



HAL
open science

Innovation sociale et développement local : le cas des “ Plus Beaux Villages ” (au Japon, en France et dans le monde)

Ryunosuke Takatsu

► **To cite this version:**

Ryunosuke Takatsu. Innovation sociale et développement local : le cas des “ Plus Beaux Villages ” (au Japon, en France et dans le monde). Economies et finances. Université Rennes 2, 2024. Français. NNT : 2024REN20018 . tel-04752545

HAL Id: tel-04752545

<https://theses.hal.science/tel-04752545v1>

Submitted on 24 Oct 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.

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE RENNES 2

ECOLE DOCTORALE N° 645
Espaces, Sociétés, Civilisations
Spécialité : *Économie et société*

Par

Ryunosuke TAKATSU

Innovation sociale et développement local

Le cas des « Plus Beaux Villages » (au Japon, en France et dans le monde)

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 8 octobre 2024

Unité de recherche : EA 7481 Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales

Rapporteurs avant soutenance :

Danièle BÉNÉZECH Professeur de sciences économiques, Université de Rennes
Shintarō NAMIOKA Professeur de sciences politiques, Université Meiji Gakuin

Composition du Jury :

Examineurs :	Danièle BÉNÉZECH	Professeur de sciences économiques, Université de Rennes
	Patrice GUILLOTREAU	Directeur de recherches, IRD
	Marie-Laure LE BERRIGAUD	Maître de conférences en sciences de gestion, Université Rennes 2
	Shintarō NAMIOKA	Professeur de sciences politiques, Université Meiji Gakuin
Dir. de thèse :	Marc LAUTIER	Professeur de sciences économiques, Université Rennes 2
Co-dir. de thèse :	Marc HUMBERT	Professeur émérite en sciences économiques, Université de Rennes

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE RENNES 2

ECOLE DOCTORALE N° 645

Espaces, Sociétés, Civilisations

Spécialité : *Économie et société*

Par

Ryunosuke TAKATSU

Innovation sociale et développement local

Le cas des « Plus Beaux Villages » (au Japon, en France et dans le monde)

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 8 octobre 2024

Unité de recherche : EA 7481 Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales

Rapporteurs avant soutenance :

Danièle BÉNÉZECH Professeur de sciences économiques, Université de Rennes

Shintarô NAMIOKA Professeur de sciences politiques, Université Meiji Gakuin

Composition du Jury :

Examineurs : Danièle BÉNÉZECH

Patrice GUILLOTREAU

Marie-Laure LE BERRIGAUD

Shintarô NAMIOKA

Dir. de thèse : Marc LAUTIER

Co-dir. de thèse : Marc HUMBERT

Professeur de sciences économiques, Université de Rennes

Directeur de recherches, IRD

Maître de conférences en sciences de gestion, Université Rennes 2

Professeur de sciences politiques, Université Meiji Gakuin

Professeur de sciences économiques, Université Rennes 2

Professeur émérite en sciences économiques, Université de Rennes

Innovation sociale et développement local
Le cas des « Plus Beaux Villages » (au Japon, en France et dans le monde)

Sommaire

Première partie : Champs d’actions pour les processus d’innovation

Chapitre 1 : Prise en compte de l’innovation dans les théories socio-économiques

Section 1 : Les approches de l’innovation en science économique

Section 2 : Les approches de l’innovation en sciences de gestion

Section 3 : Les approches de l’innovation dans les sciences de la société

Chapitre 2 : Incorporation du social dans l’organisation économique

Section 1 : L’économie efficace et le social solidaire

Section 2 : La responsabilité du bien-vivre dans la société

Section 3 : L’implication du business dans le social

Chapitre 3 : Actions innovantes pour le développement social

Section 1 : L’éventail des définitions de l’innovation sociale

Section 2 : Le social dans le développement local

Section 3 : Le potentiel des actions d’innovation sociale

Deuxième partie : Innovations sociales dans « Les Plus Beaux Villages »

Chapitre 4 : Associations pour soutenir la revitalisation des villages

Section 1 : L’association « Les Plus Beaux Villages de France »

Section 2 : L’association « Les Plus Beaux Villages du Japon »

Section 3 : La fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre »

Chapitre 5 : Actions villageoises en tant qu’innovations sociales

Section 1 : Un cas emblématique de développement local d’un village français

Section 2 : Un panel de modalités différentes d’action dans quatre villages japonais

Introduction générale

Si seulement venait le printemps.

Dans mon coeur déjà

Fleurit le cerisier¹.

Kenshin Sumitaku, poète japonais (1961-1987).

Le printemps est venu : comment, nul ne l'a su²

Antonio Machado, poète espagnol (1875-1939)

Dans toutes les littératures du monde, les poètes chantent le printemps. C'est que durant l'hiver tout s'est endormi et cela paraît long. Nous avons tous hâte que le printemps enfin revienne. Combien de contes reprennent ce thème du sommeil qui semble s'éterniser et du réveil attendu qu'on aimerait bien provoquer !

Dans la littérature de sciences humaines et sociales, les analyses sont plus prosaïques, mais à bien des égards on peut considérer que certaines sociétés ou communautés sont en quelque sorte endormies. Certes ce n'est pas la venue du printemps qui va les réveiller alors qu'elles sont parfois plongées dans une sorte de léthargie depuis de nombreuses années.

Nous avons choisi de nous préoccuper du sort de petites communautés rurales locales qui paraissent ainsi endormies, avec l'objectif de trouver comment les redynamiser. Nous pensons à ces petites communautés rurales locales qui doivent faire face à un déclin économique et social marqué par la baisse du taux de natalité, par le vieillissement de leur population et l'exode des jeunes et des moins jeunes vers des communes urbaines plus grandes.

Il nous semble que pour reprendre vigueur et dynamisme les communautés rurales locales affectées doivent passer par des changements importants dans leur fonctionnement. Il faut comprendre ce qui pourrait amener ces changements et comment les mettre en œuvre. Le concept générique dans les sciences humaines et sociales pour aborder l'analyse des changements est celui d'innovation. Il s'en suit que les théories de l'innovation doivent constituer un point d'appui central d'une recherche ayant pour objectif la revitalisation de petites communautés.

Cette considération générale permet de formuler **le sujet de la thèse** que nous présentons :

Proposer et étayer par des cas d'expérimentation réussie, un argumentaire puisé dans l'ensemble des théories de l'innovation et adapté à la mise en œuvre et au décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales.

L'intérêt de cette recherche qui peut contribuer à montrer des pistes pour redynamiser des petites communautés rurales est clair. Partout dans le monde, et notamment dans les pays industriels, l'urbanisation et la concentration urbaine s'accompagnent d'une quasi désertification des campagnes où de plus en plus de petites communes dépérissent. C'est une question difficile à laquelle sont confrontées toutes ces sociétés.

¹ 春にはと思う心に早い桜 (haru ni wa to omou kokoro ni hayai sakura)

² La primavera ha venido
nadie sabe cómo ha sido.

Notre sujet concerne donc un thème qui est de nos jours d'un intérêt majeur dans tous ces pays. Nous l'abordons en élaborant un argumentaire à partir de l'examen minutieux de l'ensemble des théories de l'innovation.

Le fait de ne pas se focaliser sur un outil théorique précis et de l'appliquer - par exemple telle ou telle théorie de l'innovation sociale - signifie que nous abordons la question de la redynamisation de ces communautés avec un spectre large du point de vue de l'outillage conceptuel. La problématique du changement concerne aujourd'hui tous les champs des activités humaines. Nous avons donc décidé de procéder à un examen minutieux de l'ensemble des théories de l'innovation. Ceci présente un intérêt théorique qui tient en cet effort d'adopter une vision transversale et articulée de toutes ces théories de l'innovation, alors qu'elles sont en général employées de manière concurrente et ciblée sur un domaine délimité.

Côté empirique, si l'analyse d'expérimentations de « réveil » de communautés rurales fait partie de notre sujet, celle-ci se fera dans des contours limités, adaptés à ce qu'il est possible de mener à bien pour une thèse. En premier, indiquons en reprenant l'énoncé de notre sujet, que la dimension empirique de notre travail porte sur l'examen d'un nombre limité de cas d'expérimentation réussie, c'est-à-dire des cas montrant une redynamisation de petites communautés rurales. Mais plus largement nous avons dû délimiter notre champ de recherche.

A - Une approche nécessairement limitée de la redynamisation de petites communautés

1) Une approche non globale de la perte de dynamisme des petites communautés

Nous n'aurons pas une approche globale comme le sont certaines approches macroéconomique, géographique, politiste statistique du phénomène d'ensemble de perte de dynamisme dans les petites communautés rurales au sein d'un ensemble national.

Elles ont certes leur intérêt. Elles sont conduites par des spécialistes de l'économie rurale, de l'aménagement du territoire, et des géographes. Dans tous les pays du monde vue l'importance du phénomène, des données sont avancées et des tentatives de politiques publiques sont menées. Ainsi en France en mars 2023 les ministères concernés, munis en premier des données de l'INSEE ont lancé un plan de reconquête du commerce en milieu rural³. Il s'appuie entre autres sur le fait que 62% des communes françaises étaient dépourvues de commerces en 2021 alors qu'elles n'étaient que 25% dans cette situation en 1980. Et ces faits sont croisés avec la diminution de la présence des services publics et leur situation à des distances de plus en plus grandes pour les populations de ces petites municipalités.

Nous n'essayons pas plus de faire la cartographie, ou/et la classification des territoires selon des formes diverses de ruralité et de degrés plus ou moins élevés de formes de « moindre » dynamisme selon différents critères comme l'a fait par exemple Magali Talandier, économiste spécialiste de l'aménagement du territoire. Elle a publié un rapport⁴ sur cette question pour l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires en 2023.

³ Accessible sur internet : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/accompagnement-linstallation-de-commerces-en-milieu-rural-1058>

⁴ Disponible également sur internet <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-02/Rapport%20final%20e%CC%81tude%20ANCT%20Ruralite%CC%81s%20-%20Acadie%20-%20Magali%20Talandier%20-%2016%20fe%CC%81vrier%202023.pdf>

De la même manière, nous n'avons pas cherché à suivre l'idée de relier la redynamisation des territoires à la promotion selon tous les moyens possibles d'une production locale qui pourrait voir ses débouchés s'étendre nationalement, internationalement via différents types de soutien pour renforcer sa compétitivité. Ce qui est un peu la logique de nombre de géographes et des systèmes d'appellations.

2) Une approche qui n'étalonne pas les communautés rurales pour les comparer

Les cas d'expérimentation réussie que nous avons choisis pour tester les enseignements tirés de notre analyse des théories de l'innovation ne l'ont pas été à partir de l'analyse statistique d'un grand échantillon de petites communautés rurales avec des données les concernant sur une période assez longue.

Il aurait certes été possible d'imaginer un indice multicritère permettant de classer tout un ensemble de petites communautés dont on aurait constitué un échantillon. On aurait alors pu sur une échelle de plus ou moins grand dynamisme repérer lesquelles au cours du temps avaient connu une redynamisation et sélectionner ainsi les cas d'expérimentation réussie à analyser.

3) Une approche limitée à une forme de réussite spécifique sur des cas singuliers mais reliés

Nous avons considéré que les critères généraux de réussite usuels selon l'économie standard n'étaient pas pertinents : modernisation, élévation de la productivité, industrialisation y compris du commerce, accueil de grandes compagnies. Il s'agit en fait selon ces critères de transformer une petite commune rurale en une petite et bientôt une grande commune « urbaine ».

Notre choix a été de trouver des cas d'expérimentation de petites communautés rurales qui sont restées de petites communautés rurales. Mais où la vie sociale s'est réveillée. Où des changements dans leur fonctionnement - dont on va chercher à trouver l'explication en fouillant dans l'ensemble des théories de l'innovation - ont été propres à redynamiser le lien social et rendre espoir, qualité de vie et joie de vivre à l'ensemble de la population. Et ceci ne veut pas dire qu'il n'y aura pas, comme effets induits, des améliorations de type économique.

Notre choix supposait que l'élément moteur d'une redynamisation viendrait des relations sociales entre les acteurs de base et non d'une politique publique ou des forces du marché, même si ces deux éléments pouvaient entrer en jeu dans les processus d'innovation qui s'enclencheraient de manière réussie.

Le fait est que nous avons rencontré de manière fortuite ce cas de figure. Après notre master de recherche en France, nous avons pu travailler à partir de 2016 pour l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon » (créée en 2005), qui était en lien avec l'association française correspondante. C'est l'association française qui avait lancé, dès 1982, cette manière originale de réveiller la vie dans les villages endormis. Là nous avons pu observer ce qui était manifestement des cas d'expérimentation réussie de redynamisation de petites communautés rurales au sens où nous venons de la définir. Des cas singuliers mais reliés entre eux en association au sein d'espaces nationaux et d'un espace national à un autre. Au total, plus de 800 villages dans une dizaine de pays participent à cette expérimentation.

Notre position particulière nous a permis ce qu'on peut appeler une approche socio-anthropologique d'observation participante⁵ facilitant la documentation des cas et tous les interviews nécessaires. Ceci ne nous a certes pas empêché de compléter ces observations par l'analyse des documents et de la littérature qui pouvaient concerner le sujet et étayer notre recherche.

B- Une approche qui s'inscrit dans l'histoire des théories du développement

Les théories du développement sont nées au sortir de la deuxième guerre mondiale, dans un moment de constitution d'une communauté internationale avec l'ONU, communauté créée en 1945 et voulue plus robuste que feu la SDN⁶, préoccupée de la paix et de la prospérité au niveau mondial. Les pays non industriels, considérés jusqu'à ce moment comme attardés ont eu alors vocation, sous l'égide de l'ONU - outre de devenir indépendants - de se « développer » et tout premièrement de sortir de la situation de rareté et de misère dans laquelle on les voyait. La terminologie était nouvelle, mais elle a été gardée et une première décennie du développement fut lancée dans le cadre de l'ONU pour ces pays en 1962.

C'est dans ce contexte que sont nées les théories dites du développement, elles ont évolué, elles se sont spécifiées. Notre recherche s'inscrit dans le sillage d'une de ses dernières spécifications.

Nous pouvons en faire un bref historique. Au point de départ des théories du développement, parmi les grands contributeurs mondiaux, il y a eu François Perroux qui fut professeur au Collège de France. Nous sommes dans sa filiation comme le montre le fait qu'André Torre mette en exergue de son article de 2015, sur la théorie du développement territorial⁷, la définition que donnait François Perroux du développement en 1961 : « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement son produit réel global⁸. Dans cette définition le développement est considéré comme un phénomène de transformation de la société, une transformation qui se traduit ensuite après qu'elle a eu lieu, par de la croissance économique. Nous allons de fait nous intéresser en quelque sorte à ce type de développement, pour de petits territoires, dans cette optique d'y découvrir comment se font des transformations mentales et sociales de ses habitants.

Mais rappelons les grandes lignes du cheminement qui en un demi-siècle a mené du François Perroux de 1961 à un André Torre de 2015.

Très rapidement, dès les premières années de constitution des théories du développement, tous les auteurs ou presque vont remplacer de facto le terme développement par celui de croissance économique. Plus exactement, concernant tous ces pays, qu'on appelle pays du Tiers-Monde dans les années 1960 et 1970, il sera question, comme l'avait déjà acté en 1958 Albert Hirschman, de stratégies de développement économique⁹.

⁵ Voir par exemple Coenen-Huther, J. (1995). *Observation participante et théorie sociologique*. L'Harmattan: Paris.

⁶ La Société des Nations avait été créée à l'issue de la première guerre mondiale et mise en place en 1920, elle n'a pas su empêcher les conflits et la poursuite des colonisations et finalement la seconde guerre mondiale qui éclata en 1939.

⁷ Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie et société*, 17(3), 273-288.

⁸ Perroux, F. (1961). *L'économie du XXème Siècle*, cité d'après p. 368 de l'édition de 1991, PUG: Grenoble.

⁹ La référence est Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press: New-Haven. Sur ce sujet on peut consulter Humbert, M. (2023). Persistance historique de fortes inégalités mondiales, - la « défaillance du développement ». In M. Lautier, L. Charles, D. Diaw. H. Gérardin, B. Quenault (Eds.), *Dynamiques des inégalités et développement*, (p. 15-33). Karthala: Paris.

Les stratégies de développement « économique » concernent des populations dans leur entièreté qu'on les qualifie de « pauvres » ou de « sous-développées » selon les termes alors en usage. Cependant en France en 1962 est mis en place un Plan de développement économique et social¹⁰ et la planification à la française sera discuté partout sur la planète. C'est-à-dire que la France se sent un besoin de « développement » et que celui-ci ne serait pas un « déjà » acquis dans les pays dits industrialisés, mais encore et toujours à poursuivre, sans fin.

Mais il y a une différence bien sûr entre les deux catégories de pays. Dans le Tiers-Monde il est question de « stratégies d'industrialisation » et dans les pays industrialisés de « politiques industrielles ». La différenciation est subtile, alors que dans l'un et l'autre cas il s'agit d'interventions de l'Etat dans le fonctionnement des activités économiques. Les Etats se substituant ici et là au libre jeu spontané des marchés pour booster leurs firmes industrielles et la croissance.

Les théories et les communautés scientifiques se sont ainsi différenciées, en particulier sur cette subtilité avec d'un côté des économistes et autres spécialistes du développement, et de l'autre, des économistes industriels et après un certain délai des gestionnaires et des sociologues. Mais la diversité des spécifications dans la filiation desquelles nous sommes inscrits va encore au-delà.

En effet le paysage des activités scientifiques sur les questions de transformations de ce qui se passe dans la vie et les activités menées nécessairement sur des territoires, s'était préalablement enrichi de la naissance d'une nouvelle démarche de recherche. « La science régionale », discipline fondée au milieu des années 1950 par l'Américain Walter Isard et qui va évoluer un certain temps en parallèle¹¹ avec les théories du développement sus mentionnées.

La « science régionale » est ainsi née avant même l'économie du développement du tiers-monde. Elle concerne les nations industrielles, les Etats-Unis, mais aussi la France et toutes les autres. Elle incite à ne pas considérer chacune de ces nations comme un tout homogène ce que font les modèles, les théories et les politiques macroéconomiques keynésiennes alors généralisées. Et qui sont le support de ces plans - explicites ou incitatifs - de développement économique et social.

Cette science régionale est issue de théories plus anciennes qui tentaient de « spatialiser » les théories économiques¹². Elle est restée quelque temps dans cette ligne, mais elle va évoluer en raison de contributions qui en soulignant l'hétérogénéité des grands espaces nationaux, montrent et analysent la grande différenciation des régions au sein de tout espace national. Et plus encore l'importance des inégalités économiques entre ces régions et ses conséquences négatives. Cette science régionale va dans la suite devenir le support pour des politiques de décentralisation et d'aménagement des territoires qui se sont mises en place un peu partout dans les pays industrialisés.

¹⁰ L'exercice de planification avait commencé en 1947 avec une succession de plans dits de modernisation et d'équipement.

¹¹ Walter Isard a créé en 1954 l'Association internationale de science régionale et un département de Science régionale en 1958 à l'université de Pennsylvanie. Son ouvrage séminal : Isard, W. (1956). *Location and Space Economy*. M.I.T. Press: Cambridge.

¹² Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft - Eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel*. Gustav Fischer: Jena. En France c'est aussi un courant de recherche avec par exemple l'ouvrage de Morand, P. (1966). *L'analyse spatiale en science économique*. Cujas: Paris.

Ces analyses visant à la réduction des inégalités entre les régions au sein de tout pays industriel qui commencent dans les années 1960 sont contemporaines des recherches visant au rattrapage par les pays « attardés » du Tiers-Monde des niveaux d'industrialisation des pays « modernes » dans un ensemble mondial très inégal.

Les deux courants de recherche vont se confronter à des problèmes d'un même type ce qui les amènera à un rapprochement. D'un côté, la décentralisation et l'aménagement du territoire tendaient très clairement à considérer la région, le territoire comme un ensemble de variables dont les valeurs dépendaient de la politique menée, des actions menées à partir du centre, de la modulation de la politique industrielle nationale. Sans grande prise en considération de la manière dont fonctionnaient les régions.

D'un autre côté, les politiques menées dans les pays du Tiers-monde selon les théories du développement qui avait été élaborées, étaient des politiques et des stratégies décalquées de la situation économique des pays industrialisés. C'était tout d'abord, principalement des stratégies de remplacement par des productions sur le territoire national, des produits importés des pays industriels, puis, ou dans d'autres pays, des stratégies d'exportation de tout ce dont les pays industriels pouvaient avoir besoin. Tout ceci sans grande considération à l'égard de la manière présente de fonctionner de ces pays, et donc sans se soucier des mesures à prendre pour faire évoluer ces manières en faveur d'un développement au sens de F. Perroux.

Ce serait très long d'expliquer de manière argumentée comment, à partir de là, est né un nouveau type d'approche faisant évoluer les deux courants bien différenciés de recherche vers une méthode qu'on peut dire commune. Il nous faut quand même indiquer que ce rapprochement s'est produit alors que les résultats objectifs de l'un et l'autre semblaient plus que modestes. Les inégalités régionales au sein des pays s'amplifiaient, les pays du tiers-monde ne comblaient en rien leur retard sauf pour une toute petite poignée d'entre eux qualifiés à partir des années 1980 de pays en voie d'industrialisation¹³.

Philippe Aydalot qui, en France, a joué un rôle important pour introduire et diffuser une nouvelle manière de penser l'économie à l'échelon des territoires, situe la filiation de cette modification dans les travaux des économistes du tiers-monde sur le développement autocentré. Il cite en particulier John Friedmann et sa recherche publiée en 1972 et concernant le développement endogène au Venezuela¹⁴.

Donnons quelques repères qui montrent que ce basculement prend date dans ces années 1975-1985. Ainsi en 1974 en France Jean-Claude Perrin publie un ouvrage encore intitulé « le développement régional » mais en 1985 José Arocena intitule son ouvrage « Le développement par l'initiative locale¹⁵ ». L'ouvrage en langue anglaise publié en 1981 et édité par Stöhr et Taylor¹⁶ montre clairement que c'est dans cette période que s'est opérée la jonction des deux courants dans ce changement de méthode. Il s'intitule : « Développement venant du haut ou montant du bas ? La dialectique de la planification régionale dans les pays

¹³ Balassa, B. (1981). *The Newly industrializing countries in the world economy*. Pergamon Press: New York.

¹⁴ John, F. (1972). A General Theory of polarised development. In N. M. Hansen (Eds.), *Growth Centers on regional economic development*, (p. 82-107). The Free Press: New York. cité p. 144 par Aydalot, P. (1985). *Economie Régionale et Urbaine*. Economica: Paris. Information reprise de Koning, M., & Facchini, F. (2008). *Quelle place pour l'entrepreneur dans les théories de la croissance régionale ?*. Working Papers halshs-00319161, HAL. (p. 11)

¹⁵ Perrin, J-C. (1974). *Le développement régional*. PUF: Paris ; Arocena, J. (1985). *Le développement par l'initiative locale*. L'Harmattan: Paris.

¹⁶ Stöhr, W. B., & Taylor, F. D. (Eds.), (1981). *Development from Above or Below? The dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. John Wiley and Sons: New York.

en développement ».

Le domaine des recherches sur le développement issu des régions a été marqué par les recherches d'Arnaldo Bagnasco (1975)¹⁷ sur la troisième Italie à partir desquelles va surgir la thématique des districts industriels puis de géographie industrielle (Krugman, 1995¹⁸). Tandis que dans celui sur les pays en développement (le terme Tiers-monde est abandonné peu à peu) il est désormais question d'industrialisations endogènes (Claude Courlet, 1989¹⁹). Dans ces entrelacs se sont construites, en bénéficiant également des analyses de l'économie des proximités²⁰, les analyses dans le prolongement duquel nous nous situons. Elles ont été principalement dénommées recherches sur le développement local²¹.

Valérie Angeon et Jean-Marc Callois précisent en 2005²² « les travaux sur le développement local identifient les dynamiques sociales comme vecteurs d'évolution des territoires [ils constituent] une démarche novatrice ». On voit clairement que le « local » simplement opposé au « national » des années soixante s'est enrichi comme l'a souligné par ailleurs André Torre de la vie des territoires ce qui lui fait préférer le terme de développement territorial certes plus récent dans la littérature.

Il adopte le qualificatif « territorial » avant tout parce que, écrit-il²³ en s'appuyant sur Sack (1986)²⁴, ce terme « fait référence, plutôt qu'à des frontières délimitées, à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières, qui se reconnaissent dans des projets communs ». Nous sommes bien inscrits dans cette manière de voir, cependant nous gardons le qualificatif « local » car les villages de notre étude de cas sont des communautés locales, et ce sont elles qui, entre autres, ont forgé et transforment leurs territoires. Ce sont des communautés, dont la vie dépend tout en premier des interactions entre leurs membres entre ceux-ci et ceux d'autres communautés. Ceci étant au-delà de la dénomination, nous sommes cependant bien dans cette longue filiation historique.

C) Justification et annonce du plan

Nous nous sommes donc inscrits pour notre recherche dans la lignée des théories du développement qui partant de François Perroux mènent jusqu'à celle d'un développement territorial qui implique une transformation des pratiques sociales et des mentalités. André Torre est un représentant bien connu de ce courant théorique. Après avoir étudié ses travaux, notre attention a été retenue entre autres par une de ses affirmations fortes qui est la suivante.

« Les nouveaux processus de développement territorial sont ainsi affaire d'innovations technologiques, économiques, sociales, institutionnelles et organisationnelles, qui rompent avec les comportements routiniers, reproduisant les pratiques antérieures, souvent avec succès mais sans ouvrir de nouvelles perspectives²⁵ ».

¹⁷ Bagnasco, A. (1997). *Tre Italia : la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*. Il Mulino: Bologna.

¹⁸ Krugman, P. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. M.I.T. Press: Cambridge.

¹⁹ Courlet, C. (1989). Les industrialisations endogènes. *Revue Tiers Monde*, 118: 413-421.

²⁰ Bellet, M., Kirat, T., & LARGERON, C. (1998). *Approches multiformes de la proximité*. Hermès: Paris.

²¹ Pecqueur, B. (1989). *Le développement local*. Syros: Paris; Greffe, X. (2002). *Le Développement local*. Edition de l'Aube: Paris.

²² Angeon, V., & Callois, J. M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ?. *Economie et Institutions*, 6-7: 19-50. Citation tirée de la page 19 et 20.

²³ Voir André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 278).

²⁴ Sack, R. D. (1986). *Human Territoriality. Its Theory and History*. Cambridge University Press: Cambridge.

²⁵ Voir André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 284).

Ceci nous a donné une indication claire pour organiser notre thèse en raison des résultats attendus de notre recherche, rappelons-les :

Proposer et étayer par des cas d'expérimentation réussie, un argumentaire [...] adapté à la mise en œuvre et au décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales.

Nous devons à n'en pas douter aller labourer l'ensemble des théories de l'innovations dont il énumère toute une série et analyser les champs d'action des processus d'innovation qu'elles définissent.

Nos cas d'expérimentations - des villages reliés par des associations - ne sont pas des « Régions » de la science régionale, ce sont de très petites entités. Toutefois cette taille restreinte peut être considérée comme bénéfique par rapport à certains excès de la grande taille comme l'avaient montré il y a déjà bien longtemps des auteurs tels que Illich²⁶ (1973) ou Schumacher (1973)²⁷.

Mais surtout ces entités entrent bien, de par leur petite taille, dans ce qui concerne les recherches sur le développement territorial selon la recommandation d'André Torre. Nous le citons à nouveau « La problématique du développement territorial concerne avant tout des aires géographiques de taille plutôt restreinte²⁸ ». Et là il s'agit de les analyser avec « une conception élargie de l'innovation, et qui prenne en compte non seulement les mutations productives mais aussi l'ensemble des changements sociaux et institutionnels à l'œuvre dans les territoires²⁹. Ces changements, nous pouvons les qualifier, sans avoir à nous référer à une définition théorique, d'« innovations sociales ».

Par conséquent nous allons pouvoir sur cet argumentaire adopter un plan général pour traiter le sujet choisi, rappelons-en son énoncé complet :

Proposer et étayer par des cas d'expérimentation réussie, un argumentaire puisé dans l'ensemble des théories de l'innovation et adapté à la mise en œuvre et au décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales.

Nous commencerons dans une première partie à passer en revue les champs d'actions pour les processus d'innovations et dans une seconde partie nous analyserons les processus d'innovations sociales qui sont à l'œuvre dans les « Plus Beaux Villages » principalement ceux de France et du Japon. Nous aurons donc le plan général suivant :

Première partie : Champs d'action pour les processus d'innovations

Deuxième partie : Innovations sociales dans « Les Plus Beaux Villages »

Dans la perspective indiquée par André Torre, la première partie doit présenter une analyse de l'ensemble des théories de l'innovation. Ceci avec en ligne de mire notre objectif, c'est-à-dire à partir de là, concevoir comment « intégrer les dimensions sociales [...] dans la [...]

²⁶ Illich, I. (1973). *Tools for conviviality*. Calder and Boyars: London. (Traduction française : Illich, I. (1973). *La convivialité*. Seuil: Paris.)

²⁷ Schumacher, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*. Blond & Briggs: London. (Traduction française : Schumacher, E. F. (1978). *Small Is Beautiful - une société à la mesure de l'homme*. Le Seuil, Collection Points: Paris.)

²⁸ Voir André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 279).

²⁹ Voir André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 285).

sphère de l'économie³⁰ ». Ceci fait il y aura lieu de nous focaliser sur l'analyse de la manière dont des actions innovantes peuvent amener ces transformations sociales.

Nous pourrons alors dans la deuxième partie, après avoir présenté notre « terrain », c'est-à-dire ces « Plus Beaux Villages » réunis en associations nationales, analyser les actions villageoises comme autant d'innovations sociales se montrant capable de redynamiser ces petites communautés rurales. Notre plan détaillé sera donc le suivant.

Première partie : Champs d'action pour les processus d'innovations

Chapitre 1 : Prise en compte de l'innovation dans les théories socio-économiques

Chapitre 2 : Incorporation du social dans l'organisation économique

Chapitre 3 : Actions innovantes pour le développement social

Deuxième partie : Innovations sociales dans « Les Plus Beaux Villages »

Chapitre 4 : Associations pour soutenir la revitalisation des villages

Chapitre 5 : Actions villageoises en tant qu'innovations sociale

³⁰ Voir André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 279).

Première partie

Champs d’actions pour les processus d’innovation

La première partie a pour objet d’élaborer, conformément à notre projet de thèse,

un argumentaire puisé dans l’ensemble des théories de l’innovation et adapté à la mise en œuvre et au décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales.

Nous sommes en effet persuadés, suivant en cela divers auteurs et notamment André Torre, que la redynamisation des petites communautés ne peut venir que tout un ensemble « d’innovations technologiques, économiques, sociales, institutionnelles et organisationnelles³¹ ».

Il nous faut donc examiner et comprendre ce que sont les processus d’innovations et les champs qu’ils couvrent. Ces processus sont conceptualisés par différentes théories socioéconomiques. C’est la façon dont ils prennent en compte l’innovation que nous analyserons en premier. Ensuite, en raison de notre conviction que cela est non seulement possible mais indispensable, conviction là-encore étayée par la littérature sur le développement territorial³², nous examinerons comment des dynamiques sociales peuvent être reliées à, incorporées dans, la sphère de l’économie. Finalement il nous restera à analyser comment concevoir, comment peuvent se pratiquer, des actions innovantes qui soient des innovations sociales au sens où elles contribuent au développement local.

Cette partie comportera donc trois chapitres.

Chapitre 1 : Prise en compte de l’innovation dans les théories socio-économiques

Chapitre 2 : Incorporation du social dans l’organisation économique

Chapitre 3 : Actions innovantes pour le développement social

³¹ André Torre, 2015. (*op.cit.*, p. 284).

³² Voir Angeon et Callois, 2005. (*op.cit.*, p. 19).

Chapitre 1

Prise en compte de l'innovation dans les théories socio-économiques

Il est encore fréquent de considérer qu'avant l'époque moderne, les sociétés traditionnelles, en raison même de cette qualification qu'on leur donne, fonctionnaient en suivant leurs traditions et par conséquent se contentaient de se reproduire presque à l'identique. C'est on le sait une caricature de la réalité, cependant, ces sociétés mettaient bien, en général, l'accent sur la stabilité et privilégiaient la tradition sur l'innovation.

Cela fait longtemps qu'en Occident tout d'abord, puis un peu partout dans le monde, les élites puis les masses se sont mises à privilégier tout au contraire les changements, c'est-à-dire les innovations tout en fustigeant souvent ce qui est appelé l'archaïsme des traditions. Ce chapitre a pour objet de rassembler les apports de la littérature en science humaine et sociale sur la question de l'innovation dans la société.

Selon Leroi-Gourhan (1964-1965)³³ l'histoire de l'humanité peut se caractériser par le co-développement de la technologie et de la culture. Nos ancêtres les plus lointains ont en particulier multiplié les progrès techniques pour les activités productives – des outils- et artistiques – ne serait-ce que l'écriture qui sert aussi à la science. Cette manière d'approcher l'innovation est devenue importante peu à peu dans certains courants de la science économique et nous commencerons par examiner les approches ou les théories de l'innovation qui sont apparues dans ce courant d'analyses scientifiques.

La mise en œuvre concrète des changements résulte de l'action des organisations de base de la société quand elles sont occupées à des activités qui à l'aide de techniques et de l'emploi de travailleurs réalisent des biens et services pour les besoins de la population. Le terme générique qui désigne ces organisations, est celui d'entreprise et la manière de réaliser leur activité est désignée comme la gestion des entreprises. L'étude de la gestion est devenue aussi une discipline scientifique, née un peu après la science économique et nous pourrons y trouver de nombreux développements pour comprendre les processus d'innovations réussies par les entreprises.

L'examen de ces deux champs disciplinaires, certes larges, reste cependant restreint car ils sont centrés pour le premier sur le progrès des techniques de production et le second sur la stratégie des entreprises sur les marchés. Il nous manque donc une approche plus ample qui permette d'analyser comment de nouvelles pratiques – quel que soit leur objet, technique ou stratégique- peuvent se mettre en place dans une société. Et qui font que la société est en perpétuel mouvement. Il nous faudra pour cela nous tourner vers les théories de la société qui s'inspirent des apports – anciens- de la philosophie et plus récents de la sociologie.

Ce chapitre comportera donc les trois sections suivantes :

Section 1 : Les approches de l'innovation en science économique

Section 2 : Les approches de l'innovation en sciences de gestion

Section 3 : Les approches de l'innovation dans les sciences de la société

³³ Leroi-Gourhan, A. (1964-1965). *Le geste et la parole* (2 vol.). Albin-Michel: Paris.

Section 1 : Les approches de l'innovation en science économique

L'objet de cette section est de montrer comment la discipline académique dite de science économique approche la question de l'innovation. L'un des premiers économistes à s'être intéressé à l'innovation et à en définir le concept est Joseph Schumpeter. C'est son approche pionnière que nous présentons dans un premier paragraphe.

En dépit de l'apport de Schumpeter, l'analyse économique dominante à son époque et jusqu'aux années 1970 n'a pas daigné s'intéresser à cette question. Les modèles de croissance ont été construits avec l'hypothèse d'un progrès technique exogène. Face à ce défaut et en raison des difficultés que les économies occidentales rencontraient pour poursuivre une croissance forte après 1973, des économistes se sont mobilisés hors des sentiers habituels pour traquer l'origine du progrès technique. Depuis cette époque, l'innovation est devenue un enjeu central pour les chercheurs qui tentent d'étudier la croissance des économies. Nelson et Winter, qui ont été les pionniers d'un nouveau courant de pensée appelé néo-schumpétérien, ont notamment remis en question la tradition intellectuelle de l'économie orthodoxe fondée sur la maximisation de l'utilité des acteurs économiques. Nous examinerons dans un deuxième paragraphe comment se sont développées ces approches post-schumpétériennes.

Enfin, nous examinons dans le dernier paragraphe, les aménagements apportés à l'analyse standard ou néoclassique pour pouvoir prendre en compte le progrès technique ou l'innovation. En tenant compte des discours originels de Schumpeter, nous examinerons les critiques de la science économique statique au regard de l'innovation.

Cette section comportera donc les paragraphes suivants :

§ 1 – L'approche pionnière de Schumpeter

§ 2 – Les approches post-schumpétériennes

§ 3 – Les aménagements des théories statiques

§1 – L'approche pionnière de Schumpeter

Le pionnier de la prise en compte du rôle de l'innovation dans le fonctionnement de l'économie a été Joseph Schumpeter (1911)³⁴. Cet économiste autrichien avait remarqué que le cycle économique ne pouvait être expliqué entièrement dans le simple cadre d'une analyse statique. La théorie de l'équilibre général de Walras³⁵ qui prévalait alors chez les économistes montrait la convergence intemporelle, de fait statique, de l'ensemble de l'économie vers une situation d'*optimum*. Cependant, cet état ne peut être considéré comme une situation de croissance économique. La création poursuivie de valeur supplémentaire repose sur l'introduction de nouvelles technologies, c'est ce qui est indispensable pour permettre un développement économique. Telle a été la perspective ouverte par les travaux de Schumpeter qui ont établi une analyse dynamique de l'évolution économique. Nous allons reprendre de son ouvrage intitulé en français « Théorie de l'évolution économique », l'exposé séminal qui

³⁴ L'ouvrage de référence de Joseph Schumpeter a été écrit et publié en allemand en 1911 : Schumpeter, J. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot: Leipzig. La première traduction française date de 1935 et s'appuie sur la deuxième édition de 1926 : Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution Économique*. Dalloz: Paris. La version française a été republiée voir par exemple : Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et la conjoncture*. Dalloz: Paris.

³⁵ Cette théorie originalement proposée par Léon Marie Esprit Walras en 1874 est acceptée comme un des fondements de l'économie néo-classique. Voir par exemple, Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

constitue le fondement de l'innovation.

Le point principal de son apport repose sur ce qu'est à son avis le rôle de l'entrepreneur. Selon lui, l'innovateur amène un changement dans la société. Par exemple, un remplacement de la diligence par le chemin de fer a véritablement transformé la trajectoire économique de la société (Schumpeter, 1911)³⁶. Dès qu'une nouveauté, qui présente une valeur pour des consommateurs potentiels, est proposée par l'entrepreneur, les biens et/ou services préexistants tombent en désuétude. Schumpeter ne s'est pas intéressé à des innovations qui ne font qu'apporter une amélioration qualitative à des objets préexistants, innovation appelée plus tard innovation incrémentale. Ce qu'il montre c'est le grand intérêt de l'innovation radicale qui décline des objets anciens.

Le rôle de l'entrepreneur pour Schumpeter n'est pas tant d'être propriétaire de l'entreprise ou son gestionnaire, mais d'être un innovateur. Celui qui introduit de nouvelles pratiques économiques dans la société (Schumpeter, 1928)³⁷. Il a distingué cinq types d'innovations que nous allons présenter successivement.

I- Les innovations de produit/service

Les innovations de produit/service concernent la fourniture de nouveaux produits et/ou services qui ne sont pas encore connus par les consommateurs. Il s'agit d'un changement complet qui n'est pas le fruit d'une simple amélioration d'un produit ou service existant. Par exemple, la mise en place du chemin de fer n'est pas dans la suite du transport en diligence. Le chemin de fer est quelque chose d'entièrement nouveau, totalement différent. Lorsqu'un produit nouveau apparaît, il côtoie un autre qui offre quelque chose de différent. Mais peu à peu, l'un va remplacer l'autre, qui devient de moins en moins intéressant. Les consommateurs éventuels l'abandonnent et le produit ou service ancien devient obsolète. C'est ce qui est arrivé au transport de diligence face au chemin de fer. L'innovation est ainsi la création de nouveaux produits et/ou services qui ont été inventés pour satisfaire les consommateurs d'une manière radicalement différente de la façon dont ils étaient satisfaits par des produits ou services qui leur étaient proposés auparavant.

II- Les innovations de procédés

Les innovations de procédés concernent l'introduction de nouveaux processus de production. Par exemple, la mécanisation de la production textile a complètement modifié le travail à réaliser. Le travail de l'artisan était surtout un travail manuel. Ce type de changement non seulement réduit les coûts de production, mais en plus améliore la qualité des produits et/ou services. Dans une situation différente, une nouvelle méthode de fabrication artisanale pourrait être considérée comme une innovation si les produits et/ou services issus de cette fabrication ne pouvaient être réalisés par une industrie mécanisée. Mais en général ces innovations de procédés sont étroitement associées avec un progrès technologique qui peut être lié à l'habileté des ingénieurs sans être nécessairement fondé sur un progrès scientifique.

III- Les innovations commerciales

Les innovations commerciales sont celles qui introduisent de nouvelles méthodes de vente ou d'expansion de la clientèle, par exemple vers d'autres pays. Ainsi, en 1852, l'invention des

³⁶ On peut trouver les passages concernant cette idée dans le chapitre 2 de Schumpeter, 1911. (*op.cit.*).

³⁷ Schumpeter, J. (1928). Unternehmer (Entrepreneur). *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, 3, 476-487.

grands magasins par les promoteurs du Bon Marché à Paris, a façonné un nouveau mode de distribution et un nouveau type de clientèle. La création d'un réseau international est également une forme d'innovation commerciale stimulante d'autres innovations. Les produits qui doivent être optimisés pour les caractéristiques des marchés locaux peuvent trouver un nouvel essor ; c'est ce qu'a expérimenté l'entreprise japonaise Honda quand elle a établi un réseau de vente aux États-Unis de ses motocyclettes dans les années 1950. Toutefois, ce type d'innovation n'est pas seulement le fait d'entreprises de grande taille. Par exemple, la vente directe entre les petits producteurs et les consommateurs - comme dans les produits maraîchers a été une innovation commerciale née au Japon dans les années soixante-dix alors que débutaient les ventes en grandes surfaces grâce à l'agro-industrie. Cette innovation japonaise appelée *Teikei* (Amemiya, 2011)³⁸ a essaimé ailleurs, en particulier aux États-Unis sous le nom de CSA et en France sous celui d'AMAP.

IV- La découverte d'une nouvelle source de matière première ou d'énergie

La découverte d'une nouvelle source de matière première ou d'énergie amène ou soutient une innovation de produit ou de procédé. Historiquement, l'extension du commerce maritime à longue distance a donné à l'Occident l'accès à de nouvelles ressources naturelles inconnues jusque-là, comme le caoutchouc ou le guano. Les pays industriels en ont fait des matières premières pour innover dans des procédés de production ou dans des produits nouveaux. Plus récemment, la possibilité de retirer le gaz emprisonné dans les gisements de schiste bitumineux a été une innovation qui a modifié de façon importante le marché mondial de l'énergie. Outre la découverte de nouvelles ressources naturelles, la mise au point de divers produits chimiques (ex. le plastique, le polyester) constitue une innovation de cette catégorie.

V- Les nouvelles formes d'organisation

La mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation constitue un autre type d'innovation. L'adoption de nouvelles formes d'organisation peut radicalement changer les conditions de la concurrence. Par exemple, Schumpeter a montré l'impact de la constitution de monopoles ou de *trusts* sur un marché. De nouvelles formes d'organisations peuvent aussi venir de modifications réglementaires tels que la création de nouveaux statuts juridiques. Enfin, de nouvelles formes organisationnelles peuvent apparaître au sein des entreprises. Ainsi, l'adoption d'une structure divisionnelle au lieu d'une structure fonctionnelle a été une innovation permettant la naissance de conglomérats. C'est-à-dire un type de société qui s'engage dans des activités qui ressortissent de domaines fort différents et non liées directement entre elles (Chandler, 1962)³⁹.

Ainsi Schumpeter a tenté de comprendre le processus de l'évolution économique grâce au concept d'innovation. Son analyse dynamique montre un processus continu de destruction créatrice par le fait que naissent sans cesse de nouveaux processus, de nouveaux produits, de nouvelles matières premières, de nouveaux modes de commercialisation, de nouvelles formes d'organisation. Bien que son analyse soit centrée sur la dimension économique, sa « Théorie de l'évolution économique » montre que cela entraîne plus largement un développement non seulement économique mais aussi culturel et social dont le moteur principal repose sur la créativité des entrepreneurs (Schumpeter, 1911)⁴⁰.

³⁸ Amemiya, H. (2011). *Du Teikei aux AMAPS*. PUR: Rennes.

³⁹ Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press: Cambridge M.A.

⁴⁰ On peut trouver les passages concernant cette idée dans le chapitre 2 de Schumpeter, 1911. (*op.cit.*).

§2 – Les approches post-schumpétériennes

Les tenants de l'économie néoclassique ne se sont pas appuyés sur l'approche dynamique de Schumpeter, mais se sont efforcés malgré le caractère statique de leurs analyses de rendre compte du phénomène de croissance. En revanche, Nelson et Winter (1982)⁴¹ ont choisi de se situer dans une perspective « évolutionniste » qu'ils empruntent à Schumpeter et font naître un nouveau courant de pensée qui s'est inspiré de leur célèbre ouvrage : « *An Evolutionary Theory of Economic Change* ». Ce courant a donné lieu à de nombreux travaux d'analyse et de recherche que l'on qualifie de « Néo-Schumpétériens ».

Après avoir rappelé la tentative néoclassique de rendre compte de la croissance et ses limites, nous examinerons les différents aspects de l'apport de Nelson et Winter.

I- Théorie de la croissance et progrès technique

L'introduction du concept d'innovation par Schumpeter a suscité chez les tenants de l'économie néoclassique une interrogation sur la question du progrès technique qu'ils ont dû considérer comme un des facteurs explicatifs de la croissance économique. Néanmoins, leurs analyses ont été fondées sur un comportement mécanique rationnel des acteurs et dans un cadre d'équilibre économique. Toutefois leurs modèles de croissance ont réussi à faire percevoir l'importance du progrès technique mais en gardant un cadre d'analyse et des hypothèses fort éloignés de la réalité.

II- Limites de l'analyse néoclassique ou standard

D'une certaine manière on peut dire que Nelson et Winter sont partis des limites de l'analyse néoclassique ou standard. Pour eux, l'innovation n'est pas exogène mais c'est un facteur endogène de la croissance économique. Pour cela il ne faut pas, comme dans l'analyse standard considérer les acteurs économiques comme disposant d'une information parfaite. Quand l'entreprise prend par exemple ses décisions pour maximiser ses profits, elle envisage le coût d'une innovation possible par les dépenses de recherche et développement qu'il faudrait engager et elle compare ce coût aux gains qu'elle peut espérer de l'innovation. Ce point de vue est des plus simplistes, et peu d'analyses sont présentées avec ce raisonnement.

La perspective critique la plus fréquente consiste à se référer à la conception de rationalité limitée introduite par Herbert Simon (1987)⁴². Il soutient qu'un être humain n'a jamais la possibilité de connaître et encore moins de tenir compte de toutes les informations existantes pour décider les actions qui soient théoriquement calculables comme optimales. Pourtant les théories économiques de type néoclassique ou standard supposent que l'acteur économique se comporte le plus rationnellement possible avec une information parfaite. Ce qui limite fortement la pertinence de leurs analyses.

III- Dépassement de la rationalité des décideurs

Dans leur approche de l'innovation, Nelson et Winter ne considèrent plus les acteurs économiques comme des entités rationnelles poursuivant la maximisation du profit.

⁴¹ Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press: Cambridge, M.A.

⁴² Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.

Cependant, cette perspective des choses suppose que le résultat de l'action économique doit être plus ou moins rationnel. Certes les acteurs interagissent sur les marchés et s'ils prennent des initiatives de changement, réalisent des innovations, celles-ci doivent être économiquement récompensées pour que leurs activités puissent perdurer. Cette nouvelle initiative se faisant sanctionner par le marché si elle ne respecte pas ce principe. Les décideurs peuvent donc être guidés par autre chose qu'un calcul rationnel ciblant la maximisation du profit, mais sur le marché un processus de « sélection naturelle » dira en quelque sorte quel était le bon choix. Le marché ne garde que les innovations qui engendrent le développement économique fondé sur le progrès technique. Et récompense les entreprises qui ont fait ces innovations.

IV- Rôle des routines dans les processus de décision

Nelson et Winter (1982)⁴³ ont introduit le concept de « routine » pour expliquer le comportement des firmes. Ce concept associe deux facteurs : la compétence des individus et l'action répétitive dans le travail collectif. La routine organisationnelle est au fondement même des activités d'une entreprise, mais celle-ci est également amenée à changer en fonction des transformations de l'environnement et du temps. Même si cette « *mutation* » de routine peut être néfaste pour les entreprises, elle est cependant considérée comme une source d'innovation qui crée une nouvelle source de valeur sur les marchés.

Certaines entreprises en particulier stimulent un changement périodique de routines au moyen de la R&D (Recherche et Développement) et de l'apprentissage organisationnel pour éviter que leurs ventes et leurs bénéfices ne viennent à diminuer. Une routine dure donc un certain temps permettant la stabilité des processus opérationnels sans remise en cause perpétuelle par un calcul d'optimisation. Mais périodiquement, le changement de routine permet d'impulser une nouvelle dynamique pour l'entreprise et globalement pour l'évolution de l'économie.

V- Mise en évidence du phénomène de dépendance du sentier

Quand une entreprise se lance dans une innovation, elle organise un processus de production et de distribution selon certaines routines. La diffusion de cette innovation dans l'ensemble de l'économie résulte de l'imitation par d'autres entreprises des routines mises en place par cette entreprise innovante. À l'occasion de cette imitation, telle ou telle entreprise pourra à son tour innover, mais elle le fera à partir de la situation existante qui ouvre telle ou telle perspective de changement qu'elle va tenter de réaliser. Il y a en quelque sorte un sentier d'innovation qui est suivi. Il y en a peut-être plusieurs, mais la sélection naturelle dit quel est le bon. Et rétrospectivement on voit qu'un sentier a été suivi et que les entreprises imitatrices pour assurer leur propre succès sur les marchés et aller de l'avant, sont « dépendantes du sentier ».

Les analyses Néo-Schumpétériennes ont permis de rendre compte du dynamisme réel des économies modernes. Elles ont montré que les acteurs sociaux ne se sont pas contentés d'agir rationnellement afin de maximiser leurs profits économiques selon les informations dont ils disposaient. Ils se sont lancés, ont changé leurs routines, et leurs innovations ont fait le progrès technique et la croissance.

⁴³ Voir Nelson et Winter, 1982. (*op.cit.*).

§3 – Les aménagements des théories statiques

En dehors de la théorie évolutionniste, des auteurs qui restent dans la lignée d'une approche statique ont cependant construit des analyses qui dépassent une ou plusieurs de leurs limites en tenant compte de certains phénomènes liés aux innovations. Ces analyses questionnent la rationalité des comportements, le principe de l'équilibre économique, le rôle de l'entrepreneur, l'anticipation de l'impact d'une innovation, le rôle des interactions producteur-usager, l'importance des changements de comportement des usagers.

I- La non-rationalité des comportements

La théorie néoclassique suppose la rationalité des comportements ce qui est loin d'être la réalité. Krugman (1996)⁴⁴ en convient, mais ce prix Nobel d'économie de 2008 considère cependant que cette théorie mérite d'être employée. Selon lui, même si les hypothèses de maximisation de l'utilité et celle de l'équilibre économique ne sont pas réalistes, elles permettent la compréhension d'une réalité complexe. En se focalisant sur les acteurs majoritaires, cette approche simplifie les réflexions et permet des prévisions. Certains économistes prétendent ainsi que la plupart des phénomènes économiques peuvent être expliqués dans le cadre de l'analyse économique standard. Mais cela ne semble pas le cas du phénomène d'innovation. La plupart des innovations qui ont été observées furent le fait d'un petit nombre d'acteurs qui se sont comportés de manière irrationnelle.

II- Le dépassement du principe de l'équilibre économique

Le principe de l'équilibre économique – et des mécanismes automatiques de retour à l'équilibre- n'est pas pertinent pour comprendre les phénomènes d'innovation, leur origine et leurs impacts. Pourtant pour les économistes du courant dominant, la société tend en permanence vers un état d'équilibre optimal du point de vue économique.

Schumpeter a montré que l'innovation transforme ce qui faisait les conditions de l'équilibre économique et donc la société ne peut tendre vers l'équilibre, mais se trouve en perpétuel déséquilibre pour suivre un processus de transformation dynamique. La prise en compte des phénomènes d'innovation permet d'approfondir la compréhension des changements importants et des transitions qui sont hors du champ de la théorie de l'économie néoclassique même aménagée (voir par exemple : Winter, 2006)⁴⁵.

III- La prise en compte du rôle de l'entrepreneur

Schumpeter (1928)⁴⁶ distingue deux types d'entrepreneurs : d'un côté le simple administrateur d'entreprises, d'un autre « l'innovateur ». Dans une analyse statique, le chef d'entreprise est considéré comme le gestionnaire qui prend des décisions selon la loi des marchés. Mais le comportement de l'entrepreneur au sens de Schumpeter dépasse celui d'un agent qui cherche la maximisation des profits.

Pour mettre en lumière le rôle de l'entrepreneur examinons deux types de décisions

⁴⁴ Krugman, P. (1996). *What Economists can Learn from Evolutionary Theorists* (A talk given to the European Association for Evolutionary Political Economy).

URL : <http://web.mit.edu/krugman/www/evolute.html>

⁴⁵ Winter, S. G. (2006). Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 125-141.

⁴⁶ Voir Schumpeter, 1928. (*op.cit.*).

possibles. Un premier entrepreneur investit en recherche et développement sur des techniques déjà existantes afin d'améliorer leurs performances. Un deuxième entrepreneur choisit d'investir dans des R&D sur une technique à mettre au point et encore inconnue. La théorie néoclassique doit encourager le comportement du premier type d'entrepreneur qui adopte un comportement rationnel. Et qui évite de risquer l'avenir de l'entreprise. Mais c'est en prenant ces risques, malgré les incertitudes, que l'entrepreneur innovateur peut amener à la découverte de techniques radicalement innovantes. Toutefois, l'innovateur se comporte alors aux yeux du gestionnaire prudent et calculateur de manière irrationnelle.

IV- L'anticipation de l'impact d'une innovation

L'activité d'innovation peut permettre d'offrir de nouvelles valeurs d'usage et de marché à la société. Mais il est difficile de prévoir si une initiative qui paraît innovante sera effectivement porteuse d'une telle offre. Ceci est une contrainte que ne peut intégrer l'analyse économique de type standard ou néoclassique. L'innovateur ne peut connaître la vraie valeur de son innovation qu'une fois que le marché a sélectionné ou pas son offre. De la même manière, le consommateur potentiel ne sait pas quelle sera l'utilité pour lui des biens ou services tels qu'ils lui seront offerts dans le futur. Selon Loasby (2001)⁴⁷, une théorie qui est fondée sur le fonctionnement libre des marchés ne permet pas de faire des prévisions pertinentes et d'aider à prendre des décisions optimales.

V- Le rôle des interactions producteurs-usagers

Même si un nouveau produit ou service est lancé sur le marché avec une utilisation préalablement définie par les producteurs, les usagers de par les modalités de leur usage font découvrir tout ce qu'on peut obtenir comme satisfaction quand on dispose de ce produit ou de ce service. Ils accroissent donc la valeur que recèle cette innovation tout comme les innovateurs eux-mêmes (Nelson et Consoli, 2010)⁴⁸. En prenant l'exemple du Walkman de Sony (du Gay et al., 1997)⁴⁹, on peut montrer qu'une innovation est coconstruite par divers acteurs. Dans la première phase, le baladeur a été inventé sous le concept d'un lecteur cassette sans fonction d'enregistrement afin de faciliter la miniaturisation. Mais à l'usage, ceux qui en disposaient ont trouvé que le baladeur était un dispositif qui pouvait leur permettre d'exprimer leur personnalité plutôt qu'un simple appareil musical. Dans ce sens, la nature de l'innovation est un processus collectif, à l'inverse de la perspective individualiste adoptée par l'économie néoclassique.

VI- Le rôle des évolutions des comportements d'usage

L'innovation a beau être créée dans la sphère de la production, le comportement innovant des consommateurs est également un élément qui peut changer la trajectoire économique. La théorie de la classe de loisir de Veblen (1899)⁵⁰ a mis en évidence l'évolution des préférences des consommateurs au cours du temps. La recherche d'une consommation ostentatoire par la classe la plus aisée, la classe dominante ou classe de loisir varie en fonction de la prospérité économique. Autrement dit, l'élite de la société gaspille du temps et des biens pour montrer sa

⁴⁷ Loasby, B. J. (2001). Cognition, imagination and institutions in demand creation. *Journal of Evolutionary Economics*, 11, 7–21.

⁴⁸ L'on peut trouver les passages concernant cette idée à la page 683 de : Nelson, R. R., & Consoli, D. (2010). An evolutionary theory of household consumption behavior. *Journal of Evolutionary Economics*, 20, 665–687.

⁴⁹ Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., & Negus, K. (1997). *Doing cultural studies: The story of the Sony Walkman*. SAGE Publication: London - Thousand Oaks - New Delhi.

⁵⁰ Veblen, T. B. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. Macmillan: New York.

richesse. Ce ne sont pas les biens en eux-mêmes et leurs caractéristiques techniques qui font valeur pour leurs acheteurs. Mais chaque classe s'efforce de consommer comme celle qui lui est immédiatement supérieure. Les innovations qui en sont suscitées résultent donc des évolutions des comportements d'usage et pas des seules considérations concernant la dimension productive. Pourtant ces aspects de l'innovation peuvent modifier les équilibres économiques.

Nous avons présenté dans cette section comment la prise en compte de l'innovation avait impacté la science économique. Elle a fait émerger une tentative de constituer une analyse économique dynamique, passant d'une théorie de l'équilibre, d'un circuit économique statique, vers une économie en évolution avec Schumpeter, puis plus récemment les néoschumpétériens. Mais le corpus dominant a résisté avec son solide cadre qui de classique était devenu néoclassique et mathématisé, construit autour de comportements rationnels. L'introduction de l'innovation perturbait à la fois la conviction de l'automatisme des retours à l'équilibre statique et la rationalité des comportements. L'innovation transformatrice déséquilibre l'économie et repose sur des choix qui ne sont pas rationnels au moment où ils sont faits. Toutefois l'économie standard a dû se référer au progrès technique pour rendre en compte de la croissance, et des aménagements ici et là ont été faits par des analyses empirico-théoriques qui n'ont pu que constater de nombreuses formes d'innovation qui impactaient le fonctionnement de l'économie. Nombre d'entre elles sont le fruit de l'activité des entreprises, il est donc indispensable d'examiner comment les sciences de gestion, qui sont centrées sur l'analyse des entreprises, traitent de l'innovation.

Section 2 : Les approches de l'innovation en sciences de gestion

Dans cette section nous allons chercher comment les sciences de gestion abordent la question de l'innovation. En effet ce sont les entrepreneurs, les entreprises, comme l'a montré Schumpeter, qui sont au cœur des processus d'innovation.

Il nous faut donc chercher à comprendre comment fonctionne ces entreprises et c'est là l'objet des sciences de gestion. Pour sûr il ne s'agit pas pour nous de procéder à un examen panoramique des sciences de gestion. Toutefois il nous faut bien comprendre ce qui est essentiel pour les entreprises aujourd'hui. Et cela manifestement c'est la définition d'une bonne stratégie⁵¹.

Nous montrerons dans un premier paragraphe comment la stratégie d'entreprise est au cœur de la préoccupation des sciences de gestion. Un objectif central que doit permettre une bonne stratégie, c'est bien sûr d'assurer à l'entreprise une position avantageuse sur ses concurrentes. Ce sera l'objet du second paragraphe. Enfin nous terminerons, dans un troisième paragraphe en essayant de comprendre comment l'entreprise peut produire les connaissances qui sont nécessaires pour réaliser les innovations qui sont la clé de l'acquisition d'avantages concurrentiels sur les marchés.

Cette section comportera donc les paragraphes suivants :

§ 1 – La stratégie d'entreprise au cœur des sciences de gestion

§ 2 – La création d'avantages concurrentiels au service de la stratégie de l'entreprise

§ 3 – La production des connaissances pour concevoir et réaliser des innovations

§1 – La stratégie d'entreprise au cœur des sciences de gestion

Les sciences de gestion sont nées tardivement au regard de l'essor des autres sciences sociales : le droit, la science politique, l'économie politique étaient là de longue date, la sociologie plus récente mais présente depuis deux ou trois décennies, quand des publications aujourd'hui considérées comme les premières en science de gestion sont apparues. Jusque-là établir une activité de production, organiser une entreprise, conduire des affaires n'étaient pas l'objet d'une analyse susceptible de théorisation. Chaque « entrepreneur » procédait en fonction du sens commun et selon les idées qu'il avait. L'entreprise industrielle était certes différente d'une ferme en agriculture ou d'un atelier d'artisanat mais, pas tant. C'est bien la taille de l'entreprise industrielle et la division du travail qu'il fallait organiser qui ont mené à ce que certaines personnes systématisent leurs observations destinées à améliorer « la productivité » de son activité.

Ainsi, ce n'est qu'au début du XX^e siècle qu'un ingénieur américain du nom de Frederick Taylor (1911)⁵² a introduit ce qu'on a appelé l'organisation scientifique du travail⁵³. Il

⁵¹ En France l'ouvrage de Garrette, B., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Dussauge, P., Durand, R., et al. (2019). *Strategor*, dernière édition. Dunod: Malakoff. est un best-seller depuis trente ans et on y trouve tout ce qui est disponible pour étudier les stratégies d'entreprise.

Nous laisserons de côté tout ce qui concerne l'analyse financière, même si le financement de l'innovation est une question d'importance.

⁵² Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers: New York.

⁵³ Voir la définition selon Beitone, A., Cazorla, A., & Hemdane, E. (2016). *Dictionnaire de science économique*, 5^e édition. Armand Colin: Paris. ; Organisation scientifique du travail (OST) : « un mouvement de rationalisation du travail qui se met en place à partir de la fin du XIX^e siècle » (p. 454).

expliquait comment évaluer et améliorer la productivité de chaque ouvrier et de l'ensemble de l'activité. Un ingénieur français, Henri Fayol (1916)⁵⁴ a été, quant à lui et à la même époque, l'auteur pionnier de la systématisation de règles d'administration et de gestion d'une entreprise et en quelque sorte de la stratégie générale.

Au fil des années, l'importance croissante des entreprises dans les économies industrialisées, et l'augmentation de leur taille ainsi que l'intensification de la concurrence ont demandé de plus en plus de réflexions et d'analyses pour conduire au mieux une entreprise. C'est sur ce terreau que les sciences de gestion se sont développées et en premier dans l'économie nationale la plus dynamique, c'est-à-dire aux Etats-Unis qui réalisaient en 1960 la moitié de la production industrielle mondiale.

Du fait de cette évolution, des enseignements de gestion furent créés dans les universités, et parurent d'innombrables ouvrages écrits par des universitaires, mais aussi par des experts travaillant dans des cabinets de conseil aux entreprises. Il serait hors de propos ici de ne faire que passer en revue toutes les idées et tous les concepts qui ont été diffusés. De manière un peu arbitraire nous avons choisi de nous centrer sur certains des apports d'un professeur de gestion et expert en conseil de gestion, l'Américain Michael Porter⁵⁵. La raison en est que ses apports ont influencé de manière majeure l'ensemble du domaine de la stratégie des entreprises dès le début des années 1980. Ses ouvrages, ses articles, ses conférences, ses rapports de recherche et d'études ont connu une renommée mondiale et ses suggestions en matière de stratégie ont été reprises par la plupart des entreprises partout sur la planète (I). Certes il y a d'autres courants d'analyse stratégique, nous ne pouvons ici en faire le tour, mais nous en présenterons deux (II).

I- Apports remarquables de Porter

En 1980⁵⁶, Porter a présenté cinq « forces » qui permettent d'analyser la position de l'entreprise sur un marché et dont il faut tenir compte pour prendre des décisions stratégiques. Cette manière d'aborder l'analyse de ce que peut être une bonne stratégie d'entreprise a été adoptée par la plupart des analystes et des praticiens.

Selon lui, ces forces sont les suivantes : 1) l'intensité de la rivalité entre les concurrents du même secteur, 2) le pouvoir de négociation des clients, 3) le pouvoir de négociation des fournisseurs, 4) la menace d'entrants potentiels sur le marché, 5) la menace des produits de substitution.

Il s'agit de prendre en compte ces forces pour trouver comment acquérir des parts sur un marché et les protéger par la création de barrières à l'entrée sur ce dernier. La stratégie d'entreprise consiste à se mettre dans la meilleure position possible sur les marchés que l'entreprise veut servir en tenant compte de l'environnement extérieur à l'entreprise sur ces marchés. Après avoir évalué ces cinq « forces », l'entreprise peut choisir la stratégie qui lui semble la mieux adaptée pour obtenir un avantage compétitif sur ce marché. Celui-ci devra

⁵⁴ Son apport entièrement original a été publié sous cette forme en 1916 : Fayol, H. (1916). *L'Administration industrielle et générale*. *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 10, 5-164. Il a été traduit en anglais quelques années plus tard : Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration*. Sir Isaac Pitman & Sons: London (Translated by Coubrough, J.A.) et est devenu un classique du management aux États-Unis après une autre traduction en 1949 : Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir Isaac Pitman & Sons: New York (Translated by Storrs, C.).

⁵⁵ L'un des ouvrages les plus représentatifs est par exemple : Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.

⁵⁶ *Ibidem*.

reposer sur un type de domination à exercer par l'entreprise sur ses concurrents, que ce soit par les coûts, par la différenciation, ou par la focalisation. Examinons chacune de ses stratégies successivement.

A) La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à réduire les coûts de production afin de proposer des produits et/ou services avec un prix plus bas que ceux des entreprises concurrentes. Cette stratégie vise l'acquisition de parts sur les marchés nationaux et internationaux. L'entreprise victorieuse s'octroie de ce fait la possibilité de vendre en plus grande quantité que d'autres et de bénéficier d'économies d'échelle, et/ou d'envergure⁵⁷. De ce fait la réduction des coûts ne provient pas seulement de l'organisation scientifique du travail (définie par Taylor et développée par ses successeurs comme Ford) mais par le fait de la production de plus grandes quantités. Nombre de grandes entreprises fondent leur compétitivité sur cette réduction des coûts. IKEA, H&M et Zara en sont de bons exemples.

B) La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à ne pas en rester au produit standardisé mais à y adjoindre des caractéristiques spécifiques, des « différences » qui pourront être appréciées et demandées par les consommateurs potentiels. Et qui, pour cette raison seront prêts à payer celui-ci plus cher qu'est vendu le produit et/ou service standard. Ce produit reste le même, mais il est par exemple ressenti comme plus facile à utiliser, plus adapté, plus robuste ou plus « haut de gamme », etc. Ce peut être aussi un meilleur service après-vente qui permet de réaliser la différenciation.

Les exemples pris concernent une différenciation objective, mais il est aussi possible d'introduire une différenciation subjective dans le ressenti des clients potentiels grâce à une campagne de marketing et de communication. La différenciation subjective qui est la plus sommaire, mais qui exige en général beaucoup de temps pour s'imposer sur les marchés, c'est l'image de marque. Ainsi, il y avait des microordinateurs et des téléphones portables, mais il y eut aussi des Mac et des I-phones... Là encore la stratégie de marque est une stratégie de différenciation subjective adoptée par nombre de grandes entreprises dont le grand public n'est pas dupe mais il se laisse cependant charmer. On peut penser à BMW à Starbucks et à des milliers d'autres.

C) La stratégie de segmentation ou de concentration

Contrairement aux deux précédentes stratégies présentées qui visent à l'acquisition de parts sur le marché global du produit, la stratégie de segmentation, appelée également stratégie de « niche », propose un produit et/ou un service sur un segment restreint du marché. Cette stratégie de « niche » s'appuie sur l'une ou l'autre des stratégies précédentes.

Porter distingue donc deux sous-stratégies. Celle qui repose sur une réduction des coûts par une spécification fine du produit et par une zone de vente géographiquement limitée. La seconde sous-stratégie procède à une différenciation par un exemple pour un segment de

⁵⁷ Ces « économies » sont définies de la manière suivante dans le « *Dictionnaire de science économique* », Beitone, Cazorla et Hemdane, *op.cit.* ; Économie d'échelle : « la baisse du coût moyen résultant de l'augmentation du volume (de l'échelle) de la production de l'entreprise » (p. 198) ; Économie d'envergure (Économie de variété) : « une diminution du coût moyen qui résulte, pour une entreprise, de la variété des biens qu'elle produit » (p. 204).

marché défini par le niveau de revenu des clients potentiels, par exemple une version luxueuse du produit ou service. Pour la première on peut prendre l'exemple de l'entreprise Amway qui distribue des produits cosmétiques en vente directe. Pour la seconde, l'entreprise Tesla pour ce qui est de sa production de véhicules automobiles électriques haut de gamme.

II- Quelques autres courants pertinents

Les sciences de gestion ont donné lieu à l'essor de nombreux courants de pensée, notamment en matière de stratégie. Parmi ceux qui se sont développés en parallèle au courant de Porter, nous en avons retenu deux qui nous paraissent avoir été souvent mobilisés.

A) Le management par les ressources

La stratégie d'entreprise fondée sur le management par les ressources (« resource-based view ») consiste à prendre appui sur les ressources internes à l'entreprise qu'il faut bien connaître pour assurer sa performance sur les marchés. Cette approche a été introduite par Edith Tilton Penrose, une économiste d'origine Nord-Américaine qui publia en 1959⁵⁸ un ouvrage considéré comme séminal, par les spécialistes d'économie et de gestion, pour l'étude et la conduite des entreprises.

Penrose argumentait que le développement des entreprises est facilité par l'optimisation de leurs ressources stratégiques. Elle a souligné ainsi toute l'importance de ce qu'on pourrait appeler la culture de l'entreprise et ses fondamentaux, au lieu de se fonder sur sa position vis-à-vis de caractéristiques définies à l'extérieur. Tout un ensemble de publications ont développé ce courant.

B) La stratégie du hérisson

Des travaux célèbres de Jim Collins (1994, 2001)⁵⁹ ont montré quels sont les éléments significatifs qui peuvent expliquer le maintien du succès d'une entreprise sur un marché au cours d'une longue période. Il a comparé leur comportement à celui du hérisson. Selon lui, le comportement de ces entreprises qui se développent à long terme, consiste à continuer de prendre au cours du temps, des décisions conformes à des visions qui leur sont propres. Elles s'y tiennent, tout en se protégeant des attaques « extérieures » qui tenteraient en quelque sorte de les faire changer de cap. Ce qui est un peu le comportement du hérisson entêté qui se protège des attaques de ses adversaires avec ses épines et poursuit son chemin.

Son approche dit du hérisson comporte trois facettes. La première est celle de la concentration sur une compétence afin d'y exceller à un point où personne n'est encore parvenu. La deuxième concerne la passion qui doit y être consacrée au quotidien. Et la dernière, consiste à surveiller la rentabilité, qui seule peut permettre de poursuivre cette activité sur le long terme.

Réduire les coûts, différencier les produits, se trouver une niche, bien utiliser ses ressources, faire le hérisson, telles sont les stratégies fréquemment employées par les entreprises. Pour les

⁵⁸ Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.

⁵⁹ Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper & Collins: New York. Ainsi que : Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper & Collins: New York.

mettre en œuvre ces entreprises doivent organiser des changements ou dans les procédés, ou dans les produits, bref il leur faut innover pour se forger des avantages concurrentiels. Car tel est d'une certaine manière l'objectif de la stratégie d'entreprise, gagner sur les marchés pour assurer le maintien et la croissance de l'entreprise.

§2 – La création d'avantages concurrentiels au service de la stratégie de l'entreprise

Nous venons de préciser que la stratégie d'entreprise repose sur l'acquisition d'avantages concurrentiels et nous avons noté en filigrane que cela n'était possible que par la mise en œuvre de changements dans les routines de l'entreprise⁶⁰, c'est-à-dire par des innovations.

Nous allons dans ce paragraphe examiner comment les entreprises peuvent comprendre la nécessité et opérer ces changements indispensables pour se créer des avantages concurrentiels.

Il faut commencer par éviter l'écueil qui consiste à se reposer sur un passé réussi (I) et penser que l'on n'est jamais à l'abri d'une bifurcation ce qui met le décideur face à un dilemme (II). Même sans bifurcation menaçante, il faut faire évoluer le produit ou les processus de production pour maintenir un avantage que l'on a créé dans le passé. C'est-à-dire améliorer l'un ou/et l'autre avec des innovations incrémentales (III). Sans oublier que la menace de bifurcation finira par être plus forte et qu'il faut donc envisager de préparer soi-même ce qui pourrait être une innovation radicale (IV). La produire c'est bien, mais l'innovation radicale plus encore que l'innovation incrémentale exige un management spécifique (V). Il peut être au sein d'une entreprise seule, mais il est devenu plus fréquent d'y associer d'autres partenaires ce qui a conduit la transition qui part des innovations fermées pour aller vers des innovations ouvertes (VI). Il est même vraisemblable que des innovations soient le fruit d'un réel système d'innovation, local ou même national voire international (VII).

I- Le piège d'une réussite déjà longuement poursuivie

Un certain nombre d'entreprises existantes sont bien établies sur leurs marchés et prospèrent depuis longtemps. Mais si on en croit l'analyse de Schumpeter⁶¹ sur la façon dont se déroule l'évolution économique, ce sont de telles entreprises florissantes depuis longtemps qui sont remplacées par de nouvelles qui ont procédé à des innovations judicieuses.

Certains analystes ont comparé la situation de telles entreprises ou organisations prospères et la menace qui pèsent sur elles à ce qui est advenu au cours de l'évolution biologique aux dinosaures. Leur évolution qui en a fait des animaux de très grande taille, leur a ainsi apporté protection vis-à-vis des autres qui ont craint de s'attaquer à eux, et leur a permis d'étendre leur territoire. Un peu comme les entreprises qui sont devenues très grandes.

En revanche la grande taille des Dinosaures ne leur a pas permis de résister aux changements brusques et considérables survenus dans les conditions de vie sur terre il y a 60 millions d'années, alors que les petits mammifères ont résisté et ensuite ont continué leur évolution. Comparaison n'est pas raison, mais c'est un peu la même chose qui menace les très grandes entreprises pourtant florissantes pendant des décennies. Elles peuvent avoir du mal à s'adapter à des changements brutaux et importants. Ainsi bien des firmes ont disparu ou presque lors du passage de l'âge de l'acier à l'âge de l'électronique. Nombre de géants américains de l'acier, par exemple l'entreprise Bethlehem Steel créée en 1857, et qui a été pendant longtemps le

⁶⁰ Voir plus haut dans ce chapitre, Section 1, §2, point IV.

⁶¹ Voir plus haut dans ce chapitre, Section 1, §1.

fleuron de l'industrie manufacturière américaine s'est étiolée dès les années 1980 et a fini par disparaître en 2003. Ces menaces pèsent sur tous les types d'organisation⁶².

Ces remarques montrent que la réussite poursuivie au cours de longues années, peut être à certains égards un handicap pour s'adapter à des changements importants, car cela, entre autres, rend hésitant à mettre en place de soi-même des changements qui bousculeraient les habitudes et les routines de l'entreprise.

II- Le dilemme de l'innovation

Pour une entreprise établie et prospère, envisager une innovation qui peut bousculer le fonctionnement et les stratégies en œuvre et qui sont pleinement satisfaisants, c'est faire face à un dilemme. Ne pas mettre en danger l'entreprise en la perturbant, ne pas mettre en danger l'entreprise en la faisant passer à côté d'un nouveau procédé de fabrication ou d'un produit bien meilleur ou tout à fait différent pour répondre au même besoin.

C'est Christensen (1997)⁶³ qui a souligné l'importance de ce dilemme. Il a montré comment de grandes entreprises prospères et ayant de fortes parts de marché ne réussissent pas à renouveler leurs produits/services devenus traditionnels. Par exemple, IBM, créée en 1911, avait su jusqu'au début des années 1960 surfer sur les introductions de produits nouveaux dans le traitement des données. Elle dominait dès les années 1950 le marché des ordinateurs centraux, mais ensuite, elle n'a pas su se lancer dans la mini-informatique⁶⁴. C'est DEC, fondée en 1957, qui a ouvert ce nouveau domaine et y a pris une position dominante, mais à son tour n'a pas su se lancer dans l'échelon suivant de la miniaturisation et ce n'est pas elle qui a lancé et conquis le marché de l'ordinateur personnel. C'est, une fois encore une entreprise nouvelle, créée en 1976, Apple qui a su en quelques années devenir un leader de ce nouveau marché de l'informatique. Après bien des péripéties, Apple qui faillit périr à son tour, réussira à se renouveler et trouvera un nouvel élan de prospérité en introduisant en 2007 le smartphone.

III- Les innovations incrémentales

Depuis la deuxième guerre mondiale, se maintenir sur des marchés devenus très compétitifs et internationalisés exige une amélioration permanente des produits et des services fournis à la clientèle. Même sans en arriver à ce que les exemples précédents ont montré, à savoir une modification très importante du type de produit qu'il faut fournir au marché.

Ces améliorations permanentes sont le fruit d'innovations qui portent sur certains éléments du produit et du service ou du procédé de fabrication. Ces innovations sont appelées innovations incrémentales. Les entreprises installées sur un marché sont souvent habituées à procéder à ce type d'innovation quand elles ont un département de recherche et développement et d'études destiné à répondre aux besoins de leurs clients. Sous réserve qu'elles soient bien à leur écoute.

En revanche les entreprises qui viennent juste de pénétrer un marché ne sont pas, en général, en mesure de procéder immédiatement à des innovations incrémentales.

⁶² Au Japon, Tobe et al. (1991) ont appliqué ce raisonnement à l'institution militaire. Tobe, R., Teramoto, Y., Kamata, S., Sugino, Y., Murai, T., & Nonaka, I. (1991). *Shippai no Honchitsu (L'essence de l'échec)*. CHUOKORON-SHINSHA: Tokyo.

⁶³ Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press: Cambridge. M.A.

⁶⁴ Elle a su cependant se reprendre et bataillera dur contre Apple sur les ordinateurs personnels, imposant son sigle « PC (personal computer) » au lieu du terme de micro computer, micro ordinateur.

IV- Les innovations radicales

La création d'un tout nouveau genre de produit/service ou de processus de production constitue une innovation radicale qui crée une rupture dans la manière de servir un marché. Envisager une telle innovation n'est pas évident même pour les entreprises qui réalisent en permanence des innovations incrémentales. Elles se retrouvent face à un dilemme difficile à trancher.

Pour être à même de se décider pour une innovation radicale, il faudrait investir des fonds importants dans la R&D, c'est ce que font les entreprises leaders dans les secteurs à fort dynamisme de changement, comme dans les technologies de l'information et des communications. Elles consacrent plus de 10% de leur chiffre d'affaires à la R&D et, fortes de centres de recherches bien équipées en matériels et en ingénieurs, elles déposent des brevets dans le monde entier. Il faut que ces dépenses se révèlent amener des retours en matière de chiffres d'affaires et de profit. Ce n'est pas le cas de tous les secteurs où pour la plupart des entreprises, on ne peut investir autant que nécessaire en R&D, pour espérer mettre au point une innovation radicale, au détriment des besoins en fonctionnement général de l'entreprise sur les produits et services existants.

V- Le management des innovations

Face aux difficultés des entreprises pour envisager de se lancer dans la recherche et la mise en œuvre d'innovations, certains analystes ont suggéré aux entreprises de s'attaquer directement au problème et de mettre en place un dispositif de management des innovations.

Une idée s'est assez diffusée pour devenir commune, idée qui considère que les innovations y compris radicales seraient le fruit du hasard. Les anglophones ont alors adopté pour caractériser ce phénomène le terme de *serendipity*, traduit de manière simple en français par « sérendipité » signifiant selon la définition de l'Académie française⁶⁵ « don de faire par hasard des découvertes fructueuses ».

Pensant que cette réalité pouvait en quelque sorte être traquée, Peter Drucker (1985)⁶⁶ a incité les entreprises d'être plus attentives aux opportunités qu'on décide de laisser de côté et aux événements qui paraissent imprévus. Un produit/service qu'on s'apprête à abandonner et dont les usagers trouvent un emploi inattendu, un produit qui ne marche pas et qu'on s'apprête là encore à abandonner quand il serait peut-être préférable de le repenser partiellement et en totalité. Autant d'opportunités peut-être pour imaginer une innovation.

Pour pouvoir se saisir de ces potentielles opportunités alors que le fonctionnement courant de l'entreprise mobilise chacun à d'autres tâches, il faut qu'un membre de son personnel, un ingénieur certainement, en ait l'intuition et qu'on lui laisse la possibilité de tenter de la poursuivre. C'est une disposition d'esprit de l'entreprise non fréquente, mais certaines s'y sont mises et éventuellement à un stade avancé de son essai offrent au pionnier la possibilité de créer un centre de profit détaché de l'entreprise principale, voire aident à lancer une start-up à l'intérieur même de l'entreprise. C'est de cette manière qu'IBM a procédé pour sa percée créative sur le segment des ordinateurs personnels.

⁶⁵ Source Académie française : <https://www.academie-francaise.fr/serendipite>

⁶⁶ Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row: New York. L'on peut trouver les discussions concernant cette idée, en particulier, au chapitre 3.

VI- Les innovations ouvertes

Traditionnellement les entreprises qui, au sein de leur stratégie, envisageaient de conduire un changement innovateur, concernant un procédé ou un produit/service, organisaient le processus nécessaire au sein de leur organisation comme pour toutes les opérations menées par l'entreprise.

L'entreprise s'efforçait de garder le secret sur ce qu'elle était en train de mettre au point, prenait éventuellement des brevets pour se garder les bénéfices de l'innovation à venir et éviter d'être imitée ou même éviter d'indiquer à des concurrents dans quelles directions elle poursuivait des recherches pour innover.

Dans le contexte plus récent de mondialisation de la compétition et de son exacerbation, les innovations se succèdent de manière plus rapide et exigent des montants de dépenses de R & D de plus en plus élevés. A partir des années 1980, les pouvoirs publics ont accepté l'idée que des entreprises pouvaient coopérer dans des activités de recherche au stade dit pré-compétitif sans nuire à la libre concurrence.

Nombre d'entreprises sont donc passés à ce que Chesbrough (2003)⁶⁷ a appelé l'innovation ouverte, en comparaison du mode traditionnel où l'entreprise innovait en interne, fermée sur l'extérieur. Cette nouvelle méthode où l'innovation est partagée, est coopérative. Elle permet d'obtenir des résultats plus rapides des activités de recherche et développement, chacune des entités se répartissant les tâches. Ces partages sont en outre, selon les analystes, plus favorables à l'émergence d'innovations radicales.

VII- Les systèmes locaux et nationaux d'innovation

La conception de l'innovation ouverte vient corriger l'image stéréotypée de l'entrepreneur qui serait à lui tout seul, l'inventeur, le self made man, qui amène un nouveau produit, un nouveau procédé à la société et qui renouvelle la vie des citoyens. Comme Ford avec sa Ford T.

Un certain nombre d'analystes se sont rendus compte que les innovations sont le fruit de l'interaction entre de nombreux acteurs tous très impliqués dans le processus. Des acteurs individuels et surtout collectifs comme l'université, des instituts de recherche extérieurs aux entreprises etc. qui disposent de connaissances et de technologies spécialisées. Ce sont leurs interactions mutuelles en tant que parties-prenantes du projet qui viennent à produire un processus d'innovation. Ces interactions sont plus ou moins organisées par les pouvoirs publics qui chapeautent en quelque sorte des systèmes locaux ou nations d'innovation. La notion de système a été introduite par l'économiste Britannique Christopher Freeman⁶⁸ en 1988 après un séjour au Japon qui lui paraissait un bon exemple d'un pays où les innovations sont le produit d'un ensemble d'acteurs interdépendants.

Il est bien sûr que les innovations naissent en général dans un milieu favorable, où des multiples acteurs partagent et échangent sur des sujets qui vont nourrir la production

⁶⁷ Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.

⁶⁸ Christopher, F. (1988). *Japan : a new national system of innovation ?*. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg (Eds.), *Technical change and Economic Theory*, (p. 330-348). Pinter: London-New York.

d'innovations. Celles-ci sont fruit d'un système économique et social favorable. Ceci étant, il faut des acteurs directs de la mise au point et de la mise en œuvre de toute innovation, cela se fait en règle générale au sein d'une organisation et cela requiert de celle-ci qu'elle ait été capable de produire les connaissances nécessaires pour cela.

C'est à cette question de la production de connaissances au sein des organisations que nous allons consacrer le paragraphe qui suit.

§3 – La production des connaissances pour concevoir et réaliser des innovations

Nous avons souligné dans le paragraphe précédent combien il semblait peu rationnel de se lancer dans un processus d'innovation pour une entreprise. Trop de paramètres sont inconnus de l'entreprise et pourtant il lui faudrait se lancer pour être certaine de continuer à être compétitive sur les marchés. Dans le premier paragraphe de cette section nous avons rappelé la position de Simon concernant une telle situation où l'entreprise ne connaît pas tout ce qui lui serait nécessaire. Dans ce cas, il faut selon lui, adopter un comportement rationnel limité aux connaissances dont on dispose.

Deux chercheurs Japonais Nonaka et Takeuchi (1995)⁶⁹ vont proposer d'aborder d'une manière différente cette question, à savoir considérer que l'entreprise est une entité apprenante (I). Au sein de celle-ci il paraît alors possible de produire, collectivement des connaissances, et celles-ci pourront nourrir l'innovation (II). C'est à la présentation de leur approche que ce paragraphe est consacré.

I- Une entreprise apprenante

Nonaka et Takeuchi peuvent être rattachés au courant de pensée de l'apprentissage organisationnel (A) auquel ils font un apport tout à fait original en raison de leur conception des connaissances que peut produire une entreprise apprenante et qui est différente de la conception usuelle quant à leur nature (B) et quant à leur forme (C).

A) L'apprentissage organisationnel

Dès la fin des années 1970 quelques auteurs à la suite de Chris Argyris⁷⁰, spécialiste américain en sciences de gestion, ont conceptualisé le fait que les entreprises apprennent, en premier au cours des processus qu'elles mettent en œuvre, c'est-à-dire « en faisant ». Ils ont ainsi capitalisé sur le concept de « *learning by doing* » - apprendre en faisant - que Kenneth Arrow⁷¹ avait introduit en 1962.

C'est dans cette ligne que se situe l'approche de Nonaka et Takeuchi qui considèrent l'entreprise non seulement comme une organisation apprenante, mais comme une organisation qui est capable de créer des connaissances. Et c'est ainsi que des innovations peuvent être produites au sein d'une entreprise

B) La double nature des connaissances

⁶⁹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press: New York.

⁷⁰ Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley: Boston.

⁷¹ Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.

L'approche scientifique cartésienne considère que la vérité et la connaissance sont universelles et ne dépendent ni d'un lieu ni d'un contexte particulier. Nonaka et Takeuchi ne suivent pas la critique qui a été faite par exemple par Bruno Latour⁷² de cette hypothèse fondatrice de la modernité, mais s'inspirent d'un philosophe Japonais influencé par le Bouddhisme, Kitarô Nishida, qui a donné dans ses analyses, entre-deux guerres, une importance considérable au « lieu »⁷³.

Nonaka et Takeuchi considèrent que la nature des connaissances est à la fois objective – cartésienne- et subjective. C'est-à-dire qu'outre la connaissance « rationnelle », il existe une connaissance issue d'un apprentissage et d'un savoir cognitif et corporel⁷⁴, localisé.

Ils se rapprochent de l'argument de Latour quand ils considèrent que pour établir une connaissance, il faut un processus de justification sociale, par un dialogue entre les convictions personnelles au travers l'exécution des tâches par l'ensemble des acteurs engagés.

C) Les deux formes de la connaissance : tacite et explicite

Les connaissances de type cartésien ou objectif sont celles qui apparaissent aux yeux de tous, elles sont explicites. Et elles sont prouvées par le raisonnement et par des expérimentations. Elles sont codifiables, elles peuvent être expliquées, argumentées, transmises universellement par des notes écrites, dans des livres, des manuels ou aujourd'hui sous forme dématérialisée, numérique bien sûr. Elles donnent lieu dans les entreprises de production à la prise de brevet pour protéger leur usage contre la copie ou l'imitation par des concurrents.

Pour Nonaka et Takeuchi, cette partie explicite des connaissances nécessaires pour faire fonctionner un processus de production qui permette de délivrer un produit/service satisfaisant n'est que la partie émergée de l'iceberg. Sous le niveau de l'eau, se trouvent les connaissances invisibles donc, des connaissances tacites pourtant indispensables. Invisibles, ces connaissances sont négligées par les analystes « cartésiens » puisque qu'elles ne sont pas rationalisables et donc pas aisément diffusables par les procédures habituelles. Elles reposent principalement sur des éléments subjectifs : expériences, croyances personnelles, intuitions.

Nonaka et Takeuchi ont proposé un modèle pour comprendre comment on peut solliciter l'ensemble des connaissances tacites et explicites au sein d'une entreprise, afin d'en faire une entreprise innovante.

II- Un modèle de production de connaissance

Le modèle de production de connaissance par Nonaka et Takeuchi est dénommé SECI. Ce terme est formé par les initiales des quatre phases d'un cycle qui se répète et forme un processus poursuivi en spirale vers la production continue de connaissances. Ces quatre phases sont les suivantes : A) la Socialisation B) l'Externalisation, C) la Combinaison (explicite à explicite) et D) l'Internalisation. Nous les présentons successivement.

⁷² Voir Latour, B. (1984). *Pasteur : guerre et paix des microbes, Suivi de Irréductions*. Éditions Anne-Marie Métailié: Paris. et Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes, Essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte: Paris. Nous reviendrons sur le travail de Latour dans la section 3.

⁷³ En français voir par exemple l'article suivant : Elberfeld, R., & Deschepper, J.-P. (1994). Lieu, Nishida, Nishitani. Derrida. *Revue Philosophique de Louvain*, 92(4), 474-494.

⁷⁴ En cela, c'est également proche de l'herméneutique et des travaux de Merleau-Ponty, M. (1996). *Notes de cours. 1959-1961*. Gallimard: Paris. Pour lui notre pensée s'appuie le plus souvent sur nos sensations corporelles et dans le recueil de textes cité, on peut lire sous sa plume l'affirmation que « La biologie est philosophie ».

A) La socialisation (d'une connaissance tacite à une connaissance tacite accrue)

La première phase est la socialisation qui est constituée par la transmission de connaissances tacites entre acteurs. Ils partagent leurs connaissances tacites au travers d'expériences réelles, fondées sur la communication directe et les notions acquises par le travail. Dans cette phase, les acteurs individuels se doivent de développer leur empathie mutuelle en mobilisant leurs cinq sens. Il s'agit de penser, de se comporter ou d'imiter leurs interlocuteurs (ex. le client, le collègue ou l'expert) lors d'expériences en commun. La conviction, l'opinion ou le savoir-faire, circonscrits dans le domaine privé, tendent ainsi à se muer en construction interpersonnelle. Cette transformation n'est pas qu'un simple transfert de connaissances, il s'agit également de la mobilisation des pairs pour co-construire un progrès de leur connaissance commune.

B) L'extériorisation (explicitations de connaissances tacites pour faciliter leur transmission)

La deuxième phase du processus de production de connaissance est appelée l'extériorisation. Par ce terme est désignée la traduction par les acteurs de leurs connaissances tacites en connaissances explicites afin qu'elles puissent être comprises et transmises à ceux qui n'ont aucune expérience qui permettrait de partager ces connaissances sous forme tacite.

Ces connaissances peuvent être quantifiables mais ce n'est pas toujours le cas. Elles sont souvent conceptuelles ou symboliques et il faut recourir pour les expliciter à des métaphores, des analogies, des photographies ou des essais de représentations graphiques.

Parfois les connaissances à transmettre sont difficilement saisissables même par ceux que l'on peut charger dans l'entreprise de leur transmission. Ils en viennent à réaliser qu'eux-mêmes n'ont pas pleinement saisi tous les tenants et aboutissants qui constituent cette connaissance.

Toutefois, leur tentative d'extériorisation, même incomplètement aboutie, apporte à travers la verbalisation et l'écriture de notes ou par des dessins, un premier pas pour permettre aux connaissances d'être comprises par tous, ou du moins par la majorité. Ce processus d'extériorisation s'appuie sur la répétition d'échanges verbaux et visuels pour essayer d'aller au fond des choses.

C) La combinaison (travail sur des connaissances explicitées)

La troisième phase consiste à combiner des connaissances nouvelles qui ont été explicitées pour que cette combinaison en fasse un système de connaissance opérationnel. Ici on se trouve dans le domaine usuel de la méthodologie scientifique cartésienne et de la rationalité mobilisée par les sciences économiques et de gestion

Toutefois, il est bon de ne pas oublier en cours de route l'objectif de la création des connaissances au regard du contexte actuel, les connaissances ne pouvant se résumer à une liste d'éléments d'information nommés sur une feuille de papier. La connaissance c'est plus que de l'information même si elle exige une information il faut que celle-ci ait un sens pour que celui qui la reçoit soit en mesure d'en faire quelque chose.

Les circonstances de lieu et des personnes impliquées dans le processus de combinaison sont

importantes et ce qui « marche » dans ces circonstances n'est pas assuré de « marcher » dans d'autres circonstances ou « en général ».

Il faut prendre en compte cette contingence quand on veut à partir d'un ensemble de connaissances combinées pour procéder à une innovation prototype et plus encore, à l'échelon plus complexe, lorsqu'on veut lancer une activité nouvelle et définir son *business model*.

D) L'intériorisation (retour au niveau des connaissances tacites)

La quatrième phase du cycle spiralé est le retour au niveau tacite des connaissances. L'intériorisation consiste en quelque sorte en la digestion des connaissances explicites pour qu'elles soient incorporées dans la pratique. Quand on apprend à jouer au tennis ou à un quelconque autre jeu, il y a lieu d'apprendre une technique, une théorie des gestes de base à effectuer. Une fois celles-ci acquises, le joueur pratique son jeu « naturellement » sans réfléchir chaque geste avant de l'accomplir. Et il peut se concentrer sur d'autres aspects du jeu. Néanmoins, il faut sélectionner le geste idoine à chacune des circonstances de jeu qui survient.

Au sein de l'organisation chaque acteur disposant grâce à la phase précédente d'une sorte de panoplies de gestes doit pouvoir choisir lequel sera le plus utile dans son action pratique.

Cela consiste donc à digérer les connaissances explicites pour que celles qui sont essentielles à telles ou telles circonstances deviennent tacites, comme l'art de faire un revers devient une connaissance tacite pour un joueur de tennis qui n'a pas besoin de lire un mode d'emploi pour l'accomplir.

L'entreprise apprenante dispose après un premier cycle d'un stock accru de connaissances tacites et peut commencer un nouveau cycle « SECI » qui pourra l'emmenner à un échelon plus élevé de connaissance et après un certain nombre de cycles la mettre en mesure de réussir une innovation, des innovations (et le joueur de tennis pourra se diriger vers Wimbledon ou Roland Garos).

Les travaux de Nonaka et Takeuchi insistent sur l'importance de la production de connaissances nouvelles à l'intérieur de l'entreprise pour que celle-ci puisse réaliser des innovations. Et ils insistent sur le fait que ces connaissances ne sont pas principalement abstraites ou théoriques, mais qu'elles doivent se trouver incorporées dans les pratiques productives au sein de l'entreprise. Ces pratiques sont elles-mêmes un lieu de connaissances, de productions de connaissances, sur lesquelles il faut savoir s'appuyer pour avoir des opportunités d'en générer de nouvelles et d'avancer vers la production d'innovations. Certes cela passe par l'explicitation de ces connaissances tacites et leur combinaison pour faire progresser l'entreprise sur le sentier des connaissances.

Nous avons trouvé des éléments d'analyse permettant de comprendre les changements, ce que constituent les innovations, qui font évoluer – pour différentes raisons et avec différents moteurs- l'ensemble d'une économie, ce que montrait Schumpeter, ou l'ensemble de l'entreprise, comme on l'a vu ici en particulier avec Nonaka et Takeuchi. Mais nous voulons des outils pour comprendre les changements qui seraient plus amples, capables de faire évoluer la société dans son ensemble. Nous allons les trouver en poursuivant nos investigations dans les travaux académiques offerts par les approches plus sociologiques, c'est-à-dire des approches qui s'intéressent au fonctionnement d'ensemble de la société.

Section 3 : Les approches de l'innovation dans les sciences de la société

Notre analyse des phénomènes d'innovation ne peut se contenter des approches des sciences économiques et des sciences de gestion car elles ne considèrent pas les phénomènes d'innovation dans leur aspect de processus global façonnant le fonctionnement et l'évolution des institutions et des organisations qui constituent l'ossature de toute société.

En ce sens des phénomènes d'innovation se traduisent par des opérations de formation de connaissances qui relèvent aussi bien de la sociologie que de la théorie des organisations ou des institutions. Leurs analyses ont en commun de creuser la manière dont fonctionne la société sans être focalisées sur la discipline des sciences économiques ou sur celle des sciences de gestion et pas vraiment de la sociologie. Elles font même appel à la philosophie des sciences ou à l'épistémologie.

Nous allons ainsi présenter trois courants de travaux qui offrent chacun une approche spécifique de l'étude de l'introduction d'innovations dans nos sociétés. Le premier courant est celui qui s'inspire de l'évolution biologique dont la conception a été révolutionnée par Darwin (§1). Un second courant a suivi les apports de la philosophie des processus et a nourri la théorie des organisations (§ 2). Le troisième est lié à un courant spécifique des recherches en sociologie dont le principal représentant a été Bruno Latour, courant communément dénommé théorie de l'acteur-réseau.

Cette section comportera donc les trois paragraphes suivants :

- §1 – Des transformations selon le modèle biologique de Darwin
- §2 – Des évolutions selon le modèle de la philosophie des processus
- §3 – Des constructions nouvelles selon la théorie de l'acteur-réseau

§1 – Des transformations selon le modèle biologique de Darwin

L'influence de Darwin et de sa théorie de l'évolution des espèces publiée en 1859 a bouleversé le monde intellectuel de l'époque. En premier les visions créationnistes de l'origine de l'humanité qui étaient largement partagées dans un monde sous emprise des dogmes religieux. Mais au-delà de ce coup porté à des croyances fortement ancrées, sa théorie a introduit un nouveau narratif autour d'une thèse de la transformation continue des espèces qui « innovent » dans certaines conditions. Cela a complètement reconfiguré la vision des opinions publiques éclairées sur le monde biologique et sur l'anthropologie, bien avant la découverte (un siècle plus tard) de l'ADN.

Nous laissons ici de côté les applications qui en ont été faites et dénommées « Darwinisme social⁷⁵ », en partie dans la ligne des travaux de Herbert Spencer⁷⁶ qui ont servi de support à des pratiques sociales et raciales discriminatoires. En revanche nous allons nous intéresser à ses applications à l'évolution économique et sociale. Une première application, qui est au cœur d'une œuvre importante, a pris la forme d'un Darwinisme méthodologique que l'on doit à la fin du XIX^e siècle à un auteur américain, Thorstein Veblen⁷⁷. Cet aspect de son travail a

⁷⁵ Voir, par exemple : Hofstadter, R. (1944). *Social Darwinism in American Thought, 1860-1915*. University of Pennsylvania Press: Philadelphia.

⁷⁶ Herbert Spencer est le fondateur de la sociologie en Grande Bretagne. Spencer, H. (1876). *Principles of Sociology*, (en trois volumes, le troisième publié en 1896). Williams and Norgate: London.

⁷⁷ Veblen, T. (1898). *Why is Economics Not an Evolutionary Science ?*. In T. Veblen. (1919). *The Place of Science in Modern Civilization and other Essays*, (Réédition en 1961), (p. 56-81). Russell & Russell: New York.

retenu l'attention de plusieurs analystes et inspiré les courants de pensée économiques dits institutionnalistes⁷⁸.

Plus récemment tout un ensemble de travaux sur les transformations au sein de la société et des entreprises se sont multipliés selon une approche dite du Darwinisme généralisé et dont Donald Campbell a été un pionnier (1965)⁷⁹. La version stricte de ce courant considère qu'une explication complète dans le domaine socio-économique comme dans le domaine biologique peut être obtenue à partir des trois principes dits ontologiques du Darwinisme sans qu'il y ait besoin d'y ajouter des mécanismes spécifiques. Et que toute explication évolutionnaire doit incorporer des mécanismes correspondants à ces trois principes. Ces trois principes darwiniens sont ceux de la variation, de la sélection, de la rétention-réplication. Nous allons présenter ce que propose comme approche de l'évolution et donc des transformations dans la sphère socio-économique, le Darwinisme généralisé au travers l'application de ces trois principes. Nous nous référerons principalement aux travaux d'Howard Aldrich⁸⁰ spécialiste de la théorie de l'évolution des organisations et animateur important de ce courant.

I- Le principe de variation

Selon le principe de variation pour que survienne une innovation il faut qu'apparaisse une variation dans le comportement des agents du fonctionnement des activités économiques et sociales. Ces variations peuvent provenir soit d'une action intentionnelle d'un certain agent soit d'une action qui a été le fait d'une planification par l'organisation au sein de laquelle un agent opère.

Certains analystes privilégient l'un ou l'autre point de vue. Par exemple Drucker⁸¹ est justement partisan de l'idée que nombre d'innovations sont davantage la conséquence d'une planification, tandis que pour Nelson et Winter⁸² l'innovation apparaît souvent comme une alliance forte et complexe des deux, c'est-à-dire qu'elle est le produit d'une analyse et d'une réflexion actives sur un résultat inattendu. Nous allons présenter ici les points de vue de Campbell et de Weick.

A) La variation aveugle selon Campbell

Donald Campbell⁸³, pionnier de l'introduction du darwinisme généralisé proposé le modèle de « variation aveugle » afin d'expliquer le processus de la création des connaissances dans nos sociétés. Selon lui, le processus de la variation est essentiellement « aveugle », car la plupart des nouveautés sont créées sans planification rationnelle. L'innovateur est souvent motivé par les ressorts intimes de la nature humaine elle-même : la créativité,

⁷⁸ Voir sur ce point : Gislain, J.-J. (2011). Le darwinisme méthodologique de Veblen. *Économie et institutions* [Online], 17. DOI: <https://doi.org/10.4000/ei.440>

⁷⁹ Campbell, D. T. (1965). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In H. R. Barringer, G. I. Blanksten, & R. W. Mack. (Eds.), *Social Changes in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, (p. 19-49). Schenkman: Cambridge.

⁸⁰ Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. SAGE Publications: London. Et encore ; Aldrich, H. E., Hodgson, G. M., Hull, D. L., Knudsen, T., Mokyr, J., & Vanberg, V. J. (2008). In defence of generalized Darwinism. *Journal of Evolutionary Economics*, 18(5), 577-596.

⁸¹ Voir plus haut dans ce chapitre, Section 2, §2, point V: voir Drucker, 1985. (*op.cit.*).

⁸² Voir plus haut dans ce chapitre, Section 1, §2 voir: Nelson et Winter, 1982. (*op.cit.*).

⁸³ Campbell, D. T. (1982). The "blind-variation-and-selective-retention" theme. In J. M. Broughton, & D. J. Freeman-Moir. (Eds.), *The cognitive-developmental psychology of James Mark Baldwin: Current theory and research in genetic epistemology*, (p. 87-96). Ablex: Norwood, NJ.

l'expérimentation, la surprise et la curiosité idiote (Aldrich et Kenworthy, 1999 : p 25-26)⁸⁴. Dans la répétition de l'apprentissage par essais et erreurs, un nouveau concept se façonne, prêt à émerveiller le monde.

B) L' « *enactment* » ou énaction de Weick

Karl Weick⁸⁵ autre contributeur à l'application du darwinisme généralisé pour analyser les changements dynamiques au sein des organisations a proposé d'introduire le processus d'énaction (- *enactment* - en anglais). Par ce terme il désigne l'aptitude à poser des questions et à agir au lieu d'attendre passivement la résolution des problèmes rencontrés dans une entreprise.

Les comportements d'énaction peuvent emmener vers des possibilités d'innovations qui resteraient inexplorées sans intervention de l'organisation, mais celle-ci peut prendre des mesures de pilotage pour explorer dans une direction plutôt qu'une autre. Les innovations sont issues de ce mélange entre interactions passives et interactions actives qui anime les organisations, leurs acteurs internes et leur environnement.

II- Le principe de sélection

Le deuxième principe du darwinisme est celui de la sélection. Dans la société, dans les organisations, des variations apparaissent qui produisent des innovations. Mais toutes ces innovations ne peuvent subsister et la société, les organisations ne vont garder que certaines d'entre elles. De même qu'elles se défont de certains produits, de certaines routines, le dynamisme de la société et des organisations est en effet un processus de création et de destruction comme l'avait souligné Schumpeter⁸⁶. Ce principe de sélection est appliqué d'une manière un peu différente de ce que l'on dit en général pour la sélection des espèces à la suite de Darwin.

La sélection ici n'est pas un processus qui ne garde que les éléments sociaux les plus performants, mais plutôt un processus qui élimine les pratiques qui n'ont pas su s'adapter assez vite au changement social. On peut l'envisager à l'échelon d'une organisation et à celui d'une population d'ensemble.

A) A l'échelon d'une organisation

Aldrich a présenté trois types de processus de sélection au niveau de l'organisation ou dans un groupe social.

Premièrement, les variations sont soumises à une pression de stabilisation, d'isomorphisme. On peut voir cela comme l'imposition d'une sorte de cahier des charges que tout le monde se doit de respecter scrupuleusement. A l'inverse de ce qui est l'essence du processus de la variation qui est fondé sur le déploiement d'une large panoplie que peuvent ouvrir des possibilités d'innovations fraîchement créées. Cette nuance entre la création et le chemin entrepris par les variations va finalement conduire à une standardisation, par une préférence à

⁸⁴ Aldrich, H. E., & Kenworthy, A. L. (1999). The accidental entrepreneur: Campbellian antinomies and organizational foundings. In J. A. C. Baum, & B. McKelvey. (Eds.), *Variations in Organization Science: Essays in Honor of Donald T. Campbell*, (p. 19–33). SAGE Publications: Newbury Park, CA.

⁸⁵ Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley: Reading, MA. L'on peut trouver les discussions concernant cette idée, en particulier, aux chapitres 5 et 6.

⁸⁶ Voir plus haut dans ce chapitre, section 1, §1.

l'homogénéisation au fil de l'avancement du processus de changement.

Deuxièmement, certaines entités sociales ne pouvant pas s'adapter aux changements nouveaux de l'environnement vont être l'objet d'une dé-sélection alors qu'elles furent choisies dans le passé par un processus de sélection d'un autre temps. Elles ont vécu des années, et ont contribué à l'accumulation d'expériences favorables, mais celles qui subissent leur dé-sélection ont été prises dans le piège d'une réussite⁸⁷ qui les a rendues aveugles aux nouveautés prometteuses.

Troisièmement, certaines entités sociales peuvent voir leurs performances se détériorer au fil du temps sans prendre pour autant les décisions nécessaires pour se rendre aptes à suivre les tendances qu'impose le processus de sélection en cours. Elles se font marginaliser peu à peu. Au lieu de réagir, elles restent insensibles en raison des sentiments personnels prononcés de savoir par eux-mêmes ce qui est à faire ou en raison du vieillissement des innovateurs.

B) A l'échelon d'une population

Dans certains cas, une population, c'est-à-dire un ensemble d'entités sociales d'une catégorie, peut être conduite à disparaître sous l'action implacable d'un processus de sélection. Cela peut survenir dans le cas d'un changement radical de règles juridiques et/ou des conventions ou encore dans celui d'une mutation importante de l'environnement compétitif. Si toute une population tarde à suivre les nouvelles normes, sa survie est menacée.

C'est ainsi qu'au cours des dernières décennies, les progrès fulgurants de la numérisation ont fait disparaître les professions et les entreprises qui n'ont pas su s'adapter et ceci a créé au sein de la masse de la population citoyenne, ce qu'on a appelé une fracture numérique.

II- Le principe de rétention-réplication-lutte

L'argument général de Darwin connu comme principe de sélection naturelle est celui de l'évolution des espèces par variation et par rétention sélective. Son application à l'évolution des sociétés et des organisations par le Darwinisme généralisé décompose les principaux moments de cet argument général. Après celui de l'apparition de variations, et celui du processus de sélection, la question à examiner est maintenant de savoir ce qu'il va advenir de ce processus. Quelles seront les variations retenues - c'est la rétention -, seront-elles largement adoptées, - c'est la question de la réplication - et il faut aussi selon Aldrich prendre en compte que cela se fait au cours d'un processus de lutte. Nous allons reprendre ces trois moments.

A) La rétention

Pour que les variations qui apparaissent entraînent une transformation de la société il faut que s'exprime une relation dynamique entre la diversification et la convergence des entités qui la constitue. Le processus de la rétention consiste à stabiliser, à maintenir dans le même état les nouvelles variables qui ont été sélectionnées précédemment. Si les acteurs économiques apprécient un nouvel atout apporté par ces variables, ce dernier s'intègre dans l'organisation, mais aussi dans la communauté et dans la société. Généralement, on nomme innovation la nouvelle variation qui réussit l'épreuve de la rétention, se distinguant ainsi de

⁸⁷ Voir plus haut dans ce chapitre, section 2, § 2.

l'invention, pas nécessairement retenue par la dynamique de la société. Quand une telle innovation a un fort impact culturel et social, elle peut conduire à une institutionnalisation sous une forme ou une autre⁸⁸ par les pouvoirs publics ou par la société civile.

B) La réplication

Le processus de la rétention est stimulé par la réplication. Si notre monde est caractérisé par sa variabilité constante, les entités sociales peuvent se stabiliser par la répétition des actions entreprises ou par l'imitation de celles des autres. La réplication n'exige pas que les actions soient des copies identiques par rapport à leurs modèles, il s'agit plutôt du renouvellement qui confère un changement à la pratique : tout comme il existe autant de personnalités propres que d'humains sur Terre, il y a autant de variantes d'une même innovation qu'il existe d'innovations. La stabilisation vue plus haut apporte aussi son lot de variantes du fait qu'elle soit source de différenciation, loin de la morosité dont on serait tenté de l'accuser de prime abord : il y aura alors intervention de l'innovation incrémentale. Nous pouvons ainsi distinguer deux types d'innovations dans la perspective du darwinisme généralisé, l'une par l'innovation radicale et l'autre par l'innovation incrémentale.

C) La lutte

Aldrich a montré⁸⁹ que pour expliquer les phénomènes d'émergence et de déclin dans l'industrie il était utile d'ajouter au triptyque variation-sélection-rétention, un quatrième principe d'explication par la lutte entre les acteurs économiques.

Selon lui, la mise en œuvre d'innovations fait souvent appel à des ressources qui sont rares et les acteurs économiques qui veulent adopter ces innovations doivent s'engager dans une lutte âpre afin d'acquérir les ressources humaines, financières, naturelles, techniques indispensables.

§2 – Des évolutions selon le modèle de la philosophie des processus

La philosophie des processus⁹⁰ inspire le courant dit processuel de la théorie des organisations. Ce courant considère que les organisations ne sont pas des structures établies et aux frontières bien définies mais des entités en construction permanente. Pour les analyser il faut par conséquent se concentrer sur les flux, les relations et les acteurs qui sont au cœur de processus construisant un monde et par lesquels des organisations sont en train de se faire ou de se transformer⁹¹. Ce sont donc ces processus qui se trouvent à la source d'innovations qui rythment les évolutions dans les organisations et dans les sociétés.

⁸⁸ Par exemple, certaines innovations suscitent de créer une nouvelle loi ou les connaissances relatives à ces innovations s'incorporent dans les programmes d'études comme la technologie informatique.

⁸⁹ On peut trouver les discussions concernant cette idée, en particulier, dans le chapitre 2 de Aldrich, 1999. (*op.cit.*).

⁹⁰ Le fondateur de cette philosophie est le mathématicien et philosophe Britannique Alfred North Whitehead avec en particulier son ouvrage Whitehead, A. N. (1929). *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. Macmillan Company: New York. Dans sa préface (traduction française : Whitehead, A. N. (1995). *Procès et réalité. Essai de cosmologie*. Gallimard: Paris.), il rend hommage (p. 39) à quelques autres auteurs qui ont été co-inspireurs en quelque sorte de ce courant : « je suis aussi largement redevable à l'égard de Bergson, de William James et de John Dewey ». Cité d'après Debaise, D. (2008). Devenirs et individuations. L'hommage de Whitehead à Bergson. *Noesis*, 13, 269-282.

⁹¹ Voir notamment, Chia, R., & King, I. W. (1998). The organizational structuring of novelty. *Organization*, 5(4), 641-669; Chia, R. (1999). A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10, 209-227; Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Les tenants de la philosophie qui inspire ce courant se situent dans une lointaine filiation de Héraclite dans son débat avec un autre grand philosophe grec présocratique, Parménide. Si Parménide apportait une philosophie de l'immuable, du permanent, Héraclite assumait les contradictions de l'Être et du Non Être et en faisait un moteur de nos vies, dans l'instabilité, les luttes, et le perpétuel renouvellement. Et certains en citent encore à l'occasion la formule « *Panta rhei* » (Πάντα ῥεῖ) qui est extrait d'une expression plus longue signifiant « tout passe et rien ne demeure ». Héraclite avait complété cette première formule par une autre plus largement connue « on ne se baigne jamais dans le même fleuve ». Bref, c'est l'affirmation que rien n'est immuable, que rien n'est jamais pareil, que tout est en devenir continu.

Après avoir présenté la conceptualisation de type processuel des organisations (I), nous montrons comment elle s'appuie sur l'analyse relationnelle (II) laquelle permet de soutenir l'idée d'une construction immanente du réel (III).

I- La conceptualisation processuelle

La théorie économique standard considère que notre monde fonctionne sur des principes invariables et éternels en tous lieux et de tout temps. En revanche la conceptualisation processuelle part du principe que tout est en devenir (A) et que les actions ont des résultats organisant le monde (B).

A) La réalité en devenir

Pour illustrer l'apport de l'analyse processuelle, Weick⁹² l'a opposée à une vision caricaturale de l'analyse standard qui est statique. Cette dernière voit la société comme un processus de reproduction perpétuée où création et disparition s'enchaînent. Une analyse selon cette théorie revient à étudier avec méticulosité un quelconque animal plongé dans du formol, sans tenir compte de ses congénères en train de s'ébattre dans la nature au cours du temps et se métamorphosant au fil des époques.

Certes toute innovation se matérialise sous la forme d'un produit, mais elle n'amène à cet aboutissement qu'en conséquence d'interactions entre de multiples acteurs au long d'une certaine période. C'est ce que prend en compte la théorie processuelle qui analyse les suites d'événements dynamiques qui se produisent au milieu des réseaux relationnels. Étudier une innovation ce n'est pas étudier une chose, qui est, mais c'est étudier un processus, un « devenir » qui peut sans cesse être remis en cause.

B) Les actions « organisantes »

Les théories processuelles soulignent que l'emploi du terme « organisation » et même la prise en considération d'entités dénommées « organisations » donnent une impression statique, d'un temps qui fige les choses. Cela ne leur semble pas compatible avec la prise en compte qu'au sein de ces « organisations » des acteurs interagissent et produisent du changement.

Weick⁹³ a souligné que des actions « organisantes » sont en train de faire évoluer en permanence l'organisation, l'entreprise. Par exemple, la prise de décision des entreprises n'est pas toujours faite en calculant comment obtenir un profit maximal, mais plutôt, et ce, contre

⁹² Cette idée est discutée par Weick en particulier dans son chapitre 2 : Weick, 1979. (*op.cit.*).

⁹³ Cette idée est discutée par Weick en particulier dans son chapitre 2 : *Ibidem.*

toute attente aux yeux de la théorie standard ou du profane, en ... « improvisant ». Et ce n'est qu'une fois que l'on peut tirer des conclusions des résultats qui s'ensuivent que ces acteurs viennent à justifier leurs décisions en produisant ex post un récit apparemment rationnel. Ce processus est appelé construction de sens, « sensemaking » (Weick)⁹⁴.

Ainsi, la nature de notre monde étant caractérisée par un flux abondant de changements, l'organisation est un processus continu qui permet, dans un environnement désordonné, aux entités institutionnalisées de se frayer un chemin qui leur soit favorable dans ce milieu hostile, quitte à user de moyens peu orthodoxes (Tsoukas et Chia)⁹⁵.

II- L'analyse relationnelle

Dans la tradition de la pensée occidentale, centrée sur les objets et l'action sur les objets dotés de mécanismes à découvrir on accordait assez peu de place aux interactions qui n'étaient pas simplifiées par un mécanisme simple comme la logique de l'intérêt, de la maximisation de la satisfaction ou du profit. L'analyse processuelle en revanche étudie les relations avec l'autre (A) et l'importance des relations pour l'identité de l'organisation (B).

A) La logique de l'altérité

Le sujet occidental considère qu'il est face à des objets. Ce sujet et l'ensemble des entités sociales (au-delà de l'individu, la communauté, l'organisation) sont considérés comme des acteurs indépendants, clairement distincts les uns des autres. Pourtant, l'existence d'une entité est le plus souvent tributaire d'un ou plusieurs liens avec des acteurs environnants. Cette réalité est nommée logique d'altérité (*otherness*). Cette logique peut soutenir l'idée qu'aucune entité sociale ne peut exister de manière isolée. Chacune est prise dans différents types de relations impliquant une symbiose entre les pairs, telles que l'interdépendance, la complémentarité, la communauté, la disparité ou encore la sympathie.

B) L'identité relationnelle

Pour les analystes de l'approche processuelle, ce qu'on appelle « organisation », ne peut pas être une entité indépendante à proprement parler et on ne peut lui trouver que des frontières des plus floues. Une organisation existe en général de par une relation d'interdépendance avec d'autres entités sociales. Une interdépendance qui ne se résume pas à celle sur le marché par la logique mécanique de la loi de l'offre et de la demande. L'identité de l'organisation se précise en raison du comportement des clients et des fournisseurs et des interactions avec eux qui vont participer à la formation de l'identité de l'organisation.

III- La construction immanente du réel

Pour les analystes du courant processuel, le monde se construit, certes il n'est pas indépendant des événements passés, mais il est cependant possible de changer, d'évoluer grâce à de nouvelles interprétations et compréhensions des événements antérieurs. Nous ne sommes pas figés dans cette appréciation par des certitudes rationnelles, au contraire, nous pouvons viser à améliorer sensiblement le cours des choses. Tirant les leçons des accidents, des erreurs, des déviations, et nous extirpant des pesanteurs bien réelles des actions

⁹⁴ Weick, K., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

⁹⁵ Voir Tsoukas et Chia, 2002. (*op.cit.*).

accomplies jusque-là.

Cette possibilité de construction immanente du réel s'appuie en particulier sur des références à Bergson (A) et à Deleuze (B).

A) L'élan vital de Bergson

Comme nous l'avons déjà indiqué le pionnier de la philosophie processuelle, A.N. Whitehead reconnaît sa dette à l'égard d'Henri Bergson⁹⁶. D'autres plus récemment font référence directement à lui⁹⁷. Dans son ouvrage *L'évolution créatrice*, Bergson introduit le concept d'« élan vital⁹⁸ ».

C'est ainsi que selon lui la création d'une nouvelle espèce n'est pas causée par la succession d'étapes progressives, mais par une rupture dans le processus. Il n'y a pas, soutient-il, de finalité de l'évolution, comme le montre l'observation de directions disparates prises par l'ensemble des êtres vivants (ex. l'être humain, l'insecte). Le processus d'évolution ne peut donc pas être suffisamment expliqué par des principes de finalisme et de mécanisme. L'élan vital est une énergie innovante qui produit une évolution imprévisible, réalisant une construction immanente du réel. De nombreux théoriciens de ce courant s'inspirent explicitement de cette idée d'« évolution créatrice ».

B) Le rhizome de Deleuze

Un philosophe français post-moderne est également mobilisé par les théoriciens des organisations⁹⁹ aussi bien dans le prolongement de Bergson que pour d'autres de ses travaux et en particulier son concept de rhizome. Pas étonnant qu'il soit ainsi mobilisé puisque sa conception de la philosophie fondée en termes d'immanence est celle d'une boîte à outils pour tout un chacun.

La conception de l'entrepreneur et de l'innovation a pu être éclairée en particulier par le concept de rhizome¹⁰⁰ qu'il a élaboré avec Guattari¹⁰¹. Le rhizome manifeste « *les fonctions créatrices, usages non conformes [...], qui procèdent par intersections, croisements de lignes, points de rencontre au milieu* » (Deleuze et Parnet, 1996, p. 36)¹⁰².

Le rhizome, en tant que processus, a une capacité créatrice, qui correspond à une innovation apte à construire de nouvelles architectures relationnelles radicales, s'éloignant franchement des structures en organigrammes classiques.

Plus largement le concept de rhizome permet une approche originale de la création des connaissances, qui se déploie horizontalement, sans chemin préétabli comme les racines rhizomatiques des tubercules, et non bien verticalement comme les racines d'une carotte. Le

⁹⁶ Voir plus haut dans cette section, première note de bas de page du §2 où nous nous référons à Debaise, 2008. (*op.cit.*).

⁹⁷ Voir par exemple, O'Shea, A. (2002). The (r)evolution of new product innovation. *Organization*, 9(1), 113-125.

⁹⁸ Bergson, H.-L. (1907). *L'évolution créatrice*. Félix Alcan, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine »: Paris.

⁹⁹ Voir Leclercq-Vandelannoitte, A. (2022). XIV. *Gilles Deleuze*. Penser autrement l'organisation. In Y.-F. Livian. (Eds.), *Les grands auteurs aux frontières du management*, (p. 172-186). EMS Editions: Paris.

¹⁰⁰ Voir par exemple, Chia, 2002, (*op.cit.*) ; ainsi que Duymedjian, R., & Ferrante, G. (2016). Le rhizome deleuzien, nouvel éclairage du processus entrepreneurial : une théorie de l'entreprendre rhizomatique. *Management international*, 20(2), 42-51.

¹⁰¹ On peut trouver les discussions concernant ce concept, au chapitre 1 de : Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux*. Les Editions de Minit: Paris.

¹⁰² On peut trouver les discussions concernant ce concept, au chapitre 1 de : Deleuze, G., & Claire, P. (1996). *Dialogues*. Flammarion: Paris.

processus rhizomique est ainsi associé à des entités hétérogènes, à des ordonnancements imprévus et autres possibilités indéfinies, et c'est cela qui rend possible le développement de notre société vers de nombreux futurs potentiels, qui peuvent paraître comme divergents.

§3 – Des constructions nouvelles selon la théorie de l'acteur-réseau

Dans le corpus de ce qu'on appelle les sciences de la société, dans la sociologie, on trouve un ensemble d'analyses qui s'intéressent à l'innovation comme le résultat d'un processus de construction nouvelle, de construction d'une nouvelle connaissance. Cette manière d'approcher l'innovation s'est diffusée en particulier comme la théorie de l'acteur-réseau pour l'élaboration de laquelle Bruno Latour (2005)¹⁰³ a joué un rôle fondamental. C'est le résultat d'une vingtaine d'années de recherches et de publications, principalement du Centre de sociologie de l'innovation de Mines ParisTech à partir des années 1980 avec, aux côtés de Bruno Latour, notamment Michel Callon et Madeleine Akrich.

Bruno Latour situe lui-même l'origine de cette démarche dans un article qu'il a publié avec Michel Callon en 1981¹⁰⁴. Cette démarche a connu une notoriété mondiale en 1987 avec la publication d'un ouvrage *La Science en action*¹⁰⁵ qui en expose les principes illustrés sur un certain nombre d'exemples, d'enquêtes sur les interactions entre des scientifiques et des ingénieurs jusqu'à l'adoption d'une innovation.

La théorie de l'acteur-réseau consiste ainsi à ouvrir la boîte noire des connaissances (I) et à prendre en compte le rôle des non-humains (II). Ce point est essentiel aux yeux de Latour qui ajoute comme autre critère pour se réclamer du modèle de l'acteur-réseau de ne pas recourir à des forces sociales cachées pour expliquer la fabrication de la connaissance ; il ne sombre pas pour autant dans les élaborations déconstructivistes des post-modernes mais au contraire il se soucie bien de ré-assembler le social¹⁰⁶.

I- Ouverture de la boîte noire des connaissances

La notion de boîte noire des connaissances a été introduite par Norbert Wiener en 1948¹⁰⁷. Cette notion a été reprise par Latour pour discuter de la légitimité de toute connaissance (A) et du processus de sa légitimation (B).

A) La légitimation d'une connaissance

¹⁰³ Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford University Press: Oxford. (Traduction française : Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte: Paris.)

¹⁰⁴ Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan : How DO Actors Macrostructure Reality. In K. K. Cetina, & A. Cicourel. (Eds.), *Advances in Social Theory and Methodology*, (p. 277-303). Routledge and Kegan Paul: London. Une traduction en français est disponible sur le site de Bruno Latour (<http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/09-LEVIATHAN-FR.pdf>). Dans le même passage où il donne cette référence, « Bruno Latour (2006, *op.cit.*, p. 20) », Latour suggère que les références bibliographiques pertinentes sur la littérature concernant la sociologie de l'acteur se trouvent sur le site de John Law (<http://wp.lancs.ac.uk/sciencestudies/the-actor-network-resource-thematic-list/>) - mais il faut noter que la dernière mise à jour date de 2000 -, et sur celui du centre de sociologie de l'innovation (<https://www.csi.minesparis.psl.eu/publications/>).

¹⁰⁵ Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press: Cambridge. a été traduit en français par Michel Biezunski, traduction révisée par Latour : Latour, B. (1989). *La Science en action*. La Découverte: Paris. Une nouvelle édition a changé de titre Latour, B. (2005). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte: Paris.

¹⁰⁶ Voir Bruno Latour, 2006. (*op.cit.*, p. 21).

¹⁰⁷ Wiener, N. (1948). *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Herman & Cie and The MIT Press: Cambridge. (Traduction française : Wiener, N. (2014). *La Cybernétique. Information et régulation dans le vivant et la machine*. Editions du Seuil: Paris.)

Lorsqu'une nouvelle connaissance est établie, qu'une innovation est adoptée, la question de sa légitimité ne se pose pas. Un accord général s'est fait pour accepter telle proposition comme vraie et si telle innovation a été adoptée c'est que sa mise en œuvre apporte des performances supérieures à celles obtenues auparavant avec l'usage d'autres dispositifs.

Cependant on ne cherche pas à savoir comment a été établie telle vérité scientifique, tel dispositif innovant. Tout cela est une boîte noire, on sait bien sûr à peu près ce qui y est rentré pour permettre, qu'arrive à terme ce qui en est sorti, observé et mis en œuvre. A l'intérieur, rien ne nous dit que tout n'a été que rationalité scientifique sereine et que ne s'y sont pas exprimés, des passions, des stress dans des ambiances qui ont pu être émaillées de conflits.

Latour entend ouvrir cette boîte noire pour comprendre le processus de légitimation de toute connaissance.

B) Le processus de légitimation

La théorie de l'acteur-réseau se déploie dans l'analyse du processus de l'innovation en pratiquant ce que Latour appelle une analyse socio-technique, c'est-à-dire une analyse qui :

« combine deux genres que l'on a tendance à séparer: l'analyse technologique qui se limite à la description de l'objet per se et de ses propriétés intrinsèques; l'analyse sociologique de l'objet, c'est-à-dire des milieux dans lesquels il se déplace et sur lesquels il produit des effets¹⁰⁸. »

Pour montrer la nécessité de cette analyse, ses promoteurs donne en exemple le cas de l'effort d'introduction de kits photovoltaïques dans la brousse africaine. Ils soulignent que d'un point de vue technique, cette nouvelle technologie a attiré des industriels français, quelques chercheurs africains et une agence gouvernementale. Les raisons qui étaient invoquées furent les suivantes : faible coût d'installation, une énergie renouvelable, robustesse et portabilité. Néanmoins, cet objet technique rencontre sur la route de sa mise en œuvre d'autres acteurs qui n'ont pas une approche strictement technique. Citons la présentation que font Akrich, Callon et Latour de cet exemple :

« Les sites d'installation des premiers kits sont choisis au gré des pressions politiques locales. Certains, qu'on avait expédiés dans des dispensaires, se retrouvent chez un particulier ; d'autres sont installés dans une infirmerie, d'autres encore dans des écoles. Les points de chute sont imprévisibles. L'un d'entre eux est installé, au terme de savantes négociations, dans une mosquée. Difficile de nier que cet étrange dispositif suscite des intérêts et des convoitises. On se l'arrache, on le kidnappe, on le détourne mais pour en faire tout autre chose que ce qui était prévu » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 15-16)¹⁰⁹.

Cette innovation technologie, aussi intéressante et novatrice puisse-t-elle être, n'a pu être introduite et devenir légitime car elle n'a pas réussi à obtenir le soutien décisif des acteurs sociaux.

II- Prendre en compte « les actants » non-humains

¹⁰⁸ Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 11, 4-17. (p. 17).

¹⁰⁹ Voir *ibidem*, p.15-16.

Avant d'envisager comment la diffusion d'une connaissance nouvelle, d'une innovation peut se faire (C), il faut préciser qu'elle ne peut reposer que sur des réseaux élargis (B), des réseaux qui prennent en compte les « actants au-delà des seuls acteurs humains. Nous commençons donc en présentant ce que Latour entend par « actants » (A).

A) Au-delà des seuls acteurs humains

Le terme d'actants n'est pas commun et il est nécessaire de se référer précisément à la définition qu'en donne Latour et qui se réfère à l'examen du déroulé d'actions au cours d'un processus qui va amener à la mise au point et à la légitimation d'une connaissance nouvelle. Il écrit :

« Toute chose qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence devient un acteur – ou, si elle n'a pas encore reçu de figuration, un actant. Par conséquent la question qu'il convient de poser au sujet de tout agent est tout simplement la suivante : introduit-il ou non une différence dans le déroulement de l'action d'un autre agent ? » (Latour, 2006, p. 103).

Latour multiplie les exemples simples comme « les couteaux coupent » « les étiquettes aident les gens » etc. et au cours d'une action un couteau n'aura pas le même effet qu'un autre, une étiquette idem. Cela suppose qu'on ne limite pas ce qui est considérée comme action « à ce que font des humains dotés d'une « intentionnalité » et d'une « intelligence »¹¹⁰. « Tous ces dispositifs sont par conséquent [...] des *participants* au déroulement de l'action »¹¹¹.

Latour propose ainsi d'étudier le déroulé de toute action en décrivant les relations « ouvertes » entre des personnes, entre elles et avec des dispositifs, et infrastructures d'ordre technique dans une ensemble hétérogène regroupant des humains et des entités inanimées. Le réseau étudié n'a pas de limites pré-établies et n'a ni structure hiérarchique propre ni organisation complexe. Celle-ci est minimaliste. C'est pour cela que Latour reconnaît la similitude entre son terme de « réseaux » et le concept proposé par Deleuze de « rhizome »¹¹².

B) Des réseaux étendus

Pour que des actions entreprises parviennent après toute une série de processus à établir le succès d'un dispositif innovant, il est nécessaire d'obtenir la mobilisation et le soutien d'un très grand nombre d'acteurs et d'actants¹¹³.

Autrement dit, pour qu'une innovation soit un succès, il faut des réseaux étendus. C'est aussi ce qui souvent permet de passer d'une invention, à une innovation mise en œuvre. Ainsi par exemple Rudolf Diesel breveta le premier moteur à compression qui prit son nom et il en fabriqua le premier prototype en 1897, mais son invention ne devint une innovation à succès que sans lui, bien après sa mort¹¹⁴.

Plus généralement, un dispositif nouveau ne s'installe dans la société que si toutes les parties

¹¹⁰ Voir Latour, 2006. (*op.cit.*, p. 102).

¹¹¹ Voir *ibidem*, p. 103.

¹¹² Voir *ibidem*, p. 21.

¹¹³ Voir Akrich, Callon et Latour, 1988. (*op.cit.*).

¹¹⁴ On peut trouver les discussions concernant cet exemple au chapitre 2 de : Latour, 1987. (*op.cit.*).

concernées ont été en quelque sorte en mesure d'être acteurs dans un réseau très étendu.

Dans la phase du développement de l'innovation, il faut également s'intéresser aux diverses parties-prenants. Ainsi, Takeishi, Aoshima et Karube (2012) se sont intéressés au processus permettant d'obtenir toutes les ressources nécessaires afin de mener à terme un projet de recherche et de développement dans une entreprise¹¹⁵. Ainsi, ces auteurs considèrent que pour mobiliser plus de ressources (dont des acteurs), le projet innovant doit continuellement prouver sa légitimité en dévoilant son prototype et la feuille de route qui y est liée, ou même dans certains cas en s'appuyant sur la vision de l'entreprise mère et des sentiments personnels des individus y travaillant. C'est pour cela que de plus en plus d'acteurs sont mobilisés dans un projet innovant au fil de l'avancement des recherches.

C) Chaînage par la traduction

Le processus observé de relations entre les acteurs au sein d'un réseau élargi a été dénommé « traduction » par Latour et ses collègues et ils ont donné de par ce fait le nom de « sociologie de la traduction » à leur théorie de l'acteur réseau¹¹⁶.

Pour aller d'une idée de départ, d'un projet, à sa réalisation complète, ou à une innovation largement adoptée, il faut un chaînage d'acteurs et d'actants au cours d'un long processus qu'on ne peut imaginer à l'avance. C'est ce processus de chaînage qui est réalisé par des opérations de processus de traduction. Des acteurs poussent à faire avancer un projet et s'efforcent d'intéresser et d'enrôler un nombre toujours plus grand d'acteurs et d'actants pour lesquels sont réalisées des « traductions ». Ce processus de traductions est assumé par certaines personnes qu'ils appellent des traducteurs et selon un ensemble de méthodes qu'ils décrivent¹¹⁷.

¹¹⁵ Takeishi, A., Aoshima, Y., & Karube, M. (2012). *The reason of innovation: Creative legitimation of resource mobilization*. Yuhikaku Publishing: Tokyo.

¹¹⁶ Voir Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Presses des Mines de Paris: Paris.

¹¹⁷ Voir Latour, 2005. (*op.cit.*, p. 261-292) où il décrit cinq stratégies de traduction : « Je veux ce que vous voulez », « Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ? », « Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour... », « redistribuer les intérêts et les buts », « se rendre indispensable ».

Chapitre 2

Incorporation du social dans l'organisation économique

Depuis la révolution industrielle, une grande partie du monde a été fascinée par les succès du progrès technique, des changements qui ont bouleversé les sociétés qui semblaient figées dans une paysannerie traditionnelle routinière. Des changements qui sont de l'ordre principal de la production matérielle croissante réalisée par une organisation libérale des activités économiques dénommée capitalisme et qui a montré une efficacité remarquable. Sortant de la vie misérable des populations nombreuses en Europe, en Amérique et aussi au Japon et dans d'autres régions du monde. Mais cette amélioration sociale ne s'est pas faite de manière réellement spontanée et l'objet de ce chapitre est de montrer comment les questions sociales ont été incorporées dans les problématiques de l'organisation économique.

En effet les processus de transformation économique n'ont pas suffi à eux-seuls pour améliorer le sort matériel du plus grand nombre. C'est que l'efficacité économique ne s'embarrasse pas de questions non techniques telle que celle de la solidarité et plus largement de la préoccupation de comment organiser une vie bonne pour tous.

Cela a été pris en charge par d'autres acteurs que ceux qui s'emploient à rendre l'économie efficace car ces derniers n'ont longtemps pris aucune part de responsabilité dans les questions du bien vivre dans la société.

Cependant, depuis quelques décennies, on a vu aux Etats-Unis en Europe, comme depuis beaucoup plus longtemps au Japon, que le monde des affaires, les entreprises, le business selon la formulation anglaise, pouvaient s'impliquer dans la poursuite d'objectifs à caractère social.

Ce chapitre retracera ce qui a été en quelque sorte l'histoire d'une apparition d'organisations prenant en charge la question de la solidarité et du social et plus largement du partage des responsabilités pour assurer le bien-vivre dans la société. Nous terminerons en montrant comment s'est faite la prise en charge récente d'objectifs sociaux par des acteurs privés, dit du business.

Nous aurons donc les trois sections suivantes :

Section 1 : L'économie efficace et le social solidaire

Section 2 : La responsabilité du bien-vivre dans la société

Section 3 : L'implication du business dans le social

Section 1 : L'économie efficace et le social solidaire

Dans cette section, nous allons retracer l'histoire de la constitution d'un ensemble d'entités qui, d'une manière ou d'une autre, ont forgé une organisation sociale de l'économie, dans la plupart des pays, mais surtout à des échelons locaux, de proximité.

L'essor fulgurant de l'importance de l'économie, au moment de la révolution industrielle a été le point de départ d'une transformation radicale du monde théorisé par la science économique ce qui n'a pas pour autant empêché qu'émergent les prémisses d'une organisation sociale de l'économie portées théoriquement par la sociologie (§1). Mais ce sont des pratiques ancrées dans des fondements qu'on peut expliciter (§2) qui mettent en œuvre ces prémisses. Ces pratiques sont le fait d'entités nouvelles, différentes des firmes issues de la révolution de l'économie libérale et qui finiront par se reconnaître une étiquette commune d'économie sociale et solidaire (§3). Cette dénomination qui s'applique à une diversité d'entités demande à être justifiée, ce qu'il est possible de faire en montrant qu'elles affichent, proclament ou revendiquent des spécificités qui les différencient des autres acteurs de l'économie (§4). Une de ces spécificités qui nous intéresse plus particulièrement, compte tenu de notre terrain concret d'analyse, les villages, c'est celle qui fait que les entités de l'économie sociale et solidaire ont souvent comme champ d'action des communautés locales (§5).

Cette section comportera donc les paragraphes suivants :

- §1 – Prémisses d'une organisation sociale de l'économie
- §2 – Fondements d'une organisation sociale de l'économie
- §3 – Entités composant l'économie sociale et solidaire
- §4 – Spécificités de l'économie sociale et solidaire
- §5 – Communautés locales et économie sociale et solidaire

§1 – Prémisses d'une organisation sociale de l'économie

La révolution industrielle a transformé les sociétés d'une manière spectaculaire, avec des effets économiques globaux considérés comme positifs en termes de croissance et de progrès techniques. Mais simultanément des effets négatifs sur la société sont devenus dramatiques, non seulement en raison de la montée de la pauvreté mais en raison de la destruction des anciens liens sociaux. Face à cette situation due en quelque sorte « à l'économique », s'est forgé « le sociologique » qui a tenté de tisser des liens de solidarité entre ceux qui souffraient de cette transformation. Après avoir décrit ces effets négatifs (I) nous présenterons les tentatives sociologiques pour tisser de la solidarité (II) au cours de cette période qui est donc celle des prémisses d'une organisation sociale de l'économie.

I- Effets négatifs de l'instauration du modèle de la société « économique »

La construction du monde moderne, de son industrie a reposé sur la réorganisation de la société. Cette évolution a été décrite de manière éclairante par Polanyi¹¹⁸. Il considère que la

¹¹⁸ En particulier dans son maître ouvrage publié en 1945 : Polanyi, K. (1945). *Origins of our Time – The Great Transformation*. Victor Gollancz: London. Traduction française : Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard: Paris. (Traduction de Maurice Angeno et Catherine Malamoud, préface de Louis Dumont.) Dans Polanyi, K. (1947). *Our Obsolete Market Mentality. Commentary*, 3(2), 109-117. (Version française : Polanyi, K. (2021). *La mentalité de marché est obsolète*. Allia: Paris.), il écrit (p.14-15) : « ainsi l'économie de marché créa-t-elle un nouveau type de société [...] une société « économique » ».

société qui émerge alors est une société « économique », une société de marché.

Jusqu'alors, l'économie avait toujours été encadrée dans l'organisation d'ensemble des relations sociales. Autant dans les sociétés primitives que dans les sociétés féodales et même dans les sociétés mercantilistes. Cela ne signifie pas que dans ces sociétés anciennes il n'y avait pas de marchés, de transactions commerciales. Au contraire Polanyi montre que ces formes d'échange sont présentes dans les sociétés humaines depuis très longtemps. Mais selon lui, les opérations d'échange étaient subordonnées aux règles de fonctionnement des systèmes sociaux, et ceci jusqu'à la fin du Moyen Âge en Europe. C'est seulement à partir de l'essor de la révolution industrielle que l'économie de marché s'est développée, et qu'elle s'est libérée de l'encastrement dans la société qui était le sien. Les marchés sont alors devenus autonomes, constituant un système auto-régulé.

L'auto-régulation du marché signifie que le marché définit, par son fonctionnement tout ou presque tout ce qui se passe dans la société. Les besoins doivent être exprimés par une demande solvable sur le marché, auxquels les producteurs doivent répondre par une offre de biens, ce qu'ils peuvent faire en recrutant sur le marché du travail, des personnes auxquelles distribuer des revenus à partir des ventes réalisées sur le marché. A un prix qui se forme selon le mécanisme de la loi de l'offre et de la demande. On en vient même à considérer le travail comme une marchandise alors qu'il est le propre des êtres humains. De même le milieu naturel, et la monnaie sont traités comme des marchandises et leur sort est décidé par le fonctionnement du marché autorégulateur. Ainsi le travail humain est acheté et vendu et son prix est appelé « salaire », le prix de la terre devient un loyer et celui de la monnaie devient le taux d'intérêt. Pour lui, les détenteurs de capitaux peuvent ainsi organiser la production en marchandisant ce qui constitue la substance de la société.

Dans le monde moderne, la liberté est une valeur cardinale et les individus sont libres de leurs choix et responsables des conséquences de ces choix. Cela s'applique en particulier en matière économique dans une société qui dans ce monde modernisé est devenue une société de marché. Chacun y est amené à poursuivre son propre intérêt sur les marchés. En particulier ceux qui veulent travailler pour obtenir un revenu doivent donc vendre – librement sur le marché - leur travail selon un contrat passé avec un employeur.

La naissance de l'industrie a créé dans les villes des emplois permettant d'obtenir un revenu. Les individus qui n'avaient que leur force de travail à vendre se sont retrouvés dans la nécessité de chercher un emploi dans des usines. Ils n'avaient guère d'autres possibilités que d'accepter le salaire et les conditions de travail offertes par les employeurs. Ils ont dû travailler dans des conditions pénibles, avec un salaire de subsistance et vivre dans une situation précaire.

La mise en place de cette société moderne industrielle a été accompagnée de par son caractère de société de marché, par la naissance d'une masse ouvrière misérable qui n'existait pas auparavant. La pauvreté existait dans le passé mais les faits de pauvreté étaient considérés jusqu'alors comme un problème collectif que les membres de la communauté abordaient ensemble pour y trouver une solution. Dans la nouvelle configuration de l'organisation de la société, la pauvreté n'est plus considérée comme un problème collectif.

Si des ouvriers sont extrêmement pauvres, ce n'est plus quelque chose qui apparaît comme un dysfonctionnement de la société. Celle-ci permet à chacun de choisir librement en exerçant sa responsabilité personnelle, ses conditions d'emploi sur le marché du travail où s'applique

le principe de la liberté des contrats et de la détermination du salaire. Les ouvriers ne sont plus des personnes insérées dans des communautés, mais des individus, libres ou/et isolés dans une économie gouvernée par la logique du marché capitaliste dont ils ne peuvent rien attendre. Ils s’y sentent en fait méprisés et privés de la liberté de vivre dignement.

Ces effets négatifs de l’instauration du modèle de la société économique vont inciter à remettre en cause la manière d’organiser l’économie.

II- Tentative « sociologique » de tisser des solidarités entre les travailleurs

Face aux conditions difficiles de travail et de vie, les ouvriers vont tenter d’organiser le fonctionnement de l’économie autrement en se regroupant de manière solidaire par la création de manière formelle ou informelle d’associations ouvrières.

Parmi ces créations, on peut noter par exemple l’Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré, créée en 1834 et qui a été la première « coopérative » de production industrielle. La Société des équitables pionniers de Rochdale créée en 1844 est tenue pour la première « coopérative » de consommation. Une association pour libérer les paysans de l’usure en Rhénanie est considérée pour avoir été la première « coopérative » de crédit mutuel. Une association entre éleveurs producteurs de lait à Hjølling fondée en 1882 est présentée comme la première coopérative agricole moderne¹¹⁹.

Ces associations sont des précurseurs de beaucoup d’autres prenant la forme de coopérative ou de mutuelles. Il ne s’agissait pas seulement d’une solidarité défensive, mais de tenter d’organiser différemment les activités de production. Les ouvriers visaient ainsi à obtenir des conditions de vie qui ne dépendent pas du bon vouloir des détenteurs de capitaux. En s’auto-employant, en auto-gérant de manière « coopérative » une organisation de la production. Cette action a permis d’apporter l’émancipation des travailleurs au regard de leur sujétion au capital.

Au sein des masses plus nombreuses de travailleurs dans plusieurs pays européens où s’est déroulée la révolution industrielle, des travailleurs se sont mobilisés de différentes manières pour tenter d’établir des regroupements qui les mettent à l’abri au moins partiel du fonctionnement de la société économique de marché. Il s’agissait de mouvements sociaux plus que de mouvements politiques, ou d’une idéologie constituée, cependant des analystes en ont fait une lecture politique et idéologique et les ont caractérisés en les qualifiant d’« associationnisme¹²⁰ ».

Ils l’interprètent comme un mouvement politique qui tente de réconcilier la liberté individuelle et l’action collective. Ils soutiennent l’idée que ces pratiques invitent « à identifier l’idéal démocratique à celui d’une société libérée de toute forme de servitude, notamment celle des forces du marché comme celle de l’État¹²¹ ». Dans ce sens, l’associationnisme est une forme distincte tant du capitalisme, fondé sur les libres choix des individus selon leur intérêt égoïste individuel que du socialisme, fondé sur des règles collectives y compris en matière économique décidées démocratiquement et qui s’imposent

¹¹⁹ Ces exemples sont précisés par Antoine, A. (2006). *Système coopératif et répartition pharmaceutique. Sciences pharmaceutiques*. Thèse de l’Université Nancy-I. (p. 34).

¹²⁰ Voir par exemple Chaniel, P. (2001). *Justice, don et association. La délicate essence de la démocratie*, La Découverte/MAUSS: Paris. Dans Chaniel, P. (2003). Les trésors perdus du socialisme associationniste français. *Hermès, La Revue*, 2(3), 45-54., il explicite ce qui a selon lui de politique dans ces évolutions de pratiques sociales.

¹²¹ Voir p. 54 in Chaniel, P., & Laville, J.-L. (2006). Associationnisme. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l’autre économie*, (p. 46-55). Desclée de Brouwer: Paris.

aux individus. Au travers des initiatives de cette époque, ils prêtent aux ouvriers l'intention de réaliser deux types de démocratie. D'une part, la démocratie économique via la propriété collective des moyens de production. D'autre part, la démocratie politique via la socialisation des pouvoirs sous la forme de l'auto-organisation. Ils considèrent le mouvement associationniste comme l'ancêtre de ce qu'on appellera plus tard l'économie sociale et solidaire.

Dans le mouvement associatif naissant, les membres se sont liés par la reconnaissance de leur fraternité et de leur empathie mutuelle et par le fait qu'ils avaient en tant qu'ouvriers des intérêts économiques communs. Leurs regroupements n'étaient pas du même type que ceux des anciennes communautés fondées sur une histoire et des valeurs communes. Ce qu'ils partagent c'est leur condition ouvrière dans la société de marché.

Leur pratique associationniste illustre ce que défendent les fondateurs de la sociologie comme Durkheim¹²², discipline pour partie établie en contrepoint de l'économie politique. Les sociologues défendent l'idée qu'il est nécessaire d'appréhender la totalité sociale qui ne peut pas se réduire aux activités des individus. Cela provient selon eux du fait qu'un individu ne peut pas être indépendant : les différents acteurs doivent être reliés par autre chose que les marchés anonymes. Ces acteurs des mouvements « associationnistes » entendent se relier par eux-mêmes et décider ensemble de leur organisation, ils ne souhaitent pas qu'un nouveau potentat comme par le passé impose sa volonté à chacun.

Leur tentative « sociologique » en ce sens de tisser des solidarités entre les travailleurs va trouver à s'exprimer dans un mouvement « coopératif » qui va se développer et être théorisé dans les pays qui poursuivent leur révolution industrielle.

En France, l'économiste Charles Gide (1847-1932) a rejoint en 1886 le mouvement coopératif. Il a forgé le terme d'économie sociale. Il a théorisé les pratiques coopératives autour du terme de solidarité qui sera repris par Léon Bourgeois¹²³ et Emile Durkheim¹²⁴ s'opposant au courant socialiste collectiviste. En 1921 il a fondé la revue intitulée « Revue des études coopératives (REC) » qui va accompagner en France le développement et l'analyse des coopératives jusqu'à aujourd'hui¹²⁵.

§2 – Fondements d'une organisation sociale de l'Économie

Les mouvements associationnistes concrets, puis théorisés, des travailleurs, des ouvriers pour organiser autrement les activités économiques que par les seuls mécanismes du marché se sont développés au XIX^e et au XX^e siècle et leurs formes ont évolué. Certaines formes ont été appelées économie populaire en Amérique Latine ; en France c'est le terme d'économie solidaire puis d'économie sociale et solidaire qui a été retenu à partir des années 1970 par les acteurs impliqués, les analystes et les pouvoirs publics.

Cela s'est fait dans un contexte bien différent de l'époque pionnière des premières coopératives. D'une part les coopératives se sont depuis lors multipliées dans différents secteurs où elles fonctionnent comme des entreprises certes non capitalistes, mais en

¹²² Durkheim, E. (1897). *Le Suicide : étude de sociologie*. Alcan: Paris.

¹²³ Bourgeois, L. (1896). *Solidarité*. Armand Colin: Paris.

¹²⁴ Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. PUF: Paris.

¹²⁵ Sa dénomination a changé avec l'évolution du mouvement, aujourd'hui, après être devenue RECMA (Revue des études coopératives mutualistes et associatives), elle a gardé son sigle mais se dit « Revue internationale de l'économie sociale ».

compétition avec les autres acteurs sur les marchés. D'autre part dans les pays industriels les Etats se sont transformés en Etats-providence, ceci après la crise de 1929 et surtout après 1945. Ils ont mis en place une protection sociale qui régleme les conditions du travail et qui offre des assurances et des services gratuits pour améliorer les conditions de vie des travailleurs.

Un ensemble de groupes, d'associations ont ainsi organisé des activités qui ont été dites d'économie sociale et solidaire. Les fondements qui justifient leurs pratiques sont au nombre de deux. C'est le principe de solidarité selon lequel elles sont organisées (I) et la qualification des résultats qu'elles permettent, à savoir leur objectif d'utilité sociale (II). Nous les examinons ci-après.

I – Le principe de solidarité.

Selon Jean-Louis Laville¹²⁶ ces associations pratiquent deux formes de cette solidarité qui les fonde. La solidarité « philanthropique » (A) et la solidarité démocratique (B). Nous allons reprendre la manière dont il les définit.

A) La solidarité philanthropique

La solidarité philanthropique « renvoie à la vision d'une société éthique dans laquelle des citoyens motivés par l'altruisme remplissent leurs devoirs les uns envers les autres sur une base volontaire »¹²⁷. Cette forme de solidarité se traduit par des dons envers les personnes démunies ou envers des organismes qui les aident. Elle correspond à une aumône faite par le riche au pauvre – ou à la société- dans un geste qui ne remet pas en cause la situation hiérarchique, inégalitaire, qui positionne tout un chacun et en particulier celui qui donne et celui qui reçoit.

De nos jours la solidarité philanthropique s'exerce aussi au travers d'aménagements de l'économie de marché. Avec l'aide des États et des institutions internationales, des actions de solidarité écologique sont menés par exemple en organisant un marché des quotas de pollution. De même les États et les institutions internationales poussent les Entreprises à une action sociale ou/et écologique en les incitant à adopter des mesures démontrant qu'elles prennent leur responsabilité sociale et environnementale.

B) La solidarité démocratique

Selon Jean-Louis Laville¹²⁸, la solidarité démocratique est « axée sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicative, elle relève à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social ».

Contrairement à la première forme de solidarité, qui s'inscrit dans le fonctionnement de l'économie de marché, la solidarité démocratique a une composante revendicative qui consiste à viser des manières de s'organiser qui ne relèvent ni de l'État ni du marché pour des actions qui tentent d'améliorer des situations sociales et/ou et écologiques. Elle tient la

¹²⁶ Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (Nouvelle édition). Éditions du Seuil: Paris. On peut trouver cette discussion dans le chapitre 2.

¹²⁷ Voir p. 609 dans Laville, J.-L. (2006). Solidarité. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 609-618). Desclée de Brouwer: Paris.

¹²⁸ *Ibidem*, p. 610.

délibération et la négociation collectives comme indispensables afin d'aborder les questions du développement social et du développement durable. Ces modalités sont du domaine du politique et d'une organisation démocratique de cette sphère pour que la société soit plus égalitaire et équitable.

II – L'objectif d'utilité sociale

C'est pour qualifier l'objectif des organisations qui se disent d'économie sociale et solidaire que le terme d'utilité sociale a été forgé. Cela a été nécessaire, écrit Jean Gadrey¹²⁹, « pour “défendre” l'économie solidaire face à certaines menaces, ou pour en promouvoir le développement sur la base de règles favorables ». Elle permet de distinguer au-delà de la caractéristique de la solidarité, un fonctionnement économique différent de celui de l'économie marchande dont l'objectif est la recherche du profit. On peut donc dire que l'économie sociale et solidaire a pour objet d'entreprendre des opérations qui sont d'utilité sociale.

L'utilité sociale est ainsi une notion englobante pour désigner l'apport à la société de tout ce qui est organisé par l'économie sociale et solidaire, tout ce dont la société a besoin et que ne lui apporte pas l'économie « standard », l'économie capitaliste. Pour désigner de manière précise ces éléments constitutifs de l'utilité sociale, deux offices ministériels, la DIES, Délégation inter-ministérielle à l'Innovation sociale et à l'Economie Sociale et la MIRE, la Mission Interministérielle Recherche et Expérimentation ont commandité un rapport à Jean Gadrey¹³⁰. Il a été publié en 2004.

Pour réaliser ce rapport avec toute une équipe de chercheurs, Jean Gadrey a consulté trente-huit rapports de recherches abordant cette question de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire. En conclusion il a proposé la définition suivante¹³¹ :

Est d'utilité sociale l'activité d'une Organisation d'économie solidaire qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer :

- à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits,
- à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité,
- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie).

On trouve donc en premier la question de la réduction des inégalités conçue plus largement que pour leur seul aspect de lutte contre la pauvreté économique. Il inclut dans le rapport la référence au développement des « capacités » au sens d'Amartya Sen¹³². Il y fait figurer aussi le fait que des organisations d'économie solidaire permettent que le droit d'accès à certains biens soit effectivement assuré à des personnes qui en sont écartées pour différentes

¹²⁹ Le passage cité se trouve p. 641 dans Gadrey, J. (2006). Utilité sociale. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 641-651). Desclée de Brouwer: Paris.

¹³⁰ Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ». Février.

¹³¹ *Ibidem*, p. 121.

¹³² Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Oxford University Press: New York.

raisons : par exemple parce que handicapés, malades, sans domicile fixe, ou sans emploi

En second, il s'agit non plus d'aller au-delà de l'économie standard qui produit des inégalités et qui ne permet pas l'accès de tous à tous les biens, mais de dépasser aussi ce que font les États et la coopération entre les États, même si ce que ceux-ci font est indispensable. Les associations jouent un rôle important dans la coopération entre les peuples à l'échelon de petites communautés pour les questions économiques, sociales ou la défense des droits de l'Homme. Et à l'échelon, national, local, les organisations d'économie solidaire renforcent le lien social, la cohésion sociale. Elles permettent de réduire l'isolement des individus et de stimuler les actions d'entraide, les échanges locaux, le partage de savoirs.

Enfin le rapport souligne l'apport de l'économie solidaire à tout ce qui n'est guère pris en compte par l'économie standard parce que non rémunérateur, voire, comme pour les questions écologiques, qui paraît une entrave aux possibilités de croissance. Sans pour autant que l'État puisse répondre à tous les besoins et puisse entreprendre toutes les actions nécessaires. Cela concerne donc aussi bien l'éducation, la santé, la culture, la démocratie et la participation citoyenne que l'environnement.

§3 – Entités composant l'économie sociale et solidaire

Depuis les années 1970, en France en particulier et un peu partout dans le monde, on parle d'économie sociale et solidaire, terme par lequel on désigne une certaine manière d'opérer des activités économiques, c'est ce qu'on vient de préciser dans les paragraphes précédents. Ce terme sert aussi à désigner un ensemble d'entités qui sont censées constituer le groupe des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Les contours de cet ensemble sont dessinés par des analystes, par des pouvoirs publics et par le fait qu'un certain nombre de groupes organisant des activités proclament pratiquer de l'économie sociale et solidaire et faire partie de cet ensemble.

L'administration française range dans la catégorie « économie sociale et solidaire » un certain nombre d'entités dont elle souligne qu'ensemble, elles ont une grande importance quantitative. Par exemple en termes d'emplois. En 2015, l'ensemble de l'économie sociale et solidaire représentait 2,4 millions d'emplois rémunérés en France, soit une proportion de 11 % de l'emploi salarié national et 9 % des salaires¹³³.

Nous allons présenter cet ensemble d'entités composant l'économie sociale et solidaire en montrant tout d'abord la diversité de leurs statuts juridiques (I) puis les traits communs (II) qui justifient de les regrouper dans un même ensemble.

I – Diversité de statuts juridiques

Dans l'ensemble des entités que l'on rattache à l'économie sociale et solidaire, on trouve une certaine diversité de statut juridique : les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations. Des statuts qui paraissent, jusqu'à un certain point, adaptés à des types spécifiques d'activité ou à des modalités particulières d'opérer.

Les coopératives exercent leurs activités dans l'économie de marché. Dans la plupart des

¹³³ Insee. (2017). *L'économie sociale en 2015* *Connaissance locale de l'appareil productif (Clap)*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3202384?sommaire=2506122>. Ces statistiques concernent les quatre familles traditionnelles de l'économie sociale : coopératives, mutuelles, associations et fondations.

cas, les coopératives sont en concurrence sur les marchés avec des entreprises privées ou publiques. Les coopératives diffèrent des entreprises capitalistes par le fait que les détenteurs de l'entité sont les salariés et parfois aussi les clients. On en trouve dans de nombreuses activités à savoir l'agriculture, le logement, la finance et la consommation. En outre, même si certaines initiatives n'ont pas un statut juridique de coopérative, de nombreux syndicats/unions de producteurs, certains groupes de paysans, d'artisans, de pêcheurs et de nombreuses caisses d'épargnes ou « crédits d'unions » ayant une finalité sociale sont parfois considérées comme faisant partie de la même catégorie¹³⁴.

Les mutuelles nées au XIX^e siècle, ont souvent le statut de coopérative mais leur objet n'est pas la production ou la consommation. Elles ont pour rôle d'assurer les risques liés au travail en les mutualisant. Les adhérents s'associent pour préparer les dépenses inattendues liées à la maladie, au chômage ou au vieillissement. Selon les pays et les époques, la prise en charge de certains sinistres couverts par les mutuelles a été peu à peu intégrée dans le système de l'État-providence. Par ailleurs des entreprises d'assurance capitalistes se sont créées, rivalisant avec les sociétés mutuelles traditionnelles. Ce qui a réduit le domaine de ces mutuelles sociales et solidaires.

En France, la liberté d'**association** n'a vraiment été accordée aux citoyens que depuis la loi de 1901 qui donne à leur regroupement sous réserve d'observer certaines règles la personnalité morale et un statut juridique dit d'association à but non lucratif. Ce statut ne les empêche pas d'exercer une activité économique, de produire et de vendre des biens et services en conformité avec leur objectif social. Mais elles ne peuvent faire des profits et les bénéfices de leurs activités, s'il y en a, doivent être réutilisés par l'association. Leurs initiatives se déploient dans de nombreux domaines comme le sport, les arts et la culture, le lobbying, le plaidoyer, la défense de l'environnement, la solidarité internationale (comme le commerce équitable) etc.

Les Fondations sont des organismes de distribution de fonds qui prennent parfois la forme d'organisations caritatives pratiquant de manière moderne les activités charitables qui étaient déployées, avant la modernisation, en général, sous la houlette des organisations religieuses. Aujourd'hui les fondations sont des institutions de collecte et de redistribution. Un certain nombre disposent d'un capital important qu'elles font fructifier et ne réalisent des dons qu'en utilisant les revenus de ce capital. Elles sont souvent gérées par un conseil d'administration qui peut être assez indépendant des donateurs mais qui organise la distribution en fonction des directives de ceux-ci.

II – Traits communs aux différentes entités

Dans la littérature sur l'économie sociale et solidaire un certain nombre d'auteurs comme Jean-Louis Laville¹³⁵ s'efforcent de souligner les traits communs nécessaires que doivent présenter les organisations de production ou de service pour pouvoir prétendre légitimement appartenir à l'économie sociale et solidaire.

En premier, il leur semble indispensable que l'activité considérée soit entreprise pour servir une communauté, l'intérêt général et non pas pour réaliser des bénéfices. De nombreux auteurs soulignent qu'un certain nombre d'activités organisées tout d'abord de cette manière

¹³⁴ Voir Defourmy, J. (2006). Économie sociale. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 279-289).

¹³⁵ Voir Laville, 2016. (*op.cit.*, p. 292-296.)

solidaire, sont peu à peu devenues des activités à but lucratif du fait qu'elles produisent des biens ou des services sur les marchés. C'est en particulier le cas de certaines coopératives et mutuelles¹³⁶.

En second, une organisation d'économie sociale et solidaire, même si elle peut recevoir des subventions de la part des collectivités publiques doit avoir son autonomie de décision et de gestion. La coopération avec les institutions et les collectivités publiques n'est pas en cause, elle est fréquente, mais l'organisation par les citoyens ne peut se faire dans la dépendance vis-à-vis du secteur public. L'autonomie est nécessaire.

Troisièmement, et de manière positive, le trait commun reconnu aux entités d'économie sociale concerne la gouvernance de leur organisation. Il y a une exigence de contrôle démocratique. Son application pour les prises de décision dans des assemblées conduit au critère « une personne-une voix », qui est en particulier opposé à celui des entreprises de capitaux où les décisions sont votées en donnant un poids au votant proportionnel au nombre d'actions qu'il détient. La nature démocratique ou non de leur fonctionnement dépend aussi de la manière dont la gestion journalière est organisée et de nombreuses entités d'économie sociale et solidaire présentent parfois des situations d'organisation interne qui paraissent non démocratiques¹³⁷.

Enfin, pour les entités qui peuvent répartir des excédents (comme les coopératives et les mutuelles) ces opérations sont encadrées par la primauté accordée aux personnes et à l'objet social de l'entité. Ce qui conduit comme l'indique Defourny¹³⁸ à une « rémunération limitée du capital, [avec] répartition des excédents entre les travailleurs ou entre les membres-usagers sous forme de ristourne, [et] mise en réserve de bénéfices, pour le développement de l'activité, [ou l'] affectation immédiate de ceux-ci à des fins sociales »

§4 – Spécificités de l'économie sociale et solidaire

Dans le paragraphe précédent nous avons montré quels étaient les traits communs que l'on pouvait déceler parmi la diversité des entités composant l'économie sociale et solidaire. Nous en venons maintenant à montrer ce qu'ensemble, comme un tout, elles affichent, proclament et revendiquent, comme spécificités par rapport aux autres entités qui agissent dans le champ de l'économie. Nous verrons qu'elles se veulent en position de Tiers Secteur (I) qu'elles proclament une logique de fonctionnement participatif (II) et qu'elles revendiquent une pluralité des modes d'organisation des relations économiques (III).

I- Maintien en position difficile comme Tiers Secteur

Une manière de positionner au sein de l'économie d'ensemble ce qui serait la place de l'économie sociale et solidaire a souvent été de la considérer comme un Tiers Secteur¹³⁹, c'est à dire de lui assigner un sous domaine qui se distingue d'une part du secteur privé qui est librement à la recherche du profit sur les marchés et d'autre part du secteur public

¹³⁶ Duverger, T., Itçaina, X., & Lafore, R. (2020). *Les trois visages de l'économie sociale et solidaire : Institutionnalisations – Trajectoires - Territoires*. Le bord de l'eau: Lormont. (Voir notamment p. 89-92)

¹³⁷ Voir Laville, 2016. (*op.cit.*, p. 347-350.)

¹³⁸ Voir Defourny, 2006. (*op.cit.*, p. 285.)

¹³⁹ Voir Bachet, D. (2000). Le « tiers secteur » : le retour de la troisième voie. *L'homme et la société*, 135, 139-155. Voir également Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. Berrett-Koehler Publishers: California. (Traduction française : Mintzberg, H. (2016). *Rééquilibrer la société – entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*. Maxima: Paris)

(normalement cantonné à l'administration bureaucratique du domaine public).

D'une certaine façon, aux cours des deux décennies précédentes, il y a eu de nombreuses forces qui ont rendu difficile le maintien de cette originalité de tiers secteur pour les activités et les organisations d'économie sociale et solidaire.

La tendance au sein des services publics à procéder à une rationalisation de leurs opérations qu'on a appelé le nouveau management public¹⁴⁰, et qui « copie » des pratiques managériales du secteur privé, a été potentiellement étendue aux activités de l'économie sociale et solidaire. Dit autrement, on a voulu les « professionnaliser », c'est-à-dire, de fait, les rapprocher de la manière dont fonctionnent les entreprises privées capitalistes.

D'un autre côté pour décharger en partie les services publics, il y a eu des tendances à considérer que des actions qui auraient semblé jusqu'ici être de leur ressort pouvaient être prises en charge par des organisations de l'économie sociale et solidaire. Elles deviennent alors un appendice du service public dont elles assureraient certaines tâches d'une manière moins coûteuse.

Pas facile pour ces entités de l'économie sociale et solidaire de faire reconnaître ce qu'elles sont, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas situées dans un calcul de coûts, mais d'enrichissement de la vie humaine. Ceci dans la tradition du mouvement associationniste. Difficile pour elles de persuader l'autorité publique de leurs ambitions, et de leur volonté de ne pas être de simples fournisseuses d'un service public.

Par ailleurs certains domaines laissés de côté par le secteur privé ont été redéfinis pour devenir sous certaines conditions des lieux permettant de réaliser des profits – peut-être modestes au regard d'autres secteurs- et donc accessibles à des entreprises privées soucieuses d'une certaine éthique.

Il s'agit de la privatisation d'enjeux sociaux, qui en quelque sorte écrème ce qui est « rentable » dans des domaines, comme l'aide aux personnes âgées, ou le soutien à l'insertion de personnes au chômage.

Certains soulignent le côté bénéfique et positif de l'engagement d'entreprises capitalistes qui s'attaquent en quelque sorte à des situations sociales difficiles et relèguent de fait les entités d'économie sociale et solidaire dans un rôle de simple supplétif pour des actions organisées par des entreprises privées.

II- Proclamation d'une logique de fonctionnement participatif

La logique de fonctionnement des entités d'économie sociale et solidaire est une logique démocratique, dans l'esprit d'une démocratie qui va plus loin que celui de la démocratie représentative ou du vote majoritaire dans une assemblée ou un conseil. A certains égards cette logique participative proclamée correspond à la recommandation de Hirschman de prendre la parole quand il y a une question à régler dans un collectif plus ou moins vaste¹⁴¹. Prendre la parole plutôt que se taire en restant loyal ou abandonner le terrain et quitter.

¹⁴⁰ Nous précisons dans la section suivante ce concept de nouveau management public.

¹⁴¹ Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press: Cambridge. (Traduction française : Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Éditions ouvrières: Paris)

Hirschman invite à écouter attentivement les différents avis critiques, source de dynamisme, pour sortir d'une situation délicate. La démocratie participative mérite ainsi d'être valorisée pour compléter la démocratie représentative. L'économie sociale et solidaire s'évertue à concilier la démocratie politique via l'amélioration des participations internes et externes.

Il faut donc en particulier faire en sorte que les membres des entités puissent participer à la gestion de l'organisation avec des dispositifs effectifs. Le mode de gestion avec participation directe est une des ambitions de l'économie sociale et solidaire, qui fait primer le collectif sur l'individualisme.

En outre les entités ne sauraient oublier que dans leurs relations avec leurs « partenaires » extérieurs, en amont de leurs activités comme en aval, elles ont à nouer des relations qui soient du même type participatif. Ces entités ne veulent pas considérer ces partenaires comme des concurrents avec lesquels elles engagent des batailles sur des marchés. Elles préfèrent essayer de trouver des partenaires de coopération, des réseaux qui permettront de construire ensemble la meilleure société possible. Même dans les cas où les destinataires des biens ou services produits ne sont pas les adhérents d'une entité, ils ne peuvent être traités comme des clients sur un marché mais comme des partenaires pour la création d'une valeur qui rencontre leurs besoins et comme une opération qui a une utilité sociale.

III- Revendication d'une pluralité des modes d'organisation des relations économiques

Avec la modernisation s'est imposé le principe du marché comme mode d'organisation des relations économiques. Les activités individuelles sont coordonnées par le marché et décidées en fonction des perspectives offertes par le marché. Et c'est, selon les théories qui ont été élaborées, le principe d'organisation qui est le plus efficace, le plus performant. Les individus contractent des échanges selon les lois de l'offre et de la demande pour acheter et vendre des biens, pour offrir des emplois ou en demander, pour offrir des prêts ou solliciter des crédits.

En accord avec ses fondements, les acteurs de l'économie solidaire tendent à privilégier un autre principe d'organisation des relations économiques qui a été présenté en particulier par Marcel Mauss¹⁴² : le principe de réciprocité. C'est avec ces principes que dans les familles et dans les communautés – de manière plus étendue dans le passé- que les relations économiques sont organisées. C'est le cas dans les associations où s'activent des bénévoles, entre autres dans le domaine sportif et culturel mais aussi dans l'aide à la personne. C'est une économie non monétaire.

Depuis toujours et plus encore depuis la montée de l'État-providence, l'État prélève des impôts pour assurer la production de biens et services publics qui sont distribués parfois en fonction uniquement des besoins. On est proche de cette situation par exemple pour les services éducatifs et de santé et pas seulement pour les services régaliens de sécurité intérieure et extérieure. L'État distribue aussi aux individus des prestations sociales et verse des subventions à des groupes en raison de l'utilité sociale de leurs actions. C'est ce qu'on peut appeler une économie non marchande.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire revendiquent pour le fonctionnement de l'économie d'ensemble que ces trois principes d'organisation soient reconnus et cohabitent. Ils considèrent que ces principes se retrouvent dans le fonctionnement concret des diverses

¹⁴² Mauss, M. (1923-1924). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'année sociologique, seconde série, t1*, repris p. 143-179 in Mauss, M. (1950). *Sociologie et anthropologie*. P.U.F. : Paris.

composantes de l'économie, et en particulier dans celui des entités de l'économie sociale et solidaire. Le maintien du pluralisme exige à leurs yeux, qu'on n'évolue pas vers le tout marché et qu'on ne s'oriente pas – ce qui est certes aujourd'hui loin d'être le cas dans les pays industriels avancés- vers le tout État.

§5 – Communautés locales et économie sociale et solidaire

L'ambition particulière de l'économie sociale et solidaire est liée à un double aspect de la démocratie. Il s'agit ici de promouvoir la participation des parties prenantes, d'une part dans la sphère politique, et d'autre part dans l'activité économique au sens plus large. Quant à la communauté, cette participation dynamique dans un territoire peut renforcer la cohésion sociale et apporter un développement socialement soutenable à l'échelle locale¹⁴³. Notre problématique de la revitalisation des communautés locales est ainsi intimement liée à l'économie sociale et solidaire, celle-ci remettant en question non seulement l'aspect économique mais aussi l'aspect humanitaire de cet ensemble. Nous nous intéresserons ainsi à certains débats au sujet du développement local et de l'économie sociale et solidaire.

I- Maintenir les communautés locales

Nous avons rappelé que la modernisation industrielle avait détruit les liens sociaux anciens, et cela signifiait non seulement l'isolement des individus sur les marchés, mais simultanément la dislocation des communautés locales préexistantes. Ce phénomène de destruction des anciennes communautés a concerné les pays industriels au début de leur modernisation mais a été également le lot des pays du tiers monde quand par la suite, la colonisation ou les investissements des firmes multinationales sont venus bousculer les économies de pays non développés.

Les actions de l'économie sociale et solidaire visent à servir le fonctionnement des petites communautés locales qui cherchent l'amélioration de la qualité de vie du village qui n'est pas associée à des perspectives de croissance de la production. Mais à pouvoir garder vivantes leurs cultures traditionnelles, à pouvoir préserver leur environnement naturel, à pouvoir maintenir les relations sociales entre les habitants.

Ces actions qui contribuent à restaurer les communautés locales peuvent être comprises en sollicitant deux concepts, celui de bien public et celui de bien commun qui désignent des objets qui sont essentiels à la qualité de leur vie ensemble.

La notion de bien public définit une catégorie de biens qui se distingue de celle de bien privé, catégorie qui est celle sur laquelle l'économie standard a élaboré ses théories. Le bien privé est un bien produit et échangé sur un marché et qui est l'objet d'une appropriation individuelle. La théorie des biens publics considère qu'un bien public a deux caractéristiques : Il est non-rival et non excluable.

La non-rivalité signifie que tout consommateur ou utilisateur peut satisfaire ses besoins sans que cela réduise la possibilité pour tout autre consommateur ou utilisateur potentiel de satisfaire les siens. Il est non excluable car on ne peut exclure quelqu'un de consommer ou d'utiliser ce bien, il peut le faire sans qu'il ait à justifier d'avoir participé d'une manière ou d'une autre à sa « production ».

¹⁴³ Voir Glémain, P., & Bioteau, É. (2015). Introduction (Deuxième partie). In P. Glémain, É. Bioteau (Eds.). *Entreprises solidaires: L'économie sociale et solidaire en question(s)*, (p. 79-80). Presses Universitaires de Rennes: Rennes.

Au sein d'une communauté locale, d'un village, la voirie, les bâtiments pour se réunir, le paysage, les bois environnants, la faune qui s'y reproduit, sont des biens publics, des biens communs, indispensable à la vie, au maintien de la communauté locales. Ces biens garderont leurs caractéristiques s'ils ne sont pas privatisés et appropriés par des individus qui chercheraient à en tirer profit. Le type d'organisation de l'économie sociale et solidaire est propre à sauvegarder ces caractéristiques et par suite à soutenir le maintien des communautés locales.

II- Assurer des services de proximité

Les organisations d'économie sociale et solidaire, associatives, organisent le plus souvent des activités à un échelon local, c'est-à-dire à celui de communautés locales et plus souvent des activités de service que des activités de production. Il s'agit souvent de citoyens qui sont « des personnes confrontées à un problème non résolu (habitants de quartier, travailleurs sociaux, parents) [et qui] se sont engagées pour créer des services susceptibles d'améliorer la vie quotidienne¹⁴⁴ Ces nouvelles initiatives, conçues afin de répondre à des problèmes propres à une communauté locale sont nommées « services de proximité ».

Ces services de proximité, localisés ne sont pas nécessairement des services destinés à toute la communauté, ou à un collectif, comme par exemple l'entretien et l'aménagement d'espaces collectifs dans un quartier. Il s'agit souvent d'un service rendu à une collectivité dont bénéficient certaines personnes, comme un service extra-scolaire d'accueil d'enfants. Ou encore destinés à des usages individuels, comme l'aide à domicile pour des personnes dépendantes.

Dans tous les cas ces services de proximité renforcent le tissu social de la communauté locale et contribuent au bien-être collectif et à l'intérêt général.

¹⁴⁴ Voir Laville, 2016. (*op.cit.*, p. 170.)

Section 2 : La responsabilité du bien vivre dans la société

Au sein de toute société les populations aspirent à bien vivre, c'est-à-dire à vivre en paix, dignement et ayant accès à tout ce qui est nécessaire pour leur vie individuelle et collective.

Si l'on admet que cela ne peut être obtenu sans qu'il y ait une certaine organisation au sein de la société, la question se pose de savoir comment et qui va prendre la responsabilité du bien vivre dans la société.

L'histoire a montré que peu à peu, dans toutes les sociétés, les populations s'étaient organisées en érigeant une institution qu'on a appelé l'État et que sa gestion était assurée par un gouvernement (§1). Ensuite, à l'époque moderne les marchés, qui certes préexistaient depuis longtemps, ont pris une importance de plus en plus considérable et ont paru, au moins au cours de certaines périodes, comme capables d'offrir un mécanisme propre à assurer le bien vivre des sociétés, sous réserve peut être que les entreprises y agissent de manière appropriée (§2). À bien y regarder on s'aperçoit que dans l'histoire, certaines des améliorations significatives du bien vivre dans nos sociétés n'ont été initiées ni par les États et leurs gouvernements, ni par les marchés et les entreprises, mais par des mouvements dits « sociaux » de la population que l'on appelle encore des organisations de la société civile (§3).

Cette section comprendra donc les trois paragraphes pour analyser les trois formes de prise en charge du bien vivre dans la société :

§1 : Le gouvernement et l'État

§2 : Le mécanisme des marchés et les entreprises

§3 : Les organisations de la société civile

§1 – Le gouvernement et l'État

À l'époque préhistorique d'une humanité peuplée de chasseurs cueilleurs, leurs regroupements en petites sociétés s'organisaient de manière collective sans la mise en place d'États. Depuis au moins l'époque néolithique, les civilisations, les empires et les principautés ont institutionnalisé leur fonctionnement sous une forme étatique. Les gouvernements ont alors pris la pleine responsabilité des modalités et des conditions de vie de la population. Leurs pratiques étaient autoritaires et souvent sans réel souci du bien-être social, du bien-être de tout un chacun. Elles étaient plutôt favorables à des groupes proches du pouvoir en place et mettaient le reste des populations à leur service.

Après la révolution libérale des Lumières et la révolution industrielle qui l'a suivie, en Europe, tout change. Le pouvoir absolu du gouvernement et de l'État - en France le grand roi Louis XIV proclamait « l'État, c'est moi » - est remis en cause en faveur de la démocratie et en matière économique en faveur du libre jeu des marchés. L'État abandonne alors la responsabilité du social. Ceci se généralise avec la diffusion du modèle occidental, à l'exception de l'expérience initiée par la révolution russe de 1917. Celle-ci débouche de fait sur un retour de l'État central omnipotent. La dictature du prolétariat est instaurée en pouvoir d'État et en matière économique, les lois du marché sont remplacées par un système de planification centralisée. Les inégalités sociales sont censées être éradiquées en conséquence de l'abolition de la propriété privée des moyens de production. La planification vise à produire pour les besoins de la population qui travaille dans ce but en fonction de ses moyens. L'avenir du communisme est supposé être radieux. Seuls quelques pays ont suivi cet exemple

qui s'effondre en 1991 avec la chute de l'URSS¹⁴⁵.

Ailleurs, dans les pays industriels capitalistes, après la grande crise financière, économique et sociale de 1929, et plus encore après la deuxième guerre mondiale, la liberté démocratique est conjuguée à une liberté désormais contrôlée des marchés. Leur régulation par la loi se double d'interventions de l'État dans le fonctionnement économique et dans le social, en corrigeant les inégalités que produisent les marchés par des actions de redistribution. La théorie invoquée est celle du Keynésianisme et la pratique est dite de l'État-providence. L'État et le gouvernement en son nom prennent la pleine responsabilité du bien-vivre dans la société.

Nous allons tout d'abord présenter les justifications de cette intervention de l'État (I) pour assurer la responsabilité du social, puis les critiques formulées (II) vis-à-vis de cette omniprésence de l'État.

I- Justification de l'intervention de l'Etat dans le social

L'intervention stratégique des pouvoirs publics est considérée comme un outil important pour augmenter le PIB. Ce sont les États qui ont procédé aux aménagements d'infrastructures : les réseaux électriques, informatiques, ferroviaires, routiers, par exemple. Celles-ci ont été la base indispensable pour permettre aux entreprises de produire et de contribuer à la croissance économique dont les bénéfices peuvent être redistribués socialement grâce à l'État. Les États ont aussi permis, par leurs investissements dans l'éducation et la recherche, l'essor des techniques comme dans les décennies d'après-guerre dans l'électronique et l'informatique. Au sein de chaque pays les États ont promu à la fois la compétitivité internationale de leur économie, mais aussi la réduction des inégalités économiques entre différentes catégories de la population et par des politiques d'aménagement du territoire entre les villes et les campagnes entre les urbains et les ruraux.

Outre la justification théorique keynésienne pour les interventions de politique macroéconomiques de l'État concernant les politiques budgétaires et fiscales et la réglementation des banques, c'est aussi la théorie des biens publics qui justifie l'action de l'État.

Nous avons déjà rappelé la définition de ce que sont les biens publics et leur production par l'État s'impose de par leur caractère de non-rivalité et de non-excluabilité, qui rend leur production non rentable par une entreprise privée. C'est donc du ressort de l'État d'assurer cette production indispensable pour la société et son bien-vivre.

Enfin, le fait que les entreprises privées et le marché ne peuvent éviter qu'une partie de la population soit dans une situation sociale difficile justifie que l'État, non seulement redistribue des revenus, mais organise ce qu'on appelle un « filet de protection sociale » financé par les cotisations des entreprises et des travailleurs. C'est ainsi que dans les pays capitalistes, l'État providence a organisé la Sécurité sociale pour les accidents du travail et la retraite, l'aide aux chômeurs, le soin aux malades, l'aide sociale etc.

II- Critiques de l'omniprésence de l'État central

Partout dans les pays capitalistes, les dépenses publiques finançant les actions de l'État ont

¹⁴⁵ Pour des raisons et selon des circonstances que nous ne discutons pas ici car elles n'ont qu'un intérêt très éloigné avec le propos de ce paragraphe.

atteint des niveaux entre 35 et 50 % du PIB¹⁴⁶ et sont considérées comme excessives. Partout une part importante des opinions publiques appelle à un retrait de l'État, à une réduction des impôts, même si les différentes catégories économiques et sociales continuent à réclamer pour elles le soutien de l'État¹⁴⁷.

Les déficits budgétaires répétés ont amené les États à s'endetter sur les marchés financiers et la soutenabilité de la dette leur pose des problèmes tels que nombre d'entre eux entament des politiques d'austérité pour assainir leurs finances.

Les opinions publiques sont également critiques, dans tous les pays centralisés, comme la France ou le Japon, de ce caractère centralisé qui laisse trop peu de place aux initiatives locales plus en phase avec les besoins sociaux des citoyens. Le caractère central amenant en général des mesures uniformisées à partir de cette vision centrale, celle de Paris ou de Tokyo. Certes cela a été pris en compte et dans ces pays à partir des années 1980, on a emprunté une voie vers la décentralisation. Cela été celle ouverte par les Lois Defferre de 1982 en France ou la loi pour la promotion de la décentralisation de 1995 au Japon. Néanmoins, beaucoup de communes dans ces pays considèrent qu'une plus grande décentralisation permettrait de mieux répondre comme ils le souhaitent aux besoins exprimés par les habitants.

§2 – Le mécanisme des marchés et les entreprises

Nous avons rappelé qu'après la crise de 1929, dans les pays industriels capitalistes, le social qui échappait aux préoccupations des lois de fonctionnement des marchés avait été pris en charge par les États. Mais ces États ont été mis sous le feu des critiques pour leur poids financier excessif, pour la place trop grande des entreprises publiques et des services publics ainsi que pour les entraves qu'ils mettaient aux activités privées par des réglementations trop nombreuses et tatillonnes. Plus largement les mesures de politique économique keynésiennes ont été tenues pour responsables de l'entrée en crise des économies capitalistes à partir du milieu des années 1970.

La réaction théorique et politique s'est organisée peu à peu pour un retour au plus strict respect de la loi des marchés (I). Ses tenants ont essayé de faire en sorte que les questions sociales soient traitées selon la mécanique du marché, mais on a mis en évidence des défaillances du marché (II) auxquelles il est mal aisé de faire face. Toutefois, sur la scène économique non étatisée, il n'y a pas que la mécanique des marchés qui joue un rôle, il y a aussi les Entreprises et les Entrepreneurs qui peuvent agir en prenant une certaine responsabilité sociale (III). Après avoir présenté ces trois aspects de l'action non étatique visant à contribuer au bien vivre dans la société, nous terminerons en en faisant un petit bilan critique.

I- Le retour de la loi mécanique des marchés

Les politiques keynésiennes de l'époque ne parvenant pas à surmonter la crise des années 1970, un ensemble de nouvelles mesures prises pour retourner à la loi des marchés ont été qualifiées de néolibérales. Elles ont été décidées en premier par Mme. Thatcher premier ministre du Royaume-Uni (de 1979 à 1990), puis par M. Reagan, président des États-Unis (de

¹⁴⁶ Voir par exemple, OCDE. (2021). Dépenses des administrations publiques. In *Government at a Glance 2021*. Éditions OCDE: Paris.

¹⁴⁷ Cela conduira entre autres à une réforme de la gestion publique dit « New public management » que nous présentons dans le paragraphe suivant.

1981 à 1989) selon des modalités qui se sont diffusées partout dans le monde dans les années 1980. Les dérégulations et les privatisations des entités publiques ont été effectuées dans des domaines variés. Le principe de la libre concurrence a été réintroduit partout y compris dans les services et administrations publics. Ils ont dû adopter des règles de management privé énoncées comme celles d'un nouveau management public « du New Public Management¹⁴⁸ ». D'une part, ces politiques ont affaibli la fonction de redistribution qui devait être prise en charge par le gouvernement, ainsi nombre d'éléments des protections sociales mises en place jusqu'aux années 1980 ont été détricotés. D'autre part elle ont fait gérer l'action publique, c'est-à-dire l'action pour la société, par le fonctionnement des marchés. Qui se charge de guider les mesures sociales.

II- Les défaillances du marché

Le retour du règne des marchés s'est confirmé bien que les analyses des économistes institutionnalistes en particulier aient souligné de nombreuses défaillances du marché par rapport à ce qui en est attendu par ses défenseurs. C'est-à-dire que le supposé optimum pour l'économie dans son ensemble n'est pas atteint par le libre jeu mécanique des marchés. Certains effets de certaines activités ne sont en effet pas pris en compte par les marchés. C'est le cas chaque fois qu'une entreprise, à l'occasion d'une activité, outre ou en même temps que la production d'un bien vendu sur un marché, réduit le bien être d'autres acteurs sans qu'il ne lui en coûte rien. La situation symétrique peut exister, une entreprise peut éventuellement bénéficier des trouvailles qu'une autre a réalisé au prix de dépenses importantes en recherche et développement. Il y a donc ce qu'on appelle des externalités négatives et des externalités positives.

On souligne souvent les externalités négatives¹⁴⁹ que sont les rejets et autres émissions polluantes à l'occasion d'une activité de production qui peuvent gêner d'autres entreprises, endommager la santé de citoyens voire contribuer à l'émission de gaz à effet de serre et au dérèglement climatique.

Les discussions sur les externalités sont anciennes, elles ont été initiées par Alfred Marshall¹⁵⁰ fondateur de l'économie néoclassique et c'est un peu plus tard Arthur Pigou qui a proposé l'internalisation des externalités pour restaurer l'efficacité des marchés¹⁵¹. Par exemple en ce qui concerne les problèmes de pollution sa solution consiste à introduire un marché des droits à polluer.

Par exemple une entreprise peut vendre ou acheter des droits à polluer¹⁵². On produit ainsi en rendant plus onéreux une production polluante, une incitation économique, par le marché, en faveur de l'investissement sur de nouvelles technologies moins polluantes et on avantage les entreprises qui n'ont pas besoin de leurs droits à polluer et qui peuvent les vendre. C'est une

¹⁴⁸ En anglais l'historique de cette réforme est donné par Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. The Brookings Institution Press: Washington. Si le mouvement semble être né en Nouvelle Zélande dans les années 1980, il a été renforcé aux États-Unis par la prise en charge qu'en a faite la présidence Clinton qui a voulu selon le terme de l'ouvrage du vice-président Al Gore un gouvernement qui fonctionne mieux et qui coûte moins : Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results : Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Government Printing Office: Washington. En français un ouvrage a fait le point en 2012 : Trosa, S. (2012). *La crise du management public- comment conduire le changement*. de Boeck: Bruxelles.

¹⁴⁹ Il y a aussi d'autres défaillances du marché, comme celle concernant l'existence de biens publics citée plus haut et celle de l'asymétrie de l'information entre offreuse et demandeur.

¹⁵⁰ Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan and Co.: London.

¹⁵¹ Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare*. MacMillan and Co.: London.

¹⁵² Une autre solution pour limiter les pollutions est d'imposer à toutes les entreprises des quotas non cessibles.

manière libérale de résoudre les problèmes sociaux à l'aide des mécanismes du marché.

Une autre manière de réintégrer dans les mécanismes de marché des domaines de la société y échappant a été popularisée en 2002 par un article¹⁵³ de Prahalad et Hart dont on retient le sigle BOP (Bottom Of the Pyramid), le bas de la pyramide. Le titre et la problématique sont claires, il s'agit de défendre l'idée que les personnes pauvres qui sont au bas de la pyramide, ont cependant un certain pouvoir d'achat à partir duquel il est possible de réaliser des profits si on leur propose des produits adaptés à leurs besoins et à leur budget. Ce sera aussi la logique de tous les « low-costs » que ce soit pour les supermarchés, les véhicules que pour les voyages en avion : faire en sorte que les moins fortunés deviennent des acheteurs. D'un point de vue positif il est mis en avant que tout entrepreneur peut réaliser tout à la fois un profit économique et une valorisation sociale. Par exemple, l'entreprise Unilever a proposé des mini paquets de produits sanitaires comme du savon, destiné au marché indien. Comme les consommateurs les plus pauvres pouvaient l'acheter malgré leur budget journalier limité, Unilever prétend qu'ainsi les risques de contagion des maladies dues au manque d'hygiène ont été réduits.

III- La responsabilité sociale des entreprises

L'opposition fréquente à propos du choix de la meilleure manière d'assurer de bonnes conditions de vie à la société est celle de savoir s'il faut confier ce rôle à l'État ou au Marché. Dans la pratique, la responsabilité vis-à-vis de cette dimension sociale qui fut prise en charge par les États de 1929 à la fin des années quatre-vingt est peu à peu repassée sous la guidance des marchés, en laquelle, on vient de le voir, il n'est pas vraiment possible d'avoir pleine confiance en cette matière. Les marchés sont en fait très impersonnels, leurs lois anonymes. Mais il ne faut pas oublier qu'il y a des acteurs concrets sur les marchés, ce sont les entreprises, les entrepreneurs, qui ne sont pas des mécaniques mais des êtres humains. Leur rôle social a été envisagé.

C'est en 1953 que dans la littérature naissante sur le management des entreprises, Howard Bowen¹⁵⁴ a – en ce sens – souligné les responsabilités sociales des entrepreneurs, des hommes d'affaires. Cette idée s'est diffusée de manière importante beaucoup plus tard, après un passage par la constitution du concept de parties prenantes. Le terme en anglais de « stakeholder » a été forgé en 1963 par opposition sémantique à celui de « shareholder », actionnaire, pour rendre évident que l'entreprise n'existerait pas sans ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses prêteurs, et même la société toute entière. Cette remise en situation de l'activité de l'entreprise a relancé dans les années 1980¹⁵⁵ les analyses et les injonctions politiques sur sa responsabilité sociale qui avait été critiquée par les libéraux tels que Milton Friedman. Celui-ci proclamait que tout ce qu'avait comme responsabilité sociale l'entreprise était de faire des profits¹⁵⁶.

Le concept de responsabilité sociale des entreprises a sensibilisé le grand public. Dans ce

¹⁵³ Coimbatore Prahalad, K., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, 26(1). Ils indiquent avoir émis cette idée dans un working paper de 1998.

¹⁵⁴ Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row: New York.

¹⁵⁵ Cette relance est due en particulier à Robert Edward Freeman dont nous avons repris l'information sur le fait que c'est un projet du Harvard Business Institute qui avait forgé le terme de stakeholder en 1963, voir: Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders : A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. En français on peut lire Rasolofo-Distler, F. (2019). Opérationnalisation de la RSE: une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39(9), 65-85.

¹⁵⁶ Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. *The New York Time Magazine*, 13, 122-126.

cadre, l'entreprise privée n'est plus considérée comme une simple entité qui engage une activité pour la poursuite du profit maximum, mais elle doit assumer sa responsabilité, sur une base volontaire, afin de répondre aux exigences des parties prenantes. Leurs devoirs peuvent être définis par les acteurs intérieurs (ex. salariés, dirigeants, actionnaires) et extérieurs (ex. fournisseurs, clients, consommateurs). Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises abordent donc les questions environnementales, sociales, économiques et éthiques dans leurs activités. Au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), toutes les **parties prenantes** se doivent de prendre part à une démarche RSE en y contribuant chacune à leur manière et leur rôle est déterminant dans la réussite d'une démarche engagée et socialement responsable.

Une autre manière de prendre en compte le rôle social de l'entreprise, est de soutenir qu'elle doit créer de la valeur partagée (Creating Shared Value - CSV) avec la communauté où elle se situe tout en se préoccupant des relations entre progrès économique et progrès social. Ce concept de valeur partagée a été popularisé en 2011 par Michael Porter et Mark Kramer.¹⁵⁷ Cette approche va au-delà de la responsabilité sociale des entreprises qui en reste à une action de réparation ou au mieux de prévention des dégâts causés ou potentiellement causés par leurs activités économiques. Avec leur concept de CSV les auteurs envisagent une coexistence profitable de l'activité d'entreprise privée et du progrès de la qualité de la vie sociale.

Enfin, il ne faut pas oublier l'idée de parties associées pour servir une communauté qui est celles des politiques dites de partenariats public-privé qui sont de fait l'intégration d'entreprises privées dans des projets définis par des pouvoirs publics, centraux ou locaux¹⁵⁸. Nonaka¹⁵⁹ présente un schéma proche qui propose de composer un partenariat entre entreprises privées, institutions publiques et société civile, comme une association indispensable pour stimuler la création de savoirs qui bénéficient à la communauté.

IV- Bilan critique du rôle social des marchés

Les partisans des politiques néolibérales tendent à faire croire que la plupart des problèmes sociaux peuvent être résolus par les marchés ou par les entreprises. Mais il ne faut pas oublier que les extensions du marché ordinaire qu'ils mettent en relief donnent toutes la priorité à la réalisation de profits et non pas aux consommateurs, aux employés et à l'intérêt général. Ceux qui mettent en avant la responsabilité sociale des entreprises ont pour but premier de calmer voire de supprimer la défiance et les précautions des consommateurs à leur égard et les surveillances dont ces entreprises sont l'objet par la société civile.

Il n'est pas difficile de comprendre que les entreprises privées ne peuvent s'engager dans un processus d'amélioration de la qualité de la vie en société au détriment de leurs profits économiques. La mécanique des marchés et les entreprises, tout comme l'État et le gouvernement ne constituent pas la solution universelle pour assurer le bien vivre en société.

§3 – Les organisations de la société civile

La vie et l'évolution des sociétés ne dépendent pas seulement de l'action de l'État, des gouvernements, des marchés et des entreprises. Les analyses politiques et économiques ont

¹⁵⁷ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value- How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 3–17. Ils en avaient présenté les principes en 2006.

¹⁵⁸ Voir par exemple Athias, L., & Saussier, S. (2007). Un partenariat public-privé rigide ou flexible ?. *Revue économique*, 58(3), 565–576.

¹⁵⁹ Nonaka, I., Hirose, A., & Hirata, T. (2014). *Jissen Social Innovation (Innovation sociale en pratique)*. Chikura Publishing Co.,Ltd.: Tokyo (p. 52-59).

tendance à cacher que la vie des communautés, des sociétés dépend de mouvements sociaux qui sont le fait des gens ordinaires, de citoyens certes vivant dans un État de droit, mais qui sont des personnes regroupées formellement ou non, dans ce qu'on a fini par désigner sous le terme de société civile. Reprenons la définition donnée en 2007 par Gautier Pirotte¹⁶⁰

Depuis la fin de la guerre froide, la notion de société civile s'est imposée tant dans le langage profane que dans les discours savants, dans les récits médiatiques ou encore dans la « littérature grise » des institutions internationales (Union européenne, Banque mondiale, OCDE, etc.). En apparence, ce succès s'est produit sans que ce vocable ne revête toujours un sens très précis. La notion de société civile peut être employée aujourd'hui pour signifier un lieu de contestations ou d'oppositions, ou encore d'innovations sociales.

Des citoyens américains se sont en particulier engagés dans des mouvements pour les droits civiques et leur réussite est un exemple des plus emblématiques de la force de la société civile.

Cette histoire remonte à l'époque de l'esclavage, où des Africains ont été légalement importés et vendus pour travailler péniblement dans les plantations de coton. Certaines associations se sont organisées contre l'esclavage, et pour les droits des personnes. L'esclavage a été aboli à la suite de la Guerre de Sécession, et cette victoire a été non pas un point d'arrivée mais une base de départ pour revendiquer l'égalité des droits entre les citoyens de couleur et ceux à la peau blanche. La discrimination raciale a subsisté et la ségrégation a perduré jusqu'à la promulgation en 1964 du « Civil Rights Act » grâce en particulier aux mobilisations de plus en plus massives depuis 1955, organisées notamment par Martin Luther King.

En Europe, au XIX^e siècle et jusqu'au milieu du XX^e, le principal mouvement social-présent aussi aux États-Unis- a été celui animé par le monde ouvrier pour revendiquer de meilleures conditions de vie auprès de la bourgeoisie industrielle, commerciale et financière. Les ouvriers se sont organisés en syndicats pour obtenir le droit de se syndiquer, le droit de grève et imposer des négociations sur leurs conditions de travail et de rémunération.

De longue date également se sont montrés actifs des mouvements sociaux visant à reconnaître aux femmes les mêmes droits qu'aux hommes et d'abord le droit de vote. Ce fut fait dans les années 1920 dans quelques pays, en France il a fallu attendre 1946. Mais au-delà des droits politiques, les revendications ont aussi porté sur les droits civiques, le mariage, le divorce etc. Et en matière économique l'égalité à travail égal salaire égal reste encore une recommandation nécessaire car non respectée même si elle se trouve dans la loi de la plupart des démocraties occidentales. Les revendications pour les droits des femmes se sont aussi poursuivies pour la lutte contre les harcèlements et les sévices sexuels qui vont jusqu'à des féminicides perpétrés souvent par leurs compagnons ou ex-compagnons. Plus largement les mouvements sociaux ont fait évoluer la société afin de faire cesser les discriminations subies par les personnes homosexuelles ou transgenres et cela a permis par exemple dans nombre de démocraties d'autoriser le mariage pour toutes et tous.

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle sont apparus de nouveaux mouvements sociaux tant en Europe qu'aux États-Unis principalement. Le mouvement dit « consumériste » s'est efforcé d'améliorer l'information et la protection des consommateurs vis-à-vis des produits

¹⁶⁰ Pirotte, G. (2007). *La société civile*. La Découverte: Paris. (p. 4).

mis sur leur marché par des entreprises. Celles-ci dans le cadre de la compétition et de la poursuite de leurs profits ont souvent négligé les atteintes à la santé des consommateurs que pouvaient comporter leurs produits. Plus largement elles ont souvent mal informé les consommateurs sur les caractéristiques de leurs produits, rendant difficile d'en déterminer les qualités et les avantages et de les comparer avec ceux d'autres producteurs.

Plus récemment les mouvements sociaux écologistes se sont multipliés et ont pris plus d'ampleur, rencontrant un écho grandissant dans la population en raison de la réalité ressentie un peu partout du réchauffement et du dérèglement climatiques. À certaines occasions ils font pression sur des entreprises privées et sur des États pour un comportement plus favorable au maintien de l'habitabilité durable de la Terre.

Tous ces mouvements sociaux présentent des caractères revendicatifs parfois limités à une catégorie de population. L'histoire montre qu'ils ont fait évoluer les sociétés, mais cela n'a pas toujours été le cas. En outre beaucoup d'expériences ont eu des dégâts collatéraux importants au regard d'un idéal de société meilleure, plus harmonieuse et en paix.

Ces mouvements s'accompagnent en effet parfois de violences qui nuisent gravement à, voire tuent des personnes qui ne sont en rien responsables de ce que ces mouvements dénoncent. En outre ils peuvent amener à constituer des groupes fermés, des ghettos ou des groupes communautaires, par ceux qui se sentent discriminés et à renforcer en fait ce qui les met à part de l'ensemble de la société. C'est alors une source de division de la société, de risques d'affrontements en son sein et une mise en danger de sa pérennité.

Il n'est pas nécessaire de donner des exemples de ces évolutions récentes bien connues, nous nous contentons de le rappeler pour souligner que laisser l'organisation de la société à la réussite ou non de certains mouvements sociaux n'est pas plus une solution universelle que celles que peuvent apporter l'État seul ou le marché seul ou les deux ensembles. C'est bien sûr de la combinaison de ces trois sources potentielles d'organisation de la société qu'il faut attendre une amélioration du bien vivre ensemble.

Section 3 : L'implication du business dans le social

Jusqu'ici nous avons employé des analyses qui considèrent un monde où sont nettement séparés l'économique et le social. L'économique pense qu'avec le jeu des marchés qui est l'outil central des entreprises, il va offrir ce qui permet à la population d'améliorer son bien-être. Faute d'y parvenir, il a ouvert en quelque sorte la porte à des expériences associatives solidaires et à des interventions de l'État. À certains égards le jeu des marchés a essayé de pénétrer l'un et l'autre mais dans le même temps la perception du bien-être de la société a pris une dimension sociale non exclusivement économique exigeant des mouvements sociaux, de réorganisation on pourrait presque dire politique de la société. À côté de l'économique et du social, le politique est loin d'être négligeable.

Mais nous n'avons pas pour autant épuisé la question de ce chapitre qui est celle de l'incorporation du social dans l'économique. En effet à partir des années quatre-vingt-dix, la frontière entre le monde des affaires et le monde du social va se trouver remise en cause aux États-Unis et en Europe par l'émergence d'un acteur qui se définit en quelque sorte comme un hybride : l'entreprise sociale. Il s'agit à n'en pas douter d'une implication directe du business dans le social. Les processus d'émergence de l'entreprise sociale seront un peu différents aux États-Unis et en Europe et nous les comparerons.

Le Japon ne connaît pas ce changement des années quatre-vingt-dix, mais en revanche son histoire économique et sociale est caractérisée par des relations plutôt symbiotiques entre Entreprise et Société qui font que l'Entreprise est fortement impliquée dans le fonctionnement de la société. Il nous faut en expliquer les raisons.

Cette section comprendra donc les deux paragraphes suivants :

§1 : Comparaison des approches américaines et Européennes

§2 : Relation originale entre entreprise et société au Japon

§1 – Comparaison des approches américaines et Européennes

Nous examinons successivement le cas Américain puis le cas Européen.

I- Naissance du concept d'entreprise sociale aux États-Unis

Le concept d'entreprise sociale né dans les années 1980 aux États-Unis y a été popularisé après le lancement en 1993 aux États-Unis, par la plus célèbre des écoles de management du monde, la Harvard Business School, d'un programme de formation intitulé « Social Enterprise Initiative » (initiative pour l'Entreprise Sociale). Ce programme était destiné aux personnes souhaitant créer une entreprise selon des critères non usuels qui en fassent une entreprise « sociale » - un « social business ». Ce type de programme a été repris ensuite par de nombreuses universités et par des Fondations charitables popularisant cette manière de voir et faisant des entrepreneurs sociaux de nouveaux héros du management.

Defourny et Nyssens¹⁶¹ distinguent dans la littérature et les pratiques américaines deux écoles de pensée que nous présentons ci-après, la première (A) concerne l'insertion de critères du marché dans des activités du secteur non profitable, la seconde (B) se centre sur la cible

¹⁶¹ Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

que poursuit un créateur d'entreprise dynamique.

A) Emploi de ressources marchandes

La première « école » qualifie d'entreprise, des organisations jusque-là simplement définies comme organisations à but non lucratif (*non-profit organisation*) parce qu'elles vont évoluer vers des pratiques qui leur font prendre en compte les critères du marché, ceux que doivent respecter « les entreprises » - le business, selon la dénomination usuelle des entreprises du secteur privé.

C'est que pour assurer la poursuite de leurs activités « non-profitables » et destinées à assurer ce qui est la raison d'être de leurs organisations, certaines d'entre elles ont été amenées à entreprendre des activités productives de biens et services. Elles vendent ceux-ci sur les marchés, de manière profitable, et obtiennent ainsi des ressources « marchandes ». C'est une idée qu'on trouve déjà chez Skloot¹⁶² en 1983 qui d'une certaine façon fait entrer certaines organisations à but non lucratif, « non profitables », dans le domaine du « business ».

Une manière complémentaire d'inscrire les critères de marché dans des organisations du secteur non profitable a été d'y importer des critères de gestion soucieux de rentabilité. Ceux qui prévalent dans la gestion des entreprises du secteur privé. Les organisations à but non lucratif sont incitées à les adopter pour pouvoir vendre les biens et services qu'elles produisent à un prix qui les mettent en bonne position face à la compétition des produits et services offerts par des entreprises privées¹⁶³.

De cette manière les organisations du secteur non lucratif sont devenues, jusqu'à un certain point, des entreprises rentables qui ont pu pallier avec des ressources marchandes, les insuffisances des dons privés et des subventions publiques pour assurer leur mission.

B) Innovation entrepreneuriale

La deuxième « école » selon Defourny et Nyssens va qualifier de sociales certaines entreprises, quel que soit leur statut, qu'elles soient ou non des organisations à but non lucratif. La nouveauté importante est en particulier de donner cette dénomination à des organisations qui sont à but lucratif.

L'important est que la cible de l'activité de l'entreprise paraisse définir une finalité sociale. Le père de l'entrepreneuriat social aux États-Unis est James Gregory Dees. Il s'appuie sur la définition du terme issu du mot français « entrepreneur » et retrace sa filiation depuis Jean Baptiste Say jusque Peter Drucker et Howard Stevenson¹⁶⁴ en passant par Joseph Schumpeter. Il affirme « les entrepreneurs sociaux sont des entrepreneurs avec une mission sociale ¹⁶⁵ ». Il

¹⁶² Skloot, E. (1983). Should Not-for-profits Go into Business. *Harvard Business Review*, 61(1), 20-26.

¹⁶³ Young, D., & Salamon, L. (2002). Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. In L. Salamon. (Eds.) *The State of Nonprofit America*, (p. 423-446). Brookings Institution: Washington DC.

¹⁶⁴ Moins connu que les autres auteurs cités ici, il a été cependant depuis sa chaire de professeur à la Harvard Business School un « maître » écouté sur la question de l'entrepreneuriat. Pour Stevenson selon les propositions dites 1 et 2 (p. 23 et 24) l'entrepreneuriat est le fait que des individus, en leur nom ou au niveau inférieur du top management au sein de firmes existantes poursuivent des opportunités indépendamment des ressources actuellement contrôlées. Propositions énoncées dans l'article séminal Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

¹⁶⁵ Dees, J. G. (1998). The meaning of "Social Entrepreneurship". *Working Paper of Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (reformatted and revised May 30, 2001).

donne une définition de l'entrepreneur social que Defourny et Nyssens ont résumé ainsi¹⁶⁶ :

« L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux »

Elle leur semble compatible avec la définition du Social Business donnée par Muhammad Yunus¹⁶⁷ et qui a fait le tour du monde : « A social business is a non-loss, non-dividend company designed to address a social objective » *Une entreprise sociale est une firme qui ne distribue pas de dividendes, qui ne fait pas de pertes et qui est établie pour viser un objectif social.*

II- Entre coopérative et association, l'entreprise sociale en Europe

Après avoir rappelé la petite histoire de l'entreprise sociale en Europe (A), nous en présenterons une définition qui peut être commune aux différents pays européens en soulignant les points de démarcation avec celle qui prévaut en Amérique (B).

A) Introduction européenne de l'entreprise sociale par l'Italie (1991)

Les coopératives comme on l'a vu plus haut sont des entreprises qui organisent la production de biens et services qui sont vendus sur les marchés où elles entrent en compétition avec des concurrents de différents statuts. Des entreprises privées individuelles, des sociétés par action, des entreprises publiques etc. La spécificité des coopératives tient à leur statut, à l'emploi de salariés-coopérateurs, à leur gouvernance et à la manière dont les résultats de leur activité sont affectés. En revanche, elles n'ont pas d'autre mission sociale à remplir pour la société que d'offrir des biens et services comme n'importe quelle entreprise.

Le parlement italien a créé par une loi votée en 1991, un statut d'entreprise de type coopératif mais dont l'activité économique aurait une finalité sociale. Une telle finalité n'est pas dans le statut d'une coopérative qui peut fabriquer autant des yaourts qu'offrir des services bancaires, produire des vêtements ou offrir des services de tourisme et être en concurrence sur les marchés respectifs de ces biens et services avec toutes sortes d'entreprises privées ou publiques.

D'autres pays en Europe ont emprunté ce chemin qui mène vers la notion d'entreprise sociale. En Belgique dès 2009, la loi a autorisé une entreprise commerciale à adopter un statut à finalité sociale. La Grande Bretagne a voté quant à elle, en 2004, une loi instaurant un statut d'entreprise d'intérêt commun (*community interest company*). Cela s'inscrivait dans la démarche politique de Tony Blair devenu premier ministre en 1997 et qui avait immédiatement lancé son pays dans la promotion de l'entreprise sociale en établissant en 2002 une « Coalition pour l'entreprise sociale ». Son successeur mettra en place un fonds

¹⁶⁶ Dans la version française de leur article original de 2010 cité plus haut, p. 20 : Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 319, 18-35.

¹⁶⁷ Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Public Affairs: New York.

d'investissement pour financer la création de start-up entreprises sociales.

Au Portugal a été adopté en 1997 un statut de coopérative de solidarité sociale (*cooperativa de solidariedade social*) qui a pour but de promouvoir l'insertion de personnes de groupes vulnérables. En Espagne a été votée en 1999 la loi créant la labellisation « coopérative d'initiative sociale » (*cooperativa de iniciativa social*) là aussi visant à l'insertion sociale par l'activité de production de personnes vulnérables. La même année la Grèce a promulgué une loi pour créer le statut de « coopérative sociale à responsabilité limitée » (*Koinonikos Syneterismos Periorismenis Eufthinis*, soit KoiSPE).

En France également on a cheminé vers l'entreprise sociale en partant du modèle coopératif. C'est ainsi qu'a été voté en 2001, le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (SCIC). La Pologne a établi en 2006 dans le même esprit le statut de « coopérative sociale ».

B) Connaissance et promotion de l'entrepreneuriat social en Europe

Dans le prolongement de ces initiatives et de l'influence des développements aux États-Unis, l'entreprise sociale inconnue ou presque avant les années 1990 est devenue une entité importante du paysage économique et social. Un réseau de chercheurs européens s'est constitué en 1996 pour étudier « l'émergence des entreprises sociales » en Europe et s'est dénommé EMES pour EMergence des Entreprises Sociales. Ils ont étudié le phénomène dans les quinze pays formant l'Union Européenne à cette date, pour le compte de la Direction Générale de la Recherche de la Commission Européenne. Les résultats de leurs travaux remis en 2000 ont nourri entre autres, en France, le livre blanc de l'entrepreneuriat social que l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques a publié en 2009.

Nous reprenons ci-après la caractérisation de l'entrepreneuriat social telle qu'établie par ce rapport. Sont considérés neuf indicateurs regroupés en trois catégories.

1) les indicateurs de la dimension économique de l'entrepreneuriat social

(i) Une activité continue de production de biens ou de services

Ceci constitue une différence avec les Fondations qui ont pour objet de distribuer des fonds ou avec des associations qui défendent des intérêts de personnes en difficulté ou promeuvent des actions pour le bien collectif

(ii) Un niveau significatif de prise de risque économique

L'activité de l'entreprise n'est pas couverte totalement par des subventions ou des dons.

(iii) Un niveau minimum d'emploi rémunéré

Une entreprise sociale ne peut reposer sur la seule activité de volontaires bénévoles.

2) les indicateurs de la dimension sociale de l'entrepreneuriat social

(i) Un objectif explicite de service à la communauté

L'activité de l'entreprise sociale doit servir la communauté ou un groupe particulier de personnes.

(ii) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens

La création d'une entreprise sociale vient de personnes qui appartiennent à un groupe de personnes partageant un objectif qu'elles veulent atteindre ou un besoin qu'elles veulent satisfaire.

(iii) Une limitation de la distribution des bénéfices

Même si leur statut ne leur interdit pas la distribution des bénéfices, celle-ci doit être limitée ce qui permet d'éviter que leur activité se trouve guidée par la recherche de la maximisation du profit.

3) Les indicateurs de la structure de gouvernance d'une entreprise sociale

(i) *Un degré élevé d'autonomie*

L'entreprise doit être dirigée par le groupe de personnes qui l'a constituée pour un objet défini. Même si pour partie importante la poursuite de leurs activités peut dépendre de subventions publiques ou de soutiens d'entreprises privées, ni les pouvoirs publics, ni ces opérateurs privés ne peuvent diriger les opérations, les arrêter ou contraindre les initiateurs à continuer.

(ii) *Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*

Le poids de chacun dans la prise de décision au sein de l'assemblée qui détient le pouvoir ne peut être déterminé par un pourcentage de capital détenu et les droits de vote doivent se rapprocher du principe « un membre, une voix ».

(iii) *Une dynamique participative impliquant les parties prenantes*

Les personnels, les fournisseurs, les clients, toutes les parties prenantes sont sollicités dans les processus de décision selon des procédures qui relèvent de l'esprit démocratique.

Ces indicateurs sont définis de manière qualitative. D'une entreprise sociale à l'autre il peut y avoir des variations importantes. Le rapport souligne en particulier qu'il y a de manière assez globale des variations qui différencient nettement les entreprises sociales américaines des entreprises sociales européennes.

Par rapport aux entreprises sociales américaines, les entreprises européennes, pour être qualifiées d'entreprises sociales doivent montrer une plus grande autonomie, témoigner d'une dynamique participative marquée et limiter très fortement les prérogatives des actionnaires et prendre éventuellement moins de risques en bénéficiant de ressources publiques et de dons.

Les unes et les autres affichent clairement leur mission sociale et le fait qu'elles le remplissent en produisant et vendant des biens et services.

§2 – Relation originale entre entreprise et société au Japon

L'implication du business dans le social au Japon n'a pas suivi un chemin comparable à ce qui s'est passé aux Etats-Unis ou en Europe. Si on prend le terme qui traduit au plus proche « entreprise sociale » c'est-à-dire *Shakaiteki-kigyō*, celui-ci ne désigne pas pour autant une organisation qui serait un hybride entre la société coopérative et l'association de l'économie solidaire.

C'est que la tradition entrepreneuriale au Japon est toute différente et n'a été influencée ni par Say ni par Schumpeter ou des équivalents. Il faut noter en premier que dans la tradition japonaise, au personnage de l'entrepreneur est assigné un rôle social (I) qui pour partie est liée à une conceptualisation différente de celle de la pensée occidentale concernant la relation entre les acteurs (II). Après avoir rappelé ces spécificités générales, nous présenterons une approche particulière permettant d'envisager de manière originale comment organiser une entreprise qui innove pour la société. Il s'agit du concept de « ba » de Nonaka qui définit un espace pôle d'attraction pour l'interaction des parties prenantes. Mettant en quelque sorte en symbiose entreprise et société (III).

I- Le rôle social de l'entrepreneur au Japon.

Le Japon féodal est organisé selon un système hiérarchique de castes. Au sommet de la pyramide se trouvent sous la noblesse de pouvoir et de cour, les guerriers qui défendent le pays, ensuite viennent les paysans qui le nourrissent, puis en dessous se trouvent les artisans et enfin, tout en bas de la pyramide, les commerçants. En dépit de leur place dans la hiérarchie, les commerçants habiles parvenaient à s'enrichir, mais sans accroître leur poids politique et ils tendaient à montrer que les transactions qu'ils organisaient étaient au bénéfice tant des clients que du pays et qu'ils restaient à la place sociale qui leur était assignée.

Cela a donné naissance au XVIII^e siècle à la philosophie dite du « Sanpo Yoshi » littéralement « bon dans trois directions ». Le comportement idéal du commerçant doit l'amener à procéder à des transactions qui soient avantageuses à la fois pour le vendeur, pour le client et pour la société. Cette philosophie a été en particulier proclamée par les commerçants de l'ancienne province de Omi¹⁶⁸ qui depuis le centre du Japon ont distribué du jute, d'autres produits agricoles, des habits dans tout le Japon et se sont enrichis de manière importante.

Cet esprit japonais d'un commerce bénéfique pour tous, né à l'époque d'Édo, avant l'industrialisation, est encore présent dans l'imaginaire japonais et revendiqué par des entreprises modernes. Ainsi, par exemple, une des plus grandes entreprises commerciales du Japon, Itôchû¹⁶⁹, se réfère encore aujourd'hui à cette philosophie dans son idéal de gestion.

Cet esprit a été aussi repris après l'industrialisation du pays par un certain nombre d'entreprises de production. Une des grandes entreprises japonaises, dans l'électronique, Panasonic, a été fondée en 1918 par Kônosuke Matsushita. Celui-ci a défini l'entreprise comme étant une institution publique de la société¹⁷⁰. L'entreprise privée ne peut exister sans les soutiens de diverses parties-prenantes. Son objectif ne peut donc être réduit à la poursuite d'un profit maximum pour les actionnaires, car il faut que toutes les parties prenantes tirent avantage de l'activité de l'entreprise ce qui rend nécessaire qu'elle contribue à améliorer la qualité de la vie au sein de la société, c'est-à-dire à son développement économique et social.

En conséquence, l'attitude Japonaise tend à considérer que le profit est un bienfait social comme l'indique Nonaka¹⁷¹. Aux États-Unis et en Europe, cet effort de réconciliation générale entre le monde de l'entreprise et la société est passé par l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise que nous avons présenté dans la section précédente. Ce mouvement de RSE n'a pas été une tendance spécifique au Japon, car d'une certaine façon, comme on vient

¹⁶⁸ « Ômi shônin », littéralement commerçant de Ômi.

¹⁶⁹ C'est une des grandes *sogo shosha*, fondée en 1858 par Chubei Itoh, elle est vite devenue une grande entreprise mondiale et se trouve aujourd'hui encore parmi les plus grandes, positionnée parmi les 100 premières firmes mondiales du classement du magazine *Fortune*. Sur son site internet dans la version en langue anglaise on peut lire (voir <https://www.itochu.co.jp/en/about/mission/values/index.html>) : "I am One with Infinite Missions" is precisely the business philosophy of our founder, Chubei Itoh I, and the path to the materialization of ITOCHU Mission "Sampo-yoshi" ("Good for the seller, Good for the buyer, and Good for society"). As one of the representative trading houses in Japan, we will remain grounded in our merchant spirit, and complete our infinite missions aim for better business operations that are good for the seller, good for the buyer, and good for society as well as for a better future.

¹⁷⁰ « Kigyô wa shakai no Kôki dearu ». Voir par exemple le site internet Panasonic (<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy/1.html>). Ikujiro Nonaka par exemple est inspiré par cette idée de Matsushita; Nonaka, I. (2008a). Kigyô toha Naibu-Kyodotai katsu Syakai no Koki dearu (Entreprise comme étant une communauté interne ainsi qu'une institution publique de la société). *Works*, 87, 44.

¹⁷¹ Nonaka, I. (2008b). *Watashi to Keieigaku 10: Kenryo toshitenô Matsushita Konosuke* (Science de gestion et moi 10 : Konosuke Matsushita comme Phronesis). Mitsubishi Research Institute.

de le voir, les entreprises se sont toujours considérées comme des entités ayant un rôle social. Aussi dans la société japonaise contemporaine, la plupart des entreprises privées s'efforcent depuis très longtemps d'instituer de bonnes relations entre l'actionnariat, le patronat et le salariat¹⁷².

II – Une pensée incitant à l'unité sociale de comportement

Après avoir présenté quelques aspects généraux des spécificités de la pensée japonaise au regard de la pensée occidentale pour la question en examen (A), nous en présenterons une application importante qui concerne la conception des partenariats public-privé (B).

A) L'unité des choses

Lorsqu'un Occidental s'exprime et qu'il produit un énoncé, celui-ci a en général la forme suivante : sujet- verbe (d'état ou d'action) – objet (ou prédicat¹⁷³). Un Japonais a tendance à omettre le sujet et l'énoncé qu'il produit se réduit à la forme objet- verbe¹⁷⁴. Ceci témoigne de deux formes de pensée, de saisie du monde et de ce qui s'y passe, totalement différentes. La forme occidentale est héritière du dualisme de Descartes, le sujet qui est le centre de la conscience, se trouve face à l'objet qu'il nomme et qui est une chose. Cette forme occidentale appuie une philosophie individualiste de promotion du sujet et tend à considérer la nature comme un objet qu'il analyse et sur lequel il agit. Le sujet agit sur un objet, ou le sujet a telle qualité.

En revanche, la forme japonaise est héritière de certaines formes de la pensée bouddhique qui tendent à faire disparaître la séparation entre le sujet et l'objet et considèrent qu'il y a unité du sujet et de l'objet ce qu'on exprime en japonais par « Shukyaku-ittai », littéralement « maître-client-un seul ». Cela impacte également la manière de penser les relations interindividuelles et la société. Quand on s'exprime on commente une situation, plutôt son objet.

Cette formule ancienne a servi à caractériser le contexte de la cérémonie japonaise du thé¹⁷⁵. Un maître de thé, un hôte, reçoit un client, un invité, dans un certain lieu (une maison de thé) dans un certain cadre, sobre mais décoré pour l'occasion, en harmonie avec la saison ; pour la réussite de la cérémonie l'un et l'autre doivent se trouver en empathie entre eux et avec les objets et former un seul tout pour une rencontre unique, inestimable¹⁷⁶.

Alors que l'affirmation de l'individu, de sa liberté et de ses droits s'est développée en

¹⁷² Humbert, M. (2014). The outstanding Japanese success in business and society, without CSR. *Soka Keiei Ronshu*, 38(2.3), 17-28.

¹⁷³ Par exemple: « Je mange (*action de Je sur- un objet*) du pain », ou « j'ai (*état de Je- prédicat de je*) froid ».

¹⁷⁴ En suivant les exemples précédents, le Japonais dira, littéralement ; « pain -du manger » ou « froid ». NB. L'Anglais dit « je suis froid »

¹⁷⁵ Le thé a été introduit de Chine au Japon au IX^e siècle, le matcha (thé vert en poudre) arrive au XII^e siècle. Il est adopté par des moines bouddhistes d'une secte zen (le bouddhisme originaire de l'Inde a été introduit au Japon via la Chine et la Corée à partir du V^e et du VI^e siècle ; il s'y trouve aujourd'hui plus d'une douzaine de sectes différentes). Son usage passe des moines à des guerriers qui vont le consommer selon un rituel d'origine chinoise. Au milieu du XVI^e siècle, à l'initiative de la plus haute autorité du pays, un moine zen fut invité à codifier ce qui devint la cérémonie du thé ou la Voie du Thé : une rencontre associée non seulement à la préparation et au partage du thé, mais aussi à un cadre convoquant arts et culture japonais en lien avec la Nature et sa couleur de saison. Une sorte de condensé d'une philosophie de vie. Différentes écoles se sont développées. Depuis lors des Japonais de classe aisée participent dans des occasions particulières à ce type de cérémonies mais très peu de manière régulière.

¹⁷⁶ L'initiateur de la cérémonie du thé – qui se pratique aujourd'hui encore - a introduit l'expression *ichi-go ichi-e*, c'est-à-dire, littéralement, « une fois- une rencontre » pour en souligner le caractère exceptionnel.

Occident amenant chacun à poursuivre ses propres intérêts, des règles démocratiques ont été établies pour régler les conflits qui pouvaient en résulter et maintenir la cohésion de la société. Cependant les conflits économiques se sont déroulés dans le monde des entreprises sans qu'il ne s'y trouve une quelconque règle démocratique, ce sont les marchés et la compétition qui font la loi. Des luttes se sont alors multipliées en particulier entre les patrons et les ouvriers, les rivalités ont opposé les clients et les fournisseurs.

Le Japon a évité ces antagonismes en acceptant plus ou moins ce principe d'unité. Par suite une proportion importante de la population a été convaincue qu'une collaboration entre les parties prenantes pouvait conduire à concilier les objectifs du développement de l'entreprise et ceux de l'amélioration des conditions des ouvriers et des utilisateurs; même dans un cadre capitaliste. L'entreprise privée a été tenue ainsi, non pas comme une entité qui agit sur seulement la base des intérêts individuels de l'entrepreneur ou des actionnaires, mais comme un acteur économique qui peut s'engager avec d'autres afin de promouvoir le développement de la société, du pays.

B) Le partenariat public-privé

En langue japonaise on dénomme ce qui s'appelle en français une société du secteur privé : « minkan kigyô ». « Kigyô » signifie entreprise, « minkan » au sein du peuple. Cela mérite une petite explication.

Le terme japonais¹⁷⁷ « min » signifie peuple, et quand ce terme est associé à celui de pays « koku », il forme un mot composé « kokumin » qui signifie nation, le peuple d'un pays. Mais le terme « min » désigne le peuple « ordinaire » qui est distingué des dirigeants ou des guerriers. C'est-à-dire que « min » signifie ce qui n'est pas « public » ; en français, ce qui n'est pas public c'est du domaine privé, du civil. Les entreprises privées sont donc en quelque sorte désignées au Japon comme étant des entreprises qui font partie du peuple et donc destinées à le faire bénéficier de leurs activités. Ainsi l'accent n'est pas mis comme en France, ou plus largement dans les pays occidentaux, sur le fait que ces entreprises privées poursuivent leur intérêt individuel, qu'elles sont à but lucratif. Situation qui y a poussé en Occident le peuple à défendre ses propres intérêts et pour ce faire, à se lancer dans l'associationnisme et également à établir des organisations explicitement à but non lucratif.

De la même manière l'essor relativement récent¹⁷⁸ des partenariats public-privé en France et en Occident recouvre une réalité très ancienne au Japon et qui n'y a pas été formulée par des règlements législatifs comme cela fut fait en France par l'ordonnance de 2004. En fait l'industrialisation du Japon, commencé tardivement, à partir de la « restauration » Meji de 1868, a été opérée par une mobilisation de toutes les forces vives du pays et de fait par un partenariat (renkei) entre le gouvernement (kan) et le secteur privé (min) appelé « kanmin renkei ».

Après 1945, le Japon a montré un très fort dynamisme économique qui a stupéfié le monde. À tel point qu'un analyste américain, Ezra Vogel a incité en 1979 l'Amérique à tirer des leçons de ce pays qui était peut-être, selon lui, en train de devenir la première puissance économique mondiale¹⁷⁹. Chalmers Johnson en s'efforçant de comprendre les raisons de ce

¹⁷⁷ En fait le japonais utilise ici un terme chinois.

¹⁷⁸ En France à partir des années 1990, voir Marty, F., Voisin, A., & Tosca, S. (2006). *Les partenariats public-privé*. La Découverte: Paris.

¹⁷⁹ Vogel, E. (1979). *Japan as Number One – Lessons for America*. Harvard University Press: Cambridge.

dynamisme a souligné en 1982 que le Japon avait un État « développementaliste ». Il a mis en avant le rôle du Ministère de l'industrie et du commerce international (le MITI) et les collaborations public-privé, ce qui a donné l'expression de *Japan Incorporated*¹⁸⁰. Le Japon considéré comme une seule grande entreprise tous secteurs confondus.

De fait, les partenariats entre l'État, le marché et la société civile ont été le moteur historique du développement du pays. Aujourd'hui, on emploie le concept plus large qui adjoint au gouvernement (kan) et au peuple (min) ou société civile, l'industrie productive (san) et l'université (gaku) soit « San-Gaku-Kan-Min renkei ».

La stratégie japonaise de développement économique et social s'appuie ainsi sur une collaboration entre l'industrie, l'université, les pouvoirs publics et la société civile. L'entreprise privée est par conséquent intégrée dans la dimension d'ensemble de la société et ne peut se contenter de poursuivre la maximisation de ses profits individuels.

III – Un espace pôle d'attraction-action des parties prenantes

Cet esprit général de collaboration pour le développement d'ensemble peut se retrouver au sein de l'entreprise elle-même qui doit fonctionner en faisant collaborer toutes les parties prenantes, internes comme externes et dont la contribution au développement d'ensemble passe en particulier par sa capacité de produire des innovations.

C'est ce que s'est efforcé de montrer Nonaka en introduisant le concept de « ba¹⁸¹ » qui signifie littéralement place, lieu, endroit. Son concept s'inscrit dans la ligne de la pensée bouddhique rappelée plus haut qui demande à chaque acteur de dépasser la prise en compte de ses seuls intérêts individuels, et en quelque sorte de transcender son Soi¹⁸².

Pour Nonaka, le « ba » est un espace de communication entre des acteurs intérieurs et extérieurs à l'entreprise qui permet la création de connaissances. Le « ba » n'est pas un simple rassemblement de personnes, mais il doit être aménagé dans de bonnes conditions.

D'abord, le « ba » doit être organisé avec des acteurs qui dépassent leurs intérêts individuels, alors qu'en général les acteurs s'engagent avec des intérêts divergents qui sont prêts à se confronter. Deuxièmement, les participants doivent partager un objectif, un contexte, un sentiment et des valeurs. Les acteurs doivent constituer une communauté intersubjective. Troisièmement, le « ba » doit être composé par des participants qui ont des connaissances hétérogènes. C'est par la combinaison de cette diversité que l'on peut concevoir de meilleures

¹⁸⁰ Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925- 1975*. Stanford University Press: Stanford.

¹⁸¹ Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of « Ba » : Building Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

¹⁸² Idem (Nonaka, 1998). Nonaka reconnaît qu'il emprunte ce concept à la philosophie de Kitarô Nishida (1870- 1945) développée entre deux guerres. Il le précise en effet p. 40 et renvoie à deux ouvrages de Nishida, dans leur traduction en anglais. Le premier ouvrage date de 1911 et a été publié en français en 1997 (Nishida, K. (1997). *L'expérience pure- La réalité : Essai sur le bien- chapitres I & II*. Osiris: Bordeaux.) et le second de 1933, a été en partie publié en français en 2020 (Nishida, K. (2020). *Problèmes fondamentaux de la philosophie I : le monde de l'agir*. Chisokudô: Nagoya.).

En opposition à la philosophie occidentale qui absolutise le sujet, Nishida a élaboré une philosophie qui fait disparaître le sujet dans le lieu, « basho » et absolutise le prédicat. Cette philosophie a servi à appuyer et justifier le culte impérial et celui du Grand Japon, le militarisme autoritariste nationaliste et la guerre menée sans merci de 1937 à la défaite de 1945. En langue française on peut consulter, sur l'analyse de la thèse de Nishida, Berque, A. (2022). *Recouvrance*. Editions éoliennes: Bastia. (p. 353-374). Ceci étant, Nonaka ne recommande pas aux individus de « s'engloutir dans le lieu » (« Nishida noie l'être dans le lieu », Berque, op.cit., p. 358) mais de s'y associer pleinement en faisant passer au second plan leurs intérêts individuels.

solutions. Dans ce sens, la participation d'acteurs très divers (les ouvriers, les entreprises concurrentes, les fournisseurs, les pouvoirs publics, l'université et la société civile) est souhaitée afin de trouver une solution innovante bénéfique pour tout le monde. Quatrièmement, la frontière du « ba » doit être perméable. Bien que l'espace de communication doive être déterminé afin de mener à bien un projet, une frontière fermée peut être source d'une stagnation organisationnelle. Enfin, le fort engagement des participants est indispensable afin de stimuler la création des connaissances. Il faut bien noter que la motivation intérieure, comme la passion ou la joie de créer doit être supérieure à celle extérieure, comme la compensation financière, afin que la création des connaissances se poursuive sur le long terme.

Se réalise alors en quelque sorte un processus d'innovation permis par la mise en symbiose des parties prenantes de l'entreprise et de la société.

Chapitre 3

Actions innovantes pour le développement social

Depuis la fin des années 1980 l'ambiance générale du fonctionnement de l'économie n'a pas été très favorable au social. A l'échelon du monde, la chute du mur de Berlin en 1989 et la dislocation de l'URSS en 1991 a sonné ce que Fukuyama appelé la fin de l'histoire¹⁸³ : entendu au sens de la victoire définitive du marché. Pas seulement sur le système planifié, mais sur le compromis des interventions sociales étatiques qui a constitué ce qu'on a appelé le welfare-State, l'Etat-providence et les politiques keynésiennes. A tel point que la formule employée par Mme Thatcher en 1987 « there is no such thing as society¹⁸⁴ » a fait le tour du monde.

Certes, nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le social a été un élément pris en charge dans les problématiques de l'organisation économique par différentes entités. Mais, au-delà, il y a eu aussi une véritable mobilisation venant de la base, des citoyens et des unités du quotidien de la vie locale. C'est l'objet de ce chapitre que d'en rendre compte.

Leurs actions principalement lancées par la base ont été tellement nombreuses et originales que peu à peu les observateurs, l'opinion générale a perçu que des milliers d'action innovantes étaient dirigées pour le développement social. Et c'est ainsi que le terme d'innovation sociale a fait florès depuis le début du XXI^e siècle. Ce terme est devenu en effet, peu à peu, d'emploi extrêmement courant.

L'une des dimensions fondamentales des actions qui sont de son ressort, c'est qu'elles se font pour l'essentiel, à petite échelle et qu'elles sont en général centrées sur une petite population dans un zone relativement réduite. C'est-à-dire qu'elles concernent le social, mais selon une approche principalement du développement local.

Leur impact potentiel n'est pas seulement social au sens étroit du terme, il est vraiment propre à améliorer tous les aspects de la vie en société au-delà de l'économique, le social, mais aussi l'environnemental et le culturel.

Ce chapitre montrera ce que sont les actions innovantes pour le développement social - c'est-à-dire les innovations sociales -, en soulignant leur enracinement dans le développement local et en montrant l'étendue de leur potentiel pour améliorer la qualité de la vie dans la société.

Nous nous y emploierons au cours des trois sections suivantes :

Section 1 : L'éventail des définitions de l'innovation sociale

Section 2 : Le social dans le développement local

Section 3 : Le potentiel des actions d'innovation sociale

¹⁸³ Fukuyama, F. (1989). The End of History?. *The National Interest*, 16, 3-18.

¹⁸⁴ Mme Thatcher répondait en 1987 à Douglas Keay pour *Women's Own*
<https://www.margaretthatcher.org/document/106689> (paru le 31 Octobre 1987, p.8-10).

Section 1 : L'éventail des définitions de l'innovation sociale

Le thème de l'innovation sociale est devenu depuis une vingtaine d'années un sujet important pour les mesures de politique de développement économique et social - et surtout bien sûr du développement social. De nombreux acteurs de la vie économique sociale et politique se sont emparés et continuent de s'emparer de ce thème pour organiser ou promouvoir leurs actions. Ceci nous met face à tout un éventail de définitions de l'innovation sociale.

Nous allons décrypter la diversité des démarches de ces différents acteurs en suivant l'analyse proposée pour cela par Laurent Fraisse. Il en a donné une présentation d'ensemble dans un chapitre d'ouvrage publié en 2020¹⁸⁵. Il s'appuie sur un travail qu'il a mené pendant un quart de siècle sur cette question et qui a été jalonné de nombreuses publications.

Il montre en particulier qu'on peut regrouper nombre de ces démarches différentes selon qu'elles adoptent l'une ou l'autre des perspectives suivantes. Soit une perspective fonctionnaliste, soit une perspective institutionnaliste.

Nous allons présenter successivement ces deux perspectives avant de montrer qu'à notre avis, elles ne sont pas contradictoires et qu'en quelque sorte leur combinaison peut nourrir une approche pragmatique de l'innovation sociale au bénéfice de l'ensemble des acteurs de la société.

Cette section comportera donc les trois paragraphes suivants.

- §1 - Perspective fonctionnaliste
- §2 - Perspective institutionnaliste
- §3 - Combinaison de perspectives

§1 – Perspective fonctionnaliste

La perspective fonctionnaliste part de l'idée qu'il y a dans le fonctionnement de la société, des problèmes qualifiés de sociaux et qui ont besoin d'une solution. Cela conduit à la mise en œuvre d'une action ayant pour fonction de fournir une solution à un problème repéré comme problème social. Selon certains critères les approches fonctionnalistes considèrent que telle ou telle action visant à résoudre ce type de problème est une innovation sociale.

L'approche fonctionnaliste tient en conséquence l'innovation sociale comme le résultat d'une opération qui a pour objectif de répondre à un problème social qui existe déjà là *a priori*¹⁸⁶. Mais il était jusque-là sans solution et il faut lui en trouver une ou lui en donner une meilleure. Cette opération remplit donc une « fonction ». L'approche fonctionnaliste est par conséquent une conception et une analyse de l'innovation sociale sous l'angle de cette fonction qu'elle remplit.

Cela correspond à une attitude mentale usuelle en sciences de gestion dont un certain nombre de spécialistes se sont intéressés à cette question d'innovation sociale. C'est ainsi par exemple que la Graduate school of business de l'université de Stanford a lancé en 2003 une

¹⁸⁵ Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. in M., Juan, J.-L., Laville, & J., Subirats (Eds.) *Du social business à l'économie solidaire – Critique de l'innovation sociale*, (pp. 45-70). Eres: Toulouse.

¹⁸⁶ *Ibidem*, p. 48-49.

Revue de l'innovation sociale. La note éditoriale définissait ainsi l'innovation sociale : « le processus qui consiste à inventer, assurer le support et la mise en œuvre de solutions nouvelles à des problèmes et des besoins sociaux » avec la volonté de « dissoudre les frontières et de négocier un dialogue entre les secteurs publics, privés et non lucratifs¹⁸⁷ ».

Le directeur du centre pour l'innovation sociale et deux professeurs de la Graduate school of business qui édite cette revue ont considéré, en 2008, qu'il fallait affiner la définition. En particulier en raison de la prolifération de l'adjectif social accolé à des concepts du secteur privé, comme entrepreneuriat social ou entreprise sociale. La nouvelle définition de l'innovation sociale proposée a été la suivante : « une solution nouvelle à un problème social qui soit plus efficace, plus efficiente, plus durable ou plus juste que les solutions existantes et pour laquelle, les valeurs créées bénéficient en premier à la société toute entière plutôt qu'à un individu privé¹⁸⁸ ».

Elle reste une définition fonctionnelle, technique, mais elle précise un critère de délimitation.

En ce qui concerne le « dialogue » entre les trois secteurs que mentionnait leur définition initiale, Fraisse (2020) a souligné que le secteur public, soucieux de rationaliser voire réduire ses dépenses, incitait en quelque sorte à l'innovation sociale¹⁸⁹.

James Phills et ses collègues dressent une liste d'innovations sociales (*op.cit.*, p. 40) parmi lesquelles ils citent la Micro-finance. Après avoir présenté la conception d'un spécialiste japonais de la question de l'innovation sociale, nous terminerons ce paragraphe en présentant un célèbre exemple d'innovation sociale dans le domaine de la micro-finance.

I – Promotion des innovations sociales par Kanji Tanimoto

Kanji Tanimoto est un universitaire japonais de sciences de gestion spécialiste des relations entre les entreprises et la société qui a développé de nombreux travaux dans le domaine. Pour faire avancer ces travaux, il a fondé en 2009 un Forum Japonais sur l'Entreprise et la Société¹⁹⁰ qui organise des débats entre des universitaires, des représentants du gouvernement, des travailleurs et des Organismes à buts non lucratifs. De nombreux workshops et des colloques nationaux et internationaux ont nourri une réflexion et des analyses donnant lieu à de nombreuses publications. Une des missions affichées de ce forum organisé en association est de servir de catalyseur de l'innovation sociale.

Tanimoto et ses collègues ont donné en 2013 la définition suivante des innovations sociales : « ce sont des innovations qui créent une nouvelle valeur sociale et produisent des résultats économiques et sociaux par l'action d'entreprises qui s'attaquent à des problèmes sociaux¹⁹¹ ».

¹⁸⁷ Notre traduction de : « the process of inventing, securing support for, and implementing novel solutions to social needs and problems. »; « dissolving boundaries and brokering a dialogue between the public, private, and non-profit sectors ».

Source : voir ci-après.

¹⁸⁸ Source, p. 36 in Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. Notre traduction de : « A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individual ».

¹⁸⁹ Voir Fraisse, 2020 (*op.cit.*, p. 52-57 et p. 64-65).

¹⁹⁰ Voir le site en anglais : https://j-fbs.jp/about_en.html

¹⁹¹ Notre traduction de « 社会的課題の解決に取り組むビジネスを通じて、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新 » (p. 8). Tanimoto, K., Omuro, N., Ohira, S., Doi, M., & Komura, K. (2013). *Social Innovation no Sôshutsu to Fukyû* (Creation and Diffusion of Social Innovation). NTT Publishing: Tokyo.

Pour Tanimoto, l'innovation sociale est une activité qui doit constituer une réponse à des problèmes sociaux, ceux-ci variant selon les pays, les régions et les époques. Les domaines concernés couvrent également un large éventail : environnement, protection sociale, éducation... Dans la plupart des cas, l'acteur procédant à une opération qui sera dite d'innovation sociale a pris conscience de difficultés locales et entreprend ainsi de les résoudre.

Il lui paraît important que l'innovation sociale amène à la production de biens et services novateurs, et que cette activité soit pérennisée. Pour assurer la pérennité de nombreuses innovations sociales, il lui paraît nécessaire que s'établissent de nouveaux modèles d'entreprises et qu'ils trouvent le financement nécessaire. Les modes de financement habituels peuvent être défaillants, il faut alors envisager des modes de financements alternatifs afin de poursuivre des activités d'innovation sociale. C'est le cas de la plupart des expériences de « social business » que nous avons présentées plus haut.

Ensuite il faut noter que la qualification « sociale » ne peut être donnée à une innovation que pour autant qu'elle est justifiée à l'examen du bilan économique et social de l'activité innovante qui y prétend. Ce n'est pas évident car dans les milieux d'affaire des entreprises, l'engagement dans les activités sociales est en général perçu comme peu rentable et ne s'y aventurent que ceux qui ont la certitude de pouvoir en tirer profit. L'attention sera donc portée à ce qu'il y ait bien un avantage social résultant de l'opération engagée.

Enfin, pour Tanimoto, l'innovation sociale est un processus à part entière qui se doit d'avoir un impact au-delà de la production de biens et/ou de services. C'est-à-dire qu'elle doit apporter une nouvelle valeur sociale pour transformer « favorablement », en certains de ses aspects, le fonctionnement, l'organisation de nos sociétés. Cela sera facilité si se créent et se mettent en place des réseaux nationaux et internationaux d'acteurs engagés dans les mêmes activités mais dans des localités diverses où la législation doit être adaptée pour favoriser les innovations sociales qu'ils opèrent. La réalisation d'innovations sociales pourra ainsi susciter la création d'autres innovations sociales dans d'autres domaines, ce qui peut conduire à l'émergence de nouveaux liens sociaux entre les différents acteurs et tisser une société meilleure.

II- Exemple d'un domaine d'innovation sociale, la micro-finance.

Dans les pays pauvres, les systèmes financiers sont peu développés et la population est majoritairement pauvre. Les banques ne leur octroient pas de crédit, car ces pauvres par définition n'ont que de très faibles revenus et n'offrent aucune garantie de remboursement d'un éventuel prêt qui leur serait consenti. En outre la gestion d'un prêt entraîne des frais fixes que des prêts de montants modiques ne permettent pas de couvrir. Cependant à partir de la fin des années soixante-dix des institutions vont se créer et offrir des petits crédits à des populations pauvres. L'une des premières et la plus célèbre a été la Grameen Bank fondée par Muhammad Yunus. Il a obtenu pour lui-même et cette institution le prix Nobel de la paix en 2006.

Son innovation sociale consiste à donner accès au crédit à des pauvres, selon une méthode qui combine l'entraide et privilégie les bénéficiaires femmes. La banque prête de l'argent, sans prendre de garanties - de petites sommes - à un groupe de cinq personnes dit « groupe d'auto-entraide » et ce groupe ne pourra plus emprunter à nouveau si l'une des cinq personnes de groupe ne parvient pas à rembourser. Cela crée une dynamique de groupe et a très bien fonctionné. La plus grande partie des emprunteurs était dès le démarrage des femmes. Lancée

à la fin des années 1970, elle couvrait au moment de la réception du prix Nobel, presque 80 000 villages au Bangladesh et avait eu un impact social et économique reconnu.

C'est une innovation sociale qui a été mise en œuvre selon une perspective fonctionnelle : répondre à une demande de crédits non satisfaite - et même en fait non exprimée - et la réponse a été donnée par une organisation qui est devenue une banque en 1983, privée, mais détenue par des emprunteurs pauvres. Ce qui correspond aussi à l'idée de financement alternatif de l'innovation sociale de Tanimoto. Le modèle a été repris dans nombre de pays et des institutions de microfinance se sont multipliés jusque dans les années 2010. En cela, c'est manifestement une réussite qui a offert une amélioration sociale à des millions de personnes.

Depuis les années 2010, des analyses plus précises portant sur ses effets à court, moyen et long terme sur les niveaux de vie, l'essor économique et le développement social sont devenues critiques, pointant différentes insuffisances, dont la présentation ne rentre pas dans l'objet de notre thèse¹⁹². Il y a lieu néanmoins de le mentionner, mais c'est le cas de la plupart des innovations sociales et même de presque toutes les innovations. Elles ont toutes des effets indirects ou collatéraux non positifs et auxquels leurs promoteurs voudraient bien échapper.

§2 – Perspective institutionnaliste

Dans la perspective institutionnaliste, les innovations sociales sont repérées comme des initiatives qui sont sociales au sens où elles sont issues de la société, des acteurs sociaux, des citoyens, pour tenter de se sortir ensemble des difficultés, de la situation de crise que ni les pouvoirs publics, ni les marchés ne parviennent à résoudre. Et ces innovations visent, selon la caractérisation que fait Fraisse de la perspective institutionnaliste « à modifier les cadres institutionnels qui façonnent les relations sociales¹⁹³ ».

L'innovation sociale est donc envisagée comme un outil de transformation de la société, un outil dont se saisissent des acteurs sociaux, au sens de ce que ce sont des forces sociales qui s'efforcent de faire vivre et de faire évoluer la société dans le but d'améliorer les relations sociales, le bien vivre en société. Elle concerne donc des changements dans le cadre de la vie sociale, c'est-à-dire dans les institutions - formelles ou informelles - de la société. C'est quelque chose qui se trouve dans la mentalité du courant de pensée de l'économie sociale et solidaire.

Nous pouvons donc prendre comme définition de l'innovation sociale dans cette perspective, celle que donne un important centre de recherche Québécois impliqué dans ce courant de pensée. Il s'agit du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), qui relève de la Faculté des sciences humaines (FSH) et de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, l'université du Québec à Montréal. C'est un centre de recherche interuniversitaire et pluridisciplinaire qui regroupe 48 chercheuses et chercheurs membres réguliers provenant de 11 institutions. La définition qu'il donne est la suivante¹⁹⁴. Les innovations sont de

« nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de

¹⁹² Voir par exemple : Sherratt, L. (2016). *Can Microfinance Work? How to Improve Its Ethical Balance and Effectiveness*. Oxford University Press: New York. Et Castillo, J., & Antonio, M. (2015). Minimalisme et microfinance : chronique d'un naufrage annoncé. *Argos*, 32(63), 103-123.

¹⁹³ Voir Fraisse, 2020. (*op.cit.*, p. 52-57).

¹⁹⁴ Reprise sur leur site internet le 14 novembre 2023, <https://crises.uqam.ca/a-propos/presentation/>

manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En trouvant preneur, les innovations sociales ainsi amorcées peuvent conduire à des transformations sociales ».

Cette perspective est clairement orientée vers la transformation ou le changement social. Quels types de changements sociaux peuvent-ils être engendrés? Selon Klein, Laville et Moulaert, ils sont de trois types¹⁹⁵.

Le premier type concerne les nouvelles relations au sein des entreprises entre les dirigeants, les travailleurs et les clients. Le deuxième tient à la mise en œuvre de nouveaux moyens de participation des citoyens à l'organisation de la vie collective. Le troisième envisage le réaménagement du système de gouvernance des territoires pour prendre appui sur l'apprentissage collectif entre pairs et le partage de connaissances.

Après avoir présenté le plaidoyer pour des innovations sociales transformatrices d'un spécialiste français de cette question, nous donnerons un exemple d'une telle innovation concernant un espace de proximité.

I – Plaidoyer pour des innovations sociales transformatrices par Jean-Louis Laville

Jean-Louis Laville est un universitaire français, professeur au conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire économie sociale et solidaire. Il a été en France un des premiers animateurs et promoteurs d'une « autre économie » qui s'est appelée après quelques années « économie sociale et solidaire ». Son parcours est jalonné d'une dizaine d'ouvrages publiés seul ou avec des collègues Français, Belges, Québécois, Latino-Américains¹⁹⁶.

Son analyse du terme d'innovation sociale qui a fait florès depuis les années 1990 est soucieuse d'une explication des ressorts du changement social et démocratique ce qui exige selon lui de distinguer entre les registres. Entre celui de la gestion d'activités et celui de l'institutionnel, c'est à dire de l'établissement de normes et de valeurs. Il se situe dans ce dernier registre en replaçant le recours à la terminologie de l'innovation sociale dans sa perspective historique. Il présente en conséquence sa définition de la manière suivante¹⁹⁷.

« Les sociétés démocratiques modernes sont caractérisées, non pas [...] par une économie de marché, mais plutôt par des arrangements institutionnels complexes entre marché et solidarité. L'innovation sociale constitue en l'occurrence une réponse aux crises de ces arrangements qui se sont manifestées dans le dernier tiers du XX^e siècle.[...] L'innovation sociale est intervenue à travers ces crises [et] renvoie à une capacité d'initiative de la société civile, rendue possible grâce à des relations entre acteurs sociaux différentes de celles promues dans les cadres marchands et

¹⁹⁵ Voir p. 15 in Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. (2014). L'innovation sociale : repères introductifs. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 7-42). Eres: Toulouse.

¹⁹⁶ Notons entre autres Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Desclée de Brouwer: Paris, ou Laville, 2016, *op.cit.* Il a été parmi les personnes à l'origine de l'appel lancé dans le journal *Le Monde* du 18 octobre 1995 intitulé « Pour une économie solidaire ».

¹⁹⁷ Laville, J.-L. (2014). Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social- une mise en perspective historique. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 45-80). Eres: Toulouse.

étatiques ».

Jean-Louis Laville se réfère en permanence à la société civile et à des pratiques démocratiques qui se doivent de respecter l'égalité entre les membres au sein d'une organisation. Une égalité juridique qui tend à modifier les institutions de gouvernance et les règles de gestion des entreprises.

Laville souligne qu'une innovation sociale prend toute son importance quand son objectif « n'est pas la satisfaction de besoins existants mais leur définition à travers la délibération collective dans des micro-espaces publics¹⁹⁸ ». Cette délibération peut prendre la forme de co-construction d'une politique publique ce qui forme une opération qu'on peut qualifier d'innovation sociale. Ces formes nouvelles qui rénovent les relations entre plusieurs catégories d'acteurs - le secteur public, les entreprises sociales et la société civile -, constituent ce que certains auteurs appellent le modèle québécois¹⁹⁹. Il est fondé sur la cohésion de la société civile et la concertation avancée des parties prenantes de tout projet public.

II- Exemple d'une innovation sociale transformatrice dans un espace de proximité

Un exemple typique d'innovation sociale transformatrice dans des espaces de proximité sont les Régies de quartier qui se sont fédérées en France depuis leur lancement en 1988. Elles forment un mouvement qui comprend aujourd'hui 127 régies de quartier et de territoire. Leur slogan est « Agir avec et pour les habitants ». Et elles se définissent de la manière suivante :

« Les Régies portent un projet humaniste centré sur les besoins des habitants de territoires en difficulté. Nous sommes convaincus de la nécessité d'associer les habitants aux décisions qui concernent leur cadre de vie. En les rendant acteurs et non plus spectateurs, on renforce leur pouvoir d'agir et leur implication dans la vie de leur quartier. Une Régie génère de l'activité économique et emploie en priorité les habitants, favorisant ainsi l'insertion professionnelle dans des zones où le chômage est souvent plus élevé qu'ailleurs. Nous considérons les quartiers comme des biens communs où la gouvernance doit être partagée par les acteurs qui la composent »²⁰⁰.

Les actions menées par les différentes régies peuvent être variées et contribuent toujours à la restructuration des liens sociaux et à leur dynamique, leurs activités s'enracinant dans la vie du quartier. En 2016, la fédération avait lancé un projet autonome « Si T'es Jardin » (cité jardin) base proposée aux régies de quartier autour des sujets de l'agriculture de proximité, de la démocratie alimentaire, de la nature en ville et de l'éducation à l'environnement. Ce projet a été suivi un peu partout en France et dans un très grand nombre de communes ont vu le jour des jardins partagés, des jardins familiaux, des potagers associatifs.

Les Régies de quartier sont soutenues par des subventions publiques. Un certain nombre de jardins partagés ont été établis suite à une réponse acceptée à un nouvel appel à projet lancé

¹⁹⁸ Laville, 2014. (*op.cit.*, p. 54.)

¹⁹⁹ Le modèle québécois est « une configuration sociétale reposant en bonne partie sur la concertation non seulement entre les syndicats et le patronat, comme ce fut le cas à partir des années 1960, mais également avec d'autres composantes de la société civile, notamment à partir de la crise économique de 1980 ». Voir, p. 193-194 in Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D., & Lévesque, B. (2014). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moolaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 193-246). Eres : Toulouse.

²⁰⁰ Définition reprise le 14 novembre 2023 sur le site du mouvement ; <https://www.lemouvementdesregies.org/nous-connaître/le-mouvement-des-regies>

par le gouvernement français en 2021, via les départements²⁰¹ et doté de 17 millions d'euros. De manière générale la société civile, les associations en France ont pour une grande part recours aux ressources publiques. C'est conforme à la conception française de ce que c'est une démocratie qui est aussi celle qui prévaut au Québec. Tandis qu'aux Etats-Unis, il est plutôt fait recours à la philanthropie, à des Fondations et aux cotisations individuelles des participants. Au Japon c'est aussi plutôt cette manière de voir qui prévaut et nombre d'associations préfèrent éviter de recourir aux subventions publiques et même un certain nombre continuent de refuser le statut de NPO - qui n'existe que depuis 1998 au Japon alors qu'il date de 1901 en France - pour ne pas avoir de comptes à rendre à la puissance publique.

§3 – Combinaison de perspectives

Ces deux perspectives sur l'innovation sociale que nous venons de présenter sont portées chacune par des courants de pensée et d'action à certains égards bien séparés. La première est une perspective qui est celle des théoriciens et des praticiens de la gestion et la seconde est une perspective adoptée par les théoriciens et des praticiens de l'économie sociale et solidaire.

Ceci étant, nous pensons que, concrètement, une même réalité, un même changement social, peut être organisé et mis en œuvre parfois avec une seule des deux perspectives et parfois peut l'être, certes avec quelques différences, avec l'une ou l'autre des perspectives.

Cela tient à ce qu'à y bien regarder l'une et l'autre laissent apparaître certains éléments que nous pouvons considérer comme des éléments communs si ce n'est partagés. Ils concernent différents aspects de ce que mettent en jeu les innovations sociales qui sont d'une grande diversité.

I- Des innovations sociales plutôt du ressort d'une seule perspective

Tanimoto soutient par exemple²⁰² que nombre d'innovations sociales au sein d'une communauté locale s'appuient sur l'activité citoyenne pour améliorer entre autres les conditions de travail des personnes vulnérables, l'éducation à tout âge, ou la prévention de maladies comme le SIDA. Ceci correspond à une perspective institutionnelle. De même celles qui concernent l'amélioration des politiques publiques dans les domaines des soins médicaux, des protections sociales ou encore de l'éducation via des réformes institutionnelles.

C'est aussi le point de vue de Jessop²⁰³. Il souligne qu'une perspective centrée sur le marché et ses outils n'est pas directement orientée vers l'implication des acteurs économiques « non classiques » tels que la communauté locale, les associations, les universités ou les institutions publiques.

D'un autre côté, Tanimoto montre que les opérations qui visent à améliorer, même principalement d'un point de vue social, le fonctionnement des marchés paraissent évidemment ressortir de la perspective fonctionnaliste. Celles-ci sont mises en œuvre principalement par l'entrepreneuriat social, le Social Business.

²⁰¹ Voir <https://agriculture.gouv.fr/francerelevance-lancement-de-lappel-projets-jardins-partages>

²⁰² Tanimoto, 2013. (*op.cit.*, p. 10-14.)

²⁰³ Voir notamment p. 110-111 in Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: a new stage in innovation analysis?, In F., Moulaert, D., MacCallum, A., Mehmood, & A., Hamdouch. (Eds.). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, (p. 110-130). Edward Elgar Publishing Ltd : Cheltenham.

Toutefois Tanimoto apporte des nuances et considère, que même dans ce cas, la performance économique sur le marché n'est pas forcément un élément essentiel. Mais que dans nombre de cas, la légitimité de l'innovation sociale est portée par la collaboration entre différentes parties prenantes de l'opération mise en œuvre, ce qui de fait agit de manière transformatrice - institutionnelle sur le fonctionnement de la société.

C'est qu'effectivement, une approche pragmatique montre que concrètement bien que les perspectives soient différentes elles ont des points communs.

II- Des points communs propres à l'innovation sociale

Fraisse a souligné²⁰⁴ que les deux perspectives examinées ont à l'évidence des points communs. En effet même si avec chaque perspective on repère différemment une opération à mener, les opérations concrètes qui sont menées en raison d'un repérage différent sont cependant toutes des opérations qui ont, parmi peut-être une panoplie d'objectifs, un objectif qui est le même. À savoir l'objectif qui est officiellement la raison de la qualification de l'innovation engagée, c'est à dire l'amélioration de la vie sociale.

Il considère également que dans le concret d'une innovation sociale en actes, qu'on la regarde selon l'une ou l'autre perspective, il y a toujours mise en œuvre de démarches ascendantes, dites bottom-up et l'organisation de la participation des acteurs impliqués par l'opération. L'idée et l'impératif de co-construction nous semble en effet commun à toute innovation sociale quelle que soit la perspective qui l'a motivée et l'angle sous lequel on veut la regarder. La participation des acteurs impliqués par l'opération est définie comme processus de multi-parties-prenantes par Tanimoto²⁰⁵ ce qui inclut en quelque sorte un esprit de coopération dans une démarche qui peut être celle d'une d'entreprise privée.

En outre, les opérations concrètes peuvent concerner des domaines proches d'amélioration sociale, comme l'environnement durable, la recherche d'un pouvoir plus démocratique, la préservation du patrimoine, la création d'une société plus égalitaire économiquement et sexuellement.

Bref, au-delà de la diversité des perspectives et des modalités de mise en œuvre, l'innovation sociale est une réalité qui a son existence propre.

²⁰⁴ Voir Fraisse, 2020. (*op.cit.*, p. 50-51).

²⁰⁵ Voir Tanimoto, 2013. (*op.cit.*, p. 23-31).

Section 2 : Le social dans le développement local

Dans notre travail, partant des théories de l'innovation nous sommes arrivés peu à peu à la conception de l'innovation sociale et nous avons perçu qu'elle s'inscrivait le plus souvent à l'échelon local et que la transformation qu'elle apportait constituait une amélioration de la vie locale. C'est ce que l'on peut appeler indubitablement une contribution au développement local.

Il nous faut donc maintenant interroger ce concept de développement local, préciser ce qu'il signifie et comment il est possible dans cette perspective, de le promouvoir par des processus d'innovation sociale.

La réalité concernée par ce qu'on appelle développement local a été délimitée, énoncée et approchée de manières différentes, variables selon les pays et les époques. Au Japon, Tamanoi²⁰⁶ (1979) par exemple, s'est intéressé au développement local sous le terme de « régionalisme » pour souligner l'importance de l'autonomie dans une communauté. Plus récemment, l'équipe de Konagaya²⁰⁷ (2012) utilise plutôt le terme de « stratégie de revitalisation locale » en raison de son observation de centaines de cas de développements réussis de communautés locales.

Dans les pays francophones, il y a un emploi fréquent du terme de territoire et de « développement territorial ». Le territoire est considéré comme ce qui est construit dans l'environnement par diverses parties prenantes, leurs processus de coopération et de co-construction de types d'occupations de l'espace (Torre, 2015)²⁰⁸.

Malgré des variations tous ces termes recouvrent des réalités proches et nous adoptons le terme peut être plus neutre de « développement local ».

Après avoir présenté les différentes approches du développement local (§1) nous examinerons de quelle manière des innovations sociales peuvent entraîner le développement local (§2).

Cette section comportera donc les deux paragraphes suivants.

§1 - Le développement local

§2 - L'innovation dans une communauté locale

§1 – Le développement local

Traditionnellement le développement a été considéré comme ce qui résulte de la croissance économique portée principalement par l'essor industriel ambiant²⁰⁹. Il s'agit donc d'organiser la course à l'enrichissement, à l'amélioration du niveau de vie. Un peu partout dans le monde, à partir de la fin du XIX^e siècle, de manière progressivement plus marquée et à rythme encore

²⁰⁶ Tamanoi, Y. (1979). *Chiki-shugi no shisô* (Pensée du régionalisme). Rural Culture Association Japan: Tokyo.

²⁰⁷ Konagaya, K., Fukuyama, N., Goto, T., & Motomatsu, T. (2012). *Chiki-kasseika senryaku* (Stratégie de revitalisation locale). KOYO SHOBO: Kyoto.

²⁰⁸ Torre, 2015, *op.cit.*

²⁰⁹ Même si en théorie des économistes ont été essayé de distinguer croissance de développement (voir Maréchal, J.-P. (2006). Développement durable. In J.-L., Laville, & A. D., Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 153-163). Desclée de Brouwer: Paris.) les pratiques de politique économique sont restées aujourd'hui encore de chercher plus de croissance du PIB considérée dans tous les pays et à l'échelon international comme le critère du développement.

plus élevé après la deuxième guerre mondiale, ce sont les gouvernements centraux qui prennent la responsabilité du « développement ». Pour des entités nationales. Et ce n'est que peu à peu que la question sera « territorialisée », qu'une préoccupation d'aménagement du territoire se fera jour.

I – Discours des gouvernements centraux sur le développement local

On examinera successivement le discours japonais puis le discours français sur le développement local et qui concernent directement les cas des villages que nous avons en étude dans notre thèse.

A) Le discours japonais

Nous allons présenter la succession des plans et quelques éléments de leurs caractéristiques qui montrent l'évolution du discours japonais – ou tout d'abord une absence de discours- sur le développement local.

Dans l'après deuxième guerre mondiale, le gouvernement central japonais s'est lancé en 1960, sous la houlette de son premier ministre Hayato Ikeda, dans un plan de doublement²¹⁰ de la taille de l'économie japonaise en dix ans. Ce plan a été suivi deux ans plus tard par un premier Plan national d'aménagement du territoire²¹¹. Il avait pour but de corriger la disparité de revenus entre les grandes villes et les provinces. Le Japon est ainsi passé d'une vision du développement comme croissance économique nationale à celle d'une répartition territoriale de ce processus avec la création de nouvelles zones industrielles dans des villes rurales. En 1969, un deuxième Plan national d'aménagement du territoire²¹² s'est focalisé sur de grands projets qui permettraient d'enrayer le dépeuplement des campagnes grâce à la création d'infrastructures de grande envergure visant à les désenclaver : cela a été le rôle assigné à la construction d'autoroutes et d'un réseau ferroviaire à grande vitesse (le Shinkansen).

La période de très haute croissance au Japon commencée en 1954 s'est arrêtée en tant que telle dans un contexte national de problèmes environnementaux et dans le contexte international du choc pétrolier de 1973.

Le gouvernement a sorti dans la suite, en 1977, un troisième Plan national d'aménagement du territoire²¹³. Ce troisième plan a mis l'accent sur le respect de l'environnement et sur l'exploitation parcimonieuse des ressources naturelles, ainsi que sur la préservation et la valorisation des cultures historiques et traditionnelles de chaque région. Ce plan a proposé un modèle idéal, caractérisé par l'harmonisation de la vie économique, écologique et sociale.

Ces efforts n'ont pas pour autant enrayer l'exode rural ni empêché la concentration des populations dans les métropoles. En 1987, le quatrième Plan national d'aménagement du territoire²¹⁴ a été lancé en mettant l'accent sur la complémentarité entre régions, ce plan a tenté un aménagement du territoire décentralisé et organisé autour de multiples pôles. Mais cela a renforcé la concentration sur un pôle central, celui de Tokyo redéfini par la suite comme métropole mondiale de la finance et de l'information. À ce titre elle a bénéficié d'un

²¹⁰ « Shotoku baizô keikaku », littéralement plan de doublement des revenus.

²¹¹ « Zenkoku sôgô kaihatsu keikaku », littéralement plan de développement global du pays tout entier.

²¹² « Shin Zenkoku sôgô kaihatsu keikaku », littéralement nouveau plan de développement global du pays tout entier.

²¹³ « Daisanji Zenkoku sôgô kaihatsu keikaku », littéralement troisième plan de développement global du pays tout entier.

²¹⁴ « Daiyoji Zenkoku sôgô kaihatsu keikaku », littéralement quatrième plan de développement global du pays tout entier.

investissement supplémentaire conséquent dans le cadre de ce plan d'aménagement du territoire. Par ailleurs, le gouvernement japonais a promu l'exploitation de stations touristiques. Tout cela s'est donc fait en laissant dans l'oubli le développement local des communes rurales.

Un grand changement de stratégie est intervenu après le cinquième Plan national d'aménagement du territoire²¹⁵ qui a été présentée en 1998 et dont le titre en japonais visait les questions d'environnement. Ce changement se fait sous l'impulsion du premier Ministre Abe. Dans le prolongement de sa politique économique libérale dite *Abenomics* lancée en 2013, il établit une nouvelle stratégie fin 2014²¹⁶ de revitalisation du Japon qui sera poursuivie (au moins tout le temps qu'il est resté au pouvoir, c'est à dire jusque 2020). Cette stratégie porte une dénomination officielle en anglais et affiche la volonté de redonner de la puissance au Japon, de la croissance : c'est une « stratégie globale pour surmonter le déclin démographique et revitaliser l'économie locale ». Dans ce cadre, chaque municipalité doit élaborer pour son niveau local sa propre « stratégie globale ».

Cependant pour une application optimale, il a été décidé que les communes devaient avoir une certaine taille ce qui a conduit à promouvoir la fusion des communes trop petites afin d'octroyer du pouvoir à des municipalités de « bonne » taille. Chaque municipalité doit alors définir son indicateur clé de performance (ICP) pour évaluer les résultats de sa stratégie, en s'inspirant des outils de management des entreprises.

Malgré ces plans, les petites communautés locales du Japon ont continué de souffrir du dépeuplement et du vieillissement de leur population.

B) Le discours français

La France et le Japon sont deux pays fortement centralisés à la différence des pays constitués en Etats fédérés comme les Etats-Unis ou avec des provinces dotées d'une large autonomie comme l'Espagne ou encore selon un maillage territorial complexe comme l'Italie.

En dépit de ce trait commun les municipalités et les départements (la France a un niveau principal supplémentaire avec les Régions) ne se trouvent pas dans les mêmes situations au regard de ce qu'elles peuvent faire concernant leur développement local et en référence aux décisions centrales.

En France il y a une dualité entre la déconcentration et la décentralisation. La politique de l'Etat central est conduite par des représentants de l'Etat, comme le préfet (du département ou de la région) et ses services, installés localement ce qui constitue une déconcentration. Et simultanément le président (du département ou de la Région) est élu par la population locale et a ses propres services et applique la politique locale tout en négociant avec les représentants locaux du gouvernement, ce qui est une décentralisation. Au Japon, au niveau local, les représentants locaux sont censés appliquer la politique du Gouvernement. Sans entrer dans le détail, on voit bien que la question du développement local se pose pour cette raison de manière différente dans chaque pays. On peut dire que cela s'est complexifié en France avec la mise en place des syndicats de communes, des communautés de communes, des

²¹⁵ « Nijūisseiki no fūdo no gurando desain », littéralement Grand dessein pour l'environnement au XXI^e siècle.

²¹⁶ En anglais « The Comprehensive Strategy for Overcoming Population Decline and Vitalizing Local Economy in Japan »; la dénomination japonaise *machi-hito-shigoto sōsei sōgō senryaku* (まち・ひと・しごと創生総合戦略) signifie littéralement stratégie globale pour revitaliser les villes, les personnes, les emplois.

communautés urbaines, des communautés d'agglomérations, des métropoles, des pays etc.

En ce qui concerne la question du développement local ont été créés à partir de 1999 des conseils de développement composés de bénévoles impliqués dans la vie locale, conseils destinés à être des lieux de dialogue et de propositions citoyennes. Ils sont obligatoires pour tous les PETR (pôle d'équilibre territorial et rural) et les intercommunalités de plus de 50 000 habitants depuis 2014 et ils participent à une coordination nationale²¹⁷. Ils ont leur mot à dire dans les schémas de cohérence territoriale, dans la promotion locale du développement durable et des mesures de transition écologique.

Comme au Japon ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale que l'Etat central s'est inquiété des déséquilibres démographiques, économiques et sociaux entre les régions et à la concentration excessive dans la région parisienne²¹⁸. Le géographe qui avait caricaturé la situation dans un pamphlet intitulé « Paris et le Désert Français » a été recruté pour travailler au tout nouveau commissariat à la Planification et il est devenu la cheville ouvrière du Plan national d'aménagement du territoire lancé en 1950. Sous ses auspices ont été en particulier encouragées des implantations industrielles dans les régions. C'est ainsi par exemple que Citroën s'est implantée à Rennes avec une usine qui deviendra le site industriel français avec le plus d'emplois (plus que 14 000 à son apogée). Un peu plus tard, en 1964, huit villes ont été désignées comme « Métropoles d'équilibre » où le gouvernement a pris l'initiative de promouvoir la déconcentration des activités économiques, faisant par exemple de Toulouse un pôle pour l'industrie aéronautique.

La loi de 1982, dite loi Defferre²¹⁹, a constitué un tournant majeur dans la politique française d'aménagement du territoire. Le rôle de l'État est passé d'un contrôle *a priori* de politiques des collectivités locales à un contrôle *a posteriori* de leur légalité. Une révision constitutionnelle ultérieure en 2003 a également consacré formellement le principe de subsidiarité : « Les collectivités territoriales ont vocation à prendre les décisions pour l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à leur échelon²²⁰ ».

Dans ce contexte, la décentralisation a été encouragée par le transfert de pouvoirs et de ressources financières de l'État aux collectivités locales. Le géographe Gérard-François Dumont grand spécialiste de l'aménagement du territoire et du peuplement en France définit le rôle de la politique nationale d'aménagement du territoire aujourd'hui comme suit : « les moyens mis en œuvre par l'État pour fournir aux territoires un environnement propice qui leur permette de déployer une gouvernance territoriale favorable au bien commun de leur population²²¹ ».

La France a ainsi pris un virage de décentralisation et a identifié d'autres défis à relever pour une meilleure participation démocratique. L'un d'eux est la question de l'autonomie des ressources financières pour les collectivités locales, qui se réduit d'année en année. On sait également qu'il existe des inégalités dans les dotations de l'Etat qui sont censées compenser

²¹⁷ <https://conseils-de-developpement.fr/definition/>; la coordination nationale définit ainsi leurs domaines d'interventions.

Contribuer à l'élaboration, à la révision, au suivi et à l'évaluation du projet de territoire. Emettre un avis sur les documents de prospective et de planification : plan local d'urbanisme intercommunal, schéma de cohérence territoriale, programme local de l'habitat, plan de déplacement urbain, ... Contribuer à la conception et à l'évaluation des politiques locales de promotion du développement durable, notamment dans le cadre du plan climat air énergie territorial et des contrats de transition écologique.

²¹⁸ Gravier, J.-F. (1947). *Paris et le désert français*. Le Portulan: Paris.

²¹⁹ Loi relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions

²²⁰ Voir Légifrance : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006527579

²²¹ Dumont, G.-F. (2022). *Une politique nationale d'aménagement du territoire. Pourquoi ? Comment ?*, 1-13. halshs-03875220. (Voir p. 9.)

l'insuffisance de ces ressources financières. Un autre enjeu est la complexification en matière de législation ou de réglementation. Les petites et moyennes communautés locales ont du mal à disposer de spécialistes capables de faire face aux changements fréquents des procédures légales et administratives. Une simplification du dispositif est donc nécessaire.

II- Approches partant des acteurs locaux

Après avoir présenté ce qui incite à ne pas considérer les seuls discours gouvernementaux sur le développement local (A), nous nous centrerons sur les acteurs locaux, et c'est là que le social prend toute son épaisseur dans le développement local (B). Pour être plus concret, nous terminerons en raisonnant sur le cas particulier de ce que peut être le développement local dans un village (C).

A) Au-delà des discours gouvernementaux

Pour l'essentiel, l'organisation de toute société est, partout, pilotée par un gouvernement et dans les États non fédéraux, c'est donc du gouvernement central que partent les décisions, y compris pour ce qui doit se passer en chaque point du territoire. Cependant dans les régimes démocratiques de gouvernement, il y a le souci de laisser des libertés aux individus, aux peuples, aux associations et donc aux collectivités locales.

Dans ces pays, ce qu'on peut appeler « la base » formée par les collectivités territoriales et les associations de citoyens est directement impliquée par ce qui se passe sur son territoire de proximité. Elle tente donc de détenir une certaine maîtrise de ce qui la concerne, dans ce qui, vu du haut du système gouvernemental, du centre nerveux du pays, est conçu comme un aménagement du pays, entre les divers territoires de la base.

Dans un tel contexte, il se fait que, écrit De Jesus²²² : « Des responsables, des entreprises et des habitants se coordonnent afin de susciter des activités qui favorisent des changements dans les conditions de production et de commercialisation des biens et services, en recherchant la valorisation et l'activation des potentialités et des ressources locales ». Ceci correspond aux caractéristiques relevées de l'innovation sociale par Fraisse, et que nous avons déjà citées²²³ à savoir l'amélioration de la vie sociale, les démarches ascendantes (bottom-up) et les participations des acteurs impliqués. En conséquence, on peut considérer que le développement local exige des processus d'innovation sociale.

Dans cette manière de voir, les innovations sociales dans la communauté sont analysées comme un processus créatif conduisant au développement local par l'interaction, dans cet espace localisé, des acteurs sociaux, des environnements naturels, des agglomérations et autres entités communautaires. Le développement local est ainsi ancré dans « la dynamique sociale et humaine dans son ensemble, et non pas uniquement dans la vie économique²²⁴ ». Et c'est de la pluralité de ces acteurs mobilisés que résulte la création de valeurs locales appréciées par la majorité d'entre eux.

La communauté locale est ainsi considérée comme un réseau de nombreux acteurs qui est

²²² De Jesus., P. (2006). Développement local. In J.-L., Laville, & A. D., Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 164-171). Desclée de Brouwer: Paris.

²²³ Fraisse, 2020, *op.cit.*

²²⁴ Voir, p. 82. dans Moulaert, F, & Nussbaumer., J. (2014). Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 81-113). Eres: Toulouse.

stratifié. Un habitant est en premier membre d'une commune, mais aussi membre de la région et de la nation. Ainsi un citoyen est par exemple simultanément rennais, breton et français. D'autre part, ce réseau a la caractéristique d'être polyvalent. Un citoyen habitant peut remplir à la fois la fonction de père de famille, celle de maire d'une commune et celle de chef d'entreprise.

Le réseau d'acteurs de la communauté locale est aussi constitué d'objets auxquels s'applique également la double caractéristique du réseau. Ainsi une église peut être à la fois un lieu de culte, une source de fierté patrimoniale pour tous, adeptes ou non de la religion dont le culte est célébré dans cette église, une source de renommée au-delà du lieu et du territoire où elle se trouve, qu'elle soit ou non inscrite au patrimoine national ou mieux au patrimoine mondial (par l'UNESCO).

B) Les acteurs potentiels du développement local

Le premier acteur potentiel du développement local est bien sûr le citoyen de base. C'est autour de lui, ou dit autrement ce sont plusieurs citoyens qui peuvent se regrouper pour entreprendre des activités dites collectives qui font la vie communautaire. Pour prendre des décisions qui concerne la communauté, l'initiative d'un seul doit être partagée et discutée et dans les sociétés modernes c'est à cela que sert le conseil municipal, même si d'autres organisations collectives sont tout aussi indispensables.

Le plus petit composant de l'activité collective était traditionnellement le foyer. C'était plus vrai à l'époque où le petit artisanat, l'agriculture familiale et la ruralité était plus importante, avec des foyers où vivaient plusieurs générations et une famille élargie et non restreinte à la famille nucléaire habituelle aujourd'hui. Dans la conversation familiale, pouvait être émise une petite idée personnelle, discutée entre les membres du cercle familial. Refaçonnée elle pouvait être partagée dans le voisinage, organisation souvent informelle²²⁵ permettant de faire murer une idée et la rendre acceptable et non revendicative. Des associations de citoyens peuvent jouer un rôle essentiel pour faire de l'incubation de projets innovants et valoriser ainsi la vie collective. Enfin, les commerces de proximité - et les entreprises privées locales - sont souvent remarquables pour soutenir et promouvoir des idées nouvelles. Dans la plupart des cas, ces commerçants sont fortement intégrés dans la société locale, car ils ne survivent que par l'appui des habitants malgré leur faible compétitivité économique. Ils peuvent également être porteurs d'un projet d'innovation sociale, et c'est dans ce cas-là que certaines de leurs initiatives sont analysées par le « social business ».

Le développement local repose aussi sur les potentialités de l'environnement naturel dans lequel baigne la communauté locale. Cet environnement peut parfois être mis à mal par des projets qui par ailleurs se veulent « écologiques », comme l'installation de panneaux solaires pour produire de l'électricité « propre » décarbonée, quand il faut pour cela défricher des hectares de forêt... Et alors que la ressource forestière encourage l'écotourisme ou encore l'exploitation de l'énergie de la biomasse.

Le développement local repose tout autant sur des réalités immatérielles dont on peut voir certes des traces. Nous pensons à la culture, celle des traditions, à l'histoire. Elles peuvent se matérialiser en particulier dans une certaine architecture traditionnelle et une forme

²²⁵ C'est une organisation assez formelle au Japon où presque dans tout le pays des organisations (non reconnues officiellement comme entités ayant une personnalité juridique, en général avec des présidences tournantes, des cotisations, des réunions, des festivités, des activités et des cotisations obligatoires, structurent les voisinages).

urbanistique originale.

Ces acteurs locaux, humains et non-humains du développement local interagissent aussi pour ce développement avec d'autres acteurs pour faire avancer les projets nés sur leur territoire.

Evidemment ils sont en relation – obligée - avec les acteurs des structures administratives de niveau plus étendu ou plus élevé, comme les intercommunalités, les départements, les régions, l'État.

Mais aussi avec des acteurs de même niveau éventuellement dans des associations nationales de communautés locales de certains types. Nous ne rappelons pas que notre étude de cas porte sur une telle association, des « Plus Beaux Villages ».

Et également avec des acteurs qui ne sont pas locaux, des entreprises nationales ou internationales, des associations nationales ou internationales, des écoles et des universités, qui pour une raison ou pour une autre peuvent trouver à s'intéresser à une communauté locale tout en respectant son autonomie. Et au travers de ces relations, le développement local peut être stimulé.

C) Le cas des villages

La réalité sociale locale de base était traditionnellement le village, nous allons préciser ce qu'il en est aujourd'hui alors qu'est née il n'y a pas si longtemps l'idée d'un droit au village (i). Après l'avoir défini nous présenterons ce qu'il en est fait (ii).

(i) Définition du droit au village

Le terme de village recouvre des réalités différentes selon les pays et nous allons le considérer selon la conception française. C'est aussi différent de ce que peut être un district ou un quartier de ville. Selon l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) l'unité urbaine est « une commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants²²⁶ ». Il est d'usage de considérer qu'une unité qui n'a pas cette configuration n'est donc pas une unité urbaine et reçoit la dénomination de village.

Dans le cadre d'une critique de la société moderne, certains historiens comme Henri Lefebvre²²⁷ ont regretté que disparaissait ce que fut la ville, une véritable communauté sociale démocratique et dynamique et ont réclamé le « droit à la ville ». La ville était en effet devenue à leurs yeux un lieu de modernisation et de concentration industrielle et marchande dynamisée par le capitalisme avec les investissements des grandes entreprises et la rationalisation productiviste des technocrates.

C'est dans cette esprit que récemment s'est développée l'idée d'un droit au village. « S'il s'agit du droit pour chacun à exercer un pouvoir sur les processus qui façonnent l'urbanisation, ces mêmes processus façonnant les campagnes, alors le droit à la ville ou le droit au village seraient finalement la même chose »²²⁸. En effet, les revendications du droit à la ville de

²²⁶ Voir INSEE : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1501>

²²⁷ Dont un ouvrage principal s'intitule « droit à la ville ». Lefebvre., H. (1968). *Le droit à la ville*. Editions Anthropos: Paris.

²²⁸ Landy, F., & Moreau, S. (2015). Le droit au village. *Justice spatiale/Spatial justice*, 7. <http://www.jssj.org/article/le-droit-au-village/> (Voir p. 5 en format PDF pour la version française.).

Lefebvre, comme le souci d'émancipation, d'autonomie, d'appropriation d'un territoire, peuvent s'appliquer aux villages du monde rural.

D'autant plus que le phénomène de modernisation marchande qui a touché les villes tend à progresser aussi dans les villages. Notons en premier qu'ils subissent un processus d'intégration par une périurbanisation des métropoles qui mange la campagne environnante. En second, du fait de ressources financières réduites, les villages pensent bon d'attirer dans des résidences secondaires ou dortoirs des populations urbaines qui travaillent en ville où ils ont également leurs activités annexes et font leurs achats. Enfin les législations poussant à la préservation des espaces naturels incitent à s'occuper de développer le tourisme et les loisirs pour des visiteurs plutôt que de se soucier d'activités réellement nécessaires pour la vie de la communauté villageoise. C'est une sorte de marchandisation de la campagne comparable à celle de la ville relevée par Lefebvre²²⁹.

Charmes a défini le droit au village « comme un droit à s'organiser à l'échelle locale, dans une relative autonomie à l'égard des échelons supérieurs de gouvernement, qu'ils soient métropolitains ou étatiques²³⁰ ». Ce droit leur permet d'agir en commun sur les problèmes de la vie quotidienne en organisant une vie démocratique de type participatif. Dans une commune d'un millier d'habitants, la proximité entre les élus et les électeurs est très forte, du fait d'échanges réguliers et véritables²³¹ et cela crée une certaine harmonie en résonance avec la manière de décliner le droit à la ville par Lefebvre, à savoir « l'habiter, la rencontre, l'œuvre et l'appropriation²³² ».

(ii) Déclinaisons du droit au village

Reprenons successivement ces quatre déclinaisons, l'habiter, la rencontre, l'œuvre et l'appropriation.

Au travers d'espaces plus ouverts, plus abordables et accessibles, en zone rurale, le droit d'habiter « permet à chacun de s'exprimer et de participer aux décisions communes²³³ ». En règle générale le village est doté d'espaces communs où chacun se retrouve, sur la place, dans l'unique parc, il dispose de logements et de terrains vacants, bref on y trouve en général une sensation d'ouverture et du collectif plus marquée qu'en ville.

Ceci facilite la rencontre entre les citoyens à savoir « la socialisation de Lefebvre, c'est-à-dire le faire-société ensemble²³⁴ ». Elle permet la mixité sociale, l'interconnaissance, dans des espaces et à l'occasion de moments de convivialité publique spécialement lors de fêtes ou autres manifestations traditionnelles. Généralement, les relations entre les habitants sont plus denses et plus profondes qu'en ville, et restent des héritières des structures sociales paysannes d'antan. Cette proximité culturelle, sociale et économique, peut-être rustique, convient à la co-construction de valeurs partagées dans une communauté locale. En effet ces relations denses permettent de discuter et de débattre de manière informelle sur les problèmes de la vie

²²⁹ Donzelot, J. (2016). Le droit à la ville : un slogan dépassé ?. *Tous urbains*, 16(4), 5-7.

²³⁰ Voir p. 64 dans Charmes, É. (2019). *La Revanche des villages, Essai sur la France périurbaine*. Edition Gallimard: Paris.

²³¹ *Ibidem*, p.86-87.

²³² Bühler, E.-A., Darly, S., & Millan, J. (2015). Arènes et ressources du droit au village : les ressorts de l'émancipation dans les campagnes occidentales au 21^{ème} siècle. *Justice spatiale/Spatial justice*, 7. La référence en ligne sur cette revue déjà citée est <http://www.jssj.org/article/arenes-et-ressources-du-droit-au-village-les-ressorts-de-lemancipation-dans-les-campagnes-occidentales-au-21eme-siecle/>. (Voir p. 5 en format PDF pour la version française).

²³³ *Ibidem*, p.18 (en format PDF pour la version française).

²³⁴ *Ibidem*, p.5 (en format PDF pour la version française).

quotidienne auxquels chacun fait face. Ces échanges peuvent servir une participation plus organisée à la vie politique locale.

Et construire quelque chose ensemble, non pas dans le but de faire du profit, non pas pour créer de la valeur marchande, de la valeur d'échange. Mais pour créer ce qui répond à des besoins, quelque chose qui ait une valeur d'usage, c'est-à-dire réaliser non pas un produit, mais une œuvre. C'est le terme employé pour cette raison par Lefebvre²³⁵.

Enfin, dans le village « l'accès de tous à la vie politique, de façon la plus directe possible²³⁶ » est possible ce qui permet une appropriation du politique par l'ensemble des citoyens. Certes il y a un conseil municipal, organisé formellement selon les règles de la démocratie représentative, mais la politique dans le village est l'affaire de tous les citoyens et leurs aspirations sont nécessairement pris en considération. Chacun connaît et a des relations proches avec au moins un conseiller municipal...et le rencontre dans la vie quotidienne. Sans oublier les liens historiques, proches ou anciens.

Tout cela fait des villages des lieux où peut s'organiser une stratégie de développement local.

§2 – L'innovation dans une communauté locale

Nous allons considérer que de ce qui précède on peut tenir le développement local comme un processus d'innovation sociale organisé « démocratiquement » au sein d'une communauté locale.

En ce sens-là on peut mobiliser les analyses sur l'innovation sociale que nous avons définie²³⁷ et en particulier celle de Nonaka²³⁸ qui a présenté des développements concernant l'innovation sociale comme processus de création de connaissances dans une communauté locale (I). Et mobiliser également la manière de concevoir l'économie sociale et solidaire de Laville²³⁹ qui considère qu'elle se réalise en général dans des contextes de proximité pour des projets démocratiques de transformation (II).

I - Création de connaissances dans une communauté locale

Nonaka procède à l'analyse de l'innovation au sein d'une firme apprenante comme nous l'avons montré précédemment²⁴⁰. A la différence d'autres analyses concernant les firmes, Nonaka situe le processus ou le résultat de la production de connaissances nouvelles de l'entreprise apprenante, dans son environnement local, c'est-à-dire dans la réalité sociale d'une communauté locale. Et il prend en compte dans le processus d'innovation la participation de différents types d'acteurs, qui peuvent être liés tant à des institutions publiques qu'à des associations de la société civile²⁴¹.

Nonaka et ses collègues donnent pour cette raison une définition de ce que nous pouvons considérer comme ce qui est la source d'un changement dénommé développement local, à savoir la création de connaissances au sein d'une communauté locale. Ils écrivent qu'il s'agit

²³⁵ *Ibidem*, p.18 (en format PDF pour la version française).

²³⁶ *Ibidem*, p.19 (en format PDF pour la version française).

²³⁷ Voir plus haut dans ce chapitre, section 1, §3.

²³⁸ Voir Nonaka et al., 2014. (*op.cit.*).

²³⁹ Voir Laville, 2016. (*op.cit.*, p. 323-361).

²⁴⁰ Voir plus haut dans le chapitre 1, section 2, §3.

²⁴¹ Voir Nonaka et al., 2014. (*op.cit.*).

de « Créer une nouvelle valeur sociale en rendant visibles et en synthétisant les connaissances et les savoir-faire que les gens possèdent tacitement de par l'histoire, la tradition et la culture propres à la région ou à l'organisation, et en les utilisant de manière nouvelle, par le partage de valeurs et l'établissement de nouvelles relations entre les personnes de cette région ou de cette organisation²⁴² ».

Cette définition suggère l'importance des interrelations entre diverses parties prenantes d'un même processus telles que la commune, des entreprises privées, des associations de citoyens et des éléments de patrimoine. Le développement local n'est pas prédéfini, c'est le fruit d'un processus de co-construction, de co-crédation de valeurs nouvelles. Au cours de ce processus, il faudra débattre, persuader et partager des valeurs entre les membres du réseau concerné mais aussi envisager d'agrandir de réseau de tous les actants humains et non-humains qui peuvent contribuer à forger cette innovation permettant un développement local qui peut comporter de franches transformations institutionnelles.

Selon Nonaka, la création de connaissances dans une communauté locale pour son développement peut être analysée comme un processus et on peut employer la même méthodologie que celle utilisée pour l'analyse du processus d'innovation dans l'entreprise. Nous reprenons donc le modèle dit SECI²⁴³ pour l'appliquer avec lui dans ce contexte de développement d'une communauté locale. Il ajoute que la mise en œuvre et la réussite de ce processus exigent un leadership avec des qualités qu'il explicite. Après avoir présenté les quatre étapes du processus (A), nous examinerons quelles sont les qualités nécessaires du leadership (B).

A) Les étapes du processus SECI de création de connaissances pour le développement local

(i) La socialisation

Les connaissances ont une dimension tacite, subjective et immatérielle qui peut être partagée par la socialisation *via* la discussion et des actions communes. Cette socialisation peut commencer par des conversations familiales ou amicales entre voisins. La concertation au sein du conseil municipal, ou entre les membres de ce conseil et les commerçants, les discussions qu'ils ont avec les citoyens ordinaires, tout cela contribue au processus de socialisation.

Il s'agit d'un processus interne à une communauté locale ce qui *a contrario* suggère l'idée qu'on ne peut pas importer facilement ce qui est un objet fini ou une réalisation caractérisant un développement d'une autre communauté locale. Par exemple une entreprise de type « *social business* » (ex. le microcrédit), ou « d'économie solidaire » (ex. les Banques du temps) ne peuvent être « re-copiées », dupliquées telles quelles d'une communauté à une autre communauté.

(ii) L'extériorisation

La valeur ou l'expérience partagée au cours de la phase de socialisation entre les acteurs

²⁴² Voir Nonaka et al., 2014. (*op.cit.*, p.xi). (. Notre traduction de « Chiiki ya Soshiki no Hitobito no Kachikan no Kyôyû to Aratana Kankeisei no Kôchiku niyori, sono Chiiki ya Soshiki ni Tokuyû no Rekishi ya Dentô, Bunka nado ga Anmoku ni Motteiru Chishiki ya Chie wo Kashika-Sôgôka shi, Sore wo Aratana Shuhô de Katsuyô-suru koto ni yotte Atarashii Shakai-teki Kachi wo Sôzô-suru ».)

²⁴³ Voir plus haut dans le chapitre 1, section 2, §3.

concernés doit être convertie sous la forme de connaissances explicites à l'aide d'une conceptualisation ou d'une concrétisation sous une forme ou une autre. Dans la plupart des cas, la connaissance tacite est difficile à exprimer. L'extériorisation dans la communauté locale peut passer par l'usage de métaphores. Cette métaphore peut être constituée par un slogan, un nom de projet ou encore un logo. Le porteur du projet peut tenter de se faire comprendre à l'aide de schémas, de dessins. Si la transmission est réussie, le temps et la difficulté mis par les personnes concernées, pour comprendre le projet et ses implications, les convaincront de sa qualité, seront un argument en faveur de leur persuasion et de leur volonté de soutien. En soi, en permettant d'étendre la participation à un projet l'exécution, ce processus est déjà constitutif d'un développement, d'un plus de valeur sociale.

(iii) La combinaison

Après les phases de socialisation et d'extériorisation, il y a lieu de produire une connaissance synthétique en restructurant chaque élément constitutif du projet. Il s'agit d'une opération de combinaison dans la communauté locale. Elle implique de recourir à l'activité politique pour tirer le meilleur de chaque acteur social. Les compétences et les ressources pour aborder le problème local varient bien sûr en fonction des acteurs concernés. Par exemple, le conseil municipal peut décider de la politique générale de la commune et financer des projets d'intérêt public. Le commerçant local peut proposer un savoir-faire unique, propre à la localité. En cas de nécessité, il peut trouver des débouchés pour un produit ou un service résultant de l'initiative innovante. Des associations de citoyens peuvent valoriser un projet dans la vie quotidienne. S'il est possible de faire apparaître qu'un projet est intéressant pour une association ou pour la communauté locale toute entière, l'enthousiasme et l'engagement des bénévoles seront au rendez-vous. L'idée de départ est alors transformée en une nouvelle modalité de développement local.

(iv) L'intériorisation

Le processus n'a pas encore atteint son terme quand se trouve définie cette nouvelle modalité possible, il faut encore que la communauté locale, en quelque sorte l'adopte. C'est la phase de l'intériorisation. C'est-à-dire l'enracinement de ce modèle dans la vie communautaire, et dans les pratiques quotidiennes. L'intériorisation peut se faire par exemple par une réflexion portée sur une expérience pratique mobilisant des actions nouvelles. Si les habitants utilisent le nouveau produit ou service en question, ils peuvent découvrir par la pratique la valeur de cette innovation. Parallèlement, les autres aspirations novatrices pour valoriser la vie sociale trouvent leurs origines dans les acteurs concernés. Cette envie de réaliser une action pour améliorer la vie communautaire peut former la base du renouvellement des cycles de socialisation.

Ce cycle, que Nonaka appelle cycle du processus de la création des connaissances, se renouvelle au sein d'une communauté locale. C'est évidemment grâce aux citoyens de la communauté, avec leurs idées, que leur localité se renouvelle perpétuellement.

B) Les qualités du leadership nécessaire

Pour que soient menées à bien ces phases, Nonaka reconnaît qu'il y a besoin d'une sorte de chef d'orchestre, en termes de sciences de gestion, on dirait il y a besoin d'un leadership qui,

ici, doit stimuler le dynamisme sociétal²⁴⁴. Et Nonaka va énoncer les qualités nécessaires du « bon » leader et en premier il considère qu'il doit se comporter avec « *phronêsis* » selon le terme conçu par Aristote et assez difficile à traduire²⁴⁵. Nonaka l'emploie au sens de sagacité dans la pratique, celle qui permet un bon discernement sur les bons choix à faire. Le leader, à la conduite guidée par la *phronêsis*, facilite les échanges et les restructurations des connaissances entre les divers acteurs dans une communauté locale. Nonaka a énoncé six qualités, qui selon lui, sont indispensables pour faire un bon leader, nous allons les présenter successivement.

(i) Choisir le bon objectif

Nos sociétés ne convergent pas de manière spontanée vers ce qui serait un optimum social ce que croient les tenants de l'économie néoclassique dans la suite de Pareto. L'avenir de nos sociétés dépend donc de choix qui doivent être faits entre de nombreuses possibilités, alors même qu'il y a des incertitudes sur les conséquences qu'entraîneront tels ou tels choix. La *phronêsis* consiste à proposer un objectif raisonnable à atteindre mais indispensable pour engager une nouvelle activité innovante qui améliore le bien commun et qui ne cherche pas la maximisation du profit de quelques individus. Ce choix selon cette raison, et assumé comme tel, permet au bon leader de susciter autour de lui la participation coopérative des acteurs sociaux.

(ii) Saisir le bon moment pour agir

La simple proposition d'un objectif raisonnable ne suffit pas en elle-même pour la transformation institutionnelle. Il faut cheminer vers sa réalisation, mais sur le chemin des déconvenues peuvent survenir. Il arrive que les plans d'action soient mal exécutés ce qui nuit aux bonnes volontés. Il y a donc toujours des embûches et des aléas à surmonter et c'est à ces occasions que le bon leader se montre capable de saisir ce qu'il faut faire. Il prend alors des décisions d'actions non prévues ce qui va permettre d'avancer vers l'objectif.

(iii) Echanger en permanence avec tous

Le bon leader doit disposer de toutes les informations non seulement sur ce que font les uns et les autres, mais sur leurs perceptions de l'environnement, et sur ce qu'est réellement la situation en cours d'évolution et son environnement. Pour cela le bon leader doit être en échange fréquent avec tous les acteurs concernés et à l'écoute de tous les indices qu'émettent les différentes entités de la communauté locale. Les échanges ne doivent pas être établis seulement de nature formelle, selon un agenda de travail, mais aussi de manière informelle en profitant en particulier de toutes sortes de rencontres qui peuvent se produire au sein de la communauté locale pour toute raison publique ou privée. Y compris des apéritifs au bistrot, des pots pour telle ou telle occasion, pour la venue d'un visiteur pourtant étranger au projet etc. Le maintien de relations permanentes facilite toutes les coopérations entre toutes les parties prenantes pour ce projet et pour ceux du futur.

(iv) Savoir mettre en récit une vision d'avenir

²⁴⁴ Voir Nonaka et al., 2014. (*op.cit.*, p. 277-293).

²⁴⁵ Voir Labarrière, J.-L. (2004). *Phronêsis*, In B., Cassin. (Eds.). *Vocabulaire européen des philosophies*, (pp. 936-941). Le Seuil : Paris. Il donne en encadré les traductions dans les principales langues européennes qui parlent de prudence, de sagesse, de sagesse ou d'intelligence pratique, de sagacité, en allemand Klugheit (prudence), praktische Vernunft (raison pratique).

Face à l'abondance et à la diversité parfois contradictoire des informations qui résultent des actes et des opinions de chacun, il est nécessaire de proposer une lecture synthétique qui permettra à chacun d'y voir clair et de se repérer. C'est au leader de structurer le flux d'informations disparates pour l'inscrire dans la suite du narratif du passé et de l'utiliser pour produire un nouveau narratif qui permettra d'éclairer le chemin vers l'objectif. Il faut que son discours puisse convaincre de manière positive toutes les parties prenantes pour les entraîner à poursuivre leur contribution. À cette fin le leader doit pouvoir montrer la logique des actions et des résultats passés et les articuler dans un récit qui montre comment les prolonger de manière nouvelle au travers du projet en cours pour le développement de la communauté locale.

(v) Avoir une influence au-delà de la communauté locale

Le rôle de leader ne se limite pas à entraîner la participation des seuls membres de la communauté locale à un projet bien défini pour son développement. Ce projet aura certainement besoin d'acteurs extérieurs que le leader devra savoir convaincre d'agir dans la direction souhaitée, aider des acteurs intérieurs à la communauté dans des relations de coopération avec le pouvoir central ou avec d'autres communautés. En les faisant converger vers une contribution à la réalisation de l'objectif poursuivi de transformation sociale.

(vi) Pouvoir enclencher un nouveau processus

Une fois l'objectif atteint, une certaine transformation a été obtenue dans la vie de la communauté locale. Mais quelle que soit l'innovation sociale introduite, chacun s'y habitue peu à peu et tous reprennent le train-train de la vie ordinaire. Pourtant la communauté pour rester dynamique a besoin de se renouveler constamment. Le bon leader doit veiller à stimuler un nouveau processus pour la création des connaissances propres à permettre de lancer un nouveau projet. S'il ne peut l'envisager par lui-même, il devrait mettre en avant quelque personne, peut être parmi ceux d'une génération plus jeune, qui puisse devenir le porteur d'un nouveau projet.

II – Projets démocratiques de transformation locale

On peut considérer que lorsque Jean-Louis Laville cherche à montrer comment on peut construire une société alternative grâce à des initiatives de proximité en économie sociale et solidaire, il montre en réalité ce qu'est selon lui, le chemin qui permet le développement d'une communauté locale. Si nous reprenons l'esprit de son schéma²⁴⁶ nous pouvons considérer que le développement local doit répondre à deux exigences, une exigence de démocratie économique et une exigence de démocratie politique. Nous les envisageons successivement.

A) Exigence de démocratie économique

Jean-Louis Laville est partisan d'une société où l'économie fonctionne selon plusieurs principes et les initiatives d'économie solidaires, qui ont un rôle de développement local, n'ont pas pour objectif de supprimer le marché. Elles sont pour une grande part d'entre elles des entités qui produisent des biens et des services vendus sur le marché. Mais ce n'est pas l'objectif économique du profit qui est leur guide, c'est en quelque sorte un objectif

²⁴⁶ Voir Laville, 2016. (*op.cit.*, p. 323-361).

démocratique qui les motive. D'une certaine façon ceci est commun également à toute une partie du *social business* dont l'activité est motivée par un but démocratique de développement local, puisqu'il s'agit, on l'a montré plus haut²⁴⁷, de résoudre un problème social.

Laville se réfère souvent à Polanyi²⁴⁸ pour rappeler que le marché doit être encadré dans le social, et donc au service du social. Le fait que la mise en œuvre d'un projet repose sur la participation de toutes les parties prenantes fait de ce projet quelque chose qui n'est pas guidé par des mécanismes d'un marché théorique, mais par le fonctionnement d'un marché mis au service du développement local, c'est-à-dire encadré dans le social.

Un fonctionnement économique démocratique requiert également l'implication des pouvoirs publics et il est clair que les projets de développement local requièrent - quelle que soit leur modalité - un soutien de ceux-ci, au niveau où ils sont mis en œuvre, mais aussi par les pouvoirs publics de niveau administratif supérieur, dans leur politique d'aménagement du territoire ou autre. En démocratie, les pouvoirs publics lèvent des impôts et pratiquent de la redistribution, celle-ci n'a pas à concerner seulement les inégalités entre les individus, mais aussi celles entre les territoires. Et par conséquent le soutien aux initiatives de développement local.

Enfin Laville souligne toute l'importance de l'implication de la solidarité entre les citoyens et le principe de réciprocité. Tout projet de développement local exige à n'en pas douter que des citoyens donnent d'eux-mêmes et de leur temps pour que le projet soit décidé et mené à bien. Certes très rares sont les projets de développement local qui ne reposeraient que sur du bénévolat, mais tout aussi rares sont les projets qui pourraient se passer de tout bénévolat. Ils exigent en général que ceux qui y contribuent s'impliquent bien au-delà de ce qui est strictement prévu par leur contrat de travail et de rémunération.

B) Exigence de démocratie politique

Pour Laville le but des initiatives d'économie solidaire est de transformer peu à peu la société en une société moins inégale, plus juste, permettant l'émancipation de toutes et de tous. C'est-à-dire d'améliorer le fonctionnement politique de la société dans le sens d'une plus grande démocratie politique.

Dans les villages, dans ce lieu de promotion du développement local, dans nos pays concernés, le Japon et la France, la démocratie politique est présente. Les lois et les règlements démocratiques s'appliquent, les citoyens élisent des représentants et par conséquent, l'exigence de démocratie politique pour le développement local est observée. Le conseil municipal fonctionne et dans une municipalité petite, de type village, il est souvent non partisan et surtout là pour « administrer » le village pour le bien commun.

Mais c'est aussi, cette taille, un atout pour mettre en action une démocratie participative informelle. Dans les grandes villes, la question de la démocratie participative pose des questions difficiles d'application, de formalisation. Dans un village de moins de 2 000 habitants tout le monde ou presque se connaît. En dehors des réunions du conseil municipal, les villageois ont de nombreuses occasions de se rencontrer de discuter. Tout le monde fait

²⁴⁷ Voir plus haut dans le chapitre 3, section 1, §3, le point I.

²⁴⁸ Voir p. 58 dans Laville, J.-L. (2022). *Associationnisme et solidarité : de l'histoire à l'actualité*. In J., Combes, B., Lasnier, & J.-L., Laville (Eds.). *L'économie solidaire en mouvement*, (p. 57-61). Érès: Toulouse.

partie d'au moins une association qui d'un sport, qui d'une activité artistique et cela donne plein d'opportunités de rencontres, de discussions. Bien avant que des décisions soient prises par le vote au conseil municipal, on peut avoir fait discuter presque tout le monde sur le problème à traiter. Cela n'empêche pas d'ajouter à ces processus informels des opérations spécifiques de consultations par l'organisation de réunions publiques etc.

La démocratie nécessaire à la mise en œuvre de projets de développement local pour la commune concerne aussi la vie démocratique dans un espace plus large où se trouve la commune. Il y a parfois certains projets qui ne concernent en tout point que la commune, mais bien souvent, cela implique marginalement, voire plus grandement des communes voisines, le département peut être, voire plus...Il est donc important de soigner les relations de coopération avec les communes voisines et plus, voire parfois de concevoir des projets avec d'autres ou d'en partager l'usage. La démocratie c'est aussi la coopération et l'entraide entre les communautés locales pour le développement des unes et des autres et de l'ensemble.

Nous en verrons des exemples avec notre étude sur « Les Plus Beaux Villages ».

Section 3 : Le potentiel des actions d'innovation sociale

Les actions d'innovation sociale ont un potentiel pour « enrichir », au sens le plus noble du terme, la communauté, là où ces actions sont mises en œuvre. Différents auteurs se sont essayés à former une catégorisation de ces potentialités de l'innovation sociale. Jeremy Millard ²⁴⁹ distingue quatre types d'apport possible : économique, éducatif, social, environnemental à obtenir par une gouvernance adaptée. Michel Vernières²⁵⁰ a proposé de considérer quatre dimensions : humaine et sociale, culturelle, environnementale, et économique.

Un tel classement consiste à établir une série de domaines importants pour la vie de toute communauté qui souhaite que, dans ces domaines qui comptent pour elle, on puisse progresser vers ce qui est leur objectif commun, assurer une vie bonne et de qualité à chacune et à chacun.

Les catégories proposées par les auteurs reprennent la présentation usuelle des piliers du développement durable qui envisagent le meilleur fonctionnement des sociétés en ne se limitant plus comme par le passé à la question de la croissance économique. Et l'ONU a popularisé le triptyque - Environnement, Société, Economie - auquel, à la lecture des auteurs cités plus haut et au vu de nos enquêtes dans « Les Plus Beaux Villages », nous pensons qu'il y a bien lieu d'ajouter le pilier de la Culture.

Nous allons en conséquence envisager ce que sont les potentiels que peuvent émuler des innovations sociales selon quatre domaines : (i) des innovations qui permettent d'assumer et de perpétuer la culture de la communauté (ii) des innovations qui ont pour effet d'aménager et de prendre soin de l'environnement, (iii) des innovations propres à activer et tisser des liens sociaux plus nombreux et plus denses et enfin, (iv) des innovations aptes à promouvoir et à réguler la production et la consommation. Nous allons examiner successivement ces quatre domaines en autant de paragraphes.

§1 – Assumer et perpétuer la culture

§2 – Aménager et prendre soin de l'environnement

§3 – Activer et tisser les liens sociaux

§4 – Promouvoir et réguler productions et consommations

§1 – Assumer et perpétuer la culture

Parmi les éléments qui comptent aux yeux des membres d'une communauté se trouvent tous ceux qui constituent sous une forme matérielle ou immatérielle la culture de cette communauté. C'est une notion qui n'est pas directement économique, mais qui s'appuie sur des éléments que la communauté peut chercher à « valoriser » au sens d'en tirer une valeur économique. C'est-à-dire d'en faire une ressource, ou suivant la terminologie introduite par David Throsby²⁵¹ à ce propos, en faire ou les considérer comme un « capital culturel ». La

²⁴⁹ Millard, J. (2018). How Social Innovation Underpins Sustainable Development. p. 40-43 In J., Howaldt, C., Kaletka, A., Schröder, & M., Zirngiebl. (Eds.). *Atlas of social innovation: New practices for a better future*, (pp. 40-43). Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.

²⁵⁰ Vernières, M. (2017). Economie politique des innovations sociales des territoires ruraux français. Une approche patrimoniale. In C., Brunet, T., Darcillon, & G., Rieucou. (Eds.). *Cahiers du CIRTES – hors-série n°7*, (p. 341-355). Presses universitaires de Louvain.

²⁵¹ Voir, par exemple, Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press: Cambridge.

notion de capital culturel avait été introduite en 1970 par Pierre Bourdieu²⁵², pour désigner l'ensemble des ressources culturelles d'une personne, constituant un patrimoine culturel qui, tout autant que son équivalent le patrimoine économique, impacte la performance de la personne et sa place dans la société. David Throsby considère quant à lui l'ensemble des ressources culturelles d'une communauté et envisage donc le capital culturel d'une manière plus large.

Après avoir présenté les différents aspects de ce capital culturel selon Throsby²⁵³ que peuvent mettre en valeur des innovations sociales (I) nous examinerons ce qui nous semble pouvoir en être peut-être plus précisément retenu pour le cas de petites communautés locales (II) qui correspondent aux « Plus Beaux Villages » que nous étudions dans la deuxième partie de notre thèse.

(I) Différentes formes ou sources de capital culturel à mettre en valeur selon Throsby

La première composante du capital culturel paraît être selon Throsby la capacité artistique créative. La création artistique, la fréquentation des œuvres d'art, la recherche de possibilités créatrices nouvelles et la volonté d'y exceller constituent des valeurs intrinsèques qui naissent hors marché. Elles dépendent le plus souvent de la présence d'un artiste, quel que soit son art, d'un architecte, mais cela peut aussi être le fruit d'une exécution collective de ce qu'on peut appeler une « œuvre²⁵⁴ ».

De manière plus générale, toute communauté se distingue par « une culture propre » c'est-à-dire par des éléments matériels et immatériels qui confèrent à ses membres une identité culturelle propre. Un patrimoine matériel ou immatériel local est un marqueur de l'appartenance à cette localité. Et chaque communauté doit assumer cette identité. Cela leur est bénéfique car pour toutes les communautés rurales le meilleur frein à l'exode rural est de renforcer les dimensions de l'attachement à une communauté ce qui est obtenu par le fait que son identité soit unique. Cela conforte ce qu'on appelle l'amour du pays natal. Bien des collectivités locales sont conscientes de l'importance de cette dimension pour attirer des acteurs à participer à des projets locaux, et de ne pas en rester à ne considérer dans les motivations potentielles à activer les seules liées à la rationalité économique.

Cette identité culturelle d'une localité peut être aussi appréciée comme contribuant à la diversité culturelle dans un ensemble plus vaste. C'est-à-dire comme contribuant à quelque chose qui, à l'échelon national et même international, est considéré comme souhaitable. En 2007, l'UNESCO a approuvé « la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles » tenant la diversité culturelle comme un patrimoine commun de l'humanité. L'UNESCO considère que la diversité culturelle est « un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations²⁵⁵ ». La diversité culturelle facilite la coopération avec d'autres communautés locales, et permet des projets communs bénéfiques pour tous les participants.

Une dernière composante soulignée par Throsby, est celle de l'historicité du capital culturel. Pour l'essentiel ce qu'on peut appeler aussi un patrimoine culturel, tel qu'on peut l'observer

²⁵² Voir, par exemple, Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Les Éditions de minuit: Paris.

²⁵³ Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press: Cambridge (Voir notamment le chapitre 3.)

²⁵⁴ Terme employé par Lefebvre, 1968. (*op.cit.*), selon Bühler et al., 2015. (*op.cit.*, p. 19).

²⁵⁵ Voir UNESCO. *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*.

(<https://fr.unesco.org/about-us/legal-affairs/convention-protection-promotion-diversite-expressions-culturelles>)

ou l'analyser aujourd'hui, est quelque chose qui est hérité de personnes, de groupes aujourd'hui disparus, les ancêtres plus ou moins lointains des générations présentes qui forment l'actuelle communauté. Ce patrimoine a été constitué, transmis, complété de générations en générations. Il s'agit donc d'une réalité intergénérationnelle dont la pérennité repose sur la responsabilité prise par chaque génération. Perpétuer la culture pour les générations à venir est du domaine de la justice intergénérationnelle.

(II) Prises en considération et perpétuation typiques au sein de petites communautés locales

La moindre petite communauté locale ancienne dispose de quelques grands ou petits bâtiments ou monuments qui sont les témoins de son histoire et qui se rattachent à une histoire architecturale plus générale. Certains peuvent avoir été utilisés depuis un certain temps pour une autre fonction que celle qui fut la leur au moment de leur établissement. Des Églises, des Temples, des Châteaux, des Hôtels particuliers peuvent parfois être devenus des bâtiments publics pour des usages divers : des musées, des entrepôts, des bureaux administratifs, des offices de tourisme ou des salles culturelles...C'est une manière de perpétuer la présence de cette architecture patrimoniale. Il faut aussi être attentif à des édifices plus modestes dont la disparition serait une perte culturelle : un moulin, un lavoir, un puits, des toitures ou des façades « typiques ».

Bien des communautés locales ont une organisation spatiale, urbanistique, originale, représentative ou non d'un schéma qui peut être retrouvé ailleurs, mais qui en est une des applications spécifiques qui offrent toujours des aspects uniques. Il est aujourd'hui important de les noter et de les préserver car un grand nombre ont disparu avec la dynamique de la modernisation du XIX^e siècle ou plus récemment avec la croissance accélérée d'après la deuxième guerre mondiale et l'étalement urbain et de l'élargissement des routes pour la circulation automobile. Pour les communautés dont la structure spatiale a échappé jusqu'ici à la disparition, se pose la question de savoir s'il faut et comment on peut, maintenir cette structure comme richesse culturelle de leur communauté. Là encore il faut espérer des innovations sociales qui forgeront les processus nécessaires.

Toutes les communautés locales qui ont une longue existence derrière elles, ont un héritage de coutumes et d'usages qui font partie de leur patrimoine culturel. Des événements spécifiques à commémorer, la fête des saints, des « dieux » ou des anciens leaders du village, des pratiques théâtrales, des kermesses. Des manières originales de fêter des événements de type universel – le printemps, la moisson etc.- ou de type soit régional soit national, ou encore de type communautaire, des mariages, des funérailles. Perpétuer ce patrimoine par la continuation des pratiques se révèle parfois impossible, dans leur formule ancienne, toutefois elles peuvent parfois être adaptées. Sinon, la communauté dans son ensemble considère en général qu'il est au moins nécessaire d'en garder la mémoire par des documents écrits ou audio visuels à défaut de les maintenir vivants.

§2 – Aménager et prendre soin de l'environnement

Du précédent paragraphe à celui-ci nous passons en quelque sorte des questions concernant la culture à celles concernant la nature. Les deux sont en partie liées puisque les communautés humaines s'inscrivent dans la nature – un environnement naturel qui préexiste à leur implantation et dans lequel elles s'installent et créent, avec le concours des éléments naturels environnants, leur « niche », leur habitat, ce qu'on appelle encore leur milieu.

Des penseurs²⁵⁶ ont précisé cette différence à bien comprendre, cette différence entre l'environnement global préexistant et commun à toutes les espèces, qu'on appelle usuellement « La Nature » et les « mondes » de chacune d'elles. Chaque espèce et en particulier l'espèce humaine se constitue dans « la Nature » son « monde » et qui est son milieu de vie. Le milieu est ainsi une entité qui est à la fois culturelle et « naturelle ».

Chaque communauté humaine se constitue en quelque sorte son petit monde, c'est-à-dire une manière propre de s'inscrire dans une partie spécifique de l'environnement global : ce sera en particulier très différent en plaine, sous les tropiques, en montagne, au bord d'un fleuve ou de la mer etc. Mais deux communautés humaines qui seraient toutes deux dans un lieu doté de caractéristiques écologiques identiques, se construiraient cependant chacune un milieu différent, un milieu qui lui serait propre. Et qui caractériserait sa manière spécifique d'articuler des éléments naturels dans son processus culturel d'organisation de sa société, c'est-à-dire au sens le plus large, sa culture.

Ici nous examinons ce qui est propre à une communauté locale dans sa manière d'interagir avec l'environnement pour bâtir et entretenir son milieu, à l'aide d'innovations sociales. Il y a dans la construction et l'entretien du milieu des aspects immatériels et des aspects matériels. Nous considérons tout d'abord les aspects immatériels et généraux (I) puis les aspects plus matériels et concrets pour la vie quotidienne.

(I) Aspects immatériels et généraux.

Parmi les aspects immatériels, se trouve par exemple les paysages qui s'offrent au regard depuis le lieu où une communauté est installée et dont certains éléments ont pu donner lieu, non seulement à des circuits de promenade mais aussi à des œuvres d'art et à des vénération. Au Japon par exemple les communautés locales qui ont une vue sur le Mont Fuji y tiennent de manière importante. L'Unesco a inscrit en 2013 le Mont Fuji au patrimoine mondial de l'humanité comme un lieu sacré et une source d'inspiration artistique. Ce site naturel est ainsi reconnu comme faisant partie non seulement de la culture des communautés locales à l'entour, non seulement de la culture du peuple japonais mais de la culture de l'humanité tout entière.

La relation d'une communauté locale avec son paysage et son environnement écologique était dans les temps anciens et dans les cultures animistes une relation de type sacrée, mais si cette culture de la nature a été bousculée par la modernisation, on comprend cependant aujourd'hui encore qu'il faut continuer à aménager et à prendre soin de l'environnement.

Préserver les paysages et les milieux naturels, et aussi aménager des jardins artistiques, plus largement protéger et mettre en valeur le patrimoine naturel signifie la création d'une relation entre la communauté humaine et la nature, qui n'est pas unilatérale. La communauté a le sentiment de recevoir des bienfaits de la nature et préserver la nature est en même temps s'assurer qu'elle puisse continuer à distribuer ces bienfaits pour les générations futures.

²⁵⁶ Le premier est certainement un biologiste Allemand qui a résumé sa pensée dans un ouvrage publié pour la première fois en Allemagne en 1934. La traduction française la plus récente est la suivante : Uexküll, J., V. (2010). *Milieu animal et milieu humain*. Payot et Rivages: Paris. Sa distinction est reprise et référencée par Heidegger, Canguilhem, Deleuze, Sloterdijk, Agamben, Latour, Morizot, Berque etc. mais n'est pas encore commune. Le second est un philosophe Japonais, dans un ouvrage publié en 1935 dont il existe une traduction en français : Watsuji, T. (2011). *Fûdo, le milieu humain*. CNRS Editions: Paris. Cette traduction est accompagnée d'un commentaire de son auteur Augustin Berque qui a contribué à la diffusion de la thèse de Watsuji qui va plus loin que Uexküll dans la réflexion philosophique induite. Augustin Berque prolonge l'analyse de ces deux auteurs, voir : Berque, 2022, *op.cit.*

Parmi ces bienfaits généraux, il y a la biodiversité. C'est quelque chose de bien concret mais à l'échelle individuelle et des capacités d'observation ordinaires, la biodiversité est un concept qui paraît plus immatériel que le dérèglement climatique dont tout un chacun perçoit aujourd'hui la réalité. La préservation de la biodiversité a été considérée comme un enjeu mondial depuis le sommet de la Terre ²⁵⁷ de Rio de Janeiro, tenu en 1992. Chaque communauté locale peut participer à cette diversité du vivant, la reconnaître et la maintenir, et cette diversité peut être affichée et affirmée dans les relations avec les autres communautés, caractérisant dans un de ses aspects l'identité culturelle de la communauté, sa part « naturelle » au côté des caractères du climat ou de la géographie.

Maintenir la biodiversité, préserver les paysages, exige bien souvent pour les communautés locales de devoir résister à des politiques économiques d'exploitation des ressources ou d'implantations de réseaux d'infrastructure conduites par des collectivités plus étendues ou par l'État ou à des stratégies de grandes entreprises qui promettent plus encore que les investissements publics des revenus et des emplois. Des innovations sociales peuvent à l'occasion être assez imaginatives pour que les habitants locaux puissent agir afin de sauvegarder la nature, le milieu qu'ils ont hérité de leurs ancêtres humains et non humains. Certes ce n'est pas toujours des plus facile.

(II) Aspects matériels plus concrets

Très concrètement le patrimoine naturel est celui qui apporte en particulier une bonne qualité de vie. Un environnement agréable auquel on est accoutumé. Un air pur, l'absence de pollution de l'air et de l'eau, des sols, et leur préservation sont des cibles de nombreuses innovations sociales au sein des communautés locales. Au regard des communautés urbaines, dans les campagnes les communautés locales sont réputées bénéficier de ces aménités et souffrir de moins de nuisances sonores.

Au-delà, les communautés locales se sentent bien dans cet environnement s'il leur permet d'y puiser et d'y créer une bonne partie de ce qui est nécessaire pour leur subsistance c'est-à-dire pour atteindre une certaine autosuffisance. Ce qui amène une préférence pour le commerce de proximité et ce qu'on appelle les circuits courts : des producteurs locaux pour la consommation locale. Tout ceci renforce la petite communauté locale tout en aidant à préserver le milieu naturel. Ainsi, une bonne maîtrise de l'art de vivre en symbiose avec la nature permet de rendre la société plus agréable.

Ceci étant les ressources naturelles étant limitées et ne se renouvelant qu'à un rythme en général inférieur à ce qui pourrait être celui espéré par les populations, il convient d'en limiter l'usage si on veut qu'elles restent une « richesse » locale sur le long terme. C'est dans cet esprit qu'a été imaginée l'idée d'écodéveloppement par Ignacy Sachs²⁵⁸. En la suivant, les communautés locales peuvent gérer l'utilisation des ressources dans une vision de long terme.

§3 – Activer et tisser les liens sociaux

Nous adoptons ici encore une approche en termes de ressources disponibles, à accroître ou à utiliser avec des innovations sociales, par la communauté locale. Qui dispose d'une sorte de « capital » à valoriser. Comme pour le domaine de la culture c'est à Pierre Bourdieu que l'on

²⁵⁷ C'est le nom donné à ce qui a été la 3^{ème} conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement dont la première édition s'était tenue en 1972 à Stockholm.

²⁵⁸ Sachs, I. (1978). *Écodéveloppement : une approche de planification*. Économie rurale, 124, 16-22.

doit la formulation du concept de capital social²⁵⁹ constitué par un semble de réseaux de relations qu'un individu peut en telle ou telle occasion mobiliser à son avantage. Son application à l'échelon d'une communauté— cela a été aussi les cas du capital culturel, nous l'avons rappelé plus haut— a été le fait d'auteurs anglo-saxons, tels que James Coleman pour qui le capital social désigne « la capacité des individus à travailler ensemble pour un objectif commun dans des groupes ou des organisations²⁶⁰ ». La notion a ensuite été adoptée dans le grand public grâce au succès de librairie d'un ouvrage publié aux Etats-Unis par Robert Putnam²⁶¹.

Nous présentons ci-après, en premier des éléments directement collectifs du capital social au sens commun de « richesse » sociale, puis des aspects relationnels au sens de cette théorie du capital social que nous venons de rappeler.

(I) Des éléments de richesse sociale collective

Un des éléments importants de la richesse sociale collective est celui de l'ensemble des traditions locales qui forment un patrimoine en général emblématique d'une communauté. Les traditions populaires contribuent à consolider la relation mutuelle des uns et des autres au sein de la société locale. Par exemple, des fêtes populaires donnent l'occasion à des personnes étrangères à cette communauté de découvrir la philosophie des habitants de ces lieux et les raisons de leur attachement à cette localité. Cependant, ces traditions locales sont menacées de disparition, certaines d'entre elles n'étant plus appropriées à la société moderne, vestiges d'un autre temps. La réinterprétation de ces traditions quelque peu démodées peut toutefois être une source d'innovation sociale.

Les techniques artisanales ou familiales font également partie du patrimoine de la société locale. Entre autres techniques traditionnelles, le savoir sur la manière d'utiliser la géographie et les ressources du territoire pour savoir où et comment construire des habitats, de quelle orientation, de quelles formes avec quels matériaux. Techniques certes adaptées par les générations successives des habitants du territoire.

Parmi ces techniques traditionnelles, il y a aussi toutes celles concernant l'agriculture, l'élevage, la transformation de leurs produits et les productions alimentaires, l'art culinaire. Bien des communautés locales sont connues au loin, de par leur fromage, leur vin, leur spécialité dont une meilleure mise en valeur peut être apportée par une innovation sociale adaptée.

(II) Des éléments de capital social à la Putnam

Dans son ouvrage publié en 2000, Putnam a retenu deux types de lien social²⁶² qui servent à

²⁵⁹ Il introduit le concept dans Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une Théorie de la Pratique*. Editions Droz: Genève., puis l'article aux deux autres formes de capital, le capital culturel et le capital économique dans Bourdieu P. (1980). *Le Capital Social*, notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2-3.

²⁶⁰ Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, S95-S120. Coleman y dit employer le terme dans le sens que lui a donné Loury., G. (1977). A Dynamic Theory of Racial Income Differences. In P., Wallace, & M., Lamond. (Eds.). *Women, Minorities and Employment Discrimination*, (p. 153-186). Lexington Press: Lexington (MA).

²⁶¹ Voir sur cet historique par exemple Baudassé, T., & Montalieu, T. (2007). L'hypothèse du capital social une application à la finance et au développement. *Revue Tiers Monde*, 190, 417-434. L'ouvrage grand public qu'ils citent est Putnam, R. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster: New York. Putnam y reprend ses arguments publiés en 1995 dans un journal et qui avaient eu un écho auprès de Bill Clinton et de Tony Blair.

²⁶² Notons bien qu'il s'agit ici de liens et de « réseaux sociaux » avant toute prise en compte de la révolution qu'internet a

renforcer la communauté et constituent ainsi son capital social. D'une part les liens d'attachement (« *bonding* ») du type de ceux qui relient des proches, dans le cadre de la famille et des amis et d'autre part les liens d'acquaintance (« *bridging* ») qui sont des liens plus faibles mais qui permettent d'échanger des informations et d'être en contact. Dans ce cas ce sont de simples passerelles qui relient les individus et non un sentiment fort d'attachement réciproque.

La petite communauté locale, du fait de sa petite taille permet que se développent des liens d'attachement entre presque tous ses membres. Sans être de la même famille, ils sont souvent descendants de quelques familles d'origine et se sentent en confiance les uns les autres. Mais ces liens demandent à être entretenus. L'organisation administrative de la communauté locale sous forme de municipalité y aide grâce à des élus qui sont en général attachés à dynamiser la vie locale et les relations entre tous les citoyens. Une des difficultés fréquentes que rencontrent de petites communes vient de la pression des autorités publiques centrales qui visent à regrouper les communes, si ce n'est à les fusionner et à les contraindre à céder un peu de leur autonomie. Cela peut être l'occasion d'innovations sociales qui aident soit à des formes de résilience, soit à des formes d'adaptation.

Celles-ci seront d'autant plus efficaces que les membres de la communauté locale auront noué des liens d'acquaintance avec des membres des autres communautés locales concernées par ces projets de regroupement. Même en l'absence de tels projets, il est utile d'engager de tels liens avec toute personne et toute institution avec lesquelles il pourra être opportun ou nécessaire un jour ou l'autre de coopérer.

§4 – Promouvoir et réguler productions et consommations

Si la culture, l'environnement et les liens sociaux sont de grande importance pour la communauté locale, il n'en reste pas moins que la vie matérielle doit être assurée, c'est-à-dire que les membres de la communauté doivent pouvoir accéder à des biens de consommation en quantité suffisante pour se maintenir en bonne santé et mener une vie digne. Pour cela, pour ce qui est au-delà de l'autoconsommation de ce qu'ils produisent et de ce qui provient des échanges de réciprocité avec des voisins, il leur faut trouver sur les marchés les biens qui leur conviennent, à des prix abordables en fonction de leurs revenus. Des revenus tirés des ventes de leurs propres productions ou des salaires qu'ils peuvent obtenir de la part d'entreprises qui les emploient. Bref avant d'envisager ce qui peut concerner les questions de consommation (II) il nous faut examiner comment il est possible d'appuyer la promotion et la régulation des productions (I).

(i) La question des productions

Dans une économie de marché, les productions sont écoulées à un certain prix et les consommateurs potentiels cherchent à acheter ce qui leur convient au meilleur prix. Une entreprise locale ne peut envisager en règle générale une production à grande échelle qui lui permettrait d'abaisser ses coûts au niveau de ceux des grandes entreprises qui offrent le même produit à un prix avantageux pour les consommateurs.

Nous allons reprendre quelques idées introduites par Konagaya²⁶³ - idées inspirées des

apporté en termes de ce qu'on appelle maintenant les réseaux sociaux « virtuels » mais qui ont cependant un impact sur et des relations avec le monde réel. Voir par exemple Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte : Paris.

²⁶³ Konagaya et al., 2012, *op.cit.*

travaux de Porter²⁶⁴ - pour promouvoir la production locale à des fins de revitalisation régionale. Il suggère en particulier une stratégie dite de concentration locale d'entreprises qui peuvent avoir des productions différentes mais qui coopèrent entre elles pour le partage d'informations sur le marché local et le partage de ressources humaines. Cela permet à toutes de réduire leur coût, également si elles partagent des coûts de transport pour l'approvisionnement et pour la distribution, c'est-à-dire si elles optimisent leur logistique.

De cette façon des entreprises locales pratiquant un système de circuit court coopératif peuvent se mettre au niveau des prix offerts par des grandes entreprises. Mais cela exige des innovations sociales adaptées et le résultat n'est pas immédiat.

Une autre potentialité que peuvent exploiter des entreprises locales, c'est de bien marquer leur produit d'une image forte de produit local, régional et que des innovations sociales puissent réussir à valoriser. Il s'agit d'une stratégie de différenciation par rapport aux produits de masse de la grande distribution par exemple. Si le contenu « local » pour certains produits ne donne pas une pleine différenciation - comme cela peut être le cas pour des produits d'alimentation, il est possible cependant d'insister sur un mode local de fabrication, et plus symbolique, avec par exemple une dénomination ou/et un emballage décrivant des réalités locales...

Faut-il ne penser qu'aux productions par des petites entreprises locales ? C'est à dire renoncer à des activités de production destinées à un marché bien étendu au-delà du marché local et qui seraient organisées dans un établissement installé sur le territoire par une grande firme nationale ou internationale ? Si un tel projet est proposé à la communauté locale, elle peut être évidemment attirée par la perspective de la création d'emplois et par des recettes fortement accrues. Pourtant il faut aussi prendre conscience qu'une grande partie des recettes générées retourneront vers les sièges de ces entreprises et que peut-être leur installation aura obligé quelques petites entreprises locales à mettre la clé sous la porte. De tels projets méritent donc un examen approfondi avant de l'approuver si tant est que la communauté locale ait son mot à dire ou doive organiser des actions pour pouvoir se faire entendre.

(II) La question des consommations

La considération précédente sur des productions réalisées par de grandes entreprises et destinées à être principalement vendues en dehors de la communauté locale tout en risquant d'amener des entreprises et des distributeurs locaux à fermer leurs portes amène symétriquement à se demander comment les habitants de la communauté locale peuvent satisfaire leurs besoins de consommation.

Dans nombre de petites communautés, il n'y a pas d'implantation de grandes entreprises ou, s'il y en a, elles ne couvrent en rien les besoins de consommation des ménages et il n'y a plus localement de quoi satisfaire ses besoins. Bien des communautés locales ne disposent pas d'un éventail complet de commerces et artisanats de base²⁶⁵ ou du minimum de services publics et de santé²⁶⁶.

²⁶⁴ Porter, 1980, *op.cit.*

²⁶⁵ On peut citer les éléments principaux dont disposent encore des communautés de « belle » taille : épicerie, boucherie, boulangerie, poissonnerie, quincaillerie, mercerie, magasin de vêtements, de chaussures, de sport, jardinerie, cordonnerie, photographe, bureau de tabac, auberge, bar, théâtre, cinéma, salon de coiffure, librairie.

²⁶⁶ Citons comme pour précédemment : poste, chemin de fer, énergie, eau, commissariat de police, service des impôts, médecins, dentistes, kinés, infirmières, pharmacie, clinique, hôpital.

Compte tenu de la taille de la communauté locale, il est compréhensible qu'un éventail complet ne puisse être maintenu, et qu'il faut mieux essayer des regroupements. Par exemple d'un côté un seul commerce de proximité du style épicerie dépôt de pain qui fait aussi bar-tabac et services postaux. Et de l'autre côté, une maison médicale avec des permanences de divers soignants. Avec par ailleurs une salle polyvalente pour le sport, le théâtre et le cinéma.

Plus généralement, la petite communauté locale ne témoigne pas d'une volonté de consommer plus, et l'important pour elle n'est pas la consommation. Dit autrement, bien souvent les petites communautés locales ne cherchent pas la croissance à tout prix et sans être pour autant des militantes de la décroissance²⁶⁷ elles cherchent un mode de vie de simplicité et de sobriété. Cela correspond à leurs savoirs et à leurs traditions culturelles et artisanales.

La modération des dépenses y est favorisée en particulier par des pratiques de troc et d'économie circulaire. Le troc ne contribue pas à la croissance de la production marchande comptée dans les statistiques mais il contribue au bien-être de ceux qui le pratiquent. Par ailleurs les pratiques qui consistent à éviter de gaspiller des intrants coûteux et rares, de produire des objets robustes qu'on ne jette pas à la moindre panne, de bricoler des réparations pour les objets, pour les vêtements, les chaussures, de pratiquer dans les cas d'impossibilité de non remise en état, la récupération et le recyclage, et d'éviter de gaspiller l'énergie, toutes ces pratiques sont très fréquentes dans les petites communautés locales. C'est ce que l'on peut appeler de l'économie circulaire²⁶⁸ et cela réduit d'autant les dépenses de consommation. C'est un domaine où des innovations sociales peuvent contribuer de manière importante.

C'est aussi le cas de l'économie collaborative, dite encore économie du partage, qui est en général une pratique traditionnelle usuelle dans les petites communautés locales où l'on partage et mutualise des communaux comme la forêt, le rivage, la mer et leurs ressources. Pratiques qui concernent aussi des savoirs et des services dans un esprit d'entraide et droit à l'usage. Aujourd'hui on y rattache les groupements d'achat ou les amap²⁶⁹, les habitats collectifs, le co-voiturage, les financements participatifs, des espaces communs de travail ou de production comme les fablabs numériques²⁷⁰. Sans qu'il y ait une théorie bien établie²⁷¹, on

²⁶⁷ Voir, par exemple, Latouche, S. (2004). *Survivre au développement*. Mille et une nuits: Paris. Latouche, S. (2007). *Petit traité de la décroissance sereine*, Mille et une nuits: Paris. Latouche, S., & Harpagès, D. (2010). *Le temps de la décroissance*. Le bord de l'eau: Lormont.

²⁶⁸ Concept apparu au début des années 1970 mais qui a diffusé depuis quinze ans largement dans le monde grâce à la navigatrice Britannique Ellen MacArthur. Elle a créé en 2009 une Fondation de charité au Royaume Uni qui porte son nom et qui pousse les générations à venir à repenser le modèle du monde selon des principes d'économie circulaire que sa fondation s'efforce de diffuser par tout moyen vidéos, articles, animations etc. Tous les gouvernements du monde ou presque ont développé des programmes qui portent sur l'économie circulaire. On peut consulter sur ces principes l'analyse de Aggeri, F., Beulque, R., & Micheaux, H. (2023). *L'économie circulaire*. La Découverte: Paris.

²⁶⁹ Amap est un acronyme pour Association (de consommateurs) pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne, association de personnes qui soutiennent un agriculteur en s'engageant tout au long d'un contrat d'un an renouvelable à lui acheter chaque semaine pour un certain montant une part de sa récolte, souvent payé à l'avance et de lui donner à l'occasion un coup de main sur son exploitation. Ce type d'association créée en France au début des années 2000 s'est multiplié et se trouve également présent avec des modalités variables dans d'autres pays en Europe et aux Etats-Unis. Elle trouve son origine dans une forme un peu différente qui était née au Japon dans les années 1970 sous le nom de Teikei.

²⁷⁰ Les espaces communs de travail équipés en bureautique sont dénommés aujourd'hui « tiers-lieux » (de l'américain « *Third Place* » « un troisième » environnement social différent de la maison et du lieu de travail usuel) dont certains sont des lieux de fabrication à l'aide d'outils numériques qui sont dénommés là encore par le terme américain Fablab. Le portail du gouvernement français pour la numérisation des entreprises en donne la définition suivante : « Un Fab Lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication ») est un lieu ouvert au public. Différentes sortes d'outils sont mis à sa disposition comme des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. » (<https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/production-et-fabrication/quest-ce-quun-fablab>)

²⁷¹ Le recours à un vocable proche d'économie collaborative ou d'économie de partage s'est généralisée pour désigner un certain nombre de pratiques sociales après le succès d'un ouvrage en anglais publié en 2010 : Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live* (Ce qui est à moi est à vous : comment la consommation collaborative est en train de changer la manière dont nous vivons). Harper Collins: New York.

perçoit bien que ces pratiques ainsi dénommées aujourd'hui s'inscrivent dans le mode de fonctionnement des communautés locales et que leur encouragement par des innovations sociales peut être favorable pour améliorer le bien-être des populations de ces communautés.

Deuxième partie

Innovations sociales dans « Les Plus Beaux Villages »

Nous avons fait dans la première partie de notre thèse le tour des apports des diverses disciplines des sciences humaines et sociales à la conceptualisation des processus de changements sous leurs différentes formes possibles et qui constituent autant de champs pour la mise en œuvre d'actions innovantes. Nous avons pu apprécier de quelle manière les questions des changements bénéfiques pour la société ne se limitaient pas à des problèmes de croissance de la production et de profitabilité. Et nous avons particulièrement déchiffré de quelles façons on pouvait concevoir le développement local et les innovations qui pouvaient le permettre, et auxquelles on peut donner le nom d'innovations sociales.

Nous voilà donc équipés pour procéder, sur des cas d'expérimentations et conformément à notre sujet au

décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales.

Ainsi, dans cette deuxième partie, nous allons retracer des expérimentations de revitalisation que nous avons choisies parmi celles qu'ont connues quelques centaines de villages. Notre sélection a porté sur quelques-uns d'entre eux en France et au Japon, qui nous sont parus représentatifs de beaucoup d'autres. Tous ces villages ont en effet des éléments en commun, un commun qu'ils ont d'ailleurs construit eux-mêmes. Ils se sont en effet regroupés pour dialoguer et s'épauler, en associations nationales, et en fédération internationale. Nous pourrons avec l'aide des acquis de la première partie, les lire comme autant de processus d'innovations sociales.

Cette deuxième partie sera composée de deux chapitres :

Chapitre 4 : Associations pour soutenir la revitalisation des villages

Chapitre 5 : Actions villageoises en tant qu'innovations sociales

Chapitre 4

Associations pour soutenir la revitalisation des villages

La modernisation est un phénomène qui a modifié fortement les modes de vie un peu partout sur la planète. Il s'est concrétisé avec l'industrialisation qui s'est accompagnée d'un déplacement des populations des campagnes vers les villes. Ce phénomène a commencé en Europe au début du XIX^e siècle et s'y est poursuivi. Il a touché le Japon à partir de la fin du XIX^e siècle. L'une des conséquences de cette modernisation a été que progressivement les campagnes se sont désertées et que les villages ont vu leur situation économique et sociale se dégrader au point qu'ils ont été de plus en plus nombreux à se trouver menacés de disparition.

Nous avons pensé qu'il était certainement possible de trouver des villages qui aient imaginé des actions innovantes pour leur développement local et de fait nous avons eu l'occasion de découvrir que s'étaient créées à partir de ces villages, des associations pour soutenir leur revitalisation²⁷². L'objet de ce chapitre est de présenter comment fonctionne une de ces associations qui soutiennent ces initiatives qui sont des innovations sociales.

L'association que nous avons choisi d'étudier engage des actions à l'échelon international et a pris pour dénomination, à cet échelon, le nom de fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre ». Elle comporte aujourd'hui plus de 800 villages dans une dizaine de pays. Nous la présenterons dans la dernière section en passant en revue toutes ses facettes.

Nous commencerons le chapitre par retracer la genèse de cette initiative et sa première phase constitutive des modalités associatives de soutien à la revitalisation des villages ce qui a démarré en France en 1982. C'est cette année-là que fut créé l'association « Les Plus Beaux Villages de France ». Nous monterons comment elle stimule les innovations sociales de revitalisation mises en œuvre par les villages de l'association. Elle a essaimé en Wallonie, au Québec, en Italie avant que ce soit le tour du Japon, en 2005, de rejoindre le groupe.

Nous avons choisi de présenter dans la deuxième section l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon » pas seulement parce qu'elle a été une des cinq associations nationales cofondatrices de la fédération internationale, mais parce que c'est en travaillant pour elle que nous avons décidé de notre travail de recherche. C'est en effet cette pré-connaissance de ce type d'associations qui nous a permis de découvrir là un terrain intéressant pour analyser le fonctionnement d'innovations sociales de développement local.

Le chapitre sera par conséquent composé des trois sections suivantes :

Section 1 : L'association « Les Plus Beaux Villages de France »

Section 2 : L'association « Les Plus Beaux Villages du Japon »

Section 3 : La fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre »

²⁷² Ce qui nous a incité à travailler pour une telle association comme nous l'avons déjà indiqué.

Section 1 : L'association « Les Plus Beaux Villages de France »

C'est dans le contexte difficile que le monde rural connaît en France dans les années 1980 que l'initiative des « Plus Beaux Villages » a été lancée par Charles Ceyrac, maire de Collonges-la-Rouge. Il avait pour but d'« unir forces et passions pour protéger et promouvoir le patrimoine remarquable de ces communes d'exception et leur offrir ainsi une alternative à la désertification rurale²⁷³ ». Nous considérons qu'il s'agit là d'un exemple d'innovation sociale au sens que nous avons donné à ce terme dans notre première partie et qui est lié au développement de communautés locales.

Aujourd'hui, l'association « Les Plus Beaux Villages de France » est connue comme un des plus puissants labels touristiques en France, le tourisme étant l'un des moyens permettant la revitalisation de petites communes. Nous montrerons au cours de cette section en quoi cette association est bien une innovation sociale.

A cette fin nous allons commencer par rappeler la genèse de cette initiative (§1) qui aboutit à la fondation d'une association (§2). Ensuite nous montrerons comment les villages de cette association dialoguent entre eux en prenant un des sujets spécifiques qu'ils ont abordés en 2021 (§ 3). Dans un dernier paragraphe (§4) nous expliciterons notre manière de lire cette expérience comme une innovation sociale.

Ce chapitre comportera donc les trois sections suivantes :

- §1 - Genèse d'un concept né à Collonges-la-Rouge
- §2 - Fondation de l'association
- §3 - Travail en commun des villages
- §4 - Lecture de cette expérience comme innovation sociale

§1 – Genèse d'un concept né à Collonges-la-Rouge

Le concept des « Plus Beaux Villages de France » est né au sein d'une commune longtemps appelée Collonges, un village qui fut un lieu important de la vicomté de Turenne²⁷⁴ dont l'existence remonte au IX^e siècle. On peut considérer que l'ancêtre de cette association a été celle qui se dénommait « les amis de Collonges », fondée en 1927 (I). Mais la fondation à proprement parler revient à celui qui en est devenu maire en 1965, Charles Ceyrac et nous présenterons quel a été son rôle (II).

I- L'association « les amis de Collonges »

A) Naissance, prospérité et déclin de Collonges

Collonges est un village né autour d'un prieuré bénédictin installé au VI^e siècle sur un des chemins empruntés par des pèlerins pour aller à Saint Jacques de Compostelle. Rattaché à la vicomté de Turenne, le bourg fortifié bénéficia de franchises et était gouverné au XIII^e siècle par ses élus. Il trouva des compromis lors des guerres de religions et accueillait des

²⁷³ Site officiel de l'association « Les Plus Beaux Villages de France » : <https://www.les-plus-beaux-villages-de-france.org/fr/le-label/qui-sommes-nous/> (Consulté au 29 février 2024)

²⁷⁴ La vicomté de Turenne était située dans les régions de Tulle et de Brive, jusqu'aux confins du Quercy. Elle se trouvait à cheval sur les départements actuels de la Corrèze, du Lot et de la Dordogne. C'est un fief de la France féodale constitué au IX^e siècle et resté indépendant jusqu'à sa vente au roi Louis XV.

fonctionnaires de la vicomté. Après le rattachement de la vicomté à la Couronne de France en 1738, Collonges déclina au fil du temps. C'est la propagation du phylloxéra²⁷⁵ à la fin du XIX^e siècle qui lui porta un coup décisif et beaucoup d'habitants durent quitter le village. Au bénéfice de Meyssac tout proche et devenu chef-lieu de canton. Sa population qui comptait 1500 habitants n'en avait plus que 360 en 1975.

Aujourd'hui cette commune située dans le département de la Corrèze en région Nouvelle-Aquitaine s'étend sur une superficie de 14,31 km² et sa population était de 486 habitants en 2017. On y trouve encore d'anciennes maisons et de belles tours qui rappellent son passé glorieux.

B) Renaissance avec « Les amis de Collonges »

Collonges vivait une période de déclin lorsqu'en 1927 les habitants se sont mobilisés et ont créé la société « Les Amis de Collonges ». Leur objectif était d'obtenir le concours des pouvoirs publics et de la Mairie de Collonges, [et] « de mettre en valeur le patrimoine unique du village, en sauvegardant tout ce qui contribue à son intérêt historique, archéologique, architectural, touristique et environnemental »²⁷⁶.

La première opération menée par la société a été la restauration de la Chapelle des Pénitents. L'histoire de la chapelle des Pénitents remonte au XIV^e siècle. Au début, elle appartenait au prieuré de ce village. Dès le XVII^e siècle, ce sont les membres des Pénitents noirs qui s'y réunissaient et l'entretenaient. Cependant, elle fut abandonnée dès la disparition de cette confrérie à la fin du XIX^e siècle et faillit tomber en ruine. Sa toiture était effondrée depuis plus de vingt ans quand « les amis de Collonges » s'en sont occupés.

Toute la société civile a soutenu ce projet, malgré les difficultés en particulier financières. Les travaux étaient à entreprendre de manière urgente vu les risques d'effondrement général. Bien que les financements n'étaient pas encore sécurisés, les ouvriers locaux ont accepté d'entreprendre les travaux nécessaires, en faisant confiance à l'association. « Les Amis de Collonges » ont organisé une tombola de charité, en vendant des billets à 5 francs dans toutes les librairies et tous les bureaux de tabac de la région. Pour le gros lot, Raphaël Gasperi, peintre de paysages et de personnages limousins mais également co-fondateur de la Société des Amis de Collonges, ainsi que Pierre Desbois, peintre et graveur aquafortiste et habitant de Collonges depuis 1929, ont offert des tableaux et des eaux-fortes.

L'association « Les Amis de Collonges » a entrepris de nombreuses autres actions. Par exemple elle a contribué en 1961 à l'enfouissement des fils électriques en coopérant avec EDF. Plus important peut-être, en 1969, elle a participé au changement de nom du village qui est devenu celui de « Collonges-la-Rouge ». Ce changement a permis de susciter une curiosité pour savoir à quoi correspondait cette couleur. Il s'agissait de souligner la caractéristique de l'architecture locale en grès rouges. Plus récemment, en 1980, l'association a promu la restauration de la Maison de la Sirène. Ce bâtiment datant du XVI^e siècle abrite aujourd'hui le siège de l'association et le musée qui organise des expositions. On y découvre une salle présentant l'intérieur d'une blanchisserie au XIX^e siècle, et montrant l'évolution des modes de

²⁷⁵ L'Office de Tourisme Vallée de la Dordogne précise que « en 1880, le phylloxéra détruit la vigne, qui eût une période de gloire à Collonges du XII^e au XIX^e siècle. Son vin blanc était réputé avec un raisin de qualité (...) Disparaît avec la vigne, le métier de vigneron... ». <https://www.vallee-dordogne.com/la-vallee-de-la-dordogne/villes-et-villages/collonges-la-rouge/l-histoire-de-collonges-la-rouge> (Consulté au 29 février 2024)

²⁷⁶ <http://www.amisdecollonges.fr/lassociation/historique/> (Consulté au 29 février 2024)

vie domestique au cours de ces derniers siècles.

II- Le rôle de Charles Ceyrac

Cet esprit de coopération des habitants pour donner du dynamisme à leur village, via une association, constitue l'arrière-plan qui a conduit à l'association « Les Plus Beaux Villages de France », grâce à l'action d'un personnage clé, Charles Ceyrac. Né à Meyssac, chef-lieu de canton situé à proximité de Collonges, il est le fils de Paul Ceyrac²⁷⁷ qui avait été un des fondateurs de la Société des Amis de Collonges. Agriculteur, il a commencé sa vie politique comme maire de Collonges-la-Rouge en 1965 et il est resté à la tête de sa commune jusque 1996. Il a été député, comme suppléant de Jean Charbonnel, occupant son siège tandis que celui-ci était au gouvernement presque sans discontinuer de 1972 à 1978. Il a été surtout impliqué dans la vie locale comme conseiller général de la Corrèze entre 1964 et 1994 et président de ce Conseil général entre 1985 et 1992. Très dynamique, il arrivait souvent dans une réunion avec la même phrase : « J'ai une idée! », rapporte Jean-Claude Valeix, ex-secrétaire général de l'association « Les Plus Beaux Villages de France ». Selon lui il disait aussi, bien souvent : « J'aime créer ; créer, c'est donner la vie²⁷⁸ ».

C'est sous son impulsion, au cours de sa première année de mandat, que la commune a donc changé son nom en « Collonges-la-Rouge », ceci avec l'appui de l'association locale des amis de Collonges. Il a entrepris de multiples valorisations et reconnaissances du patrimoine, le repavage des rues et l'aménagement des périphéries, en particulier pour mieux accueillir les pèlerins de Saint-Jacques de Compostelle. Mais au-delà de cette valorisation touristique, son intérêt s'est porté sur la revitalisation des pratiques locales. Par exemple, en plein développement de l'industrialisation de l'agriculture en France, il a revalorisé l'élevage extensif en plein air. Il a également promu les produits locaux en soutenant un groupe de jeunes agriculteurs et leurs noyers sont actuellement commercialisés sous le nom de « Mille et une pierres ». Ces initiatives ont en commun de renforcer les charmes et la vie du village, au lieu de ne penser qu'à des opérations de modernisation. C'est cet état d'esprit qui l'a conduit à imaginer la création de l'association « Les Plus Beaux Villages de France ».

§2 – Fondation de l'association

En 1981, Charles Ceyrac découvre un livre intitulé « Les Plus Beaux Villages de France », édité par Sélection du Reader's digest, avec, en couverture, une photo de Collonges-la-Rouge. C'est ce livre qui lui donne l'idée de la création d'une association de beaux villages au sein de laquelle les participants pourraient aborder ensemble les problèmes communs rencontrés en particulier ceux liés au dépeuplement, au travers de la préservation et de la valorisation du patrimoine. Nous allons présenter la constitution de l'association (I) puis la manière de recruter les villages participants (II).

I- Constitution de l'association

Charles Ceyras a contacté les cent communes mentionnées dans l'ouvrage, et il a reçu une réponse favorable de soixante-six maires. L'association « Les Plus Beaux Villages de France » peut être constituée, elle démarre officiellement le 6 mars 1982 lors d'une assemblée tenue à

²⁷⁷ Charles Ceyrac (1919-1998) avait deux frères qui ont également joué des rôles importants dans la vie publique française : François Ceyrac, chef d'entreprise a été président du Conseil national du patronat français entre 1972 et 1981 et Pierre Ceyrac, jésuite missionnaire en Inde fortement engagé auprès des étudiants et des dalits.

²⁷⁸ Valeix, J.-C. (1999). Hommage à Charles Ceyrac. *Les Plus Beaux Villages de France Magazine*, 23, 4-5.

Salers dans le département du Cantal. Nous allons voir comment ce concept de Charles Ceyrac a été consolidé par les activités de cette association.

Le tourisme n'est qu'un des moyens pour atteindre ses objectifs, ce que montre l'objet de l'association tel que défini dans l'article 3 de ses statuts actuels que nous citons ci-après :

3.1 – Fédérer des communes qui, satisfaisant aux critères définis par sa Charte de Qualité, sont totalement ou partiellement classées « Plus Beaux Villages de France » et se voient ainsi reconnues le droit d'utiliser cette appellation identifiant la marque déposée dont elle est propriétaire,

3.2 – Constituer pour tous ses membres un lieu de partage d'expériences, de réflexions, de recherches et de mutualisation de moyens, destinées à assurer la préservation, la promotion, le développement culturel, économique et social maîtrisé des villages classés,

3.3 – Mieux faire connaître sur le plan national et international, par toutes actions de promotion et de communication, l'une des plus importantes richesses architecturales et touristiques de la France,

3.4 – Susciter le soutien de l'Union Européenne, de l'État et des Collectivités territoriales aux communes qui totalement ou partiellement classées Plus Beaux Villages de France, doivent, en dépit de populations permanentes et de capacités financières réduites, préserver, entretenir et valoriser un patrimoine bâti et naturel remarquable d'intérêt national.

Un point clé pour le succès de l'association est de se constituer avec des villages qui méritent pleinement ce qui est précisé dans l'alinéa 3.1, c'est-à-dire qui ont des caractéristiques à bien définir et ce qui nécessite de mettre en place une procédure de vérification.

Cette procédure n'a été mise en place que progressivement. Jusque 1991, quelques membres du bureau de l'association des villages fondateurs, visitaient les villages candidats et décidaient sans critères rigoureusement définis de l'admission ou non. Mais en 1991 une commission Qualité a été créée afin d'assurer que tous les villages membres de l'association présentent des caractéristiques assurant la notoriété du label. C'est un ancien délégué général de l'association, Jean-Claude Valeix qui a supervisé l'élaboration d'une palette d'une trentaine de critères de qualité, pour la sélection de nouveaux villages et pour le maintien du label lors d'un réexamen de l'adhésion de chaque village, tous les six ans.

II- Critères d'admission des villages

Nous présentons tout d'abord les étapes du processus de sélection d'un village (A) puis les critères d'évaluation de la « qualité » attendue des villages (B).

A) Les étapes du processus de sélection

Il y a quatre étapes pour la sélection des villages candidats.

Une présélection comporte trois critères éliminatoires. Le premier est un critère de taille. La population du bourg ne doit pas dépasser 2000 habitants afin d'affirmer la qualification de commune rurale. Deuxièmement, il faut avoir au minimum deux sites ou monuments protégés.

Le classement au titre des Monuments Historiques est considéré comme un critère assurant la réalité d'une dimension de valeur patrimoniale du village. Troisièmement, la candidature doit être portée par une délibération du Conseil Municipal de la commune.

Si ces trois critères sont remplis, une visite d'expertise est organisée afin d'évaluer les qualités patrimoniale, architecturale, urbanistique et environnementale ainsi que les efforts de mise en valeur du village. Un entretien avec le maire et ses représentants est organisé pour étudier la demande, sa motivation et ses projets pour le futur. À la suite de l'entretien, la personne chargée du dossier de demande est guidée dans le village pour remplir un dossier d'évaluation. Selon les besoins, les points positifs et négatifs sont photographiés ou filmés en vidéo.

À la suite de la visite, un rapport est présenté par le Chargé de qualité à la Commission Qualité de l'association, composée des représentants élus des villages classés et des experts. Le rapport documente les points forts et les points faibles du dossier de la commune candidate d'après la grille d'évaluation. La décision de sélection ou non est mise au vote de la Commission Qualité au vu du rapport et de sa discussion.

Enfin, une fois que la décision favorable est prise, pour officialiser le classement comme beau village de la commune candidate, le maire doit signer la Charte Qualité de l'association.

B) La qualité attendue des villages

La qualité attendue des villages est appréciée selon trois critères (i) l'existence d'un patrimoine protégé au sein du village, (ii) les qualités patrimoniales et architecturales du village, (iii) les efforts de mise en valeur menés par le village. Nous présentons ces trois critères successivement.

(i) L'existence d'un patrimoine protégé au sein du village,

Pour mesurer la réalité patrimoniale du village, l'association compte le nombre de sites et de bâtiments protégés. Une note est attribuée en fonction du niveau de protection, à savoir inscrits/classés et partiellement/totalement. Ces critères concernent, non seulement l'évaluation des valeurs historiques, mais également l'attestation pratique de la durabilité pour la préservation du centre historique; car il faut demander une autorisation de travaux, à l'intérieur d'un périmètre de protection de 500 mètres de rayon, autour des monuments historiques.

(ii) Les qualités patrimoniales et architecturales du village

La qualité du village est évaluée selon des dimensions urbanistiques et architecturales. D'abord concernant les critères urbanistiques, les abords du village sont comparés à l'encadrement qui valorise une œuvre peinte. La présence d'usines, de nouveaux lotissements ou le mitage de l'espace sont considérés comme gâtant l'image d'un village. Un grand centre historique est plus apprécié par l'association, car généralement, il propose aux visiteurs plus de choses à voir. Pour assurer une homogénéité esthétique générale dans le centre-ville, les enseignes des vitrines par exemple doivent être discrètes. Enfin, la qualité de la trame viaire et la diversité des cheminements sont également appréciées, car elles sont considérées comme des atouts offrant des possibilités variées de flâner dans le village. Ensuite concernant les critères architecturaux, l'harmonie et l'homogénéité des bâtiments sont également requises

pour être admis dans cette association où le sens du détail, pour les volumes construits, les matériaux ou les couleurs de toitures et de façades sont recherchés. Ses critères sont aussi habituellement fondés sur les traditions du territoire, à savoir le colombage en Alsace, le granit en Bretagne, la tuile du canal de Provence, le volet rouge ou vert au pays Basque, etc. L'association apprécie enfin la présence et la diversité du petit patrimoine, par exemple, un puits, une fontaine, un cadran solaire ou un four à pain. Le Chargé de Qualité de l'association considère que ces petits patrimoines risquent facilement de disparaître si ces valeurs ne sont pas reconnues par la communauté.

(iii) Les efforts de mise en valeur menés par le village.

Les efforts de mise en valeur sont souvent liés à de nombreux aspects techniques dont la qualité du plan d'urbanisme qui est important pour assurer la pérennité de la beauté du village et dont la qualité de réhabilitation du bâti est, dans la plupart des cas, liée au talent des ouvriers locaux souvent spécialisés dans les techniques traditionnelles. Un effort est aussi demandé aux habitants et parfois aux communes voisines pour réduire la nuisance visuelle des enseignes et de la publicité. Le traitement des espaces publics, des végétalisations, des fleurissements, des paysages et des mises en lumière permet également de valoriser les charmes du village. La prise en compte du stationnement et de la circulation est une obligation importante, car un fort trafic de véhicules dans un village peut gâcher ses atouts. Enfin, le bon traitement des réseaux électriques, téléphoniques et de l'éclairage public, par l'enfouissement souterrain par exemple, paraît souhaitable.

III- Actions de promotion des « Plus Beaux Villages »

La constitution d'un ensemble de villages présentant ces caractéristiques de qualité doit leur apporter une notoriété collective dont chacun peut bénéficier en particulier pour être visité par des touristes, ce qui leur apporte également une motivation économique et psychologique, pour valoriser leur patrimoine. Toutefois, pour renforcer cette notoriété nombre d'actions sont nécessaires.

En tout premier il faut que l'ensemble des villages forme effectivement une association, c'est-à-dire se connaissent entre eux. A cette fin l'association propose un lieu d'échanges et d'expériences entre ses adhérents et met à leur disposition une banque de données sur la qualité des villages. Il s'agit du résultat des expertises de sélection et des réexpertises périodiques qui est archivé et répertorié. Ainsi toutes les bonnes pratiques sont documentées et chaque village peut s'en inspirer. Ce processus de création de connaissances est complété par un travail en commun que nous présenterons dans le paragraphe suivant.

Afin de promouvoir la notoriété des « Plus Beaux Villages » et leur développement l'association a décidé, cinq ans après avoir créé la commission Qualité, la formation d'une commission Notoriété et d'une commission du Développement. Cela a conduit à la publication de la carte géographique « Les Plus Beaux Villages de France » réalisée par Michelin²⁷⁹ et celle d'un guide officiel²⁸⁰. Ces outils ont joué un rôle important pour la promotion du label et de son image. Un site internet, une newsletter²⁸¹, une page Facebook²⁸²

²⁷⁹ L'édition de mars 2023 de la carte de France Michelin des « Plus Beaux Villages de France » au 1/1 000 000 permet de repérer 170 villages.

²⁸⁰ Guide officiel (2020) *Les Plus Beaux Villages de France*, Paris, Flammarion.

²⁸¹ Les lettres archivées peuvent être consultées ici : <https://www.les-plus-beaux-villages-de-france.org/fr/inscription-notre-newsletter/>

²⁸² <https://www.facebook.com/search/top?q=les%20plus%20beaux%20villages%20de%20france>

et une page Instagram contribuent également à donner une large visibilité à l'association.

L'association assure en outre une animation, des relations avec les médias et d'un réseau interne (lettre interne, ateliers techniques et Intranet. La gestion de la marque est considérée comme nécessaire pour valoriser et protéger son image qui se trouve par exemple sur les panneaux d'entrée des villages, sur les supports de communication institutionnelle et dans les brochures touristiques.

La commission du développement évalue l'essor économique des communes. L'association recueille des données sur les facteurs clés, par exemple la population, le nombre de visiteurs ainsi que le nombre de magasins ou de restaurants ouverts. Des événements sont organisés afin de valoriser les produits et les savoir-faire locaux en coopération avec des acteurs locaux. Par exemple, le Marché aux Vins des « Plus Beaux Villages de France » est organisé chaque année en avril à Rodemack, un des villages classés. Dans le cadre du partenariat avec l'Institut National des Métiers d'Art, l'association française promeut aussi la participation aux « Journées Européennes des métiers d'Art » et « La Nuit Romantique » est organisée grâce à la coopération avec un réseau international « Les Plus Beaux Villages de la Terre ». L'association propose également son offre touristique des « Plus Beaux Villages » sur les places de marché.

L'activité de l'association et de ses commissions consiste en outre à organiser un travail en commun des villages de l'association dans ce qui est appelé l'Atelier technique que nous allons présenter maintenant.

§3 – Travail en commun des villages

Tous les ans, un atelier technique est organisé par l'association « Les Plus Beaux Villages de France », lors de l'Assemblée générale. Les maires ou les délégués des villages échangent des idées sur un thème associé aux problématiques des petites communautés. Ce thème est décidé à partir des propositions des villages. Ainsi, en 2021 le thème sélectionné pour l'atelier technique de Riquewihr était le stationnement. Nous y avons examiné comment se déroule un processus de cocréation des connaissances.

La problématique du stationnement est partagée par nombre des villages classés parmi les « Plus Beaux Villages de France ». En particulier, certains ont des difficultés pour assurer suffisamment de places de parking pour les touristes, car ils sont, comme des nids d'aigle, situés au sommet d'une colline, d'autres doivent préserver un urbanisme médiéval de rues étroites non conçues pour la circulation automobile, d'autres encore sont entourés de terrains agricoles qu'ils ne veulent pas artificialiser. Mais la maîtrise du stationnement est nécessaire pour maintenir le classement, car un centre historique inaccessible ou envahi de voitures peut gâcher son image. Il faut en outre concilier l'accès pour les touristes et la qualité de la vie quotidienne pour les résidents. Nous allons présenter les cas pleins d'enseignements de cinq villages. Il s'agit des villages suivants : Le Faou, Riquewihr, Collonges-la-Rouge, Monflanquin et Sainte-Croix-en-Jarez dont on a discuté le cas lors de cet Atelier de 2021.

I - Le Faou

Le Faou est une commune située dans le département du Finistère en région Bretagne qui préserve son riche patrimoine médiéval. Nous pouvons notamment y admirer l'église Saint-Sauveur dont la belle architecture renaissance remonte au XVI^e siècle et ses maisons en pans

de bois du XVI^e siècle. Toutefois, Le Faou n'est plus labellisé parmi « Les Plus Beaux Villages de France », en particulier en raison, semble-t-il d'un mauvais traitement du stationnement. Lui aurait été reproché le fait que la grande place devant la mairie soit devenue un grand parking qui nuit à l'harmonie d'un centre historique et donne une impression négative aux visiteurs.

Ce retrait du label ne signifie pas que Le Faou n'a pas été un village dynamique. Sa population s'est accrue, passant de 1094 habitants en 1931 à 1744 en 2019. Son centre-ville est animé par beaucoup de commerçants et sa banlieue bien développée avec des usines et un grand supermarché. Mais son essor a été stimulé par une modernisation et une industrialisation qui ne correspondent pas aux critères de jugement de l'association « Les Plus Beaux villages ». Ces critères peuvent paraître à certains égards économiquement irrationnels car l'association conçoit d'autres chemins que ceux de cette modernisation industrielle et de la rentabilité économique pour la dynamisation des petites communautés.

II-Riquewihr

Le village alsacien, Riquewihr, est un des plus importants sites touristiques en France. Cette commune accueille environ deux millions de visiteurs par an, pour seulement 1000 habitants. Selon Daniel Klack, maire de Riquewihr depuis 2014, l'activité touristique est nécessaire pour l'économie du village, mais l'énorme affluence de visiteurs engendre certains problèmes, dont le stationnement pour les habitants. Or, il n'y a plus de place disponible pour un nouveau parking, car cette commune est entourée par les vignes qui produisent les grands vins alsaciens.

Par conséquent, Riquewihr a décidé d'augmenter le prix du stationnement et en même temps d'introduire une vignette comme moyen de paiement. Cette vignette est une particularité de cette commune qui a décidé de faire payer le stationnement aux habitants et aux personnes venant y travailler, alors que la plupart des villages classés leur proposent un parking gratuit. Grâce aux recettes de cette vignette, Riquewihr est en train de faire construire un parking souterrain, ce qui est rare dans un petit village, car très coûteux.

Lors de l'atelier technique, il y eut d'ailleurs des discussions très animées, par exemple, une des participantes a posé cette question : « Comment avez-vous associé la population à cette décision ? ». Pour persuader les habitants, le maire insista sur la nécessité d'une communication avec les parties-prenantes au travers, par exemple, de réunions publiques. De plus, un autre participant a indiqué que ce dispositif est encadré par des policiers qui sont directement employés par la municipalité, alors que la plupart des villages n'en disposent pas. Cet exemple montre qu'une bonne pratique appliquée dans un village n'est pas un remède universel. Néanmoins, les discussions sur ce genre de thème peuvent engendrer une diversité de solutions bénéfiques, pour réfléchir à d'autres actions publiques. Les trois cas suivants mettent en lumière diverses facettes de cette problématique du stationnement dans un village.

III- Collonges-la-Rouge

Michel Charlot, maire de Collonges-la-Rouge depuis 2020, a relancé la question de savoir comment rendre le stationnement payant dans un village. La grande majorité des villages classés parmi « Les Plus Beaux Villages de France » propose le parking gratuit pour les touristes, mais beaucoup d'entre eux souhaitent introduire un stationnement payant.

Collonges-la-Rouge a aménagé un stationnement payant à l'entrée du centre-ville pour que les visiteurs y utilisent les toilettes ou y déposent des ordures qui engendreraient des coûts insupportables pour les habitants. En effet, les coûts causés par l'afflux touristique ne sont pas directement liés à la vie quotidienne des habitants. Pour les communes qui s'intéressent au stationnement payant, M. Charlot a expliqué en détail les coûts imprévus (les frais de surveillance malgré l'automatisation) et a comparé les mérites de certaines méthodes (le parking à barrière ou à horodateur). À partir de son expérience, le maire de Collonges-la-Rouge a conclu qu'il faut toujours tenir compte de l'acceptabilité pour les locaux et pour les visiteurs. D'une part, Collonges-la-Rouge a proposé le stationnement gratuit pour ses habitants dans des endroits secrets (un par foyer fiscal) qui peuvent fonctionner comme une soupape de sécurité. D'autre part, le stationnement payant lui a permis d'augmenter le budget municipal, mais l'a obligé à investir dans d'autres dispositifs coûteux, liés au parking (ex. nettoyage des toilettes, ramassage des ordures). Mais cela ne s'adapte pas à tous les cas, car le prix de stationnement oblige à proposer des services qui, s'ils ne sont pas à la hauteur, risquent de décevoir les visiteurs.

IV- Monflanquin

Cet atelier technique n'avait pas pour but d'introduire le stationnement payant dans tous les villages classés. Ainsi, Monflanquin, situé dans le département du Lot-et-Garonne en région Nouvelle-Aquitaine, propose un parking gratuit pour les visiteurs.

Cette commune caractérisée par l'urbanisme d'une bastide, autrement-dit d'une ville nouvelle construite au Moyen-Âge, a décidé l'interdiction du stationnement en été. La place centrale encadrée par les arcades constitue un patrimoine important qui témoigne de la vie de la bastide, mais les voitures garées gâchaient fortement son cachet authentique. Nathalie Founaud-Veysset, la mairesse de cette commune, a souligné que la création du nouveau parking n'a pas été facile, car il n'y avait pas assez d'espace dans cette ville ancienne, nichée sur la colline. En outre, une des participantes a posé une question concernant le règlement du stationnement limité pendant l'été. Selon la mairesse, c'est la solution qui a été trouvée, après avoir tenu plusieurs réunions publiques, pour concilier l'aspect esthétique et la vie quotidienne du village. Comme pour la place centrale, ce village a également opté, du point de vue esthétique, pour l'interdiction du stationnement sur deux rues principales. La municipalité a posé des potelets métalliques afin d'empêcher le stationnement non souhaité dans un premier temps, mais elle a décidé de les remplacer par des bacs ou pots qui peuvent être employés pour l'embellissement. Elle a hérité de cette idée qui rehausse les charmes du village, lors d'un atelier technique de l'association qui portait sur le thème du fleurissement du village.

V- Sainte-Croix-en-Jarez

Sainte-Croix-en-Jarez, situé dans le département de la Loire en région Auvergne-Rhône-Alpes, est un village au destin tourmenté. Lors de sa fondation en 1280, ce site était celui d'un monastère de moines chartreux. Les établissements religieux ont été confisqués comme biens nationaux lors de la Révolution et cette chartreuse est devenue un village, suite à une vente aux enchères en 44 lots à des familles.

Ce village a décidé d'interdire le stationnement dans le centre-ville, car son accès et l'espace y est limité. La municipalité a aménagé un autre parking pour les visiteurs, et seuls les habitants ou leurs invités peuvent se garer sur les places centrales du village. Ce dispositif est

fondé sur l'idée que le village est d'abord l'espace de vie des habitants. En même temps que l'aménagement du parc de stationnement, la municipalité est en train de modifier la route qui fait le tour du village, par des virages à angle droit, qui ralentissent le trafic. L'association considère que les automobiles qui passent à grande vitesse sont indésirables pour « Les Plus Beaux Villages », la commune met en place cette idée afin de maîtriser naturellement la vitesse. Cette connaissance acquise par « Les Plus Beaux Villages » découle du partage des idées entre les villages classés.

§4 – Lecture de cette expérience comme innovation sociale

L'association « Les Plus Beaux Villages » ne constitue pas seulement un label touristique qui peut offrir un impact à la fois économique et social. Elle est le produit d'actions locales poursuivies avec des objectifs non strictement économiques et qui modifient le fonctionnement social. En ce sens il s'agit d'un processus d'innovation sociale. Nous allons reprendre des éléments de cette analyse pour lire à leur lumière cette expérience des « Plus Beaux Villages ». Nous commençons par montrer le caractère processuel de la mise en place des « Plus Beaux Villages », selon plusieurs phases constitutives d'un processus d'innovation sociale (I). Puis nous vérifierons qu'on y retrouve les éléments définissant une innovation sociale telle que présentés dans la première partie (II).

I- Les phases d'un processus d'innovation sociale

A) Phase de conception

L'historique que nous avons présenté montre que le concept ne surgit pas dès la fondation d'une association ou la création de projets officiels. L'idée d'une innovation est d'abord conçue par l'imagination personnelle (ex. l'inspiration de Charles Ceyrac) ou pratiquée par une initiative locale (ex. certains projets de « Les amis de Collonges »). Comme ce concept prend naissance dans des contextes successifs, nous ne pouvons pas déterminer de façon précise le point de départ de l'innovation. Cette réalité atteste que l'innovation n'est pas un rapport de cause à effet, entre une activité et son résultat, fondé sur le comportement rationnel d'acteurs économiques, mais plutôt un processus tâtonnant, réalisé par l'apport et la motivation de chaque acteur. Certains acteurs sont guidés par la maximisation de profits individuels, mais pour d'autres, il s'agit de valoriser des patrimoines communaux. Cette diversité des valeurs peut générer des pratiques qui semblent dévier de la recherche d'un équilibre économique, mais c'est la raison pour laquelle la possibilité d'une transformation sociale, comme voie alternative à la société capitaliste, est toujours ouverte.

B) Phase de consolidation

L'association « Les Plus Beaux Villages » a d'abord été un rassemblement constitué par les villages présentés dans le livre éponyme réalisé par le Reader's Digest et son concept a été rapidement partagé par ses adhérents. Mais sans pensée réflexive, il n'y avait pas à proprement parler de projet concret d'innovation sociale. Confronté à des situations concrètes, les pratiques envisagées doivent être modifiées pour s'adapter aux circonstances rencontrées. En particulier, les plans initiaux doivent être révisés, quand le nombre des acteurs augmentent et que des problèmes surgissent et doivent trouver des solutions ce qui entraîne une évolution du concept. Pour le grand public, le concept de l'association « Les Plus Beaux Villages » s'est inscrit peu à peu comme un label touristique. Cet élargissement du réseau autour du concept « Les Plus Beaux Villages » a catalysé la métamorphose de la structure de l'association, fondée

sur plusieurs axes, à savoir la qualité, la notoriété et le développement. Ainsi, lors de l'analyse d'une innovation sociale, le processus d'augmentation du nombre des acteurs alliés, entraîne la consolidation du concept.

C) Phase de valorisation

Une fois bien établi, un concept d'innovation sociale peut amener de nouvelles connaissances qui perpétuent ses réalisations. Toutefois, même si elle se trouve appréciée et dynamique au cours d'une certaine période, une innovation sociale n'est jamais à l'abri d'un possible déclin. Pour perdurer il convient d'améliorer en permanence le concept ce qui peut être réalisé par ce qu'on appelle des innovations incrémentales. Ainsi une innovation sociale, qui a réussi à transformer une communauté locale, a également la possibilité d'avoir une influence plus générale. L'initiative « Les Plus Beaux Villages » qui porte une vision originale du développement local, non fondée sur la logique capitaliste, n'est pas encore reconnue à l'échelon national. Mais comme le montre ce qui se déroule au sein des ateliers techniques cette organisation a su créer un espace de création des connaissances qui permet de faire de cette innovation sociale un processus qui se poursuit.

II- Les éléments de définition d'une innovation sociale

Nous allons maintenant montrer que dans l'expérience « Les Plus Beaux Villages » on retrouve les éléments de définition d'une innovation sociale tels que les a énoncés Tanimoto et que nous avons analysés dans notre première partie²⁸³.

Les éléments définissant une innovation sociale proposés par Tanimoto sont les suivants : (A) L'innovation sociale concerne une activité destinée à répondre à un problème social, (B) L'innovation sociale emploie une approche en termes de business, (C) L'innovation sociale permet des performances à la fois économiques et sociales, (D) L'innovation sociale apporte des valeurs nouvelles pour la société.

A) Une activité destinée à répondre à un problème social

L'association « Les Plus Beaux Villages de France » a été fondée pour répondre à un problème social, à savoir le problème posé par la désertification rurale. M. Chabert, ex-président de l'association, nous a précisé²⁸⁴ que cette organisation aborde toujours le problème de la revitalisation des villages, à travers la valorisation des patrimoines locaux. On peut lire ceci dans un interview qu'il a donné à Voyager Magazine en 2014 :

« La sauvegarde et la valorisation du patrimoine en général restent les enjeux prioritaires des villages. En effet, il ne s'agit pas de faire de ces villages des musées mais bien de concilier protection et développement et de faire vivre ce patrimoine. Bien sûr, le tourisme est l'une des voies privilégiées pour y arriver, et c'est d'ailleurs celle que le monde rural a souvent choisie pour répondre à la déprise agricole, mais ce n'est pas la seule. Il est aussi important de développer des activités économiques par et pour les habitants au quotidien »²⁸⁵.

²⁸³ Voir plus haut dans le chapitre 3, section 1, §1, point 1.

²⁸⁴ Nous avons eu trois occasions de rencontrer et de discuter avec M. Chabert. La première fois au Japon pour le guider dans sa visite d'un des « Plus Beaux Villages du Japon », Nagiso en 2016. Les deuxième et troisième rencontres ont eu lieu lors des Assemblées Générales des « Plus Beaux Villages de la Terre » organisées en Espagne en 2017 et en France en 2018.

²⁸⁵ <http://www.voyager-magazine.fr/m-247-maurice-chabert-et-les-plus-beaux-villages-de-france.html> (Consulté le 22 novembre 2020)

Cet aspect de l'innovation sociale est pris en compte par les approches tant des sciences de gestion que de l'économie sociale et solidaire. Notons bien que l'innovation n'est pas là pour répondre à des besoins déjà définis, ceux-ci sont plutôt co-construits par l'interaction des acteurs comme le soutient la théorie processuelle de l'innovation.

B) Une approche en termes de business

Certes les villages paient une cotisation pour obtenir d'utiliser le label de qualité des « Plus Beaux Villages ». Cependant cela ne permet pas de considérer l'association comme une entreprise telle que par exemple l'entreprise allemande DQS Holding GmbH, qui délivre la Certification de qualité ISO. L'association n'est pas un organisme de certification de qualité et n'est pas non plus une simple organisation de promotion touristique. Elle construit plutôt la valeur et la réputation de son label dans la coopération. Par conséquent, elle n'est pas une innovation sociale, au sens utilisé par l'approche « Business school », sa raison d'être est ailleurs. D'autant plus que les actions de l'association sont soutenues par nombre d'activités bénévoles, comme les travaux menés par tant de personnes non rémunérées au sein des Commissions et des Conseils d'administration. Beaucoup d'habitants consacrent aussi de l'argent et du temps pour valoriser leurs espaces de vie, sans rétribution. Néanmoins, l'association française a bien pris conscience des limites de cette économie non-monnaire ; M. Chabert rappelle comment l'association s'est professionnalisée à partir de 1991.

« L'association a franchi un pas important en décidant d'employer deux personnes, alors qu'elle ne fonctionnait jusque-là qu'avec un bénévole et, dans le même temps, elle a déposé le logo et l'appellation "Les Plus Beaux Villages de France" en tant que marque à l'INPI et mis au point toute sa politique qualité pour la sélection des villages. Cela a fait gagner beaucoup de crédibilité à notre réseau car nous sommes reconnus pour notre sélectivité »²⁸⁶.

L'association a embauché ses propres employés afin de fournir un meilleur service pour les villages. Avec l'augmentation du coût d'adhésion, certains villages ont dû quitter l'association, mais elle doit quand même sélectionner les villages pour satisfaire les visiteurs, utilisateurs de sa marque. En effet, il existe une relation concurrentielle entre le label « Les Plus Beaux Villages » et d'autres marques touristiques. L'innovation sociale ne peut donc pas nier les lois du marché et il faut accepter cette logique jusqu'à un certain degré. Dans le cas où une innovation sociale ne recourt à aucune ressource émanant du marché, un groupe social doit assurer la stabilité de son financement par une subvention ou une souscription, pour lui permettre de continuer ses activités. Mais dans le même temps, sa dépendance à tout type de ressources financières est un pari risqué. L'organisation « Les Plus Beaux Villages » considère en effet, qu'il est nécessaire de garder une distance par rapport aux trois pôles de pouvoir que sont, la logique des secteurs privé, public et celle de la société civile.

M. Pascal, délégué général de l'association, nous a indiqué²⁸⁷ que l'association voudrait maintenir environ 75 % d'autofinancement afin d'effectuer des activités indépendantes. En effet, l'association française est financée à 75 % par les cotisations des communes participantes, à 16 % par les royalties du label et ses ventes d'éditions (la carte et le guide officiel), à 7 % par ses soutiens financiers privés et publics et à 2 % par ses frais d'expertise. En conséquence, cette innovation sociale est caractérisée par l'hybridation des ressources, ce qui correspond au logiciel de l'économie plurielle, plutôt qu'à l'approche du Business ou à celle de l'économie de la gratuité.

²⁸⁶ Interview de 2014, à Voyager Magazine, citée plus haut.

²⁸⁷ Interview réalisée à Chamalières en 2017 dans le cadre de l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon ».

C) Des performances à la fois économiques et sociales

Si les résultats économiques de la constitution et du fonctionnement de l'association « Les Plus Beaux Villages » sont certains, il est clair que ce ne sont pas ces résultats qui permettent de rendre compte de ce qu'est l'innovation sociale dont elle est porteuse. Certes l'augmentation du nombre de touristes a apporté un gain économique, mais par ailleurs, l'association résiste à la commercialisation et à la surindustrialisation des villages pour préserver et favoriser l'aspect esthétique ce qui est bien renoncer à poursuivre la recherche d'un plus grand profit économique. La performance qui importe est donc bien celle qui apporte une valeur sociale.

D) Des valeurs nouvelles pour la société

Le résultat attendu d'une innovation sociale est bien une transformation institutionnelle de notre société. Si nous analysons l'innovation sociale comme un processus, le nouveau concept est pratiqué d'abord dans une communauté locale. Il peut potentiellement modifier le système social au niveau le plus haut par l'élargissement des réseaux d'acteurs qui le supportent. Par exemple, face au problème de dépeuplement dans les territoires ruraux, certains villages ont choisi une valorisation à la portée de la dimension villageoise. Cette parade a été évidemment une nouvelle idée pour les petites communautés locales, victimes d'une forte poussée de la modernisation et de l'industrialisation. L'association a tenté de partager dans la solidarité, son savoir-faire pour valoriser les patrimoines et promouvoir des villages de charme pour le grand public sous l'image des « Plus Beaux Villages ».

Nous pouvons alors observer l'évolution de ses activités au fil de l'élargissement du réseau d'intéressés. Cela se déroule comme une innovation ordinaire le fait au sein d'une entreprise privée, c'est-à-dire qu'il y a eu un processus de création de connaissances au sens de Nonaka comme nous l'avons montré dans la première partie²⁸⁸. Chaque acteur local pratique la valorisation des patrimoines au cours de l'interaction sociale (Socialisation : de tacite à tacite) ; par exemple Collonges-la-Rouge a lancé des initiatives pour sauvegarder son agglomération bâtie. Les acteurs locaux ont essayé de partager leurs propres expériences à l'aide d'idées, de concepts ou de prototypes (Extériorisation : de tacite à explicite). Charles Ceyrac a partagé ses propres expériences avec d'autres maires sous le concept « Les Plus Beaux Villages ». L'organisation a essayé d'analyser, d'interpréter et de synthétiser les composants pour valoriser les idées ou les concepts (Combinaison : d'explicite à explicite). Après neuf années d'expériences depuis la fondation de l'association, les critères d'évaluation ont été formulés afin de sélectionner des villages classés. Ensuite, chaque acteur a adapté les connaissances dans son contexte local au travers d'actions concrètes (Intériorisation : d'explicite à tacite). Chaque village classé met en œuvre la valorisation des patrimoines locaux, puis le résultat d'une visite-expertise lui fait un compte-rendu pour faciliter l'intégration de savoir-faire autour du concept des « Plus Beaux Villages ».

Ce processus circulaire prend la forme d'une spirale, pour diffuser les valeurs associées à ce concept. Nous devons notamment souligner que ces valeurs, qui ne se sont pas enracinées dans le système capitaliste comme la beauté et la sobriété, sont petit à petit appréciées dans la société française. Cette transformation de la société ne peut pas être attribuée seulement à l'association, mais elle est quand même un des fruits de ses activités. Nous devons ainsi

²⁸⁸ Voir plus haut dans le chapitre 1, section 2, §3.

considérer que l'émergence une nouvelle valeur sociale ne lui donne pas immédiatement sa forme définitive, mais constitue plutôt le processus évolutif d'un concept.

Section 2 : L'association « Les Plus Beaux Villages du Japon »

Nous avons présenté dans la section précédente l'association française « Les Plus Beaux Villages », sa constitution et son développement. D'une certaine manière, dans la section qui vient, nous allons poursuivre l'examen de ce développement puisque cette initiative, conçue en France, a été reprise par des villages japonais qui ont fondé en 2005, l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon ».

Nous allons commencer par retracer l'histoire de cette importation qui, comme pour celle de la constitution de l'association originale est d'abord une histoire de personnes qui sont impliquées dans une démarche originale. Nous verrons leur rôle tant dans l'importation de l'idée française (§1) que pour sa mise en place avec une adoption qui est aussi une hybridation du concept de « beau village » (§2).

Enfin, puisqu'il y a hybridation, c'est donc qu'il y a également des dynamiques qui ne sont pas exactement la duplication de celles que connaît l'association française. De fait « Les Plus Beaux Villages du Japon » développent des dynamiques spécifiques dont nous donnerons quelques exemples dans le dernier paragraphe (§3).

Cette section comportera donc les trois paragraphes suivants :

§1 – Importation du concept né en France

§2 – Adoption- hybridation japonaise du concept de « beau village »

§3 – Dynamiques spécifiques des villages japonais

§1 – Importation du concept né en France

Le point clé de la mise en pratique du concept « Les Plus Beaux Villages » est qu'il a permis de réunir des villages dans une association soutenant collectivement leur redynamisation et leur promotion. Le besoin de promotion et de redynamisation des villages existait aussi au Japon, mais il n'y avait pas d'équivalent au concept français. Ce sera donc une innovation que de l'y voir apparaître. C'est ce qui est arrivé et, comme pour beaucoup d'innovations, il y a une part de hasard qui l'a fait naître. Je vais rapporter les éléments principaux de l'histoire de cette naissance.

Tout commence avec la coupe du monde de football qui se déroule en France en 1998. Parmi les entreprises qui sponsorisent l'évènement se trouve une entreprise agroalimentaire japonaise Calbee²⁸⁹. Son PDG d'alors, Masahiko Matsuo se déplace à cette occasion en France. Il était intéressé par l'agriculture et il était en cours de négociation, au Japon, pour se fournir en pommes de terre afin de faire des chips. Dans cette recherche, il était préoccupé du risque de destruction des paysages par les projets de nivellement des terres afin d'élever les rendements. C'est cette situation qu'il avait rencontrée en particulier dans la petite municipalité de Biei à Hokkaido. En visitant des campagnes françaises en lien avec ses préoccupations, il a eu par hasard connaissance de l'existence de l'association « Les Plus Beaux Villages de France » et cela lui a semblé être une expérience intéressante à reproduire au Japon pour maintenir les paysages ruraux.

²⁸⁹ Entreprise de l'agroalimentaire créée en 1949 par Takashi Matsuo, avec ce nom *Calbee* qui est une contraction de deux termes anglais "Calcium" et "Vitamin B₁" qui veut signifier que l'entreprise propose des snacks (à base de céréales (et ensuite de pommes de terre) favorables à la santé des consommateurs.

De retour au pays, Masahiko Matsuo partage sa « découverte » avec Satoshi Hamada qui est devenu maire de Biei en 1999 (et le restera jusque 2019). Celui-ci se montre intéressé et décide d'aller en France pour en savoir un peu plus sur la démarche de l'association « Les Plus Beaux Villages de France ». Il a de nombreuses discussions avec Maurice Chabert, président de l'association française.

Il assiste à l'Assemblée Générale des « Plus Beaux Villages de France » en 2003 pour préparer la fondation d'une association au Japon, et il est alors très touché par les valeurs que promeut cette initiative, comme la beauté qui existe dans le vieillissement, la considération vis à vis des produits locaux et l'esprit de village. En effet, ces valeurs ne lui semblaient plus mises en avant au Japon où ce qui était apprécié c'était désormais les nouveautés architecturales, l'accès aux produits étrangers, ainsi que tout ce qui donnait un air de modernisation urbaine.

De retour au pays, Satoshi Hamada a donc décidé, avec Masahiko Matsuo, de préparer un projet pour constituer une association japonaise des « Plus Beaux Villages ». Dans ces années-là une des préoccupations propres aux villages japonais était de faire face à la volonté du pouvoir central d'imposer aux petites communes de fusionner. La loi de fusion fut promulguée en 2004. Pour convaincre d'autres villages de former cette association M. Hamada a eu l'idée de les réunir avec l'objectif de refuser de fusionner. De son côté, M. Matsuo a cherché des entreprises privées qui pourraient soutenir le projet et lui donner des moyens financiers.

Finalement avec le soutien de plusieurs entreprises, les élus et les habitants de sept communes ont décidé de se former en association à but non lucratif dénommée « Les Plus Beaux Villages du Japon ». Celle-ci fut ainsi fondée en 2005, une vingtaine d'années après la création du concept en France. Le nombre des communes participantes est aujourd'hui supérieur à soixante. Elle est actuellement présidée par Satoshi Hamada, ancien maire de Biei. Grâce à M Matsuo²⁹⁰ de nombreuses entreprises, surtout de l'agroalimentaire, apportent un soutien financier qui fournit 40% du budget de l'association. Elles ont aussi insufflé des méthodes de gestion d'entreprise dans l'association, comme la gestion de qualité totale avec le critère des cinq S²⁹¹, pour valoriser l'esthétique du village.

§2 – Adoption- hybridation japonaise du concept de « Plus Beaux Villages »

Le concept « Les Plus Beaux Villages » a été décliné en France avec ce que l'association appelle une Charte de Qualité. Celle-ci, on l'a vu dans la section précédente, définit les critères que doit remplir un village pour que lui soit décerné la qualité de membre de l'association, c'est-à-dire d'être un beau village.

En se réclamant d'une relation avec l'association française des « Plus Beaux Villages », l'association japonaise a repris le concept dans son aspect général et dans sa logique de distinguer certains villages japonais parmi d'autres au regard de certains critères de qualité pour les labelliser.

²⁹⁰ Décédé en 2018.

²⁹¹ Cette méthode consiste à inciter les employés d'une entreprise à proposer des améliorations de l'activité en étant guidés par cinq principes. Ces principes ont été énoncés en japonais et quand ils s'écrivent en écriture romaine, ils commencent tous par un « s ». Ils ont été un must du management à la japonaise et utilisé partout, avec une traduction difficile. En français cela donne avec des variations (i) débarrassement pour *Seiri* (trier), (ii) rangement pour : *Seiton* (organiser), (iii) nettoyage pour *Seiso* (nettoyer) (iv) tout mettre au propre, standardiser pour *Seiketsu* (propreté), (v) apprendre à respecter les règles pour *Shitsuke* (éducation).

Mais l'adoption du concept français n'a pas empêché son hybridation « japonaise » pour certains de ces critères afin de tenir compte du contexte administratif et culturel différent au Japon de celui qui prévaut en France. Cette hybridation était même nécessaire pour pouvoir mettre en œuvre le concept. Il y a trois points d'hybridation importants. Le premier concerne le critère de taille des villages (I), le second tient à l'importance relativement plus forte au Japon du patrimoine immatériel (II) et en même temps une attention relativement plus grande portée au dynamisme économique (III). Nous allons reprendre chacun de ces points successivement.

I- Critère de taille des villages japonais

En France il y a un très grand nombre de communes : il y en a encore 35 000 en 2023. Au Japon il y en avait seulement 1700 en 2014 et classées selon des critères de taille, identiques pour tout le pays en ce qui concerne les grandes villes et selon des critères variables par départements pour les plus petites. Des regroupements de villages avaient été déjà entrepris au début de la constitution Meiji puis après la deuxième guerre mondiale. De ce fait même avant la loi de 2004 évoquée plus haut, il n'y a au Japon que très peu de « villages » en dessous du critère de taille de population de 2000 habitants retenu par l'association française. C'est donc le chiffre de 10 000 habitants qui a été pris comme critère par l'association japonaise.

Nous devons préciser que plus généralement le terme de « village » n'a pas la même connotation au Japon et en France, en termes de caractéristiques différenciant village et ville. Le terme « village » se traduit en japonais par le terme « *mura* » et c'est la loi pour l'essentiel qui définit le terme à employer pour qualifier une municipalité. Selon le département, le critère de taille est différent. Des municipalités de taille immédiatement supérieure en population sont qualifiées du terme de « bourg », c'est-à-dire « *machi* » pour une taille en dessous de 50 000 habitants, mais dont le seuil minimal varie selon des départements entre 3000 et 15 000 habitants. Des municipalités peuvent être des « villages- *mura* » avec une population qui peut aller jusque 15 000 habitants²⁹². Au-delà de 50 000 habitants, les municipalités sont qualifiées par le terme de « ville » soit « *shi* » avec différentes catégories qui ne nous concernent pas ici.

C'est ainsi que le village à l'origine de l'association japonaise, Biei, est une municipalité qui compte plus de 10 000 habitants. D'un autre point de vue que celui de sa classification administrative, on peut noter que Biei a l'agriculture comme activité économique majeure et qu'elle présente des paysages bucoliques, qui sont tout à fait conformes à l'image partagée en France et au Japon d'un beau village.

Compte tenu de la différence de taille, qui fait qu'en moyenne ils sont deux à cinq fois plus peuplés que les villages français, les villages japonais disposent de services, d'infrastructures, d'implantations d'établissements productifs plus importants et plus diversifiés.

II – Importance du patrimoine immatériel

L'association française accorde certes une réelle importance au patrimoine immatériel de chaque village. Le site et l'environnement naturel où se trouve implanté le village et les fêtes traditionnelles locales qui l'animent sont considérés comme des éléments qui permettent de

²⁹² En 2010 seuls 7 départements avaient 10 000 habitants comme limite supérieure.

mettre en valeur l'esthétique du village. Mais celle-ci repose principalement sur un cœur historique constitué par un ensemble de rues et de bâtis avec une architecture ancienne préservée.

L'association japonaise accorde quant à elle une importance plus grande au patrimoine immatériel dont doivent se préoccuper « Les Plus Beaux Villages ». Pour devenir un des « Plus Beaux Villages » il faut donc présenter deux éléments de patrimoine à préserver, non seulement dans le patrimoine architectural mais aussi dans le patrimoine naturel. Cette exigence est liée à l'importance pour la culture japonaise de la relation avec la nature et avec le paysage. Ainsi pour Biei, ses paysages collinaires qui offrent une vue changeante avec les saisons sont considérés comme faisant partie de son patrimoine. Pour comprendre toute cette importance du paysage pour les Japonais on peut se référer aux travaux du géographe Augustin Berque²⁹³. Le titre d'un de ses ouvrages est explicite de ce qu'il y met en valeur « *Le sauvage et l'artifice – les Japonais devant la nature* ».

Il montre dans cet ouvrage et dans plusieurs autres²⁹⁴ que le Japon et l'Occident ont des conceptions très différentes de la relation entre les humains et la nature. Pour une part cette manière japonaise différente de l'occidentale peut tenir à ce que le Japon tout au long de son histoire a été confronté à d'incessantes catastrophes naturelles comme les typhons, séismes, tsunamis, et autres éruptions volcaniques. Tandis que les Européens moins touchés par de telles catastrophes ont pu considérer la nature comme une entité objective - que l'on peut contrôler. Les Japonais en revanche la reconnaissent comme une entité douée d'une certaine subjectivité et avec laquelle il leur faut coexister. C'est dans cet esprit que pour les Japonais, les forêts ou les montagnes proches des villages sont à préserver comme des lieux sacrés. Au-delà même des édifices bouddhistes ou shinto, ces lieux patrimoniaux naturels sont également des espaces culturels, accompagnés par des valeurs communautaires.

C'est-à-dire que le patrimoine immatériel est constitué tant de ce qu'on appelle l'environnement naturel que de sa perception par la tradition et qui en fait un patrimoine culturel. Ce type de patrimoine culturel immatériel a été reconnu²⁹⁵ par l'UNESCO en 2003 en particulier grâce à l'action d'un Japonais, M. Koichiro Matsuura, diplomate qui a été directeur général de l'UNESCO de 1999 à 2009.

L'importance de la préservation du culturel par rapport à la préservation de l'architectural dans le patrimoine pour le Japon peut être illustré par la question qu'y pose la pratique traditionnelle du *sengu*. Selon cette tradition il fallait reconstruire tous les 20 ans le bâtiment le plus sacré des sanctuaires du shintoïsme. La pratique perdue au moins pour l'un des plus anciens, et le plus important du Japon, le sanctuaire de Ise (dans le département de Mie) dont la première construction date du VII^e siècle. Il est donc très ancien, mais cette pratique du « *sengu* » fait de lui un bâtiment neuf, puisque périodiquement reconstruit à quelque distance de l'ancien qui est détruit. Son édifice ne correspond pas donc pas à la conception occidentale de patrimoine bâti ancien. Il constitue néanmoins un réel patrimoine. S'il n'a pu être reconnu comme patrimoine architectural, en revanche le sentier *d'Ise* qui, long d'environ 160 km, le relie au *sanctuaire Kumano*, est inscrit depuis 2004 au *patrimoine mondial l'UNESCO* comme élément de l'ensemble des sites sacrés et chemins de pèlerinage dans les monts Kii.

²⁹³ Berque, A. (1986). *Le sauvage et l'artifice – les Japonais devant la nature*. Gallimard: Tokyo.

²⁹⁴ Comme par exemple dans un ouvrage publié par Kodansha à Tokyo en japonais par Augustin Berque : Berque, A. (1990). *Du paysage au Japon, en Occident, à l'ère du paysage*. Kodansha: Tokyo.

²⁹⁵ Par une convention adoptée en 2003, la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.

Dans cet esprit de patrimoine culturel, la société japonaise prend en compte la préservation dans les villages des manifestations culturelles, comme les festivals ou tout autre pratique maintenue des traditions ancestrales.

III- Introduction de critères de dynamisme économique

La prise en compte de critères concernant l'activité économique a été clairement explicitée lors de la deuxième révision de la Charte de Qualité de l'association japonaise en 2014.

L'importance des activités économiques était évidemment portée par l'un des promoteurs de l'association japonaise, M. Matsuo puisqu'il était chef d'entreprise. Il souhaitait que les beaux villages soient capables de s'assurer une certaine indépendance économique. Si cela pouvait ne pas s'avérer possible et plutôt que de promouvoir la fusion, il avait imaginé l'organisation de relations coopératives au niveau régional. Pour mettre en place ce qu'il a appelé en utilisant un terme anglo-français un « smart-terroir²⁹⁶ ». Son idée de modèle coopératif s'appuie sur des relations de circuits courts entre agriculteurs, producteurs industriels de l'alimentation préparée et secteur tertiaire (détaillant, restaurant, hôpital et repas scolaire). Cette coopération tente d'être réalisée à l'aide des techniques managériales comme l'agriculture contractuelle employées par l'entreprise Calbee.

C'est la prise en considération du développement local comme moyen de s'opposer aux injonctions gouvernementales de fusion qui a incité M. Hamada à proposer à partir des années 2010 une révision de la Charte en ce sens. Il s'agit de tenir compte de la présence d'activités développant une indépendance économique parmi les critères d'évaluation. L'association française souhaitant garder une certaine distance vis-à-vis de considérations économiques n'a pas intégré cet élément dans sa propre Charte de Qualité.

Les activités économiques qui permettent d'envisager une autonomie alimentaire, vestimentaire ou énergétique sont valorisées comme facilitant l'entrée parmi « Les Plus Beaux Villages du Japon ». Nous pouvons donner l'exemple de la commune de Nakanojo dans le département de Gunma. Cette municipalité a fondé une entreprise productrice d'électricité renouvelable à partir de l'énergie du soleil pour encourager le développement durable. L'initiative de cette entreprise publique est connue au Japon comme un bon exemple de revitalisation locale. L'association japonaise stimule ainsi ce type d'actions économiques, au travers de la sélection des villages et de ses ateliers techniques.

Nous pouvons donner encore un autre exemple de l'encouragement par l'association japonaise des actions de stimulation du développement économique. La commune de Kiso a ainsi été distinguée en particulier par la mise au point avec l'entreprise Calbee d'un procédé de production et la distribution d'une gaufrette de maïs. Il s'agit d'une spécialité locale de la commune qui est ainsi « industrialisée » ce qui permet en valorisant ce produit local, la création d'emplois. Plus généralement l'association s'efforce de stimuler des coopérations entre l'industrie, l'université, les pouvoirs publics et la société civile.

§3 – Dynamiques spécifiques des villages japonais

I- Modernisation et regroupement des villages

²⁹⁶ Matsuo, M. (2014). *Smart Terroir: Nouson-Shometsu-ron kara no Daitenkan (Smart Terroir : La Grande Transformation par la discussion sur la disparition des villages agricoles)*. Gakugei Shuppansha: Kyoto.

Même si la création de l'association japonaise s'est en partie réalisée grâce à une volonté de résistance face à l'incitation du gouvernement central au regroupement et à la fusion des villages, ce processus de fusion est cependant inscrit dans la dynamique des villages japonais. Comme nous l'avons rappelé cette injonction à la fusion a déclenché une troisième vague de fusion et c'est un processus lié à une tendance à valoriser la modernisation. Ceci a amené à considérer positivement l'élargissement des voies traversant les bourgs pour laisser des moyens de transports efficaces rejoindre les quartiers d'habitation. Aux raisons économiques de la rénovation et de la modernisation des constructions et des voies s'ajoutent des raisons liées à la réduction des conséquences d'éventuelles catastrophes naturelles. Ceci éloigne un peu du concept de l'association française qui valorise l'image de villages au cœur de communautés rurales qui traversent les âges sans presque aucune modification.

La réalité des fusions et leurs conséquences en particulier en termes d'administration sont certes défavorables à la valorisation des paysages de la communauté locale²⁹⁷. La plupart des municipalités hypertrophiées japonaises ont des difficultés pour discuter de problématiques propres à leurs bourgs ou hameaux qui sont de dimensions comparables à ceux qui se trouvent en France. Certes, le regroupement des communes permet de renforcer le rôle de la municipalité, qui peut par exemple engager de grands projets, comme la création d'entreprises municipales et la collaboration avec de grandes entreprises privées. Cette approche du développement de la commune est en effet bien intégrée dans la Charte de Qualité de l'association japonaise, néanmoins les actions comme la valorisation des paysages au niveau de la petite communauté locale, fondement de l'association française, demeurent encore assez rares.

II- Exemples de dynamiques pour petite communauté locale

(i) Les associations de voisinage « jichikai »

Partout au Japon, fonctionnent des associations de voisinage dénommées le plus souvent *jichikai* - association autonome, ou *chonaikai* - association de résidents, par lesquelles les populations autogèrent un certain nombre de leurs problèmes²⁹⁸. « Leurs fonctions concernent la sécurité, la cogestion et l'entretien des espaces publics, de la voirie, des espaces verts ou de l'éclairage, l'information et l'organisation de fêtes locales²⁹⁹ ». Ces associations, sans forme juridique en général, sont financées par les cotisations des habitants et fonctionnent grâce à leurs actions bénévoles. Toutefois elles reçoivent à l'occasion des ressources provenant des administrations³⁰⁰. Dans les bourgs souvent constitués de plusieurs hameaux, chacun d'entre eux a formé une ou plusieurs de ces associations pour réaliser en quelque sorte une autogestion collective, à une échelle proche de la taille des petits villages français. Mais pour mener des actions du type de celles menées par ces villages français, il leur faudrait des budgets comparables à celui de municipalités françaises, ce qui n'est pas le cas. Ainsi certaines de ces associations d'habitants qui veulent envisager par exemple la valorisation de

²⁹⁷ Nous avons développé ce point dans Takatsu, R. (2021). *Le développement de l'initiative des Plus Beaux Villages au Japon - Analyse théorique dans une perspective d'innovation sociale*. Bulletin de la Société Franco-Japonaise de Gestion, 38, 48-63.

²⁹⁸ Ces associations auxquelles tout chef de famille japonais dans les lieux où elles existent se sent obligé de participer exercent un fort contrôle social ; ce type d'association avait été interdite sous l'occupation américaine après la défaite du Japon, comme contraire aux libertés démocratiques, mais elles ont été remises en place quand le Japon a repris sa pleine autonomie.

²⁹⁹ Marmignon, P. (2014). *Chōnaikai 町内会 la communauté de quartier*. In P., Bonnin, M., Nishida, & S., Inaga, (Eds.). *Vocabulaire de la spatialité japonaise*, (p. 86-87). CNRS éditions: Paris. (Voir p. 87.)

³⁰⁰ L'étude réalisée par le Ministère des Affaires Intérieures et des Communications du Japon (2019) met en évidence que les associations autonomes d'habitants rencontrent des difficultés liées à la pénurie de ressources humaines et financières.

leur paysage se trouvent bloquées faute d'un soutien financier nécessaire. Nous avons pu constater en 2017 un exemple de ce genre. C'était lors d'une visite en tant que membre du bureau de l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon ». Nous avons rencontré des habitants du hameau de Tsukahara rattaché à la municipalité de Yufu (département de Ôita dans l'île de Kyushu) qui, organisés en *jichikai* désiraient revitaliser leur petite communauté locale en valorisant leurs patrimoines locaux. Mais ils étaient bloqués dans leur intention, car le conseil municipal ne leur avait pas apporté de soutien.

(ii) Les dispositifs d'urbanisme participatif dit *Machizukuri*

En japonais, le mot *Machizukuri* qui signifie au sens littéral fabrication d'un quartier correspond à ce qu'on appelle en France, l'urbanisme participatif³⁰¹ quand l'urbanisation d'un quartier résulte d'un projet collaboratif entre divers parties prenantes. La coopération entre les habitants et la municipalité est considérée comme particulièrement importante pour réaliser un bon urbanisme local. Toutefois, « la plupart des dispositifs de participation au Japon relèvent d'une logique d'institutionnalisation top-down³⁰² ». Plutôt que les habitants entreprennent spontanément un projet répondant à certaines problématiques découvertes dans leurs vies quotidiennes, la municipalité crée une commission participative qui a déjà défini le problème à résoudre, par exemple le réaménagement de la place d'une gare. Des délégués de la société civile sont alors invités à participer au projet d'urbanisme. Toutefois ce type de processus peut ne pas correspondre à ce que sont les besoins réels des habitants si les responsables publics ne commencent pas par les consulter.

(iii) Les accommodements avec la fusion : exemple du hameau de Kaida

La politique de regroupement des communes au Japon détériore à n'en pas douter le pouvoir d'autonomie des petites communautés locales de la taille du hameau, taille qui correspond à peu près à la taille des villages de France. L'exemple du hameau de Kaida montre que malgré la fusion on peut espérer la poursuite d'une dynamique pour la petite communauté locale.

Le hameau de Kaida était connu comme un des meilleurs exemples de réalisation de développement local par la valorisation du paysage. La population de Kaida comptait 1992 habitants en 2005, soit une taille correspondant aux « Plus Beaux Villages de France ». La grande vogue du développement des stations touristiques dans les années 1960 avait suscité la construction de grands hôtels modernes un peu partout au Japon, en détruisant en maints endroits le paysage traditionnel et l'environnement naturel. Toutefois, Kaida, alors municipalité indépendante, avait pris, en 1972 un arrêté municipal, en accord avec les habitants solidaires de leur Maire, M Aoki. Cet arrêté portait sur le développement du hameau et visait à la valorisation du paysage local. Cette politique urbanistique faillit disparaître³⁰³ lors de la fusion en 2005, mais elle a cependant survécu grâce à une coopération étroite entre la société civile du hameau et la nouvelle municipalité³⁰⁴.

³⁰¹ Brosseau, S., & Eguchi, K. (2014). *Machizukuri* まちづくり l'urbanisme participatif. In P., Bonnin, M., Nishida, & S., Inaga, (Eds.). *Vocabulaire de la spatialité japonaise*, (p. 305-307). CNRS éditions: Paris.

³⁰² Premat, C., & Iwabushi, Y. (2009). L'évolution de la participation civique au Japon. *Revue Ebisu*, 42, 19-43.

³⁰³ Yamada, K., & Fujikura, H. (2018). Chiiki-zukuri eno Naizaiteki Tenkairyoku wo yusuru Keikan-Seisaku no Jisshi-katei ni kansuru Jirei-bunseki : Nagano-ken Kaida-mura wo Taisho ni shite (Analyse du processus de mise en œuvre d'une politique paysagère ayant un pouvoir de développement endogène pour le développement local : le cas de l'ancien village de Kaida, préfecture de Nagano, Japon). *Proceedings of the Conference for Architecture of Infrastructure and Environment*, 4, 107-116.

³⁰⁴ Fujikura, H., Yamada, K., & Hagai, M. (2012). A Study on Circulating Processes of Landscape Policy and Its Role on Reestablishing the Basis of Self-Government. *Journal of Japan Society of Civil Engineers*, Ser. D3 (Infrastructure Planning and Management), 68(3), 160-179.

Section 3 : La fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre »

Nous avons pris pour terrain d'analyse les « Plus Beaux Villages » de France et du Japon, mais ce n'est pas qu'au Japon que le concept né en France a été relayé. Nous allons donc faire un bref tour dans diverses zones du monde où ont essaimé une dizaine d'associations de « Plus Beaux Villages » (§1).

Cet essaimage n'est pas resté une sorte de simple duplication du concept, elle a été aussi l'occasion de tisser des relations internationales entre les multiples associations afin d'en tirer des synergies et un apport en termes sociétal pour toutes. Cela a été possible grâce à l'organisation d'un regroupement sous la forme d'une association internationale qui s'est dite fédération internationale et qui a pris pour nom « Les Plus Beaux Villages de la Terre – The Most Beautiful Villages in the World ». Nous allons présenter cette fédération (§2).

Nous terminerons cette section en interprétant en termes d'approche processuelle ce parcours évolutif international d'une innovation sociale née dans un village français (§3).

Cette section suivra donc le plan ci-après :

§1 - L'essaimage international d'un concept

§2 - La « fédération » de multiples associations

§3 - La signification en termes de processus d'innovation sociale

§1 – L'essaimage international d'un concept

Bien avant que naisse en 2005 l'association japonaise, de nombreuses autres associations adoptant le concept français avaient été créées dans le monde. La première en Belgique francophone, en Wallonie, a été établie en 1994. Puis dans une autre région francophone, dans la province canadienne du Québec, en 1997. Ensuite en Europe, en Italie, en 2001, et après dans un Land Allemand, la Saxe et en Espagne en 2011. L'essaimage s'est poursuivi en Suisse et en Russie en 2015 puis au Liban en 2016. Toutes ces associations se sont formées autour du même concept et partagent certains dispositifs, au-delà des différences entre les pays ou les régions. Elles sont constituées par des villages qui ne sont pas seulement distingués par une agence ou une autorité extérieure. Il existe en effet de nombreux classements ou désignations de village par de tels organismes indépendants, publics et privés sur des critères patrimoniaux ou touristiques³⁰⁵. Sans que les villages distingués soient en interaction comme ils le sont dans les associations de « Plus Beaux Villages » qui s'évaluent eux-mêmes par un processus collectif et qui organisent des opérations communes. Nous allons présenter brièvement les diverses associations créées à l'image de l'association française.

I- « Les Plus Beaux Villages de Wallonie »

³⁰⁵ Il s'agit par exemple de labels attribués par des institutions publiques. C'est le cas en France du label « Villes et Pays d'art et d'histoire », attribué par le ministère de la Culture et de la Communication pour les communes ou pays de France. Au Japon c'est le label « Zones importantes de conservation de bâtiments traditionnels » (Jûyô Dentôteki Kenchikubutsu-gun Hozon-chiku) attribué par l'agence pour les Affaires Culturelles du Japon. Il y a également des classements réalisés par des médias. Par exemple « Le Village préféré des Français » une émission diffusée sur France 2 (entre 2012 et 2018), puis sur France 3 (à partir de 2019). Ou au Japon « les 100 meilleurs villages japonais » opération de désignation organisée en collaboration avec la Société de presse Asahi et « The Forest Culture Association ». On trouve aussi des sélections de destinations touristiques réalisées par exemple par un groupe d'entreprises privées comme « les 30 plus beaux villages d'Europe » organisé par la « Japan Association of Travel Agents ».

En Belgique, l'association « Les Plus Beaux Villages de Wallonie » a été créée en 1994 par M. Alain COLLIN, un habitant de Chardeneux. Son projet s'est attaché à la valorisation du patrimoine architectural, mais également au patrimoine naturel des villages wallons. Une autre caractéristique remarquable de cette association est la structure de ses ressources financières qui sont à 60 % d'origine publique³⁰⁶. Le Ministre de l'Aménagement du Territoire a notamment accordé une subvention à cette association agréée par le gouvernement wallon, pour la gestion de sa Maison de l'Urbanisme qui « a pour objectif et philosophie de proposer des activités de sensibilisation, de formation, d'expertise et d'aide à la décision dans les domaines de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et du patrimoine en milieu rural »³⁰⁷. En plus de l'expertise et la promotion des villages, cette association engage une activité d'aide-conseil pour accompagner les communes qui développent des projets architecturaux ou urbanistiques. En relation étroite avec les organismes publics, l'association envisage le développement local sur tout le territoire wallon, y compris pour les villages non classés.

II- « Les Plus Beaux Villages du Québec »

L'association « Les Plus Beaux Villages du Québec » a été fondée en 1997. Le Québec vivait alors un contexte d'exode rural avec une dégradation des paysages villageois. M. Jean-Marie Girardville, s'inspirant de l'initiative française, a décidé de créer une association québécoise afin de regrouper des villages qui disposait d'un patrimoine naturel, humain et architectural de grande qualité. Les entreprises qui apportent une aide technique ou financière peuvent devenir membres de l'association. Même si son budget annuel est relativement modeste, cette association est attentive à obtenir des sources de financement émanant du secteur privé qui fournit 58 % de son budget en 2012³⁰⁸. Toutefois, l'association québécoise rencontre aujourd'hui des difficultés financières³⁰⁹.

III- « Les Plus Beaux Villages d'Italie »

L'association « Les Plus Beaux Villages d'Italie (I Borghi più belli d'Italia) a été créée en 2001, c'est la première association de villages non francophones. Sa création a été soutenue par le Conseil du Tourisme Italien, via l'Association Nationale des Communes d'Italie (ANCI). Cette origine montre que cette association - ce qui n'était pas central dans le concept français « Les Plus Beaux Villages » - privilégie le tourisme, plutôt que la valorisation des patrimoines. « Les problématiques de départ, telles que le manque de notoriété et la difficulté à entrer dans le marché global du tourisme, concernent de nombreux élus³¹⁰ ». Ses critères d'évaluation pour devenir membre de l'association sont centrés de ce fait sûr des qualités favorables au tourisme. Par exemple la qualité des services aux touristes, comme les conditions d'hébergement, de restauration, les offres d'activités sportive, culturelle, artisanale et commerciale, la qualité de la promotion touristique telle que l'information, les visites guidées, les outils de communication ainsi que la panoplie d'animations et d'événements. En outre, cette association a créé une société anonyme nommée « Borghi Travel », un tour-opérateur officiel qui commercialise l'offre touristique des villages.

³⁰⁶ Atout France. (2013). « Les Plus Beaux Villages » : *De l'expérience française au développement international*. Éditions Atout France: Paris. (voir p. 25-28.)

³⁰⁷ <https://beauxvillages.be/maison-urbanisme/qui-sommes-nous/>

³⁰⁸ Voir Atout France, 2013 (*op.cit.*, p. 25-28).

³⁰⁹ Cette association a dû de fait, en 2018, en raison du retard de paiement de sa cotisation, quitter la fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre » dont elle était co-fondatrice : nous présentons cette fédération dans le paragraphe suivant.

³¹⁰ Voir Atout France, 2013 (*op.cit.*, p. 12).

IV- « Les Plus Beaux Villages d'Espagne »

L'association « Les Plus Beaux Villages d'Espagne (Los Pueblos más Bonitos de España) » a été créée en 2011, avec l'encouragement du Ministère du Tourisme. Il s'agissait de compenser le fait que jusqu'alors l'offre touristique espagnole s'était orientée vers les stations balnéaires et les grandes villes. De ce fait les petits villages géographiquement dispersés manquaient de visibilité tant à l'échelon national qu'international.

Comme l'association italienne, cette association est centrée sur le potentiel de l'intérêt touristique des villages. Elle adopte donc pour sélectionner les villages de l'association des critères d'évaluation inspirés par ceux de l'association italienne. L'association espagnole est notamment appréciée pour sa stratégie de communication sur internet, par la presse ou la vidéo promotionnelle.

V- « Les Plus Beaux Villages de Saxe »

L'association des Plus Peaux Villages de Saxe, en Allemagne a été créée en 2011. C'est l'Agence Saxonne de l'environnement, de l'agriculture et de la géologie qui est à l'origine de sa création il y a maintenant plus de dix ans. Elle ne comprend qu'une dizaine de villages classés. Elle tente d'élargir son réseau sur d'autres Länder comme le Brandebourg, mais reste toujours géographiquement limitée dans le Land de Saxe dont la dénomination est l'État libre de Saxe.

VI- « Les Plus Beaux Villages de Russie »

La première tentative de création d'une association russe de beaux villages remonte à 2003. Néanmoins, certains caractères politiques et géographiques propres ont retardé la mise en place d'une association. Une des difficultés tenaient à la taille à considérer pour être un village, et en Russie un village pouvait être une commune de 100 000 habitants. Après quelques tâtonnements, l'association « Les Plus Beaux Villages de Russie » a finalement été fondée en 2014.

VII- « Les Plus Beaux Villages de Suisse »

L'association « Les Plus Beaux Villages de Suisse » s'est formée en 2015. Une des particularités de la Suisse est qu'elle est constituée par quatre régions culturelles et linguistiques : allemande, française, italienne et romanche. C'est un État Fédéral administrativement subdivisé en 26 cantons qui disposent d'une autonomie relativement forte. L'association des « Plus Beaux Villages de Suisse » est cependant propre à toute la Suisse. Elle a même intégré depuis 2019, des villages de la Principauté limitrophe du Liechtenstein.

VIII- « Les Plus Beaux Villages du Liban »

L'association « Les Plus Beaux Villages du Liban » a été fondée en 2016. Les villages candidats ont été examinés sur une période de deux ans et les premiers ont été labellisés en 2018. Cette association décerne des « Chênes » qui indique la qualité du village classé. Ces chênes sont délivrés sur trois critères, à savoir le patrimoine naturel, le patrimoine architectural et le patrimoine culturel. Chaque village est donc non seulement admis mais jaugé puisque qu'à chacun est attribué un certain nombre de chênes. Cela introduit une

hiérarchisation dans la beauté des villages qu'on ne retrouve dans aucune autre association. Une hiérarchisation et à certains égards une certaine émulation entre les villages, pour monter dans le classement...

IX- Les futures associations

Des tentatives de création d'associations de « Plus Beaux Villages » ont été menées et sont en cours dans différents pays.

À notre connaissance c'est le cas par exemple en Crète et en Grèce depuis 2010, en Roumanie depuis 2011, en Corée du Sud depuis 2011 et en Chine depuis 2019.

§2 – La « fédération » de multiples associations

Lors de l'essaimage dans le monde du concept français « Les Plus Beaux Villages » les différentes associations qui se sont constituées autour de ce principe étaient entrées bien sûr en contact avec l'association française et très naturellement ont cherché à dialoguer. De ces contacts est née l'idée de formaliser leurs relations. C'est ce qui a amené les associations de cinq pays, à savoir la France, la Wallonie, le Québec, l'Italie et le Japon, à créer, en 2012, une fédération internationale qu'ils ont appelée « Les Plus Beaux Villages de la Terre – The Most Beautiful Villages in the World ». Elle est constituée par neuf pays et l'ensemble de leurs associations regroupe plus de 800 villages³¹¹. Même s'il y a des différences entre elles sur les moyens employés, toutes les associations membres adhèrent à l'objectif commun de revitalisation des villages. Nous allons présenter les caractéristiques de cette association internationale (I) puis ses différentes activités (II).

I- Les caractéristiques de la « fédération »

Cette association est une association de droit français selon la loi de 1901. Elle n'est pas une fédération au sens juridique du terme, mais une association au sein de laquelle, toutes les associations membres restent totalement indépendantes, même si par leur participation à l'association commune elles se créent certaines obligations.

Pour définir plus précisément ce qu'est cette « fédération », nous pouvons reprendre les objectifs qu'elle s'assigne dans ce qui est son objet tel que défini dans les statuts de l'association³¹².

« 2.1 Fédérer toutes associations nationales ou régionales, existantes ou susceptibles d'être créées, labellisant des collectivités locales qui, dotées d'une dimension rurale et d'un patrimoine architectural et naturel reconnu, partagent la volonté d'en faire le support de leur politique de développement culturel, économique et social.

2.2 Constituer avec ces associations membres un réseau international de référence sur la protection, la valorisation culturelle et le développement des territoires ruraux à faible densité démographique.

2.3 Promouvoir, par l'échange permanent d'expériences et de savoir-faire, un modèle de

³¹¹ Ce chiffre correspond aux données de 2022. L'association chinoise est devenue officiellement admise comme membre associé en 2023.

³¹² On peut trouver le texte complet des statuts sur son site internet : statuts <https://lpbvt.org/status/>.

gestion et de développement durable de ces territoires, fondé sur la participation des acteurs locaux et garantissant la sauvegarde de leur patrimoine architectural, environnemental et immatériel.

2.4 Conduire toutes actions de promotion-communication favorisant une prise de conscience par l'opinion publique de la situation de ces entités territoriales souvent confrontées à la dévitalisation et susciter, de la part des autorités publiques régionales, nationales et internationales, tous concours techniques et financiers contribuant à la préservation et la mise en valeur d'un patrimoine commun à l'humanité. »

La constitution de cette association a permis en tout premier de nouer des relations poursuivies entre les différentes associations fondées sur le même concept. Afin de faciliter ces relations cette fédération internationale fonctionne principalement comme un lieu de rencontre. Elle s'efforce également d'intéresser à leur projet des acteurs qui peuvent les aider et les soutenir. Ses membres donnent des conseils et à l'occasion suscitent la création de réseaux dans d'autres pays. L'assemblée générale, appelée également rencontre internationale, accueille en effet des délégations qui souhaitent échanger des idées avec les participants en vue d'établir une association des « Plus Beaux Villages » dans leurs pays.

Cette fédération est composée en 2022 de membres actifs - les associations française, wallonne, italienne, japonaise et espagnole- et de membres associés - les associations saxonne, suisse, russe et libanaise. Pour être membre actif, il faut déposer une candidature qui est évaluée selon les critères suivants. L'association candidate doit avoir au moins cinq ans d'ancienneté et comprendre au moins dix collectivités locales préalablement labellisées, enfin elle doit avoir pour dénomination l'appellation « Les Plus Beaux Villages de ... » ou toute autre appellation équivalente dans la langue du pays. L'admission pour devenir membre actif est examinée et décidée par le Conseil d'Administration. L'association qui ne satisfait pas encore toutes les conditions peut devenir membre associé à la suite de l'agrément du conseil d'administration. Depuis la création de la fédération internationale par les associations fondatrices, une seule association est devenue membre actif selon cette procédure, c'est l'association espagnole, en 2017. En revanche une association a perdu sa qualité de membre actif, l'association québécoise qui a été radiée en 2018 par le conseil d'administration pour défaut de paiement de sa cotisation.

II- Les activités de la « fédération »

La fédération organise une coopération solidaire entre les différentes associations membres. Par exemple, après que le 24 août 2016 un violent tremblement de terre a ravagé Amatrice, qui était un des « Plus Beaux Villages » d'Italie, la fédération internationale a lancé une campagne de soutien nommée « Solidarité Amatrice ». Des sommes d'argent importantes ont été collectées au sein des diverses associations membres et ont été versées à la commune d'Amatrice pour restaurer la vie du village.

La fédération propose également l'organisation d'événements en collaboration, afin de stimuler l'animation des villages. Il y a en particulier « La Nuit romantique ». Cette initiative a pour origine une manifestation qui avait été imaginée en 2016 par « Les Plus Beaux Villages d'Italie » et organisée en Italie. Le plein succès de l'opération a amené la fédération à considérer que l'idée méritait d'être partagée. Mais, plutôt que d'inviter chaque association à le répliquer, chacune de son côté, l'idée a été d'en faire un événement de la fédération, organisé le même jour dans tous « Les Plus Beaux Villages de la Terre ». Cette manifestation

est ainsi devenue une action collective de la fédération, qui a réuni pour la première édition de 2017, plus d'un million de visiteurs dans l'ensemble des villages labellisés.

Enfin pour promouvoir le partage d'expériences et de connaissances entre les associations, la fédération organise à l'occasion de l'assemblée générale annuelle un colloque. Il s'agit d'échanges d'idées dans une ambiance conviviale sur différents sujets concernant la préservation et la valorisation des patrimoines locaux. Avec un thème général choisi chaque année. En 2019 la question mise sur le chantier du colloque était « D'où vient la beauté des villages ? ». A chaque fois cela permet aux représentants de chaque association de partager les pratiques qui sont les leurs et qui sont liées à leurs différences de localisation. La fédération garde trace de ces échanges Il a alors été admis par les participants que la diversité et la participation des habitants en étaient la source essentielle. Il a également été affirmé unanimement que « Les Plus Beaux Villages » ne sont pas des parcs d'attraction, mais des espaces de vie pour leurs habitants et que ce sont eux qui prennent en main leur mise en valeur, sans la confier à des organismes de promotion.

§3 – La signification en termes de processus d'innovation sociale

La diffusion du concept « Les Plus Beaux Villages » dans de multiples pays montre que ce concept intéresse de plus en plus d'acteurs sociaux qui soutiennent l'implication des habitants de petites communautés locales dans un processus de redynamisation.

La création du concept a été une innovation dont la mise en œuvre en fait à n'en pas douter ce qu'on appelle une innovation sociale : elle prend des formes et se trouve mise en œuvre selon des modalités diversifiées en fonction de nombreuses variables. En fonction du contexte local caractérisé par de fortes différences de situations, de cultures et de traditions. C'est ce que nous verrons (II) après avoir souligné les adaptations-hybridations du concept au cours de sa diffusion en raison des interactions de nouveaux types d'acteurs d'une localité à une autre. Ceci est caractéristique de ce qu'une innovation sociale doit être interprétée en raison de sa nature processuelle (I).

I- La nature processuelle d'une innovation sociale et de sa diffusion

Une innovation sociale est toujours en devenir, en processus. Ainsi le concept de « plus beau village » tout en se diffusant a pris des formes différentes, avec des normalisations au sein de chaque association, tout en maintenant cependant une certaine diversité entre les villages. Avec l'internationalisation sont apparues des normalisations entre les associations nationales, avec un degré plus grand de diversité d'une association à l'autre. La diffusion est adoption avec adaptation et hybridation, selon des processus mis en œuvre par des acteurs intéressés par le concept et qui partagent tous ce même objectif de revitalisation de petites communautés villageoises.

Nous avons fait le bilan de la diversité résultant des processus d'adoption-adaptation-hybridation en comparant les règles d'admission pour être labellisé « beau village » selon les différentes associations, règles qui pour l'essentiel sont explicitées par chaque association dans une charte de qualité. Nous avons fait cette analyse comparative pour les actuels cinq membres actifs de la fédération et nous en avons fait la synthèse dans le tableau 1 ci-après. Nous avons déjà évoqué cette diversité, association par association ; ici nous l'apprécions de manière systématiquement comparative.

Tableau 1 Diversité internationale dans la mise en œuvre du concept de plus beau village

Note : ✓ signifie que cet item est present de manière forte × signifie que cet item est peu valorisé

	France	Wallonie	Italie	Japon	Espagne
Patrimoine protégé	✓	×	×	×	×
Qualité urbanistique	✓	✓	✓	×	✓
Qualité architecturale	✓	✓	✓	✓	✓
Qualité naturelle	×	✓	×	✓	×
Qualité culturelle	×	×	×	✓	×
Mise en Valeur du paysage	✓	✓	✓	✓	✓
Qualité de l'accueil (ex. Hôtel, Restauration)	×	✓	✓	✓	✓
Développement économique (ex. Énergie renouvelable)	×	×	×	✓	×
Communication touristique (ex. Information touristique, Visites guidées)	×	×	✓	×	✓
Animation d'évènements	×	✓	✓	✓	✓
Leadership du chef de la communauté	×	×	×	✓	×

L'association française se concentre sur la dimension esthétique de l'agglomération bâtie, alors que la particularité de l'association japonaise se trouve dans l'évaluation des patrimoines immatériels et de l'activité économique. Nous avons également remarqué que les associations italienne et espagnole sont surtout enclines à évaluer la potentialité touristique des villages. L'association wallonne se positionne quant à elle entre le concept originel et le modèle plus ou moins touristique. On peut voir que ce positionnement est clairement lié bien sûr aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'innovation sociale.

Alors que les associations italienne et espagnole ont été clairement promues d'un côté par le Conseil du tourisme de l'Association Nationale des Communes d'Italie, et de l'autre par le Ministère du Tourisme d'Espagne, l'association wallonne est dans une autre situation. En effet elle ne peut continuer ses activités que grâce à une subvention publique importante concernant des projets architecturaux ou urbanistiques dans les villages, tout en devant compléter ses ressources grâce à sa forte relation avec Wallonie Belgique Tourisme.

II- Le rôle du contexte local et la place des liaisons internationales

La diversification du concept d'innovation sociale est stimulée par un processus d'adaptation au contexte local en raison du type d'acteur qui s'intéresse au concept et qui peut apporter des ressources, monétaires ou non-monétaires pour sa mise en œuvre. Dans « Les Plus Beaux Villages », ces acteurs peuvent être les communes qui participent à l'association par leurs contributions et certains engagements bénévoles, mais aussi les sympathisants de ce label touristique. S'y trouvent non seulement les membres cotisants d'une association, mais aussi les visiteurs qui font vivre ces villages par les achats qu'ils y font. Ce sont également les pouvoirs publics et les entreprises privées qui peuvent soutenir ces activités avec des subventions ou des souscriptions. Certes ce sont les habitants des villages qui restent les pilotes de la mise en œuvre du concept qui permet de valoriser le patrimoine de leur village. Toutefois on peut dire que les évolutions du concept sont liées à la perception et au rôle d'éléments « non-humains » comme les patrimoines urbanistiques, architecturaux, naturels et

culturels et qui sont ancrés dans le local.

Cet ancrage dans le local n'est pas pour autant un enfermement sur un territoire donné et peut se combiner avec des liaisons internationales. C'est ce que nous voyons dans le cas étudié avec la formation que le concept a permis d'une fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre - The Most Beautiful Villages in the World ». Le rapprochement des associations nationales ne s'opère pas sur le mode d'une fusion ou d'une organisation hiérarchique où l'organisation internationale gèrerait et contrôlerait les activités des différentes associations nationales. Il s'agit d'un regroupement de coopération et de mutualisation afin de faire naître une synergie entre les adhérents pour promouvoir un élargissement du tissu social constitué à partir de ce concept « Les Plus Beaux Villages ». Les membres de cette fédération internationale s'associent et nouent un lien relativement lâche au sens par exemple de Weick³¹³. Cet accord souple - autrement dit - n'est pas à considérer comme une faiblesse de l'organisation, mais plutôt comme ce qui lui apporte, via l'acceptation de la diversité, un facteur clé de son succès en ce qu'il lui permet une co-création de connaissances.

La constitution de la fédération internationale a fait partie du processus en cours d'innovation sociale initié avec la naissance du concept de plus beau village. Elle continue de contribuer à son processus d'évolution au travers d'échanges de bonnes pratiques entre délégués de chaque association à la recherche de nouvelles idées pour valoriser les activités locales. Il s'agit d'une co-construction de valeurs, pour répondre à des questions laissées de côté ou provoquées par les vagues de modernisation ou/et d'industrialisation.

Notons en outre que la forme prise par l'évolution de l'innovation sociale « Les Plus Beaux Villages », à savoir la constitution d'une fédération internationale, montre qu'une innovation sociale peut effectivement susciter ou s'accompagner d'une transformation institutionnelle et sociale. Cette transformation institutionnelle a réussi à changer – à un échelon international - le développement et le destin de petites communautés locales par la valorisation de leurs patrimoines, au-delà de la dimension purement économique.

³¹³ Le terme employé par Weick est celui de « loose coupling », voir : Voir Weick, 1979 (*op.cit.*, Ch. 4).

Chapitre 5

Actions villageoises en tant qu'innovations sociales

Nous avons pu montrer que les associations nationales et la fédération internationale des « Plus Beaux Villages » étaient traversées par des dynamiques propres à soutenir le développement local des villages. Leur constitution et leur fonctionnement constituent par eux-mêmes un processus d'innovation sociale.

Mais le cœur du problème social auquel elles s'attaquent, c'est celui de la revitalisation des villages menacés en particulier par la modernisation et le dépeuplement. Les associations en elles-mêmes peuvent être un soutien, mais le travail de base, si on peut dire, doit être accompli par les villages eux-mêmes. C'est l'objet de ce chapitre que d'étudier les actions villageoises en vue de la redynamisation de leurs villages et de montrer qu'elles peuvent être interprétées en termes d'innovations sociales telles que nous en avons exposé la théorie dans notre première partie.

Nous avons décidé de consacrer une section à des villages de l'association française et une autre à l'association japonaise, pour montrer à la fois que les processus d'innovations sociales y sont les mêmes dans leurs principes et en même temps leur diversité. Nous avons déjà montré que l'association française est centrée sur la question du patrimoine alors que l'association japonaise a une plus grande diversité. Par conséquent pour le côté français, nous avons choisi un des villages qui nous a semblé le plus représentatif d'actions d'innovation sociale centrées sur le patrimoine. Et, pour le côté japonais, nous avons choisi de prendre un panel de villages représentatifs de la diversité des modalités qui caractérise l'association japonaise. Le choix n'a pas été guidé par une analyse fine de l'ensemble des villages français et japonais mais en fonction d'une plus grande connaissance que nous avons pu avoir des uns et des autres à l'occasion des rencontres que nous avons nouées dans le cadre de nos travaux auprès de ces associations.

Ce chapitre comportera donc deux sections.

Section 1 : Un cas emblématique de développement local d'un village français

Section 2 : Un panel de modalités différentes d'action dans quatre villages japonais

Section 1 : Un cas emblématique de développement local d'un village français

Nous avons choisi Sainte Suzanne comme village donnant une bonne représentation d'un développement local fondé sur une innovation sociale guidée par le concept des « Plus Beaux Villages ». Nous n'avons pas procédé à une revue systématique de tous « Les Plus Beaux Villages » par une éventuelle enquête statistique pour choisir un village parmi d'autres ou pour définir un village théorique moyen. Notre objectif était bien une étude de cas à partir du concept d'innovation sociale, nous avons donc cherché des cas au travers de nos rencontres sur le terrain. Celles-ci se sont faites en raison de notre travail comme chargé d'études auprès de l'association japonaise des « Plus Beaux Villages » et de sa relation avec l'association française et l'association internationale.

Nous avons pu dans le cadre de cette mission pour « Les Plus Beaux Villages du Japon » faire de nombreuses rencontres et visites. Et nous avons en particulier organisé une visioconférence de présentation-discussion sur la stratégie de développement du village de Sainte-Suzanne. Les informations obtenues à cette occasion et au cours d'entretiens ont été notre matériau de base pour analyser le développement local de Sainte Suzanne.

Ce village a mis au cœur de son développement la valorisation de son patrimoine portée par ses édiles sans, puis, avec une relation au concept de plus beau village. Après avoir présenté ce village, les spécificités de son développement (§1) et rapporté et analysé le discours des édiles à son propos (§2), nous nous efforcerons de lire cette dynamique à la lumière des théories de l'innovation sociale et plus particulièrement de l'approche processuelle de Nonaka (§3).

Cette section comportera donc les paragraphes suivants :

§1 – Le patrimoine au cœur du développement de Sainte-Suzanne

§2 – Le discours des édiles sur le développement de Sainte-Suzanne

§3 – La dynamique de Sainte-Suzanne au prisme de la théorie de Nonaka

§1 – Le patrimoine au cœur du développement de Sainte-Suzanne

Après une présentation administrative du village de Sainte-Suzanne (I) nous rappellerons les principaux éléments de sa longue histoire (II) puis nous montrerons que bien avant de rejoindre l'association des « Plus Beaux Villages », Sainte-Suzanne avait mené une stratégie de développement autour de son patrimoine en mobilisant de nombreuses coopérations (III).

I- Présentation de Sainte-Suzanne

Le village de Sainte-Suzanne a rejoint l'association « Les Plus Beaux Villages de France » en 2010 car cette commune a trouvé cette association en correspondance avec ce qui était central pour les efforts qu'elle menait déjà depuis de nombreuses années pour son développement ; au cœur de ce développement elle mettait la valorisation de son patrimoine architectural et de son paysage.

Sainte-Suzanne est située, selon le découpage administratif actuel, dans le département de la Mayenne en région Pays de la Loire. Historiquement le lieu où elle se trouve, appartenait à la province du Maine, dans sa partie dite du Bas Maine, tout au sud de la Normandie. Elle a été

surnommée la perle du Maine en raison de la richesse de son patrimoine³¹⁴. Cette richesse a amené l'éditeur d'une collection d'ouvrages sur le patrimoine du Pays de la Loire à lui en consacrer un³¹⁵.

Elle est devenue, depuis le 1^{er} janvier 2016, l'une des deux communes déléguées qui ont été rapprochées pour n'en former qu'une seule, une commune nouvelle. Sainte Suzanne et Chammes couvrent chacune à peu près la même superficie (respectivement 23 et 21 km²) mais Sainte Suzanne est deux fois et demi plus peuplée (966 habitants) que sa consœur (386 habitants³¹⁶) qui ne dispose pas, loin s'en faut du même patrimoine et de la même histoire. Elles ont accolé leurs deux noms pour devenir Sainte-Suzanne-et-Chammes. C'est donc cette nouvelle commune qui appartient au Pays d'art et d'histoire Coëvrons-Mayenne, dont Sainte-Suzanne abrite le Centre d'interprétation de l'architecture et du patrimoine (CIAP). Sainte-Suzanne est reconnue également par d'autres labels que celui des « Plus Beaux Villages de France ». Sur le site des stations vertes³¹⁷ Sainte Suzanne s'enorgueillit d'être « la seule commune de France à détenir simultanément les labels « Station verte », « Commune touristique³¹⁸ », « Petite Cité de caractère³¹⁹ », « Pays d'Art et d'Histoire³²⁰ », « Terra [in]cognita », Commune fleurie (Prix régional du Patrimoine 2011), diplôme national de la « Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique de la France ».

II- Petite histoire de Sainte-Suzanne

L'histoire connue de Sainte Suzanne « remonte à la Préhistoire avec le Dolmen des Erves, (4500 ans av. J.-C.) [...] Mais ce qui retient principalement l'attention, c'est certainement le siège infructueux de son donjon par Guillaume le Conquérant de 1083 à 1087. Vestige de cette époque, le camp retranché dit "des Anglais" situé à 800 mètres de la Cité, labellisé par l'Europe "Terra [in]cognita" »³²¹. C'est autour de ce château du XI^e siècle que le village a prospéré. Il a cependant été pris trois siècles plus tard, en 1425, par les Anglais et occupé pendant 14 ans. Mais il sera libéré et retrouvera son statut. Il prendra plus tard un aspect renaissance en étant doté en 1608 d'un logis par Fouquet de la Varenne, ministre de Henri IV. En 1661 Louis XIV confère à la cité six foires et marchés annuels qui vont lui assurer la prospérité pendant deux siècles. Au XVIII^e le village dispose d'un grenier à sel qui le dote d'un rôle sur 26 paroisses des alentours. 17 moulins seront installés sur la rivière Erve et tanneries, papeteries, carteries seront très actives au bord de l'eau.

Les choses ont changé quand l'industrialisation n'a pas choisi Saint Suzanne. En effet en 1855, c'est à 7 km de là, à Evron guère plus peuplé à l'époque, qu'a été installée une gare sur la ligne de chemin de fer Paris-Laval. Les entreprises, les usines iront désormais à Evron pour s'installer. Par suite la population de Sainte Suzanne a décliné, les jeunes générations devant

³¹⁴ Selon la dénomination que lui a donnée l'écrivain Armand Joseph Dagnet, dans son ouvrage *Histoire des Coëvrons, à travers la Suisse Mancelle*, cité d'après wikipedia

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Armand_Dagnet)

³¹⁵ Davy, C., & Foisneau, N. (2014). *Sainte Suzanne, Un territoire remarquable en Mayenne*. Editions 303: Nantes.

³¹⁶ Données de 2016.

³¹⁷ <https://sainte-suzanne.stationverte.com/fr/>

³¹⁸ Voir la liste officielle (23/02/2019) des 1024 communes touristiques désignées par arrêté préfectoral pour une durée de cinq ans (https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_communes_touristiques_en_France).

³¹⁹ La marque petite cité de caractère a été créée en Bretagne en 1976, puis dans d'autres régions et en 2009, a été constitué le label Petite cité de caractère de France. Voir <https://petitescitesdecaractere.com/fr/nos-petites-cites-de-caractere/sainte-suzanne>

³²⁰ Au titre de Pays Coëvrons-Mayenne ; le label « Ville ou Pays d'art et d'histoire » est attribué par le Ministre de la Culture, après avis du Conseil national des Villes et Pays d'art et d'histoire.

³²¹ Repris de sa présentation sur station verte (<https://sainte-suzanne.stationverte.com/fr/>). Sainte Suzanne-et-Chammes en ajoute encore sur son site <https://www.ste-suzanne.com/la-perle-du-maine/647-multi-labels>.

quitter le village pour aller chercher un emploi.

Dans la période d'après-guerre un nouveau dynamisme s'est fait jour grâce aux habitants. En 1962, une association des habitants appelée « Les Amis de Sainte-Suzanne » a été créée. Cette association a d'abord entamé la restauration du muret de la promenade de la Poterne, puis l'aménagement du château et du Tertre Ganne, une colline faisant face à la cité qui offre une vue panoramique, ainsi que le fleurissement de la Poterne, des rues et des maisons. En 1966 et 1967, un spectacle de « sons et lumières » pour la Fête Médiévale a été organisé dans une cour du château. En 1973, le musée l'Auditoire, exposant de nombreux objets racontant l'histoire du village, a été créé dans une maison du XVI^e siècle, acquise et rénovée à l'initiative de l'association.

La municipalité a soutenu ces actions au moins à partir des mandats de Christiane Ligot qui a été maire de 1983 à 1997. Lors de son premier mandat le repavage de la place centrale et de la grande rue avait déjà commencé. Ensuite, de nombreux projets de mise en valeur du paysage et de l'architecture ont vu le jour. Comme par exemple l'acquisition et la restauration complète du manoir de la Butte Verte, où l'office du tourisme de Sainte-Suzanne - Les Coëvrons est aujourd'hui installé. Pour rehausser le charme du village, la voirie a été également aménagée, avec l'enfouissement des réseaux électriques et téléphoniques, le pavage des rues et des places, la création de l'aire de stationnement riverains et l'interdiction de stationnement dans le centre-ville.

III- Stratégie de coopération pour le développement autour du patrimoine de Sainte Suzanne

C'est sous le mandat de Christiane Ligot que Sainte-Suzanne a obtenu de rejoindre en 1995 l'association de Petites cités de caractères et plus généralement que la commune a mené une stratégie de coopération avec tous les acteurs qu'elle pouvait contacter pour obtenir des labels - je les ai déjà cités - et des soutiens de toute sorte, au bénéfice du développement du village.

La municipalité a ainsi sollicité l'intercommunalité, le département, la région et l'État pour qu'ils participent à la valorisation des différents éléments constitutifs du patrimoine de Sainte-Suzanne. Le château qui était initialement une propriété privée a été acquis par la commune en 1980, puis par le département de la Mayenne en 1999. Le château n'a pas été entièrement reconstitué, mais les principaux composants – le donjon, le pont-levis, la porte de fer, les remparts et le logis – ont été restaurés par le Conseil général entre 2000 et 2009. Ce logis du XVII^e siècle du château de Sainte-Suzanne abrite aujourd'hui le Centre d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine mentionné plus haut.

La plupart des actions pour la valorisation des éléments du patrimoine ont été menées par des coopérations entre les habitants, la municipalité et d'autres collectivités. L'une des actions les plus emblématiques à ce titre est celle qui a permis l'aménagement de la Promenade des Moulins.

À l'origine, en 1992, il s'agit d'un projet porté par des habitants pour retracer la vie le long de la rivière, l'Erve. Achevé aujourd'hui, ce sont des habitants qui en proposent bénévolement une visite guidée racontant l'histoire des moulins. Le projet a été mené à bien avec le concours de la municipalité qui a lancé une étude pour l'aménagement du site. Il s'agissait de concevoir comment relier le centre historique situé sur un éperon rocheux avec le hameau de la rivière. C'était là, où, autrefois, se situaient les faubourgs artisanaux - avec les tanneries, les moulins à grains, à papier, à foulon, à tabac. Entre le XVI^e et le début du XIX^e siècle, dans ce

hameau de la rivière, vivaient environ 300 ouvriers.

De la même manière, le rachat du Grand Moulin a été le fruit d'une coopération. Cet achat a été financé, à hauteur d'un tiers par l'association « les Amis de Sainte-Suzanne », d'un tiers par le conseil du district d'Erve-et-Charnie, et d'un tiers par la commune. Et avec le concours de très nombreux bénévoles qui souhaitent mettre en valeur leurs patrimoines locaux.

§2 – Le discours des édiles sur le développement de Sainte-Suzanne

Les édiles qui restent souvent en poste assez longtemps, les maires en particulier, jouent un rôle important - avec leur personnalité propre - pour orienter le fonctionnement, la vie et l'évolution d'un village. Pour bien comprendre les modalités du développement de Sainte Suzanne nous nous sommes attachés à interroger et écouter longuement³²² Jean-Pierre Morteveille³²³, qui a été maire de 2008 à 2020 et Michel Galvane, maire depuis 2020.

Nous allons en premier présenter les deux maires (I) puis la manière dont ils considèrent le lien de Sainte Suzanne avec l'association « Les Plus Beaux Villages » (II). Ensuite nous rapporterons la manière dont ils perçoivent le rôle de la participation des habitants aux actions menées pour le patrimoine (III) et enfin nous apprendrons de quelle manière ils conçoivent la question du tourisme et des activités économiques pour le développement de Sainte Suzanne (IV).

I- Présentation des deux derniers maires de Sainte-Suzanne

Nous commençons par présenter Jean-Pierre Morteveille qui a été maire de Sainte-Suzanne de 2008 à 2020. Il est issu d'une famille qui est suzannaise depuis 1560 ! Son grand-père et son père ont été, comme lui, maires de Sainte-Suzanne. Il est fier de s'être investi non seulement dans de grands projets de valorisation du patrimoine mais aussi d'avoir porté attention à de petits détails qui sont à son avis cependant de grande importance. Par exemple, des choix d'éclairage public discrets, dans un boîtier, ou encore le choix pour la signalétique de plaques de rue qui soient discrètes (petites), pour ne pas gâcher le pittoresque du village. Il nous a confié : « Ce ne sont que de petites choses, presque rien, mais elles donnent l'impression d'ensemble ».

Depuis 2020 il a cédé sa place de maire à Michel Galvane qui est un personnage au parcours atypique. En effet Michel Galvane a débuté sa vie professionnelle comme danseur classique à l'Opéra de Lyon. Ensuite il quitte la danse dans les années 1980 et devient exploitant agricole en Mayenne. Il retourne cependant dans le monde artistique comme professeur de danse au conservatoire des Coëvrons. Quelque temps plus tard il dirige le conservatoire à rayonnement intercommunal à Sablé-sur-Sarthe, à 30km de Sainte Suzanne. Il a passé plusieurs diplômes dans les années 2000 pour devenir cadre administratif territorial. Après 2 ans sur un poste à la culture de la ville d'Avignon puis de directeur de la culture dans le département du Lot et Garonne pendant deux ans et demi, il passe le concours et obtient en 2013 le poste de directeur de la Culture à Avignon³²⁴ qu'il occupe jusqu'en 2017. Il prend ensuite en charge le

³²² Nous avons fait ces interviews dans le cadre d'une visioconférence de présentation-discussion sur la stratégie de développement du village de Sainte-Suzanne, organisée par l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon ». Ceci a eu lieu en 2021.

³²³ Il est aussi membre du conseil d'administration et ancien vice-président de l'association « Les Plus Beaux Villages de France ».

³²⁴ Quelques détails en ligne sur <https://infos.emploi-public.fr/article/michel-galvane-un-ex-danseur-a-la-direction-de-la-culture-d-avignon-eea-4184>.

pilotage des projets culturels dans le département du Bas-Rhin en Alsace. Puis il redevient exploitant agricole. À Sainte-Suzanne les habitants l'ont sollicité pour qu'il devienne maire afin qu'il mette au service du développement du village ses expériences dont ils perçoivent toute la richesse.

II- Relation avec Les Plus Beaux Villages de France

Comme nous l'avons rappelé plus haut Sainte-Suzanne est un village qui bénéficie de nombreux labels. En particulier Sainte Suzanne a obtenu en 1995 celui de « Petite Cité de Caractère » qui dans la région des Pays de la Loire est très apprécié puisqu'une cinquantaine de communes participent à cette association. Cette association aide entre autres à obtenir des subventions pour valoriser le patrimoine et les paysages. Elle a permis par exemple à Sainte-Suzanne de réaliser l'enfouissement du réseau électrique et téléphonique et de faire disparaître les poteaux.

Nous avons donc demandé à Jean-Pierre Morteveille pourquoi Sainte -Suzanne avait décidé de solliciter en 2010 son adhésion aux « Plus Beaux Villages de France », alors que cela n'apporte directement ni avantage financier, ni subvention. Jean-Pierre Morteveille nous a raconté que cela faisait longtemps qu'il souhaitait que Sainte Suzanne rejoigne l'association « Les Plus Beaux Villages de France », qu'il connaissait pour avoir visité des villages de cette association. Mais il n'était pas sûr que la qualité esthétique de son village, qui s'était déjà bien améliorée, fût au niveau demandé par « Les Plus Beaux Villages ». Mais un collègue maire, celui de Saint-Céneri-le-Gérei dans le département de l'Orne, qui fait partie des « Plus Beaux Villages de France », et qui avait apprécié Sainte Suzanne, l'avait encouragé à poser une candidature.

Selon Jean-Pierre Morteveille, l'avantage de la réputation de « Les Plus Beaux Villages de France » est sa haute exigence en matière de sélection des villages. Et son axe stratégique qui porte sur des encouragements à la qualité et au développement. Enfin, il n'y a pas seulement une labellisation - et pas de subventions - mais la création d'une forte relation entre l'association et ses membres pour renforcer ensemble le concept « Les Plus Beaux Village ». Cela a constitué une motivation importante pour Sainte-Suzanne et c'en est une aussi certainement selon lui pour d'autres villages de ce type qui ont une histoire déjà longue d'accumulation d'efforts pour valoriser leur patrimoine.

III- Implication des habitants

Michel Galvane nous a dit qu'il considérait l'association « Les Plus Beaux Villages » comme un mouvement, un combat quotidien, unissant passion et détermination, mais qui n'est possible qu'avec la prise de conscience par les habitants des qualités du village. Cela prend beaucoup de temps, de vingt à trente ans d'efforts pour améliorer la vie d'un village, mais cela peut vite se dégrader si on oublie d'y veiller en permanence ; d'où une relation nécessairement étroite entre le maire et les habitants pour réaliser ces actions publiques. Il nous montrait un tel engouement que nous imaginons dans quelle disposition d'esprit il a dû se trouver lors de la demande de Sainte-Suzanne pour le renouvellement de son label en 2023. De fait nous avons pu voir Michel Galvane laisser éclater sa joie d'avoir obtenu ce renouvellement sur les plateaux de M6³²⁵.

³²⁵ Voir : <https://www.ouest-france.fr/medias/television/plus-beaux-villages-de-france-sainte-suzanne-a-lhonneur-dans-capital-sur-m6-ce-dimanche-452f2378-23aa-11ee-9181-2d9fbac938c2> consulté le 6 février 2024.

Il nous a rappelé qu'avant lui, son prédécesseur, Jean-Pierre Morteveille avait été président de l'association des habitants, où il avait déjà engagé certains projets pour la valorisation du village avec presque deux cents bénévoles - plus d'un habitant sur cinq -, ce qui montre la volonté de participation des habitants à ce type de développement.

Cette volonté de participation, et la compréhension de l'importance de ce type d'action pour le patrimoine ne signifie pas pour autant que tous les acteurs aient la même opinion sur des sujets qui comportent en général plusieurs options. Un clivage est apparu par exemple, quand la municipalité a décidé de déboiser la colline où la cité médiévale était installée. Le but était de dégager la vue, et de restaurer le magnifique panorama à 360 degrés que les arbres avaient fini par cacher. Le projet était de créer à la place des grands arbres un jardin médiéval valorisant les atouts du village. Mais une partie des habitants, autour de l'association écologiste, a combattu ce projet d'abattre des arbres. Chaque camp souhaitait que des actions soient menées pour valoriser le village et son histoire, mais chacun avait une vision contradictoire avec celle de l'autre. Même si, à la fin, une décision doit être prise, il est très important, nous a dit Michel Galvane, qu'il y ait écoute, discussion et le respect des avis contraires ce qui constitue une compréhension mutuelle de base.

La participation des habitants dans la conception et la discussion des projets, les bénévolats pour leur réalisation sont essentiels mais il faut noter aussi toute l'importance de l'implication des commerçants dans l'animation du village autour de la valorisation du patrimoine. Ainsi, par exemple, Sainte-Suzanne participe à « la Nuit Romantique », organisée à l'échelon planétaire, on l'a rappelé plus haut³²⁶. La cité médiévale est alors illuminée et animée par les habitants habillés en costumes d'époque. Deux maires et M. Vincent Houllière, président de l'association des habitants « Les Amis de Sainte-Suzanne », soulignent cet apport remarquable du soutien des commerçants qui prennent conscience eux-mêmes de l'interdépendance entre les services touristiques et la vie quotidienne des habitants.

IV- Tourisme et activités économiques

La mise en valeur du patrimoine est bien sûr réalisée pour la satisfaction des résidents, mais aussi afin de montrer toute la beauté du village à tous ceux qui veulent avoir le plaisir d'admirer de belles choses qui témoignent d'une histoire importante dont on peut se souvenir et qu'on peut apprécier. C'est-à-dire que la mise en valeur du patrimoine est aussi liée à l'accueil de visiteurs, ce qu'on appelle du tourisme.

Toutefois, l'augmentation du nombre de visiteurs n'est pas l'objectif essentiel du développement du village. En effet, le tourisme, surtout s'il est excessif, peut engendrer des effets négatifs dans la vie quotidienne du village. Jean-Pierre Morteveille nous a indiqué son souci de respecter et de tenir compte de la satisfaction des commerçants, plutôt que du nombre de visiteurs. L'activité touristique est un complément pour soutenir la vie des habitants : « Nous pouvons maintenir des commerces ouverts en hiver grâce aux touristes d'été qui rapportent suffisamment de bénéfices. »

Ce qui revient à dire que le tourisme, tout en ne devant pas prendre trop d'importance, présente cependant un caractère indispensable, et qu'il existe en particulier un lien entre présence de commerces et présence de touristes. Jean-Pierre Morteveille nous a raconté que lors de son premier mandat (commencé en 2008), il n'y avait aucun commerce dans la cité

³²⁶ Voir plus haut dans le chapitre 4, section 3, §2, le point II.

médiévale. Beaucoup d'anciens magasins avaient fermé et sur les façades des maisons qui les abritaient, une affiche mentionnait : « À vendre ». Considérant que ces biens immobiliers ne devaient pas être achetés par des propriétaires qui souhaitaient les utiliser pour les mettre location, la municipalité a décidé de faire jouer son droit de préemption. Elle a acheté ces bâtiments en les revendant sous conditions, par un appel d'offre ciblé : l'ouverture d'un restaurant ou d'un café au rez-de-chaussée. Le service de restauration étant indispensable pour promouvoir l'activité touristique, mais également pour enrichir la vie quotidienne du village, cette commune a ainsi réussi à accueillir deux restaurants sur sa place centrale.

Le développement centré sur la valorisation du patrimoine ne peut bien sûr faire abstraction des conditions économiques nécessaires pour la soutenir. Il faut aussi des activités non liées directement ou indirectement (comme le tourisme) pour maintenir de l'emploi et permettre de garder une population résidente dynamique. Ainsi l'installation d'établissements de production est considérée comme un ressort de développement local. Mais celle-ci, selon Michel Galvane et Jean-Pierre Morteveille, doit se faire en sauvegardant le paysage et la mise en valeur du patrimoine.

Il ne faut pas, selon eux, gâcher le paysage de Sainte-Suzanne dont ils sont fiers, et dont l'attractivité s'appuie sur le fait que cette cité médiévale est entourée de nature à 360 degrés. La Promenade des Moulins citée plus haut et les routes non goudronnées pour les promeneurs, les cyclistes et les chevaux qui parcourent les sentiers, sont de véritables enchantements, non seulement pour les visiteurs attirés par cet environnement bucolique, mais aussi pour les habitants eux-mêmes. Il s'agit donc de trouver les moyens de concilier l'esthétique du village avec une activité industrielle. La municipalité a donc situé une zone d'implantation à la périphérie du village, dissimulée dans les bois.

L'action publique de Sainte-Suzanne a ainsi été élaborée dans une interaction entre la municipalité, ses habitants et ses commerçants. La revitalisation de la vie quotidienne a reposé sur la valorisation des patrimoines locaux. Cela a permis d'enrayer le dépeuplement : la population du village s'est stabilisée grâce aux personnes qui ont souhaité s'y installer et le nombre de commerçants dans le centre-ville a augmenté significativement.

§3 – La dynamique de Sainte-Suzanne au prisme principal de la théorie de Nonaka

Nous allons montrer maintenant que la dynamique de développement local de Sainte Suzanne peut être lue comme une innovation sociale selon les théories ayant forgé ce concept et en particulier avec le prisme de la théorie processuelle de l'innovation de Nonaka, telle que nous l'avons présentée plus haut³²⁷. C'est-à-dire selon un mouvement dit SECI en quatre étapes : la Socialisation (I), l'Extériorisation (II), la Combinaison (III) et l'Intériorisation (IV). Nous reprenons ces quatre étapes successivement. À chaque fois nous verrons en parallèle qu'il est possible également de se référer au discours de l'économie sociale et solidaire.

I- L'étape de socialisation

Le développement de Sainte-Suzanne repose sur le fait que ses habitants ont « envie de faire quelque chose (pour leur village) », comme nous l'a souligné Jean-Pierre Morteveille. Ce type d'aspiration ou de motivation est certainement présent partout dans le monde et constitue un fondement pour l'essor du développement local. Beaucoup de communautés locales peuvent,

³²⁷ Voir plus haut dans le chapitre 3, section 2, §2, le point I-A.

malgré tout, rencontrer des difficultés pour qu'une grande majorité des habitants partagent cette idée. Ceux de Sainte-Suzanne y sont parvenus grâce à l'action d'une association locale « Les Amis de Sainte-Suzanne ». Pour des processus d'innovations non emmenés par des Entreprises privées, ce sont ces types d'acteurs qui sont essentiels pour prendre des initiatives innovantes. Nous avons noté également ce processus avec le rôle de l'association des habitants du village de Collonges-la-Rouge³²⁸.

Ce constat est bien sûr aussi conforme à la théorie de l'innovation sociale portée par l'analyse en termes d'économie sociale et solidaire. Une association innovante présente quatre caractéristiques propres : la finalité, l'autonomie de gestion, le contrôle démocratique et la primauté des personnes et de l'objet social. De fait à Sainte Suzanne, les habitants participent à l'association pour valoriser la vie locale plutôt que par motivation individuelle et/ou pécuniaire. Cette motivation est celle d'un idéal visant à faire perdurer le « bien commun » comme base d'une fraternité ou d'une « empathie » au sens de Nonaka³²⁹.

Deuxièmement, l'association étant essentiellement indépendante du pouvoir politique et sans actionnaires, cette situation permet aux habitants de réfléchir aux problématiques de leur communauté et d'agir sans préalable, car certaines solutions ne peuvent pas se trouver dans le courant dominant d'une politique nationale ou dans un « business model ».

Troisièmement, le droit égalitaire entre les adhérents encourage tout type d'acteurs de la communauté à aller vers ces expériences qui facilitent la compréhension mutuelle au-delà des stéréotypes et des a priori personnels et facilitent la conception d'une innovation sociale collective.

Enfin, l'objectif de cette association d'habitants de valoriser la vie sociale, correspond bien à la définition de l'innovation sociale au sens de l'économie sociale et solidaire, car elle est propice à un échange libre des idées, une condition indispensable pour aboutir à une bonne entente entre les acteurs locaux.

II- L'étape d'extériorisation

La volonté partagée par les habitants de contribuer au développement du village correspondait à ce que Jean-Pierre Morteveille nous a confié, en se rappelant ce que se disaient les habitants : « les richesses qu'on avait ici, et qu'ils n'avaient pas dans les autres villages, on pouvait peut-être en tirer quelque chose ». C'est ainsi que le village s'est projeté vers l'extérieur à l'occasion de nombreux projets associatifs. L'association des habitants a joué un rôle important pour lancer par exemple, l'organisation d'événements, la création du musée ainsi que l'aménagement de la Promenade des Moulins. Même s'il s'agit de petites initiatives comme le fleurissement de la cité médiévale, toutes les actions sont axées sur la mise en valeur du patrimoine local. Ces actions ont commencé en 1962, par la modeste restauration du muret de la promenade de la Poterne. La concrétisation visuelle de ces souhaits partagés a permis ainsi d'attirer d'autres acteurs locaux, nécessaires au déclenchement de nouveaux grands projets. C'est en ce sens une étape d'extériorisation.

³²⁸ Voir plus haut dans le chapitre 4, section 1, §1.

³²⁹ Nonaka précise ainsi le concept d'« empathie » : « grâce à une attitude détachée de tout sentiment de gain ou de perte, dans laquelle soi et l'autre ne font qu'un, on partage le "ici et maintenant", on est libéré de l'égoïsme, tout en étant en contact avec les autres, et on transcende le corps individuel pour ne faire qu'une seule entité avec l'autre ». Voir notamment les pages 272-274 de Nonaka, I. (2021). *Nihon-shakai e no Kitai* (Attentes envers la société japonaise). In I. Nonaka. (Eds.), *Kyokan ga Mirai wo tsukururu ; Social Innovation no Jissen-chi (L'empathie crée l'avenir : la connaissance pratique de l'innovation sociale.)*, (p. 265-301). Chikura Publishing Co.,Ltd.: Tokyo.

Les ressources émanant des engagements bénévoles ont fortement contribué à la réalisation de ces projets³³⁰. Ce type de ressources fondées sur le principe de réciprocité sont constitutives du fonctionnement de l'économie sociale et solidaire. Dans le cas d'innovations liées à une approche « business », la question du financement dépend de la rentabilité espérée sur le marché. Ainsi, si les porteurs et les bénéficiaires d'un projet d'innovation sociale sont parfois les mêmes entités, dans les initiatives de Sainte-Suzanne, la faisabilité dépend plutôt de soutiens sous forme de dons ou de bénévolat.

III- L'étape de combinaison

L'exemple du développement de Sainte Suzanne montre clairement toute l'importance du jeu des combinaisons et des interactions de multiples parties prenantes. Nous les rappelons en ajoutant aussi quelques éléments non cités précédemment.

Les initiatives menées par les habitants ont été parfaitement intégrées par la municipalité dans les actions qu'elle a pilotées et dans celles qui sont de son ressort principal. Par exemple, dans ce qui est de son ressort figurent la contribution à la réglementation architecturale des matériaux et des couleurs, les règles urbanistiques comme la définition du plan d'occupation des sols (POS) et/ou des plans locaux d'urbanisme (PLU). Ainsi, la municipalité n'est pas un simple décideur du financement d'actions publiques, mais elle a un rôle législatif local important. L'innovation sociale ne repose pas sur un seul acteur, pour transformer la société il est nécessaire qu'il y ait la coopération de multiples acteurs. Les connaissances et les savoir-faire acquis par l'association des habitants, la municipalité et les commerçants locaux sont différents et chaque acteur est complémentaire pour coconstruire l'innovation sociale commune.

Cette co-construction va même au-delà, au sens où elle demande aussi de combiner des connaissances créées dans cette commune avec celles d'acteurs extérieurs. Ainsi des actions de Sainte-Suzanne ont été croisées et ont évolué grâce à l'association « Les Plus Beaux Villages de France ». Avant même que Sainte Suzanne ait adhéré à cette association, son maire (Jean-Pierre Morteveille) en avait été un admirateur et il s'était inspiré de ce qu'il s'y faisait pour orienter et accélérer les initiatives locales de Sainte Suzanne. Le label « Les Plus Beaux Villages » donne aujourd'hui une fierté aux habitants et le consensus pour le maintenir permet une entente au sujet de l'orientation du développement local. Cette association est également un espace bilatéral pour apprendre de certains cas, pionniers de la revitalisation des petites communautés locales. Ce réseau de création de connaissances s'agrandit internationalement aujourd'hui, comme avec l'association « Les Plus Beaux Villages du Japon » qui a organisée une visioconférence pour s'informer au sujet des actions publiques dans différents villages. Le processus d'innovation sociale peut ainsi être facilité par l'interaction avec des acteurs extérieurs.

IV- L'étape d'intériorisation

Ce nouveau modèle de développement local mis en œuvre par Sainte- Suzanne, et en lien

³³⁰ Pour le cas de la Promenade des Moulins, Jean-Pierre Morteveille précise dans le journal Les Alpes mancelles lors d'un interview donné le 9 juin 2014 que « Le montant global, toutes phases confondues entre 2005 et 2014, est de 1 146 000 euros TTC » avec divers financements publics et que « le travail de tous les bénévoles a représenté une économie évaluée à 80 000 euros ». Voir https://actu.fr/pays-de-la-loire/sille-le-guillaume_72334/grand-moulin-de-sainte-suzanne-un-bijoux-a-decouvrir_10406340.html, consulté le 19 mars 2024.

avec le concept des « Plus Beaux Villages », ne peut se poursuivre sans qu'il soit intériorisé, compris, par les habitants et enraciné dans la vie quotidienne de Sainte-Suzanne. Sinon les projets qui avancent dans le sens de ce modèle de développement rencontreront de grandes difficultés.

Ainsi, par exemple l'interdiction de stationnement dans le centre-ville ne peut être mise en place sans que les habitants aient intériorisé le projet de développement. Cette interdiction les oblige en effet à renoncer partiellement à un confort moderne emblématique. De manière positive, on peut observer dans ce village que les Suzannais participent par ailleurs spontanément à la valorisation des espaces publics, composés de bâtiments publics et privés : l'aménagement des toits et façades en respectant les habitats historiques et la conciliation des parties modernes avec le paysage traditionnel. Ces pratiques quotidiennes suscitent un intérêt de plus en plus profond pour améliorer la vie communautaire du village.

La participation des habitants dans les actions publiques de Sainte-Suzanne facilite ainsi le lancement de nouveaux projets. La restauration de divers bâtiments ou la réhabilitation de patrimoines locaux comme le rempart de la cité ou le Grand Moulin sont faites par les habitants eux-mêmes. Ces expériences renforcent leur attachement à la commune, font vivre la citoyenneté et nourrissent l'image de la communauté. Jean-Pierre Morteveille nous a confié qu'il avait ressenti dans cette commune, au cours de ses mandats, une relation très forte avec les habitants du fait des expériences liant l'association locale et la réalisation de nombreuses politiques publiques. La participation aux actions publiques n'est donc pas limitée par le droit à la parole dans le conseil municipal, mais il s'agit également de l'organisation d'un travail collectif pour valoriser la vie communautaire.

D'une certaine manière, la démocratisation politique et l'économie non monétaire que soutiennent les conceptions de l'économie sociale et solidaire ont constitué à Sainte Suzanne un moteur du processus de l'innovation sociale. L'association des habitants est une forme adaptée pour partager les problématiques de la localité, les engagements bénévoles aident à l'avancement des actions publiques, la concertation dans la communauté locale et la coopération avec des acteurs extérieurs stimulent la création des connaissances. Enfin, nous avons noté que la participation des habitants approfondit la compréhension d'un nouveau modèle de développement local, nécessaire au lancement de nouvelles initiatives.

Section 2 : Un panel de modalités différentes d'actions dans quatre villages japonais

Comme nous l'avons indiqué plus haut, il y a bien sûr une part d'arbitraire dans le choix des cas étudiés puisque nous n'avons pas procédé à une analyse de données d'ensemble pour faire une catégorisation générale. Mais cet arbitraire est guidé par la théorie présentée dans la première partie où nous avons montré qu'il était possible d'envisager des processus d'innovations sociales permettant le développement local sur différents types de ressource à mettre en œuvre pour dynamiser une communauté. Cela correspond à quatre modalités principales et nous avons choisi de l'illustrer en relatant le processus de dynamisation qu'ont connu quatre villages japonais chacun principalement selon l'une de ces modalités. Nous interpréterons bien sûr chaque récit en termes de processus d'innovation sociale.

Nous commencerons donc avec le village de Tsumago-juku³³¹ qui a appuyé son développement sur la promotion du patrimoine culturel qui est l'une des modalités les plus fréquentes au sein des « Plus Beaux Villages de France ». Ensuite nous présenterons le cas du village de Kamikatsu qui a atteint par lui-même une notoriété internationale, bien au-delà de l'association des « Plus Beaux Villages ». La modalité de développement qui est la sienne est plus fréquente parmi « Les Plus Beaux Villages du Japon » qu'elle ne l'est dans « Les Plus Beaux Villages de France ». Il s'agit en effet d'une dynamisation en lien avec l'environnement naturel. Ensuite nous montrerons un cas de dynamique fondée sur la participation citoyenne via une forme spécifique de budget participatif mis en place dans le village de Chizu. Nous terminerons par une modalité, à notre sens pas assez prise en compte, la restauration de la viabilité économique dans le village de Ama sur une économie de sobriété et de simplicité.

Nous aurons donc le plan suivant d'exposition.

- §1 – La promotion du patrimoine culturel par Tsumago
- §2 – Le développement en lien avec l'environnement naturel à Kamikatsu
- §3 – La dynamique fondée sur la démocratie participative de Chizu
- §4 – La restauration de la viabilité économique au sein de Ama

§1 – La promotion du patrimoine culturel par Tsumago

Nous nous intéressons d'abord aux initiatives menées par des habitants de Tsumago³³². Ces initiatives situent bien le cas de Tsumago comme celui d'une innovation sociale pour le développement local prenant appui sur la promotion du patrimoine culturel. Le choix y a été fait, contraint en quelque sorte par l'impossibilité d'embrancher sur le développement économique standard (I) qui bouleversait le Japon dans son ensemble dès la fin des années 1950. Ce sont les habitants qui en créant une association vont jouer un rôle clé (II) comme dans le cas que nous avons présenté de Sainte Suzanne en France par exemple. Après avoir retracé le processus de cette mise en dynamique à Tsumago nous en ferons une lecture en termes de processus d'innovation sociale (III).

I- L'impossibilité d'un développement économique standard

³³¹ Dans la suite du texte nous nous référons à ce village comme « Tsumago » sans y ajouter « juku » qui qualifie la fonction historique de lieu d'hébergement de ce village.

³³² Tsumago est un hameau de Nagiso. Il fait partie de l'association japonaise des « Plus Beaux Villages » depuis 2008, principalement en raison des beautés de ses routes historiques « *Yogawa-michi* », de sa fête traditionnelle « *Hanauma-matsuri* » et de son statut d'ancien village étape « *Tsumago-juku* » sur ces routes historiques.

Tsumago, situé dans la commune de Nagiso (département de Nagano) était l'un des 69 villages d'étape sur la route « Nakasen-do », l'une des cinq qui reliaient Tokyo à Kyoto à l'époque d'Édo. Le centre-ville de jadis était devenu un carrefour commercial important pour les marchands, toutefois, l'avènement de la modernisation, avec l'aménagement d'infrastructures de transport comme la création de nouvelles routes et de chemins de fer, a provoqué le déclin de la communauté du village. Les gîtes ont perdu leurs fonctions et la jeune génération a dû quitter le village pour trouver de l'emploi. Le village était ainsi en proie au dépeuplement dès le milieu du XX^e siècle.

Au même moment la société japonaise est en pleine expansion économique, et vit ce qui a été appelé le miracle économique japonais. Le développement est alors lié à l'industrialisation et à la modernisation. C'était l'époque du « scrap and build » « détruire et construire » où le patrimoine architectural, comme les maisons traditionnelles, ont été détruits pour construire de grands hôtels, où le patrimoine urbain traditionnel, comme les ruelles étroites non goudronnées, a laissé place à un nouvel agencement avec des voies larges et goudronnées pour faciliter la circulation des véhicules.

Mais Tsumago était à l'écart de cette dynamique du développement et des habitants s'en sont inquiétés. Ils ont rédigé en 1959, une lettre signée par soixante-quatre d'entre eux et qu'ils ont remise à M. Kobayashi. Celui-ci était instructeur des aides agricoles de la municipalité, pour revitaliser le bourg de Tsumago. M. Kobayashi a essayé de trouver une solution dans la promotion adaptée des activités agricoles. Mais la conclusion de ses études et de nombreuses expérimentations, a été que ni le sol ni le climat de Tsumago n'étaient propices à une quelconque activité que ce soit l'agriculture, l'élevage, ou la sériciculture. M. Kobayashi s'est réorienté vers l'idée d'une revitalisation de Tsumago en prenant appui sur le patrimoine culturel local. Ceci malgré les réticences d'un certain nombre des habitants qui considéraient que la préservation des vestiges du passé était une politique rétrograde. Il persévéra cependant et gagna petit à petit le soutien d'une bonne partie des habitants.

II- Le rôle clé d'une association des habitants les « Tsumago-lovers »

Les initiatives stimulées par l'idée de M. Kobayashi se sont épanouies à partir de 1968. À la suite d'une pré-étude effectuée par des experts universitaires, les affaires départementales de Nagano, pour leur centième anniversaire depuis l'ère Meiji, ont permis de rénover ou réhabiliter vingt-six bâtiments à Tsumago. La même année, l'association « Tsumago Lovers (*tsumago wo aisurukai*) a été créée afin de faciliter l'action publique autonome des habitants et la préservation des paysages du village. Une des problématiques fortement prises en considération a été le risque d'investissements commerciaux par des acteurs extérieurs. En 1971, l'association a donc publié la Charte des Habitants, qui a défini en particulier trois principes : « ne pas vendre (*uranai*) », « ne pas louer (*kasanaï*) », « ne pas démolir (*kowasanaï*) ». Cette charte n'a pas force de loi, mais tous les habitants l'ont bien respectée pour protéger leurs paysages. Cette association joue aujourd'hui encore un rôle indéniable pour valoriser le patrimoine local. Comme en témoignent les exemples suivants d'opérations qui s'y déroulent : la réfection de manière traditionnelle de la toiture d'une maison, la préparation d'une fête de l'époque Édo, la gestion d'un musée de la vie d'antan et le fleurissement du village.

Cette initiative menée par des habitants, exemple rare à cette époque au Japon, a été progressivement acceptée comme une des voies de développement pour de petites

communautés locales. En 1973, la municipalité de Nagiso a promulgué un « arrêté pour la préservation de Tsumago » qui permet de donner une force juridique à la Charte dont l'application reposait sur la seule volonté des habitants. En 1975, le cadre gouvernemental des « Zones importantes de conservation de bâtiments traditionnels » est créé sous l'influence de cette commune, et le village de Tsumago y sera enregistré l'année suivante. Le nombre de visiteurs annuels, qui était de 16 000 en 1966, passe à plus de 500 000 à partir de 1972. Aujourd'hui, la problématique de la préservation du patrimoine historique et des paysages traditionnels a bien sensibilisé l'opinion publique et les politiques publiques concernant le développement local.

III-La lecture en termes d'innovation sociale

Nous pouvons lire ce qui s'est passé à Tsumago avec les lunettes de l'approche processuelle « SECI » de l'innovation sociale de Nonaka rappelée dans la section précédente.

Au départ de cette innovation sociale à Tsumago, il y a le partage par ses habitants de la valeur du paysage de leur village d'étape de l'époque d'Édo (Socialisation). Ils ont uni leurs efforts sous les slogans « ne pas vendre », « ne pas louer », « ne pas démolir », résumant la contre-mesure d'une de leurs problématiques (Extériorisation). Leurs initiatives se sont réalisées avec la coopération d'ingénieurs-chercheurs, d'institutions publiques et d'habitants (Combinaison). Et ces activités de valorisation du patrimoine se sont enracinées dans la vie des habitants (Intériorisation).

Nous vérifions dans le cas de Tsumago, le fait que l'innovation sociale transforme une société dans un processus dynamique. L'innovation est conceptualisée au début par un groupe minoritaire pour finalement être partagée par une grande majorité de la population. Ces actions n'avaient pas vocation à modifier le modèle de développement local au niveau national, les acteurs de cette localité ayant trouvé ce modèle, par une simple recherche de solutions à leurs problèmes locaux. Autrement-dit, cette communauté ne pouvant pas moderniser ses activités économiques, les habitants ont résolu cette difficulté par la revalorisation de vestiges considérées jusque-là comme obsolètes et promis à la disparition. Le développement local axé sur la préservation des paysages traditionnels est aujourd'hui largement apprécié dans la société japonaise, bien que cette idée ait été plutôt minoritaire dans la période de forte croissance économique du Japon.

Ce cas montre aussi l'importance de l'hybridation des ressources. La plupart des activités de redynamisation ont été réalisées par des financements publics et des engagements bénévoles mais aussi avec l'appui d'activités touristiques commerciales. En effet il y a eu synergie entre la valorisation du patrimoine local et les activités touristiques pour la préservation et la valorisation de ces patrimoines. Le nombre de commerçants dans un bourg augmentant avec celui des touristes, cela entraîne effectivement une revitalisation des activités économiques qui permettent de vivre dans ce village. Il suffit donc que les acteurs locaux considèrent que les ressources provenant du marché soient indispensables à la poursuite d'autres activités indépendantes.

L'association des habitants « Tsumago Lovers » se qualifie comme « une mairie qui ne collecte pas de taxes » et qui facilite la communication entre les résidents et les actions publiques liées à leurs intérêts. Ainsi pour combler ses faibles financements, l'association gère un parking pour les visiteurs. Aussi, l'innovation sociale créée dans cette communauté ne correspond certes pas à un « business model », mais montre la nécessité de la combinaison

des ressources, découlant à la fois de la réciprocité, de la redistribution et du marché comme le promeuvent les tenants de l'économie sociale et solidaire.

§2 – Le développement en lien avec l'environnement naturel à Kamikatsu

Kamikatsu³³³ est un village de montagnes dans l'île de Shikoku. Les forêts y occupent 85 % du territoire aussi l'industrie sylvicole y était essentielle. Elle s'accompagnait d'une arboriculture d'agrumes principalement de mandariniers. Ces activités ont été victimes de deux phénomènes destructeurs. En premier la baisse du prix des bois en raison d'importations croissantes en provenance de pays en voie de développement et en second un phénomène brutal d'élimination massive des mandariniers par la forte vague de grand froid en 1981. Les jeunes générations ont dû alors quitter leur village natal et la population qui comptait 6356 habitants en 1950 a progressivement diminué et n'était plus que de 1457 habitants en 2022. Le pourcentage des plus de 65 ans atteignait 52,9 %, un taux très élevé, plus encore que celui déjà élevé³³⁴ du département de Tokushima où se trouve Kamikatsu (35,2 %). Cette commune est donc un village emblématique de la société japonaise où le vieillissement de la population et la désertification progressent.

Comment essayer cependant de maintenir un certain dynamisme dans le village ? Kamikatsu a trouvé une voie de développement autour de deux initiatives, deux innovations, en relation avec l'environnement naturel. En premier c'est une mise en valeur de feuilles décoratives naturelles pour la gastronomie dans le cadre d'une coopérative puis d'une entreprise d'économie mixte (I). Ensuite c'est l'organisation du mouvement vers une commune zéro déchet (II). Dans l'un et l'autre cas l'importance de la gestion a été essentielle pour la réussite de l'innovation sociale au bénéfice du village (III).

I- Une mise en valeur de feuilles décoratives naturelles pour la gastronomie

Face aux difficultés de l'économie du village et en particulier de la vente du bois, le maire et le responsable la coopérative agricole locale ont décidé d'embaucher M. Yokoishi qui n'était pas originaire du village afin de bénéficier de l'avis de quelqu'un « d'extérieur³³⁵ ». Il avait été chargé de l'instruction technique relative aux aides disponibles en faveur de l'agriculture dans les coopératives agricoles du Japon. Du fait de sa situation d'étranger au village, les habitants lui témoignaient une certaine opposition. C'est pourtant lui qui sera la cheville ouvrière de cette mise en valeur de feuilles décoratives pour la gastronomie et de son succès. Mais avant de présenter celle-ci précisément, nous devons expliquer comment il en est arrivé là.

Commençant juste sa carrière professionnelle, il a proposé aux villageois plusieurs projets d'amélioration, mais ceux-ci, majoritairement, résistaient au changement de leurs méthodes traditionnelles. Cependant deux ans après sa prise de poste un évènement, le désastre causé par la vague de froid de 1981, va amener des changements qui feront que les villageois vont revoir leur attitude. Ce désastre qui a détruit la plupart des mandariniers a fait peser une menace terrible sur l'avenir du village. C'est alors que M. Yokoishi a proposé des solutions de

³³³ Kamikatsu fait partie de l'association japonaise des « Plus Beaux Villages » depuis 2005, principalement en raison de la beauté de ses rizières en terrasses à « *Kashihara* », de ses forêts sacrées « *Yamainu-dake* » et de son agriculture engagée dans une activité de production de feuilles décoratives naturelles « *Irodori* » pour la cuisine. Il est l'un des 7 villages fondateurs de l'association japonaise.

³³⁴ Pour l'ensemble du Japon, le % est de 30%.

³³⁵ Qualifié de *yosomono* (よそ者) qui peut être traduit par étranger (au village – on utilise un autre terme pour dire étranger au Japon).

relance par la diversification des productions agricoles et par l'ouverture à de nouveaux débouchés, et qu'ainsi il a gagné progressivement la confiance des habitants.

Par exemple, la coopérative agricole a introduit la culture du champignon *shiitaké* ce qui a amélioré le revenu des paysannes de la localité. Mais cela exigeait un travail difficile pour des personnes âgées. C'est alors que M. Yokoishi a eu en 1986 une idée nouvelle. Lors d'un déjeuner dans un restaurant japonais traditionnel, il a remarqué l'emploi de feuilles décoratives naturelles pour agrémenter l'esthétique des plats. À cette époque, ces feuilles étaient cueillies par les cuisiniers eux-mêmes et il était rare de les trouver sur les marchés même sur ceux spécialisés pour les restaurants.

Malgré une certaine résistance de la coopérative M. Yokoishi a fait démarrer cette activité. Il a lancé la cueillette et la préparation de quelques feuilles et de leur commercialisation avec quatre femmes âgées d'expérience. Dans un premier temps personne n'en acheta, car elles ne correspondaient pas à l'attente des cuisiniers. C'est qu'il ignorait certains critères qui faisaient partie en quelque sorte de l'art culinaire japonais. Afin d'essayer de les percer, M. Yokoishi fréquenta alors, à ses frais, un restaurant japonais traditionnel pour étudier patiemment les arts décoratifs culinaires à l'aide de feuilles.

Cela permit de faire une offre satisfaisant des restaurateurs clients et ce fut le début d'un certain succès. Celui-ci entraîna progressivement d'autres paysannes locales et en 1994 le chiffre d'affaires a dépassé cent millions de yens³³⁶. Cette innovation aurait pu suivre un certain cours sans M. Yokoishi car celui-ci a décidé en 1996, de quitter la coopérative agricole avec l'accord de ses responsables, car sa rémunération ne lui paraissait pas suffisante pour bien entretenir sa famille avec trois enfants.

Les agriculteurs engagés dans cette activité de feuilles décoratives naturelles regrettaient cette démission et ont réagi. Ils ont été 177 à signer une lettre destinée à M. Yokoishi et au maire du village, une lettre sollicitant le maintien de M. Yokoishi. La municipalité a alors décidé de lui proposer un poste améliorant son salaire, ce qui est totalement exceptionnel dans la société japonaise où règne la culture du respect de l'ordre et de l'ancienneté. Néanmoins, peut-être parce qu'il n'avait plus directement en charge les travaux de la coopérative agricole, le chiffre d'affaires de l'activité des feuilles décoratives a baissé de moitié entre 1996 et 1999.

C'est dans ce contexte que se sont engagées des discussions entre la municipalité et ses habitants, et que la commune de Kamikatsu a décidé de créer une société anonyme « Irodori » selon un statut d'une entreprise d'économie mixte, dont les fonds proviennent à 70 % de la municipalité et à 30 % d'une autre entreprise d'économie mixte. M. Yokoishi a pris la responsabilité des affaires agricoles prises en charge par cette société et s'est employé à en améliorer l'efficacité et la rentabilité. En particulier par l'introduction de technologies de l'information et de la communication, et avec l'aide d'une subvention d'État. La performance de chacun a ainsi été rendue visible pour que les personnes âgées puissent prendre leurs décisions de façon autonome, pour réaliser une meilleure rentabilité en tenant compte de la loi de l'offre et de la demande avec l'esprit de rivalité entre leurs collègues. Le chiffre d'affaires de cette nouvelle entreprise de feuilles décoratives naturelles a repris sa croissance et a atteint plus de 2 millions d'euros en 2006.

II- Un mouvement orienté vers une commune zéro déchet

³³⁶ Au cours du change du yen en début 2024, cela correspond à 700 000 euros environ.

L'autre initiative qui a vu le jour dans le village de Kamikatsu est un mouvement qui va l'orienter vers une commune zéro déchet.

Le climat ou l'atmosphère de la municipalité a en quelque sorte évolué dès le début de l'action de M. Yokoishi pour les feuilles décoratives. Cela a même inspiré un certain nombre de communes que cette coopération entre la municipalité et la société civile – entreprises privées et citoyens – qui constitue un espace de concertation et une base pour lancer des initiatives locales. Ce type d'interaction entre une municipalité et ses habitants s'est en effet produite plus fréquemment à partir de 1989, sous le surnom de « Village d'Ikkyû » (*IQ no sato*), sous-entendant que tous les habitants y cherchent la solution à une question ou une problématique, comme dans un village peuplé d'individus de type Ikkyû, ce célèbre personnage³³⁷ doté d'un esprit plein d'à-propos. Au travers de leur engagement dans des actions publiques, les habitants ont pris conscience des possibilités de mettre en valeur leur communauté locale avec des décisions qu'ils peuvent prendre eux-mêmes.

C'est dans cette ambiance qu'est née l'initiative pour un « mouvement zéro déchet » (zero waste) dont nous allons tout d'abord rappeler le contexte. À Kamikatsu comme ailleurs, on procédait jusqu'alors à l'enfouissement des déchets. Mais au début de 1990, cet enfouissement est devenu problématique faute de terrains disponibles et adaptés à cet enfouissement. La municipalité a mis en place « un comité exploratoire du plan de la ville de Kamikatsu pour le recyclage ». Ce comité a décidé la promotion d'appareils de compostage à usage domestique et l'acquisition d'un petit incinérateur collectif.

Mais, la municipalité s'est vue confrontée quelques années plus tard (en 2000) à une nouvelle loi sur l'utilisation des petits incinérateurs. Elle se trouvait désormais dans l'obligation de construire une nouvelle usine d'incinération, ce qui représentait un investissement trop coûteux pour la commune. Le village de Kamikatsu a alors décidé d'une réduction des déchets. Pour cela la commune a fait la promotion et a organisé un tri écologique. Ce tri est très élaboré, il comportait 17 catégories en 2000. Le nombre a été augmenté jusqu'à 45 à partir de 2016. Une fois que la décision politique « zéro déchet » a été prise en 2003, la constitution d'une association à but non lucratif « Zero Waste Academy » (NPO) a été préparée et agréée en 2005 avec l'objectif de réaliser en 2020 une situation de « Zéro déchet ». C'est-à-dire que tous les déchets sont réduits, triés pour être réutilisés, recyclés ou compostés. Le taux de recyclage s'élève en 2020 à 80 %.

Les résultats semblent remarquables. Comment ont-ils pu être obtenus ? Pour y parvenir la municipalité a organisé une quarantaine de réunions publiques avec les habitants et les engagés bénévoles qui la soutenaient. En particulier pour aider les personnes âgées et les habitants sans véhicule pour aller amener leurs déchets triés au centre de collecte. Le concept « zéro déchet » a ainsi été bien adopté par la communauté locale dans son ensemble et ce mouvement a également engendré un développement économique en attirant beaucoup d'entrepreneurs sociaux.

On peut citer quelques exemples. Le « Grand magasin de Kamikatsu », spécialisé dans la vente en vrac pour réduire les emballages, a été fondé en 2013. Il a ensuite ouvert en 2015 Rise & Win Brewing Co. une brasserie pour s'engager vers une société durable, avec la

³³⁷ Ce personnage d'un dessin animé japonais *Ikkyû-san* télévisé entre 1975 et 1982 est inspiré d'un moine bouddhiste du XV^e siècle, Ikkyû Sôjun, réputé pour sa vivacité d'esprit. Souvent rediffusé et disséminé à l'étranger, et objet d'une série manga en 1993 tout aussi diffusée.

réutilisation des tourteaux, par exemple. En 2013, un jeune couple de retour au village natal a ouvert le restaurant Café Palestar dans un esprit écologique. En 2020, une équipe en collaboration avec la municipalité et diverses entreprises privées, a créé Kamikatsu Zero Waste Center « WHY », un centre de collecte sélective des déchets. En outre, le réseau de déclaration politique « zéro déchet » s'étend aujourd'hui à plus de cinq municipalités au Japon et également à de nombreuses villes dans le monde³³⁸.

III- Une innovation sociale de type gestionnaire

Notre interprétation de l'innovation sociale pour le développement local de Kamikatsu reprend celle que Nonaka et son équipe en ont eux-mêmes donnée dans un ouvrage³³⁹.

M. Yokoishi a eu confiance dans les échanges avec les paysannes locales (Socialisation, premier temps du « SECI »). Il a commencé avec un petit groupe de quatre femmes âgées qui ont partagé son projet de feuilles décoratives naturelles (Extériorisation). La conceptualisation de M. Yokoishi a été renforcée à la fois par les savoir-faire locaux de ces personnes et par l'art culinaire de la cuisine japonaise traditionnelle (Combinaison). Ce business model a finalement été soutenu par l'ensemble de la communauté, qu'il s'agisse de la municipalité, des entreprises locales ou des habitants (Intériorisation). Cette relation étroite a suscité l'échange d'idées afin de valoriser la vie quotidienne (Socialisation). Une nouvelle initiative a été lancée sous le concept « zéro déchet » (Extériorisation) et les connaissances du recyclage des déchets se sont enrichies par l'association à but non lucratif « Zero Waste Academy » (Combinaison). Enfin, la participation et la compréhension des habitants ont permis un système de tri écologique des déchets, ainsi de nouveaux entrepreneurs se sont installés dans le village afin d'accélérer une politique publique « zéro déchet » (Intériorisation).

Nous voulons ajouter à cette interprétation un élément d'analyse qui nous semble important. Le fait que le point de départ et de développement de l'opération menée par M. Yokoishi soit finalement porté par une entreprise de type société anonyme n'a pas empêché que la dimension solidariste soit bien présente.

Notons en premier que lorsque M. Yokoishi s'est installé dans le village, il a remarqué que les personnes âgées vivaient dans une certaine apathie et que les habitants ne se sentaient pas fiers de leur village natal. Grâce à cette nouvelle entreprise M. Yokoishi a apporté de l'espoir via de l'activité. La moyenne d'âge des employés de « Irodori S.A. » est en effet d'environ 70 ans³⁴⁰. Une des premières employées de l'entreprise, Mme Sakano a raconté « ce travail m'a sauvée de la démence »³⁴¹. Les dépenses médicales moyennes par personne dans le village sont à un niveau inférieur à celui du département de Tokushima et la maison de retraite publique a été fermée en 2006. Ce travail propose ainsi une raison d'être qui n'est pas contrôlée par les actionnaires ou les pouvoirs publics, deux acteurs considérés comme des sources potentielles d'anomie par les tenants de l'économie sociale et solidaire.

Pour M. Yokoshi, la coopérative agricole n'était pas une forme pertinente pour développer cette innovation sociale. M. Yokoishi insiste sur une compréhension nécessaire, à la fois de

³³⁸ Au Japon, il s'agit de Ooki (Fukuoka) en 2008, de Minamata (Kumamoto) en 2009, de Ikaruga en 2017, de Miyama (Fukuoka) en 2020. Au niveau international, par exemple, il y a « Zero Waste International Alliance ». (Voir la liste via le lien suivant ; <https://zwia.org/zero-waste-communities/>)

³³⁹ Nonaka et al., 2014 (*op.cit.*) interprète ce qui s'est passé à Kamikatsu pages 94-129 et 271-277.

³⁴⁰ Japan Tourism Agency. (2020). *Irodori Business*. <https://www.mlit.go.jp/tagengo-db/en/R2-01849.html>

³⁴¹ Fong, C. (2017). *Kamikatsu, le village japonais à presque zéro déchet*.

<https://www.makery.info/2017/06/13/kamikatsu-le-village-japonais-a-presque-zero-dechet/>

l'exigence du marché, de l'élaboration d'un bon système adapté à l'offre et à la demande, ainsi que de l'attention portée à la motivation des employés. L'aspect pécuniaire n'est donc pas la seule condition pour réussir une innovation sociale, même si cette considération est tout de même nécessaire pour développer des activités innovantes.

§3 – La dynamique fondée sur la démocratie participative de Chizu

L'exemple de Chizu³⁴² est celui d'une dynamique fondée sur la démocratie participative grâce à une forme de budget participatif. Cette participation des citoyens à l'allocation du budget communal est une modalité bien connue car depuis qu'elle a été lancée à Porto Alegre, au Brésil, en 1989, elle a été reprise partout dans le monde, dans plusieurs milliers de communes³⁴³, comme à Rennes où nous préparons ce travail de thèse.

Nous allons présenter quelle forme cela a pris à Chizu et de quelle façon cela a été mis en œuvre. Disons en premier un mot sur Chizu qui est une municipalité du département de Tottori. Son centre-ville a prospéré comme village d'étape à l'époque d'Edo. L'ancien bureau administratif qui en est le symbole est utilisé aujourd'hui comme musée. Il s'agit comme Kamikatsu, d'un village de montagne entouré de forêts qui couvrent 93 % de son territoire. L'industrie sylvicole était donc sa principale activité économique. Comme à Kamikatsu et les autres villages de même situation, l'évolution des prix du bois a signifié le déclin économique et par suite le dépeuplement. Celui-ci s'est accentué. La population était encore de 15 000 habitants en 1955, elle n'était plus que de 6 427 en 2020. Pour revitaliser la communauté locale, des efforts ont été menés en s'appuyant sur une nouvelle forme de participation des habitants qui a suscité l'espoir.

I- Une forme de budget participatif

(i) Un « mouvement de développement local à partir de zéro »

L'orientation du village de Chizu vers la démocratie participative a commencé en 1997 par un « mouvement de développement local à partir de zéro » par lequel les citoyens sont invités à prendre par eux-mêmes des décisions pour leur communauté locale. Pour soutenir la vie de chaque quartier, la municipalité a prévu une subvention pour la création de nouvelles activités - événements communaux ou découverte de spécialités locales - afin d'inciter à lancer ces activités qui devront chercher d'autres moyens financiers. Ce système peut sembler générer une inégalité des chances entre les communautés, car la commune de Chizu se divise en quartiers qui n'ont pas les mêmes potentiels. Toutefois la municipalité menacée par le dépeuplement et le déclin de l'activité économique, a décidé l'introduction de ce modèle de développement fondé sur la participation des habitants. Ce mouvement organisé par quartier de résidence a ainsi créé le fondement d'une démocratie participative, même si persistaient dans cette commune certaines tendances globales comme la réduction des budgets.

(ii) La mise en place d'une « réunion de cent personnes »

Un rôle important a été joué par M. Teratani qui a été maire de Chizu entre 2007 et 2020. Il considérait que la politique municipale ne devait pas être décidée par le haut mais en raison de

³⁴² Chizu fait partie de l'association japonaise des « Plus Beaux Villages » depuis 2013, principalement en raison des beautés de son ancien village étape « Chizu », de sa vallée « Ashizu » et de son hameau « Itaibara ».

³⁴³ Voir Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). *Les budgets participatifs en Europe, Des services publics au service du public*. La Découverte: Paris.

l'initiative des citoyens. Il a donc mis en place en 2008 ce qu'il avait promis lors de sa campagne pour être élu, c'est-à-dire une commission participative pour améliorer la vie quotidienne. Elle devait être constituée sur le principe du bénévolat et permettre aux habitants de présenter librement leurs idées au conseil municipal qui affecterait un budget aux meilleures propositions. Ce système permettant une véritable participation des habitants aux côtés de la démocratie représentative est vraiment rare au Japon. Certains élus ont considéré au début que ce type de réunion ouverte au public dépréciait le rôle du conseil municipal. Mais après y avoir participé à titre d'observateur, ils ont admis la valeur de cette concertation qui peut bénéficier de projets judicieux issus des propositions présentées par des citoyens.

Il y avait quelques inquiétudes sur le nombre de citoyens qui accepteraient de participer à cette commission, pour laquelle le maire espérait réunir 100 personnes. Finalement ce sont 142 habitants qui ont posé leurs candidatures dès la première année. Bien qu'il ait été prévu de donner à cette commission le nom de « réunion de cent personnes » tous les candidats ont été nommés membres de la commission, M. Teratani a considéré qu'il n'y avait aucune raison de refuser l'inscription spontanée de personnes souhaitant améliorer la vie de leur commune. Cette réunion participative a été initialement divisée en six groupes de travail ; réforme administrative, commerce-industrie-tourisme, vie sociale et environnementale, soins médicaux et aide sociale, agriculture et forêts, éducation et culture. Chaque groupe a été accompagné par des agents de la municipalité et la discussion s'est déroulée dans chaque groupe en observant quatre règles simples. 1) ne pas refuser les opinions des autres, 2) ne pas prendre la parole plus d'une minute, 3) développer la discussion en s'appuyant sur les mots-clés utilisés par les autres participants, 4) sélectionner les actions publiques à la majorité obtenue via les trois choix préférés de chacun.

Dès la première année, 24 idées ont été proposées, dont cinq ont été directement financées comme les projets de cette réunion et six ont été considérées comme des services publics municipaux à organiser. Une des actions publiques emblématiques a été la création d'une école maternelle installée dans la forêt. Cette idée remonte au milieu des années cinquante, où au Danemark, une mère emmenait ses enfants tous les jours en forêt. En introduisant ce principe d'éducation en extérieur, l'un des participants voulait que les enfants du village puissent se familiariser avec leur environnement naturel qui n'existe nulle part ailleurs. Cette proposition qui a rapidement obtenu le soutien des participants, a ensuite été mise en œuvre par le conseil municipal comme une action publique de coopération entre la municipalité et les habitants. Cette initiative a été bien appréciée par les familles locales mais aussi par celles d'une commune voisine.

Le succès de cette démocratie participative ne s'est pas démenti et au cours des années de nombreuses actions publiques ont été proposées et réalisées grâce à la coopération entre la municipalité et ses habitants. Dans divers domaines : la valorisation du patrimoine local, la création d'une monnaie locale, la rénovation du système scolaire, des campagnes sanitaires et environnementales. L'initiative des habitants est aujourd'hui le véritable maître d'œuvre du développement local de ce village et même si le cycle du dépeuplement n'est pas encore inversé, le nombre d'enfants ainsi que celui des nouveaux habitants a augmenté ces dernières années. En effet, attirés par ces politiques publiques, ils viennent y lancer de nouvelles entreprises contribuant à la revitalisation de l'activité économique locale et proposant un signal encourageant pour sortir du dépeuplement.

II- Une interprétation en termes d'innovation sociale

À cause de la politique gouvernementale du Japon de fusion des communes, la participation des habitants aux actions publiques est devenue de plus en plus difficile. Malgré cela, la commune de Chizu a spontanément introduit un nouveau système de démocratie participative, et on peut repérer ici encore les différents éléments du processus SECI explicité par Nonaka. La première vague de la démocratie participative à Chizu a été constituée par la création de budgets autonomes destinés aux associations de quartiers et dont l'emploi a suscité des discussions entre les habitants (Extériorisation). Puis, procédant par tâtonnements à des initiatives, les habitants ont progressivement découvert des atouts pour réanimer leurs quartiers (Combinaison). Tous les habitants se sentant ainsi concernés par les problématiques de leur localité, la démocratie participative est devenue une sorte de culture de cette commune (Intériorisation). Un candidat à la mairie pensant que les habitants pouvaient participer d'avantage aux politiques publiques, a obtenu de cette promesse l'appui de la population (Socialisation). Ce nouveau système de concertation participative rapidement organisé, certaines des meilleures idées proposées par les habitants sont devenues aujourd'hui les fondements du développement local de cette commune (Extériorisation et Combinaison).

§4 – La restauration de la viabilité économique au sein de Ama

La commune de Ama³⁴⁴ se trouve au centre de Nakano-shima l'une des terres de l'archipel des îles Oki en mer du Japon, dans le département de Shimane. Elle est célèbre pour avoir été le lieu d'exil de l'empereur Go-Toba en 1221 à une époque très troublée de l'histoire du Japon. Elle était relativement prospère lorsqu'à l'époque d'Edo elle était un nœud de communication pour les navires. Mais la moindre importance du trafic maritime et l'absence d'autres activités ont amené le déclin d'une île difficile d'accès. Par bateau, la liaison avec l'île principale du Japon demande deux à trois heures. Les jeunes générations qui veulent trouver un emploi ou accéder à l'enseignement supérieur doivent quitter leur île natale. Peuplée encore de 6 986 habitants en 1950, Ama n'en comptait plus que 2 993 en 2017.

Pour faire face à ce dépeuplement, la municipalité avait investi activement dans des infrastructures en empruntant. Mais la nouvelle politique nationale menée à partir des années 2000 a mis fin à ces pratiques d'investissement public important et a visé à l'assainissement des finances. Ce changement a touché de plein fouet la municipalité de Ama, accablée de dettes. La plupart des habitants ont pris conscience de la nécessité d'un redressement des finances publiques et ont élu comme maire, en 2002, M. Yamauchi, conseiller municipal depuis 1995. Il promettait de couper fortement dans toutes les dépenses publiques. À la différence de beaucoup de ses confrères souvent ex-fonctionnaires municipaux, M. Yamauchi avait travaillé en entreprise au début de sa vie professionnelle. Aussi a-t-il entamé dès son élection une réforme administrative en introduisant des méthodes de gestion du secteur privé. M. Yamauchi est resté maire jusque 2018.

I- Sobriété économique et investissement

M. Yamauchi a commencé par diminuer son salaire de maire, puis ceux des fonctionnaires et des élus. La commune a également organisé de nombreuses réunions publiques afin d'expliquer les difficultés de la municipalité. Les habitants ont spontanément proposé la hausse des tarifs des services publics et la réduction des subventions. Ces dispositions prises en accord entre les habitants et la municipalité ont restauré peu à peu la situation financière. Cette réforme administrative ayant assaini les finances, les habitants qui soutenaient M.

³⁴⁴ Ama fait partie de l'association japonaise des « Plus Beaux Villages » depuis 2009, principalement en raison de la beauté de sa baie « *Hishiura* » et de la danse théâtrale shintoïste « *Okidôzen-Kagura* ».

Yamauchi au plus près ont considéré qu'il fallait lancer des actions publiques en utilisant ces économies sur les budgets municipaux, pour réaliser des projets à long terme. La municipalité les a suivis et a ainsi développé la création d'emplois locaux et une valorisation des atouts du village.

La municipalité a considéré qu'en effet l'aménagement des conditions de vie, notamment la création d'emplois locaux, était nécessaire pour encourager ceux qui souhaitaient s'y installer. Pour pouvoir conduire cette politique la nouvelle équipe au pouvoir a créé dès 2002 le centre *Kingnamogna* qui a établi trois nouveaux départements à la mairie. A savoir celui du tourisme et de l'accueil des nouveaux habitants, celui de la redynamisation de l'industrie du secteur primaire et celui de la création de nouvelles entreprises.

Cette île, riche en poissons et coquillages mais sans accès facile au marché pour des raisons géographiques, a bénéficié d'une subvention d'Etat qui a permis un palliatif à ce désavantage. Cette subvention a servi à la construction en 2005 d'un centre de congélation *Cells Alive System* avec lequel il est possible de valoriser les activités de la pêche.

Pour que ses ressources locales puissent attirer des personnes étrangères au village, la municipalité a continué à développer le système de stages mis en place dès 1998, autour des spécialités de l'île. Même si elles n'ont pas toujours d'intérêt pour les habitants du cru, certaines ressources locales peuvent être précieuses pour d'autres personnes. La municipalité recrute avec des contrats à durée déterminée d'un an, des personnes motivées pour développer de nouveaux produits locaux ou des services pour la commune. Certains produits commercialisés par ce dispositif, par exemple le curry de turbo ou le thé local (*fukugicha*) sont aujourd'hui des spécialités très populaires et certains stagiaires ont réussi à s'installer dans le village après cette période. L'ambiance entrepreneuriale des habitants et cet esprit coopératif de la municipalité, attirent également des personnes prêtes à y lancer de nouvelles affaires.

Malgré ces efforts de la municipalité pour redynamiser les activités, la situation géographique de Ama incitait peu à venir s'y installer ou à venir y développer des projets économiques. Pour améliorer l'attractivité la mairie de Ama a eu l'idée en 2009 de revaloriser un lycée ce qui a demandé une action concertée avec deux autres maires, des présidents de la municipalité, des chefs du Comité de l'instruction publique, le proviseur, des enseignants, des parents et d'anciens élèves. Il s'agit du projet d'attractivité du lycée Dôzen situé dans le village, qui a donc été lancé par une association intercommunale, pour un établissement qui réunissait alors moins de 30 élèves. À partir de cette concertation, ce lycée a réalisé plusieurs réformes éducatives. D'un côté, il a introduit deux filières respectivement destinées l'une à accéder à l'enseignement supérieur et l'autre à la création d'affaires locales. La première souhaite retenir les élèves qui devaient quitter l'île pour poursuivre un enseignement de qualité. La seconde a pour but de proposer un choix de carrières pour rester travailler au village. D'autre part, un système d'études pour les élèves dont les familles n'habitent pas dans l'île a été aménagé³⁴⁵, avec un coût de pensionnat raisonnable et une bourse spéciale pour leurs déplacements dans leurs familles. Grâce à ces efforts, le nombre de lycéens s'élevait en 2015 à 159.

Cette réforme éducative du lycée est la revalorisation emblématique du village mais l'atout

³⁴⁵ Au Japon l'entrée au lycée - qui est au-delà de la scolarité obligatoire - se fait sur examen dans les principales disciplines et l'élève tente tel ou tel lycée pas nécessairement proximité de chez lui. Il est plus ou moins difficile de rentrer dans tel ou tel lycée. Il y a aussi des lycées privés.

principal du village vis-à-vis de l'extérieur reste la qualité de la vie quotidienne dans l'île. Même s'il n'y a pas l'abondance ni de biens, ni de services comme dans les villes modernes, l'environnement naturel et les liens coopératifs entre les habitants sont riches. La municipalité a ainsi résumé l'art de vivre de l'île par un slogan : « *Nai mono ha nai* » ce qui pourrait signifier « ce que vous n'avez pas, vous ne l'avez pas ». Ce slogan évoque à la fois l'inutilité de la plupart des biens modernes pour profiter de la vie dans l'île et le pouvoir des habitants de favoriser les liens avec leur communauté et avec ce qu'ils ont. La sobriété y est une source de fierté et le goût d'une vie simple, une motivation pour les nouveaux arrivants.

II- Trois interprétations en termes d'innovation sociale

L'expérience de la dynamique du village de Ama a été interprétée en termes d'innovation sociale par l'équipe de Nonaka³⁴⁶ ainsi que par celle de Takahashi³⁴⁷ et nous allons reprendre la synthèse de leur lecture avant de présenter un élément additionnel d'interprétation.

(i) interprétation par l'équipe de Nonaka

L'équipe de Nonaka a étudié parmi « Les Plus Beaux Villages » non seulement le cas de Kamikatsu présenté plus haut mais aussi celui de Ama, en les interprétant comme des cas d'innovation sociale mise en œuvre selon le processus SECI qu'ils ont conçu. Ils notent que les habitants partageaient cette douleur de la crise financière et démographique de la municipalité (Socialisation). M. Yamauchi a élaboré ses idées et proposé un plan de réformes administratives par une promesse publique (Extériorisation). Ces actions publiques ont été réalisées efficacement grâce aux contributions volontaires des habitants et aux idées créatives de personnes venues de l'extérieur de l'île (Combinaison). Le sentiment que l'on peut valoriser la vie locale s'est enraciné chez les habitants (Intériorisation-Socialisation). La municipalité a défini l'axe de son développement local par un slogan reflétant son esprit de sobriété et de simplicité (Extériorisation). De nouveaux habitants attirés par cet esprit apportent un dynamisme nouveau et font perdurer la vie sobre de l'île.

(ii) interprétation par l'équipe de Takahashi

Un groupe de chercheurs japonais spécialistes de l'entrepreneuriat social a lui aussi étudié le cas de Ama. Ils remarquent à propos de ce cas que le rôle de la municipalité est traditionnellement considéré comme celui d'un acteur plutôt passif qui apporte des ressources financières, propose des occasions de créer des affaires ou atteste la légitimité d'une initiative. Pourtant ses compétences lui permettent de prendre des initiatives pour changer activement la vie de sa communauté, car elle a en particulier le pouvoir d'obtenir des subventions d'Etat et de communiquer avec ceux qui souhaitent s'établir dans le village. Il ne s'agit donc pas pour réussir une innovation sociale de définir qui sont les innovateurs sociaux, entre entrepreneurs du secteur privé et associations de la société civile, mais de considérer que l'innovation sociale sera le produit d'une mise en coopération de divers acteurs car c'est d'elle que pourra surgir une transformation de la communauté.

(iii) interprétation par l'économie de la sobriété et de la simplicité

Dans la littérature les études sur l'innovation étaient centrées sur des connaissances

³⁴⁶ Nonaka et al., 2014 (*op.cit.*) interprète ce qui s'est passé à Ama pages 141-158 et 271-277.

³⁴⁷ Takahashi et al., 2018 interprètent ce qui s'est passé à Ama pages 169-189. Takahashi, M., Kimura, T., & Ishiguro T. (2018). *Social Innovation wo Rironka suru: Kirihirakareru Shakaiteki-kigyoka no Aratana Jissen (Theorizing Social Innovation: To Discover New Practice of Social Entrepreneurship)*. Bunshindo Publishing Corporation: Tokyo.

nouvelles permettant des changements qui soutenaient un mouvement de croissance, celle des valeurs économiques et donc en conformité avec une idéologie économique. Certes les entrepreneurs apportent une contribution importante pour redynamiser les activités économiques. Toutefois, l'exemple de Ama montre bien que l'orientation du développement local n'a pas nécessairement pour but la modernisation pour devenir une grande ville, mais en revanche la valorisation de la vie locale qui est ici naturellement associée à la sobriété et à la simplicité. Comme nous l'avons déjà vu dans la partie théorique, l'innovation sociale peut également s'inscrire dans cette manière de concevoir l'évolution, le développement : les habitants se plaisent ici à vivre en autonomie en partageant avec leurs voisins. Nous pouvons ainsi trouver une voie de dynamisme pour les petites communes au travers d'une innovation sociale pas nécessairement fondée sur la seule vision économique propagée par l'essor du capitalisme. Une économie de la sobriété et de la simplicité.

Conclusion générale

Notre thèse a permis de resituer l'analyse de l'innovation sociale dans un cadre général et théorique qui puisse rendre compte de tout type de processus d'innovation. De fait nous avons pu montrer comment les théories des processus d'innovation concernent un large éventail de champs d'action : celui de l'ensemble des actions humaines sous tous les différents angles possibles.

Des activités économiques en général, au fonctionnement de la société dans son ensemble, en passant par la gestion des organisations. Les processus d'innovation y ont leur place tant pour des considérations d'efficacité économique que pour l'amélioration qualitative du fonctionnement social. C'est dans cette dernière perspective que l'on peut parler d'innovations sociales.

Elles sont menées selon des processus dont les caractéristiques sont communes à tous les processus d'innovations quel que soit le champ où ils opèrent. Mais ils sont dans ce cas définis par leur visée sociale. Ils peuvent résulter de mobilisations lucratives ou bénévoles et nous avons montré que ces processus sont un outil pertinent pour le développement local conçu comme une réorganisation de la vie locale qui améliore les conditions de vie locale, conditions non réduites à leur seule dimension économique.

C'est sur ce point que s'est centrée notre étude de cas, celui de villages, français et japonais, réunis dans des associations nationales et une fédération internationale dites des « Plus Beaux Villages ». Alors qu'un certain nombre étaient en quelque sorte endormis, leur réveil a été mené par la réactivation de liens au sein de leur communauté tombée un peu en léthargie. Le déclic est souvent venu de la création d'une association au sein du village. Et la dynamisation s'est poursuivie.

Nous avons pu le montrer par le fait que les initiatives qui sont et qui ont été menées dans ces villages, ont été encouragées et boostées par leur mise en associations nationales, et au-delà par cette fédération internationale. Nous avons pu lire et interpréter ces expérimentations à l'aide des théories des actions innovantes pour le développement local. Et en particulier grâce au modèle de la spirale introduite par Nonaka et dont les éléments de mise en œuvre correspondent en général au discours des tenants de l'économie sociale et solidaire.

Notre travail de recherche a permis plus précisément d'établir ou plutôt de conforter deux résultats qui nous semblent robustes concernant les conditions de réussite de tout processus d'innovation sociale. L'importance de la démocratisation économique et politique d'une part (I) et celle de la coopération multi-acteurs d'autre part (II).

I- Le rôle important la démocratisation économique et politique

Cette importance est apparue à plusieurs occasions et par exemple en faisant une lecture à l'aide du modèle SECI de Nonaka du cas du village de Sainte-Suzanne.

On a perçu toute l'importance des associations locales et de la participation citoyenne dans le processus de socialisation. On a compris le caractère crucial des délibérations entre acteurs dans la phase d'extériorisation. L'existence d'un tissu démocratique bien maillé avec un secteur privé, un secteur public et une société civile dynamique s'est montrée essentielle pour

réussir l'étape de la combinaison. Enfin le processus d'intériorisation n'aurait pu s'accomplir sans une démocratie participative.

Ces éléments sont rarement mis en évidence dans un certain nombre de discours polémiques sur l'innovation sociale qui voient comme condition de succès soit pour les uns que ce processus soit guidé par les règles du profit, soit pour les autres par le bénévolat. La clé du succès ne nous a pas semblé se trouver dans ce clivage, mais d'une part dans la conduite démocratique du processus ce que nous venons de rappeler et dans la pratique de la coopération, nous y venons.

II- Le rôle important de la coopération multi-acteurs

Les processus d'innovations économiques sont mis en œuvre dans un contexte de relations fortement concurrentielles. Dans le champ des innovations sociales – et du développement local- il y a certes aussi, des situations concurrentielles, par exemple entre labels pour qualifier des villages, entre villages pour être certifiés pour un label.

Mais le processus d'innovation sociale constitué au sein d'un « plus beau village », ceux menés au sein d'une association nationale, ou celui qui caractérise la fédération internationale, ne s'inscrivent pas dans un cadre de lutte concurrentielle.

Au sein d'un village, il convient que coopèrent un maximum d'habitants, un maximum d'organisations, que les entreprises et les commerces coopèrent avec la municipalité, que des relations de coopération se nouent avec les collectivités locales d'échelon supérieur etc. Au-delà nous avons montré tout l'intérêt de la coopération entre les villages dans le cadre des associations nationales et des associations nationales entre elles dans le cadre de la fédération mondiale.

Bref le maître mot de l'innovation sociale, au moins telle qu'appliquée aux cas étudiés, c'est « coopération » et non pas compétition ou concurrence Et nous avons pu montrer que c'est tout cela qui a redynamisé « Les Plus Beaux Villages ».

*

À la fin de ce travail de recherche, nous mesurons bien qu'au-delà des résultats obtenus, il y a beaucoup d'autres chantiers à ouvrir pour mieux comprendre comment maintenir de bonnes conditions de vie dans tant de villages menacés en France, au Japon et ailleurs par le dépeuplement. Ils sont infiniment peu nombreux les villages qui peuvent espérer l'implantation d'une usine moderne qui leur apporterait – pour combien de temps ? – une forte croissance économique qui pourrait être difficile à gérer socialement. En revanche, même sans cela il est possible, nous l'avons montré, de retrouver une vie sociale dynamique en employant d'autres moyens.

Nous pourrions approfondir notre travail par une recherche plus globale sur ce que peut être le développement d'un village, au-delà même de la mise en valeur du patrimoine culturel et du patrimoine naturel. En prenant en compte par exemple l'agenda 2030 pour le développement durable et les 17 objectifs établis en 2015 par l'ONU.

Cela constitue tout un ensemble de cibles qui ne correspondent pas à la réalisation de valeurs de marché mais à la valorisation d'éléments qui sont importants pour les conditions de vie, et

qui peuvent s'appliquer à tout village. Nous pourrions peut-être y trouver des idées à suggérer aux animateurs des « Plus Beaux Villages » de leurs associations nationales et de leur fédération internationale.

Annexe 1 : Liste des « Plus Beaux Villages de France »³⁴⁸

Auvergne-Rhône-Alpes			
Pérouges	Charroux	Balazuc	Vogüé
			
Salers	Tournemire	Châtillon-en-Diois	La Garde-Adhémar
			
Grignan	Mirmande	Montbrun-les-Bains	Le Poët-Laval
			
Arlempdes	Blesle	Lavaudieu	Lavoûte-Chilhac
			
Polignac	Pradelles	Yvoire	Saint-Antoine-l'Abbaye
			
Sainte-Croix-en-Jarez	Montpeyroux	Usson	Oingt
			

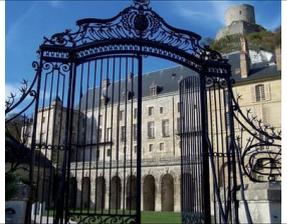
³⁴⁸ Cette liste est basée sur les informations au 1er juillet 2024. À noter que des photographies sont accessibles sur le site officiel de l'association des « Plus Beaux Villages de France ».

Bonneval-sur-Arc	
	

Bourgogne-Franche-Comté			
Châteauneuf	Flavigny-sur-Ozerain	Lods	Pesmes
			
Baume-les-Messieurs	Château-Chalon	Semur-en-Brionnais	Noyers
			
Vézelay			
			

Bretagne			
Moncontour	Locronan	Saint-Suliac	Rochefort-en-Terre
			

Centre-Val de Loire			
Apremont-sur-Allier	Sancerre	Gargilesse-Dampierre	Saint-Benoît-du-Sault
			

Île-de-France	
La Roche-Guyon	
	

Normandie			
Beuvron-en-Auge	Blangy-le-Château	Le Bec-Hellouin	Lyons-la-Forêt
			
Barfleur	Saint-Céneri-le-Gérei	Veules-les-Roses	
			

Nouvelle-Aquitaine			
Aubeterre-sur-Dronne	Ars-en-Ré	Brouage	La Flotte
			
Mornac-sur-Seudre	Talmont-sur-Gironde	Beaulieu-sur-Dordogne	Collonges-la-Rouge
			
Curemonte	Saint-Robert	Ségur-le-Château	Turenne
			

Belvès	Beynac-et-Cazenac	Castelnaud-la-Chapelle	Domme
			
Limeuil	Monpazier	La Roque-Gageac	Saint-Amand-de-Coly
			
Saint-Jean-de-Côle	Saint-Léon-sur-Vézère	Mortemart	Monflanquin
			
Penne-d'Agenais	Pujols-le-Haut	Tournon-d'Agenais	Villereal
			
Ainhoa	La Bastide-Clairence	Navarrenx	Saint-Jean-Pied-de-Port
			
Sare	Angles-sur-l'Anglin		
			

Occitanie			
Camon	Lagrasse	Belcastel	Brousse-le-Château
			
Conques	La Couvertoirade	Estaing	Najac
			
Peyre	Saint-Côme-d'Olt	Sainte-Eulalie-d'Olt	Sauveterre-de-Rouergue
			
Aiguèze	Lussan	Montclus	La Roque-sur-Cèze
			
Saint-Bertrand-de-Comminges	Fourcès	Larressingle	Lavardens
			
Montréal	La Romieu	Sarrant	Minerve
			

Olargues	Saint-Guilhem-le-Désert	Autoire	Capdenac-le-Haut
			
Cardaillac	Carennac	Loubressac	Martel
			
Rocamadour	Saint-Cirq-Lapopie	La Garde-Guérin	Le Malzieu-Ville
			
Sainte-Enimie	Castelnou	Eus	Évol
			
Prats-de-Mollo-la-Preste	Villefranche-de-Conflent	Castelnaud-de-Montmiral	Cordes-sur-Ciel
			
Lautrec	Monestiés	Puycelsi	Auvillar
			
Bruniquel	Lauzerte		
			

Pays de la Loire			
Fontevraud-l'Abbaye	Montsoreau	Sainte-Suzanne	Vouvant
			
Provence-Alpes-Côte d'Azur			
Entrevaux	Moustiers-Sainte-Marie	Coaraze	Gourdon
			
Sainte-Agnès	Saorge	Les Baux-de-Provence	La Grave
			
Saint-Véran	Bargème	Cotignac	Gassin
			
Le Castellet	Seillans	Tourtour	Ansois
			
Gordes	Lourmarin	Ménerbes	Roussillon
			

Séguret	Venasque	
		

La Réunion	
Hell-Bourg	
	

Annexe 2 : Liste des « Plus Beaux Villages du Japon »³⁴⁹

Hokkaidô			
Biei	Nakasatsunai	Esashi	Kiyosato
			
Akaigawa	Shibetsu	Kyôgoku	Kuromatsunai
			
Tsurui			
			
Tôhoku			
Shôwa	Nishimeya	Sai	Takko
			
Higashinaruse	Kosaka	Ôtama	Mishima
			
Îtate	Îde	Ôkura	
			

³⁴⁹ Cette liste est basée sur les informations au 1er juillet 2024. À noter que des photographies sont accessibles sur le site officiel de l'association des « Plus Beaux Villages du Japon ».

Kantô-Chûbu			
Kiso 	Nagiso 	Nakagawa 	Hara 
Ôshika 	Takatô (Ina) 	Takayama 	Ogawa 
Showa 	Kuni (Nakanojô) 	Isama (Nakanojo) 	Koisago (Nakagawa) 
Matsuzaki 	Kawanehon 	Hayakawa 	Higashishirakawa 
Maze (Gero) 			

Kinki			
Ojiro (Kami) 	Yoshino 	Soni 	Ine 
Wazuka 			

Chûgoku-Shikoku			
Abu	Mannô	Shinjô	Ama
			
Chizu	Kamijima	Motoyama	Kamikatsu
			

Kyûsyû-Okinawa			
Hoshino (Yame)	Tôhô	Takamori	Minamioguni
			
Tsukahara (Yufu)	Shîba	Ojika	Kikai
			
Tarama			
			

Bibliographie

- Aggeri, F., Beulque, R., & Micheaux, H. (2023). *L'économie circulaire*. La Découverte: Paris.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 11, 4-17.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Presses des Mines de Paris: Paris.
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. SAGE Publications: London.
- Aldrich, H. E., Hodgson, G. M., Hull, D. L., Knudsen, T., Mokyr, J., & Vanberg, V. J. (2008). In defence of generalized Darwinism. *Journal of Evolutionary Economics*, 18(5), 577-596.
- Aldrich, H. E., & Kenworthy, A. L. (1999). The accidental entrepreneur: Campbellian antinomies and organizational foundings. In J. A. C. Baum, & B. McKelvey. (Eds.), *Variations in Organization Science: Essays in Honor of Donald T. Campbell*, (p. 19-33). SAGE Publications: Newbury Park, CA.
- Amemiya, H. (2011). *Du Teikei aux AMAPS*. PUR: Rennes.
- Antoine, A. (2006). *Système coopératif et répartition pharmaceutique. Sciences pharmaceutiques*. Thèse de l'Université Nancy-I.
- Angeon, V., & Callois, J. M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ?. *Economie et Institutions*, 6-7: 19-50.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley: Boston.
- Arocena, J. (1985). *Le développement par l'initiative locale*. L'Harmattan: Paris.
- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173.
- Athias, L., & Saussier, S. (2007). Un partenariat public-privé rigide ou flexible ?. *Revue économique*, 58(3), 565-576.
- Atout France. (2013). « *Les Plus Beaux Villages* » : *De l'expérience française au développement international*. Éditions Atout France: Paris.
- Aydalot, P. (1985). *Economie Régionale et Urbaine*. Economica: Paris.
- Bachet, D. (2000). Le « tiers secteur » : le retour de la troisième voie. *L'homme et la société*, 135, 139-155.
- Bagnasco, A. (1997). *Tre Italia : la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*. Il Mulino: Bologna.
- Balassa, B. (1981). *The Newly industrializing countries in the world economy*. Pergamon Press: New York.
- Baudassé, T., & Montalieu, T. (2007). L'hypothèse du capital social une application à la finance et au développement. *Revue Tiers Monde*, 190, 417-434.
- Beitone, A., Cazorla, A., & Hemdane, E. (2016). *Dictionnaire de science économique*, 5^e édition. Armand Colin: Paris.
- Bellet, M., Kirat, T., & Largeron, C. (1998). *Approches multiformes de la proximité*. Hermès: Paris.
- Bergson, H.-L. (1907). *L'évolution créatrice*. Félix Alcan, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine »: Paris.
- Berque, A. (1986). *Le sauvage et l'artifice – les Japonais devant la nature*. Gallimard: Tokyo.
- Berque, A. (1990). *Du paysage au Japon, en Occident, à l'ère du paysagement*. Kodansha: Tokyo.
- Berque, A. (2022). *Recouvrance*. Editions éoliennes: Bastia.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live* (Ce qui est à moi est à vous : comment la consommation

- collaborative est en train de changer la manière dont nous vivons). Harper Collins: New York.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une Théorie de la Pratique*. Editions Droz: Genève.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Les Éditions de minuit: Paris.
- Bourdieu P. (1980). Le Capital Social, notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2-3.
- Bourgeois, L. (1896). *Solidarité*. Armand Colin: Paris.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row: New York.
- Brosseau, S., & Eguchi, K. (2014). Machizukuri まちづくり l'urbanisme participatif. In P., Bonnin, M., Nishida, & S., Inaga, (Eds.). *Vocabulaire de la spatialité japonaise*, (p. 305-307). CNRS éditions: Paris.
- Bühler, E.-A., Darly, S., & Millan, J. (2015). Arènes et ressources du droit au village : les ressorts de l'émancipation dans les campagnes occidentales au 21^{ème} siècle. *Justice spatiale/Spatial justice*, 7.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan : How DO Actors Macrostructure Reality. In K. K. Cetina, & A. Cicourel. (Eds.), *Advances in Social Theory and Methodology*, (p. 277-303). Routledge and Kegan Paul: London.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In H. R. Barringer, G. I. Blanksten, & R. W. Mack. (Eds.), *Social Changes in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, (p. 19-49). Schenkman: Cambridge.
- Campbell, D. T. (1982). The "blind-variation-and-selective-retention" theme. In J. M. Broughton, & D. J. Freeman-Moir. (Eds.), *The cognitive-developmental psychology of James Mark Baldwin: Current theory and research in genetic epistemology*, (p. 87-96). Ablex: Norwood, NJ.
- Castillo, J., & Antonio, M. (2015). Minimalisme et microfinance : chronique d'un naufrage annoncé. *Argos*, 32(63), 103-123.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press: Cambridge M.A.
- Chaniel, P. (2001). *Justice, don et association. La délicate essence de la démocratie*, La Découverte/MAUSS: Paris.
- Chaniel, P. (2003). Les trésors perdus du socialisme associationniste français. *Hermès, La Revue*, 2(3), 45-54.
- Chaniel, P., & Laville, J.-L. (2006). Associationnisme. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 46-55). Desclée de Brouwer: Paris.
- Charmes, É. (2019). *La Revanche des villages, Essai sur la France périurbaine*. Edition Gallimard: Paris.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Chia, R. (1999). A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10, 209-227
- Chia, R., & King, I. W. (1998). The organizational structuring of novelty. *Organization*, 5(4), 641-669
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press: Cambridge. M.A.
- Christopher, F. (1988). *Japan : a new national system of innovation ?*. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg (Eds.), *Technical change and Economic Theory*, (p. 330-348). Pinter: London-New York.
- Coenen-Huther, J. (1995). *Observation participante et théorie sociologique*. L'Harmattan: Paris.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of*

- Sociology*, 94, Supplement, S95-S120.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper & Collins: New York.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper & Collins: New York.
- Courlet, C. (1989). Les industrialisations endogènes. *Revue Tiers Monde*, 118: 413-421.
- Davy, C., & Foisneau, N. (2014). *Sainte Suzanne, Un territoire remarquable en Mayenne*. Editions 303: Nantes.
- Debaise, D. (2008). Devenirs et individuations. L'hommage de Whitehead à Bergson. *Noesis*, 13, 269-282.
- Defourny, J. (2006). Économie sociale. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 279-289).
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. (Version française : Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 319, 18-35.)
- Deleuze, G., & Claire, P. (1996). *Dialogues*. Flammarion: Paris.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux*. Les Editions de Minuit: Paris.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row: New York.
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., & Negus, K. (1997). *Doing cultural studies: The story of the Sony Walkman*. SAGE Publication: London - Thousand Oaks - New Delhi.
- De Jesus, P. (2006). Développement local. In J.-L., Laville, & A. D., Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 164-171). Desclée de Brouwer: Paris.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. PUF: Paris.
- Durkheim, E. (1897). *Le Suicide : étude de sociologie*. Alcan: Paris.
- Duverger, T., Itçaina, X., & Lafore, R. (2020). *Les trois visages de l'économie sociale et solidaire : Institutionnalisations – Trajectoires - Territoires*. Le bord de l'eau: Lormont.
- Duymedjian, R., & Ferrante, G. (2016). Le rhizome deleuzien, nouvel éclairage du processus entrepreneurial : une théorie de l'entreprendre rhizomatique. *Management international*, 20(2), 42-51.
- Elberfeld, R., & Deschepper, J.-P. (1994). Lieu, Nishida, Nishitani. Derrida. *Revue Philosophique de Louvain*, 92(4), 474-494.
- Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. in M., Juan, J.-L., Laville, & J., Subirats (Eds.) *Du social business à l'économie solidaire – Critique de l'innovation sociale*, (pp. 45-70). Eres: Toulouse.
- Fayol, H. (1916). L'Administration industrielle et générale. *Bulletin de la société de l'industrie minière*, 10, 5-164.
- Fong, C. (2017). *Kamikatsu, le village japonais à presque zéro déchet*. <https://www.makery.info/2017/06/13/kamikatsu-le-village-japonais-a-presque-zero-dechet/>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders : A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. *The New York Time Magazine*, 13, 122-126.
- Fujikura, H., Yamada, K., & Hagai, M. (2012). A Study on Circulating Processes of Landscape Policy and Its Role on Reestablishing the Basis of Self-Government. *Journal of Japan Society of Civil Engineers*, Ser. D3 (Infrastructure Planning and Management), 68(3), 160-179.
- Fukuyama, F. (1989). The End of History?. *The National Interest*, 16, 3–18.
- Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une*

- mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ». Février.
- Gadrey, J. (2006). Utilité sociale. In J.-L. Lavielle, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 641-651). Desclée de Brouwer: Paris.
- Garrette, B., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Dussauge, P., Durand, R., et al. (2019). *Strategor*, dernière édition. Dunod: Malakoff.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of "Social Entrepreneurship". *Working Paper of Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (reformatted and revised May 30, 2001).
- Donzelot, J. (2016). Le droit à la ville : un slogan dépassé ?. *Tous urbains*, 16(4), 5-7.
- Dumont, G.-F. (2022). *Une politique nationale d'aménagement du territoire. Pourquoi ? Comment ?*, 1-13. halshs-03875220.
- Gislain, J.-J. (2011). Le darwinisme méthodologique de Veblen. *Économie et institutions* [Online], 17.
- Glémain, P., & Bioteau, É. (2015). Introduction (Deuxième partie). In P. Glémain, É. Bioteau (Eds.). *Entreprises solidaires: L'économie sociale et solidaire en question(s)*, (p. 79-80). Presses Universitaires de Rennes: Rennes.
- Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results : Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Government Printing Office: Washington.
- Gravier, J.-F. (1947). *Paris et le désert français*. Le Portulan: Paris.
- Greffé, X. (2002). *Le Développement local*. Edition de l'Aube: Paris.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press: New-Haven.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press: Cambridge. (Traduction française : Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Éditions ouvrières: Paris)
- Hofstadter, R. (1944). *Social Darwinism in American Thought, 1860-1915*. University of Pennsylvania Press: Philadelphia.
- Humbert, M. (2014). The outstanding Japanese success in business and society, without CSR. *Soka Keiei Ronshu*, 38(2.3), 17-28.
- Humbert, M. (2023). Persistance historique de fortes inégalités mondiales, - la « défaillance du développement ». In M. Lautier, L. Charles, D. Diaw. H. Gérardin, B. Quenault (Eds.), *Dynamiques des inégalités et développement*, (p. 15-33). Karthala: Paris.
- Illich, I. (1973). *Tools for conviviality*. Calder and Boyars: London. (Traduction française : Illich, I. (1973). *La convivialité*. Seuil: Paris.)
- Insee. (2017). *L'économie sociale en 2015 Connaissance locale de l'appareil productif (Clap)*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3202384?sommaire=2506122>.
- Isard, W. (1956). *Location and Space Economy*. M.I.T. Press: Cambridge.
- Japan Tourism Agency. (2020). *Irodori Business*. <https://www.mlit.go.jp/tagengo-db/en/R2-01849.html>
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: a new stage in innovation analysis?, In F., Moulaert, D., MacCallum, A., Mehmood, & A., Hamdouch. (Eds.). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, (p. 110-130). Edward Elgar Publishing Ltd : Cheltenham.
- John, F. (1972). A General Theory of polarised development. In N. M. Hansen (Eds.), *Growth Centers on regional economic development*, (p. 82-107). The Free Press: New York.
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press: Stanford.
- Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation*

- of Governance*. The Brookings Institution Press: Washington.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D., & Lévesque, B. (2014). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 193-246). Eres : Toulouse.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. (2014). L'innovation sociale : repères introductifs. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 7-42). Eres: Toulouse.
- Konagaya, K., Fukuyama, N., Goto, T., & Motomatsu, T. (2012). *Chiki-kasseika senryaku* (Stratégie de revitalisation locale). KOYO SHOBO: Kyoto.
- Koning, M., & Facchini, F. (2008). *Quelle place pour l'entrepreneur dans les théories de la croissance régionale ?*. Working Papers halshs-00319161, HAL.
- Krugman, P. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. M.I.T. Press: Cambridge.
- Krugman, P. (1996). *What Economists can Learn from Evolutionary Theorists* (A talk given to the European Association for Evolutionary Political Economy).
- Labarrière, J.-L. (2004). Phronésis, In B., Cassin. (Eds.). *Vocabulaire européen des philosophies*, (pp. 936-941). Le Seuil : Paris.
- Landy, F., & Moreau, S. (2015). Le droit au village. *Justice spatiale/Spatial justice*, 7.
- Latouche, S. (2004). *Survivre au développement*. Mille et une nuits: Paris.
- Latouche, S. (2007). *Petit traité de la décroissance sereine*, Mille et une nuits: Paris.
- Latouche, S., & Harpagès, D. (2010). *Le temps de la décroissance*. Le bord de l'eau: Lormont.
- Latour, B. (1984). *Pasteur : guerre et paix des microbes, Suivi de Irréductions*. Éditions Anne-Marie Métailié: Paris.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press: Cambridge. (Traduction française : Latour, B. (2005). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte: Paris.)
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford University Press: Oxford. (Traduction française : Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte: Paris.)
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes, Essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte: Paris.
- Laville, J.-L. (2006). Solidarité. In J.-L. Laville, A. D. Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 609-618). Desclée de Brouwer: Paris.
- Laville, J.-L. (2014). Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social- une mise en perspective historique. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 45-80). Eres: Toulouse.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (Nouvelle édition). Éditions du Seuil: Paris.
- Laville, J.-L. (2022). Associationnisme et solidarité : de l'histoire à l'actualité. In J., Combes, B., Lasnier, & J.-L., Laville (Eds.). *L'économie solidaire en mouvement*, (p. 57-61). Érés: Toulouse.
- Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Desclée de Brouwer: Paris.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2022). XIV. *Gilles Deleuze*. Penser autrement l'organisation. In Y.-F. Livian. (Eds.), *Les grands auteurs aux frontières du management*, (p. 172-186). EMS Editions: Paris.
- Lefebvre., H. (1968). *Le droit à la ville*. Editions Anthropos: Paris.
- Leroi-Gourhan, A. (1964–1965). *Le geste et la parole* (2 vol.). Albin-Michel: Paris.
- Loasby, B. J. (2001). Cognition, imagination and institutions in demand creation. *Journal of Evolutionary Economics*, 11, 7–21.

- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft - Eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel*. Gustav Fischer: Jena.
- Loury, G. (1977). A Dynamic Theory of Racial Income Differences. In P., Wallace, & M., Lamond. (Eds.). *Women, Minorities and Employment Discrimination*, (p. 153-186). Lexington Press: Lexington (MA).
- Maréchal, J.-P. (2006). Développement durable. In J.-L., Laville, & A. D., Cattani. (Eds.). *Dictionnaire de l'autre économie*, (p. 153-163). Desclée de Brouwer: Paris.
- Marmignon, P. (2014). Chônaikai 町内会 la communauté de quartier. In P., Bonnin, M., Nishida, & S., Inaga, (Eds.). *Vocabulaire de la spatialité japonaise*, (p. 86-87). CNRS éditions: Paris.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan and Co.: London.
- Marty, F., Voisin, A., & Tosca, S. (2006). *Les partenariats public-privé*. La Découverte: Paris.
- Matsuo, M. (2014). *Smart Terroir: Nouson-Shometsu-ron kara no Daitenkan (Smart Terroir : La Grande Transformation par la discussion sur la disparition des villages agricoles)*. Gakugei Shuppansha: Kyoto.
- Mauss, M. (1923-1924). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'année sociologique, seconde série, t1*, repris p. 143-179 in Mauss. M. (1950). *Sociologie et anthropologie*. P.U.F. : Paris.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte : Paris.
- Merleau-Ponty, M. (1996). *Notes de cours.1959-1961*. Gallimard: Paris.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Millard, J. (2018). How Social Innovation Underpins Sustainable Development. p. 40-43 In J., Howaldt, C., Kaletka, A., Schröder, & M., Zirngiebl. (Eds.). *Atlas of social innovation: New practices for a better future*, (pp. 40-43). Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. Berrett-Koehler Publishers: California. (Traduction française : Mintzberg, H. (2016). *Rééquilibrer la société – entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*. Maxima: Paris)
- Morand, P. (1966). *L'analyse spatiale en science économique*. Cujas: Paris.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2014). Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale. In J.-L., Klein, J.-L., Laville, & Moulaert, F. (Eds.). *L'innovation sociale*, (p. 81-113). Eres: Toulouse.
- Nelson, R. R., & Consoli, D. (2010). An evolutionary theory of household consumption behavior. *Journal of Evolutionary Economics*, 20, 665–687.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press: Cambridge. M.A.
- Nishida, K. (1997). *L'expérience pure- La réalité : Essai sur le bien- chapitres I & II*. Osiris: Bordeaux.
- Nishida, K. (2020). *Problèmes fondamentaux de la philosophie I : le monde de l'agir*. Chisokudô: Nagoya.
- Nonaka, I. (2008a). Kigyo toha Naibu-Kyodotai katsu Syakai no Koki dearu (Entreprise comme étant une communauté interne ainsi qu'une institution publique de la société). *Works*, 87, 44.
- Nonaka, I. (2008b). *Watashi to Keieigaku 10: Kenryo toshiteno Matsushita Konosuke* (Science de gestion et moi 10 : Konosuke Matsushita comme Phronesis). Mitsubishi Research Institute.
- Nonaka, I. (2021). Nihon-shakai e no Kitai (Attentes envers la société japonaise). In I. Nonaka. (Eds.), *Kyokan ga Mirai wo tsukuru ; Social Innovation no Jissen-chi (L'empathie*

- crée l'avenir : la connaissance pratique de l'innovation sociale.*), (p. 265-301). Chikura Publishing Co.,Ltd.: Tokyo.
- Nonaka, I., Hirose, A., & Hirata, T. (2014). *Jissen Social Innovation (Innovation sociale en pratique)*. Chikura Publishing Co.,Ltd.: Tokyo.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of « Ba » : Building Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press: New York.
- OCDE. (2021). Dépenses des administrations publiques. In *Government at a Glance 2021*. Éditions OCDE: Paris.
- O'Shea, A. (2002). The (r)evolution of new product innovation. *Organization*, 9(1), 113-125.
- Pecqueur, B. (1989). *Le développement local*. Syros: Paris.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Perrin, J.-C. (1974). *Le développement régional*. PUF: Paris.
- Perroux, F. (1961). *L'économie du XXème Siècle*, cité d'après de l'édition de 1991, PUG: Grenoble.
- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare*. MacMillan and Co.: London.
- Pirotte, G. (2007). *La société civile*. La Découverte: Paris.
- Polanyi, K. (1945). *Origins of our Time – The Great Transformation*. Victor Gollancz: London. (Traduction française : Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard: Paris.)
- Polanyi, K. (1947). Our Obsolete Market Mentality. *Commentary*, 3(2), 109-117. (Version française : Polanyi, K. (2021). *La mentalité de marché est obsolète*. Allia: Paris.)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value- How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 3–17.
- Prahalad, K., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, 26(1).
- Premat, C., & Iwabushi, Y. (2009). L'évolution de la participation civique au Japon. *Revue Ebisu*, 42, 19-43.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster: New York.
- Rasolofo-Distler, F. (2019). Opérationnalisation de la RSE: une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39(9), 65-85.
- Sachs, I. (1978). *Ecodéveloppement : une approche de planification*. Économie rurale, 124, 16-22.
- Sack, R. D. (1986). *Human Territoriality. Its Theory and History*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*. Blond & Briggs: London. (Traduction française : Schumacher, E. F. (1978). *Small Is Beautiful - une société à la mesure de l'homme*. Le Seuil, Collection Points: Paris.)
- Schumpeter, J. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot: Leipzig. (Traduction française : Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et la conjoncture*. Dalloz: Paris.)
- Schumpeter, J. (1928). *Unternehmer (Entrepreneur)*. *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, 3, 476–487.
- Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Oxford University Press: New York.

- Sherratt, L. (2016). *Can Microfinance Work? How to Improve Its Ethical Balance and Effectiveness*. Oxford University Press: New York.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). *Les budgets participatifs en Europe, Des services publics au service du public*. La Découverte: Paris.
- Skloot, E. (1983). Should Not-for-profits Go into Business. *Harvard Business Review*, 61(1), 20-26.
- Spencer, H. (1876). *Principles of Sociology*, (en trois volumes, le troisième publié en 1896). Williams and Norgate: London.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stöhr, W. B., & Taylor, F. D. (Eds.), (1981). *Development from Above or Below? The dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. John Wiley and Sons: New York.
- Takahashi, M., Kimura, T., & Ishiguro T. (2018). *Social Innovation wo Rironka suru: Kirihirakareru Shakaiteki-kigyoka no Aratana Jissen (Theorizing Social Innovation: To Discover New Practice of Social Entrepreneurship)*. Bunshindo Publishing Corporation: Tokyo.
- Takatsu, R. (2021). *Le développement de l'initiative des Plus Beaux Villages au Japon - Analyse théorique dans une perspective d'innovation sociale*. Bulletin de la Société Franco-Japonaise de Gestion, 38, 48-63.
- Takeishi, A., Aoshima, Y., & Karube, M. (2012). *The reason of innovation: Creative legitimization of resource mobilization*. Yuhikaku Publishing: Tokyo.
- Tamanoi, Y. (1979). *Chiki-shugi no shisô* (Pensée du régionalisme). Rural Culture Association Japan: Tokyo.
- Tanimoto, K., Omuro, N., Ohira, S., Doi, M., & Komura, K. (2013). *Social Innovation no Sôshutsu to Fukyû* (Creation and Diffusion of Social Innovation). NTT Publishing: Tokyo.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers: New York.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Tobe, R., Teramoto, Y., Kamata, S., Sugino, Y., Murai, T., & Nonaka, I. (1991). *Shippai no Honchitsu (L'essence de l'échec)*. CHUOKORON-SHINSHA: Tokyo.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie et société*, 17(3), 273-288.
- Trosa, S. (2012). *La crise du management public- comment conduire le changement*. de Boeck: Bruxelles.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Uexküll, J., V. (2010). *Milieu animal et milieu humain*. Payot et Rivages: Paris.
- Valeix, J.-C. (1999). Hommage à Charles Ceyrac. *Les Plus Beaux Villages de France Magazine*, 23, 4-5.
- Veblen, T. (1898). Why is Economics Not an Evolutionary Science ?. In T. Veblen. (1919). *The Place of Science in Modern Civilization and other Essays*, (Réédition en 1961), (p. 56-81). Russell & Russell: New York.
- Veblen, T. B. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. Macmillan: New York.
- Vernières, M. (2017). Economie politique des innovations sociales des territoires ruraux français. Une approche patrimoniale. In C., Brunet, T., Darcillon, & G., Rieucan. (Eds.).

- Cahiers du CIRTES – hors-série n°7*, (p. 341-355). Presses universitaires de Louvain.
- Vogel, E. (1979). *Japan as Number One – Lessons for America*. Harvard University Press: Cambridge.
- Watsuji, T. (2011). *Fûdo, le milieu humain*. CNRS Editions: Paris.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Weick, K., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Herman & Cie and The MIT Press: Cambridge. (Traduction française : Wiener, N. (2014). *La Cybernétique. Information et régulation dans le vivant et la machine*. Editions du Seuil: Paris.)
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. Macmillan Company: New York. (Traduction française : Whitehead, A. N. (1995). *Process et réalité. Essai de cosmologie*. Gallimard: Paris.)
- Winter, S. G. (2006). Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 125-141.
- Yamada, K., & Fujikura, H. (2018). Chiiki-zukuri eno Naizaiteki Tenkairyoku wo yusuru Keikan-Seisaku no Jisshi-katei ni kansuru Jirei-bunseki : Nagano-ken Kaida-mura wo Taisho ni shite (Analyse du processus de mise en œuvre d'une politique paysagère ayant un pouvoir de développement endogène pour le développement local : le cas de l'ancien village de Kaida, préfecture de Nagano, Japon). *Proceedings of the Conference for Architecture of Infrastructure and Environment*, 4, 107-116.
- Young, D., & Salamon, L. (2002). Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. In L. Salamon. (Eds.) *The State of Nonprofit America*, (p. 423-446). Brookings Institution: Washington DC.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Public Affairs: New York.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PREMIERE PARTIE CHAMPS D’ACTIONS POUR LES PROCESSUS D’INNOVATION	16
CHAPITRE 1 PRISE EN COMPTE DE L’INNOVATION DANS LES THEORIES SOCIO-ECONOMIQUES.....	17
Section 1 : Les approches de l’innovation en science économique	18
§1 – L’approche pionnière de Schumpeter	18
§2 – Les approches post-schumpétériennes.....	21
§3 – Les aménagements des théories statiques	23
Section 2 : Les approches de l’innovation en sciences de gestion	26
§1 – La stratégie d’entreprise au cœur des sciences de gestion.....	26
§2 – La création d’avantages concurrentiels au service de la stratégie de l’entreprise	30
§3 – La production des connaissances pour concevoir et réaliser des innovations.....	34
Section 3 : Les approches de l’innovation dans les sciences de la société	38
§1 – Des transformations selon le modèle biologique de Darwin.....	38
§2 – Des évolutions selon le modèle de la philosophie des processus.....	42
§3 – Des constructions nouvelles selon la théorie de l’acteur-réseau.....	46
CHAPITRE 2 INCORPORATION DU SOCIAL DANS L’ORGANISATION ECONOMIQUE	51
Section 1 : L’économie efficace et le social solidaire	52
§1 – Prémises d’une organisation sociale de l’économie	52
§2 – Fondements d’une organisation sociale de l’Économie	55
§3 – Entités composant l’économie sociale et solidaire	58
§4 – Spécificités de l’économie sociale et solidaire.....	60
§5 – Communautés locales et économie sociale et solidaire.....	63
Section 2 : La responsabilité du bien vivre dans la société	65
§1 – Le gouvernement et l’État.....	65
§2 – Le mécanisme des marchés et les entreprises	67
§3 – Les organisations de la société civile.....	70
Section 3 : L’implication du business dans le social	73
§1 – Comparaison des approches américaines et Européennes	73
§2 – Relation originale entre entreprise et société au Japon.....	77
CHAPITRE 3 ACTIONS INNOVANTES POUR LE DEVELOPPEMENT SOCIAL.....	83
Section 1 : L’éventail des définitions de l’innovation sociale	84
§1 – Perspective fonctionnaliste	84
§2 – Perspective institutionnaliste.....	87
§3 – Combinaison de perspectives	90
Section 2 : Le social dans le développement local	92
§1 – Le développement local.....	92
§2 – L’innovation dans une communauté locale	100
Section 3 : Le potentiel des actions d’innovation sociale	107
§1 – Assumer et perpétuer la culture	107
§2 – Aménager et prendre soin de l’environnement	109
§3 – Activer et tisser les liens sociaux	111
§4 – Promouvoir et réguler productions et consommations	113

DEUXIEME PARTIE INNOVATIONS SOCIALES DANS « LES PLUS BEAUX VILLAGES »	117
CHAPITRE 4 ASSOCIATIONS POUR SOUTENIR LA REVITALISATION DES VILLAGES	119
<i>Section 1 : L'association « Les Plus Beaux Villages de France »</i>	<i>120</i>
§1 – Genèse d'un concept né à Collonges-la-Rouge.....	120
§2 – Fondation de l'association	122
§3 – Travail en commun des villages	126
§4 – Lecture de cette expérience comme innovation sociale	129
<i>Section 2 : L'association « Les Plus Beaux Villages du Japon ».....</i>	<i>134</i>
§1 – Importation du concept né en France.....	134
§2 – Adoption- hybridation japonaise du concept de « Plus Beaux Villages ».....	135
§3 – Dynamiques spécifiques des villages japonais	138
<i>Section 3 : La fédération internationale « Les Plus Beaux Villages de la Terre »</i>	<i>141</i>
§1 – L'essaimage international d'un concept.....	141
§2 – La « fédération » de multiples associations.....	144
§3 – La signification en termes de processus d'innovation sociale.....	146
CHAPITRE 5 ACTIONS VILLAGEOISES EN TANT QU'INNOVATIONS SOCIALES	149
<i>Section 1 : Un cas emblématique de développement local d'un village français.....</i>	<i>150</i>
§1 – Le patrimoine au cœur du développement de Sainte-Suzanne	150
§2 – Le discours des édiles sur le développement de Sainte-Suzanne.....	153
§3 – La dynamique de Sainte-Suzanne au prisme principal de la théorie de Nonaka.....	156
<i>Section 2 : Un panel de modalités différentes d'actions dans quatre villages japonais</i>	<i>160</i>
§1 – La promotion du patrimoine culturel par Tsumago	160
§2 – Le développement en lien avec l'environnement naturel à Kamikatsu	163
§3 – La dynamique fondée sur la démocratie participative de Chizu	167
§4 – La restauration de la viabilité économique au sein de Ama.....	169
CONCLUSION GENERALE	173
ANNEXE 1 : LISTE DES « PLUS BEAUX VILLAGES DE FRANCE »	176
ANNEXE 2 : LISTE DES « PLUS BEAUX VILLAGES DU JAPON ».....	184
BIBLIOGRAPHIE	187

Titre : Innovation sociale et développement local : Le cas des « Plus Beaux Villages »
(au Japon, en France et dans le monde)

Mots clés : Economie sociale et solidaire, Entrepreneuriat social, Théories de l'innovation, Patrimoine environnemental et culturel, Coopération, Démocratie participative

Résumé : Le déclin des communautés rurales menacées de désertification est un des principaux problèmes sociaux des pays industrialisés. Les vagues de modernisation y ont bousculé la vie traditionnelle de nombreux villages. Face à cela des citoyens ont lancé des initiatives dont nous avons fait le terrain d'expérimentation de notre thèse. Nous mobilisons à cet effet des théories pour analyser l'une d'entre elles, celle dite « Les Plus Beaux Villages ».

Le concept des « Plus Beaux Villages » a été construit pour un projet de redynamisation selon un modèle différent de ceux fondés sur la croissance économique. Nous montrons quels sont les ressorts de sa mise en œuvre en nous appuyant sur les théories de l'innovation.

Ces théories, d'abord introduites dans le domaine du changement technologique et de la croissance économique ont été étendues à

d'autres champs et plus récemment à l'analyse des dynamiques qui transforment la société. Cette extension a recouru à plusieurs disciplines et a donné naissance au concept d'innovation sociale qui nous sert à analyser la dynamique complexe du développement local.

Cette thèse permet donc de « proposer et étayer par des cas d'expérimentation réussie, un argumentaire puisé dans l'ensemble des théories de l'innovation et adapté à la mise en œuvre et au décryptage de changements propres à redynamiser des petites communautés rurales. »

En confrontant des arguments théoriques et pratiques, notre recherche met en évidence que la démocratisation économique et politique d'une part et de la coopération étendue à un grand nombre d'acteurs, internes et externes, d'autre part, sont les facteurs essentiels du développement local des villages.

Title : Social innovation and local development : The case of the "Most Beautiful Villages"
(in Japan, France and elsewhere in the world)

Keywords : Social and solidarity economy, Social business, Innovation theories, Environmental and cultural heritage, Cooperation, Participatory democracy

Abstract : The decline of rural communities threatened by desertification is one of the main social problems of industrialized countries. Waves of modernization have disrupted the traditional way of life in many villages. Faced with this, citizens have launched initiatives that we have made the experimental field of our thesis. To this end, we have mobilized a number of theories to analyze one of these initiatives, known as the "Most Beautiful Villages".

The "Plus Beaux Villages" concept was developed for a revitalization project based on a different model from those based on economic growth. We show what drives its implementation, drawing on theories of innovation.

These theories, first introduced in the field of technological change and economic growth, have been extended to other fields, and more

recently to the analysis of dynamics that transform society. This extension has drawn on several disciplines, giving rise to the concept of social innovation, which we use to analyze the complex dynamics of local development.

The aim of this thesis is to "propose and support, through cases of successful experimentation, an argument drawn from the whole range of innovation theories and adapted to the implementation and deciphering of changes designed to revitalize small rural communities".

By comparing theoretical and practical arguments, our research shows that economic and political democratization on the one hand, and cooperation involving a large number of internal and external actors on the other hand, are essential factors in the local development of the villages.