

Puis-je avoir accès à la documentation (types de documentation) ?

Annexe 3 : Emmaüs dans le monde



Source : Emmaüs International (2014)

Koussila Bedrane-Makhlouf (2022). « Les innovations sociales initiées, développées, et/ou accompagnées par les collectivités territoriales : quel processus et quelles particularités ? »

École Doctorale 481, Sciences Sociales et Humanités

LiREM – Laboratoire de Recherche en Management

Résumé

Le changement dans la philosophie politique des gouvernements dès les années 1980-1990 et les réductions des dépenses publiques qui en ont résulté ont imposé le recours à de nouvelles formes d'innovation dans le secteur public, orientées essentiellement vers la société. L'aggravation des problèmes sociaux et environnementaux ces dernières décennies a accru l'intérêt accordé à l'innovation sociale en tant que solution envisageable, afin de résoudre ces problèmes de manière pertinente et durable.

Notre thèse vise à comprendre comment les collectivités territoriales soutiennent le processus d'innovation sociale afin de favoriser le changement social au niveau local. Basés sur une approche qualitative par étude de cas multiple, nos résultats montrent que le processus d'innovation sociale peut être représenté par un modèle composé de deux phases : "Formation et test des idées", "Mise en œuvre et diffusion des idées".

En outre, nous identifions les facteurs influençant le processus d'innovation sociale dans le secteur public local. Ils sont regroupés en quatre catégories : facteurs d'ordre contextuel, facteurs individuels et organisationnels, facteurs relationnels et facteurs liés à la nature de l'innovation sociale. La recherche met l'accent sur les notions de territoire, de réseau, de participation des usagers et de l'évolution du leadership public comme caractéristiques de l'innovation sociale en lien avec les collectivités territoriales.

Enfin, cette thèse fournit des implications pertinentes aux décideurs politiques, dont territoriaux, et aux managers publics territoriaux afin que les collectivités territoriales puissent réaliser leurs missions en matière d'innovation sociale.

Mots clés : Innovations sociales, Collectivités territoriales, Management public, Secteur public local.

Abstract

The change in the political philosophy of governments from the 1980s-1990s and the resulting cuts in public spending have led to new forms of innovation in the public sector, essentially socially oriented. The worsening of social and environmental problems in recent decades has increased the interest in social innovation as a possible solution to address these problems in a relevant and sustainable way.

Our thesis aims to understand how local governments support the process of social innovation to foster social change at the local level. Based on a qualitative multiple case study approach, our results show that the social innovation process can be represented by a model composed of two phases: "Idea formation and testing", "Implementation and idea diffusion".

In addition, we identify the factors influencing the social innovation process in the local public sector. These are grouped into four categories: contextual factors, individual and organizational factors, relational factors, and factors related to the nature of the social innovation. The research focuses on the notions of territory, network, user participation and the evolution of public leadership as characteristics of social innovation in relation to local government.

Finally, this thesis provides relevant implications for policy makers, including territorial decision-makers, and territorial public managers so that local governments can successfully achieve their social innovation missions.

Keywords: Social innovations, Local governments, Public management, Local public sector.