

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

Programme Grande Ecole

**L'innovation sociale dans les entreprises de
L'économie sociale et solidaire**

Mémoire de PGE

présenté par

Elodie FELIX

*Sous la direction
du Professeur Audrey MISSIONIER
Juillet 2021*

« Montpellier Business School n'entend
donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans ce
mémoire ; ces opinions doivent être
considérées comme propres à leur
auteur. »

ATTESTATION DE NON PLAGIAT

A positionner en deuxième page avant la page de remerciements.
Cette déclaration doit être signée et datée de la main de l'auteur du mémoire

Je soussignée, Felix Elodie, étudiant(e) à Montpellier Business School, durant l'année universitaire 2021 certifie que le présent mémoire de Master « L'innovation sociale dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire », est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'entreprises, sources Internet, ...) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout tableau ou modèle (photos et illustrations diverses) est dûment cité s'il est emprunté à un auteur ou cité en source s'il est adapté. Tout manquement à cette Charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire, une notation égale à 0, et la convocation devant le conseil de discipline de l'école.

Date, signature

1. Introduction

Dans un contexte où le nombre de personnes tombant sous le seuil de pauvreté augmente et où le réchauffement climatique se fait ressentir sur les populations dans le monde entier. De nombreux acteurs, hors publics se précipitent pour trouver des solutions concrètes aux problèmes de leur communautés, régions ou de sociétés entières.

L'innovation sociale ayant été reconnue comme légitime plus tardivement comparé à l'innovation technologique, celle-ci gagne du terrain. Aujourd'hui les entreprises font de plus en plus souvent appel à l'innovation sociale, au sein même de celles-ci afin de répondre aux questions de bien être au travail. Elle apparait également comme une réponse évidente et nécessaire aux inégalités sociales ou encore problématiques climatiques non résolues par l'Etat.

C'est pourquoi, on retrouve des acteurs de plus en plus diversifiés dans la création d'innovation sociale autant dans l'économie non marchande que l'économie marchande.

Ce mémoire de recherche a pour ambition de traiter de l'innovation sociale dans un domaine encore très sous-estimé en France et qui pourtant représente 10% du PIB français, celui des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Grace à ce mémoire de recherche, nous pourrons également comprendre le processus mis en place au sein des entreprises de l'ESS pour mener à bien l'implémentation de ce type d'innovation.

La première partie relatara les principales théories développées par les auteurs autour des concepts de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire. En seconde partie, l'étude terrain déployée nous permettra d'avoir une vision actualisée de l'innovation sociale dans un contexte déterminé qui est celui des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. Enfin, la confrontation des résultats issus des entretiens menés avec les théories ainsi relatées nous permettra de répondre à la problématique posée de façon argumentée et aussi de soulever les limites propres à cette recherche, constituant de futures pistes d'investigation

2. Revue de littérature

2.1 Innovation sociale en général

De nombreuses recherches ont été effectuées autour de l'innovation sociale, c'est pourquoi aujourd'hui nous pouvons retrouver des éléments de réponse pour la définir. Ce concept reste malgré tout, trop récent pour en avoir une définition fixe et générale.

Jusqu'à récemment la plupart des recherches sur l'innovation, étaient axées sur l'innovation technologique ou technique. Schumpeter, étant considéré comme pionnier dans ce domaine, définit l'innovation comme soit une innovation de procédés, de modes de production, de débouchés ou de matières premières. Les travaux de Schumpeter se concentrent essentiellement sur la création d'innovation dans les entreprises de l'économie classiques et le monde marchand. Dans ce sens, l'innovation constitue seulement un moyen pour les entreprises d'augmenter leur rendement.

Certains chercheurs, définissent l'innovation sociale comme une « nouvelle façon de faire les choses », une solution nouvelle ou une nouvelle pratique. (J. Cloutier, 2003). Plus précisément, il s'agit d'une réponse hors normes compte tenu du contexte (problème / milieu) et dont l'objectif général, consiste à résoudre les problèmes sociaux (Chambon et al., 1982).

Laville et rejoint par plusieurs chercheurs, replace l'innovation sociale dans un contexte politique et lui donne le rôle d'agir là où l'Etat ne peut pas répondre aux besoins sociaux. « L'innovation sociale vient en compensation de l'inaction de l'Etat mais permet aussi aux acteurs de la société civile de rappeler son rôle à l'Etat. Cette approche fait donc de l'innovation sociale une réponse aux défaillances de l'Etat et des collectivités dans le cadre des politiques sociales » (Richez-Battesti et al., 2012). « Elle est alors encouragée et valorisée car perçue comme la capacité de la société civile et du secteur privé à compenser les imperfections, errements et pesanteurs de l'action publique classique, voire à la remplacer. Ainsi l'innovation sociale telle qu'elle est définie ici peut renvoyer à des initiatives vouées à répondre aux problèmes et aux besoins que l'Etat a peu à peu délaissés, par la mise en place de projets montés ou financés par de grands acteurs du capitalisme marchand, soucieux de montrer leur capacité à moraliser leurs pratiques et le caractère dispensable de l'action publique.

Dimensions de l'innovation sociale

L'innovation sociale, n'a pas de forme définie, celle-ci peut apparaître sous différentes manières. En effet, elle peut être matérielle et immatérielle. Elle peut correspondre à un procédé, une manière de collaborer mais elle peut tout aussi bien être une technologie, une technique ou un produit tangible. Un produit peut être inventé ou utilisé dans un nouveau contexte, avec pour objectif d'améliorer la vie ou les conditions des utilisateurs puis être considérée comme une innovation sociale.

Pour Cloutier, « l'innovation sociale peut être située sur un continuum immatériel / matériel. Elle prend une forme intangible en s'animant dans l'action. Elle fait alors référence aux pratiques, aux services, aux « façons de faire », à l'organisation sociale de l'action (des activités / des rôles / du travail), aux législations, aux règles de conduites. Pour d'autres chercheurs, l'innovation sociale peut également être matérielle. Elle apparaît alors sous forme de technologies de production, de dispositifs ou de produits. De façon générale, l'innovation sociale n'est pas un objet clairement défini dont les caractéristiques intrinsèques lui permettraient de répondre au titre d'innovation sociale. Elle peut prendre des formes variées qui ne partagent pas de caractéristiques communes. »

Acteurs actifs ou bénéficiaires ?

Pour Auclair et Lampron (1987), la participation des bénéficiaires au processus est un élément important pour la constitution de l'innovation sociale. En effet, celle-ci doit être créée ou mise en place avec ses futurs bénéficiaires pour leur redonner leur autonomie. Elle doit pouvoir être autogérée et prendre en compte les besoins et « inputs » des bénéficiaires dans sa création et mise en place. Ils mentionnent la notion **d'approche intégrée en opposition à l'approche classique**, qui elle ne prend pas en compte la participation active à la création de l'innovation sociale.

« **L'approche intégrée** vise principalement la croissance et le développement des individus et fait référence à une approche globale des problèmes sociaux qui prend en considération les différents niveaux des facteurs qui contribuent à leur existence de même que la dynamique de leurs interrelations. (...) il est d'abord important de responsabiliser le client dans sa démarche de résolution de problèmes, le client étant perçu comme le principal agent de changement et le principal responsable de la résolution de son problème. ». Elle « peut être considérée comme une

démarche de conscientisation et d'apprentissage visant à amener les individus à poser les actions nécessaires en vue de corriger la situation problématique. Les individus se trouvent donc au centre de l'action. » (Cloutier).

On peut retrouver aussi une dimension double dans l'innovation sociale, tout d'abord à l'aval, avec l'utilisation de l'innovation sociale et la conscientisation des clients mais aussi en amont avec le processus de création du produit ou service. Par exemple, dans le secteur des services ou dans la création d'un bien, il est important que de nouvelles manières de travailler soit prises en compte dans le processus d'innovation pour faciliter et améliorer les conditions de travail des collaborateurs/parties prenantes.

En effet, « cette nouvelle division du travail suscite un vif intérêt parmi les intervenants et fait augmenter la motivation au travail. (...) Elle (approche intégrée) a su insuffler une motivation nouvelle aux praticiens. Le fait de vivre des expériences positives et valorisantes leur a redonné le goût de la pratique du service social et l'occasion de se réapproprier certains de ses éléments, tant sur le plan théorique que méthodologique. De plus, parce que cette approche laisse une marge de manœuvre plus importante que les approches plus traditionnelles, la satisfaction et la valorisation que les intervenants ont pu en retenir étaient augmentées. Enfin, elle a permis de développer un esprit de travail positif favorisant ainsi une créativité plus grande aussi bien chez les praticiens que chez l'utilisateur des services. » (Auclair et Lampron)

Le bénéficiaire de l'innovation sociale, ne reste pas bénéficiaire car il est au cœur de celle-ci par sa participation et l'autonomisation acquise lors de sa mise en place. Pour Chambon, David et Devevey, « L'action sociale vise la résolution de besoins, l'innovation correspond au désir de les satisfaire par soi-même, sans pour autant se priver des services offerts par l'institution. L'égalité se déplace vers la liberté, la justice assistée vers l'autonomie ».

Cependant, un acteur de l'innovation sociale peut tout aussi bien être une personne non bénéficiaire mais elle doit s'en exclure le plus vite possible afin de laisser à la place aux exclus qui, eux pourront récupérer leur autonomie. « Ce qui compte dans une pratique indirecte de l'innovation, c'est qu'elle ait comme objectif principal (...) de passer le relais aux intéressés le plus vite possible. (...) Tout « animateur », bénévole ou professionnel, même s'il émane de la communauté où s'enracine l'opération, doit partager, dans toute la mesure du possible, la responsabilité de l'action. En dehors de cette règle, nous ne sommes plus dans le champ de l'innovation sociale. Son rôle est de montrer à l'utilisateur comment apprendre à faire tout seul.

CLOUTIER

L'innovation sociale est-elle toujours de rupture ?

Les innovations sociales sont rarement considérées comme nouvelles, dans le sens d'inexistant mais plutôt comme une idée qui n'a jamais été utilisée dans un cadre précis ou mis en place d'une nouvelle manière. Elles combinent plus souvent des idées qui étaient auparavant séparées.

« Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées » Chambon, David et Devevey (1982) et Bouchard et ses collègues (1999).

« Pour Dadoy (1998), le caractère novateur d'une action (i.e. : réorganisation) se mesure par l'étendue et la profondeur des changements apportés au système concerné. De la même façon, la présence d'une innovation sociale s'observe, chez Dedijer (1984) par la modification de toutes les composantes sur lesquelles repose le système (valeurs / croyances, représentations, instrumentation / savoir-faire, règles du jeu). CLOUTIER

Processus d'innovation sociale

Selon Geoff Mulgan, l'innovation sociale comprend quatre étapes. **Premièrement, nous avons l'idée de répondre à un besoin précis.** En effet, l'innovation sociale ne peut pas apparaître si aucun besoin social n'a été identifié et si le processus d'observation du mode de vie des bénéficiaires n'a pas été effectuée. Elle ne peut pas être créée selon le bon vouloir d'une personne pour satisfaire son unique besoin personnel ou de maximisation de profit.

Deuxièmement, **nous avons le développement d'un prototype et l'expérimentation des idées.**
A développer.

Troisièmement, nous avons l'évaluation, la mise à l'échelle et la diffusion des idées. **A développer.**
Et enfin, nous avons l'apprentissage et l'évolution. **A développer.**

Les acteurs de l'innovation sociale

Les acteurs les plus courants et créateurs d'innovation sociale sont dans les domaines de la santé, l'éducation, changement climatique etc. En général ces acteurs sont dans des domaines hors du gouvernement, car l'innovation sociale est principalement créée pour répondre aux besoins non répondus par l'Etat. Ces acteurs sont donc généralement plus aptes à trouver des solutions adaptées aux personnes exclues.

Les initiateurs, sont souvent des groupes de personnes ou tout simplement un individu, sensible aux causes qui l'entourent et dotée d'une « motivation bienveillante ». Ces personnes se retrouvent souvent avec très peu de moyens et sont prêtes à prendre des risques plus conséquents que dans le cadre d'une émergence d'innovation purement marchande et dans le but d'une maximisation de profit.

D'après Geoff Mulgan, il faut à ces innovateurs de l'empathie qui va les pousser à agir. « L'empathie est le point de départ, et l'ethnographie est généralement un outil formel plus pertinent que l'analyse statistique. Les motivations personnelles jouent également un rôle essentiel : les gens peuvent vouloir résoudre leurs propres problèmes, et ils peuvent être motivés par la souffrance de leurs amis ou de leur famille. ». Pour lui, donner le pouvoir aux individus de répondre à leurs propres besoins est une très bonne solution pour créer de l'innovation sociale efficace et pertinente. Par exemple, « un individu ou une institution qui cherche à trouver des réponses à la gestion des maladies chroniques ou au problème de l'aliénation chez les adolescents a tout intérêt à découvrir comment les gens résolvent eux-mêmes leurs problèmes. »

Cependant, il faut également à ces individus des connaissances très larges et étendues, afin de trouver la solution la plus adaptée. Sinon, il faut que ces individus puissent s'appuyer sur les connaissances de personnes ou d'un réseau plus proche de la cible visée.

L'innovation sociale et sa finalité

L'innovation sociale ne peut pas être accidentelle. Elle fait nécessairement référence à une action entreprise dans un but prédéterminé. L'innovation sociale suppose donc des acteurs qui agissent en fonction d'objectifs définis. L'innovation sociale peut alors difficilement faire référence à de nouvelles représentations, de nouvelles valeurs sociales, de nouvelles croyances, ou de nouvelles attitudes partagées par les membres d'une société. Il s'agirait plutôt ici de changements d'ordre sociétal résultant de l'adoption d'innovations sociales, par exemple : le réaménagement du rôle des institutions, l'introduction de nouvelles lois ou de nouveaux programmes sociaux.

CLOUTIER

Comme mentionné précédemment, l'innovation sociale est nécessairement créée dans le but d'améliorer la vie des individus et des collectivités. Soit par la participation au processus de création de l'innovation sociale soit par l'utilisation de celle-ci, dans tous les cas, elle nécessite forcément un but à finalité sociale et ne peut pas être la conséquence du hasard.

Cette finalité peut prendre plusieurs formes. « Elle peut être centrée sur l'individu, c'est-à-dire que les changements attendus se manifestent d'abord au niveau individuel : l'individu change sa manière de voir le monde, développe son potentiel et est encouragé à résoudre ses problèmes. L'innovation sociale peut être envisagée comme une organisation sociale solidaire visant à aider les individus à se réapproprier le pouvoir sur le déroulement de leur propre vie, c'est-à-dire à acquérir l'autonomie leur permettant de réorganiser leur existence. Pour atteindre son objectif, l'innovation sociale cherche, par exemple, à modifier les représentations individuelles, et vise la croissance et le développement (savoir, savoir-être, savoir-faire), la motivation, la valorisation individuelle ainsi que l'autonomie (Auclair et Lampron, 1987; Chambon et al., 1982; Gray et Braddy, 1988; Lallemand, 2001) ». **CLOUTIER**

Dans ce cas précis, nous pouvons parler « d'empowerment » et la finalité est de redonner à l'individu les outils et la capacité de reprendre sa vie en main et de résoudre lui-même ses problèmes. Cela peut passer par la réinsertion sociale, la rémunération d'un emploi, l'éducation etc. mais elle peut aussi prendre la forme d'une nouvelle manière de travailler, d'interagir, l'implication de nouveaux acteurs ou encore concerner la gouvernance.

« En revanche, l'innovation sociale serait reconnue à ce titre en raison des conséquences sociales positives qu'elle entraîne, c'est-à-dire les changements positifs qu'elle produit sur un territoire déterminé. Ce serait donc une « nouvelle façon d'agir » qui contribuerait, tantôt à résoudre les problèmes économiques et sociaux (Dedijer, 1984 ; Henderson, 1993 ; Sabel, 1996), tantôt à améliorer la qualité de vie (Gabor, 1970 ; Gueron, 1984). Chez Henderson (1993) l'innovation sociale est également celle qui vise à prévenir les problèmes sociaux. » **CLOUTIER**

2. 2 Innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire

Les entreprises sociales sont aujourd'hui au cœur des débats depuis la crise sanitaire et sont souvent vues comme une nouvelle solution pour répondre au besoin d'une urgence de transformation sociale et environnementale. Elles apparaissent comme une nouvelle forme d'entreprise, alternative aux entreprises basées sur un modèle purement capitaliste et dont le but principal est le profit.

« Les transformations sociales en cours ont entraîné la croissance des inégalités sociales, une montée du chômage, une nouvelle pauvreté, une exclusion sociale et géographique, une réduction des services collectifs et un ensemble de dégâts qui constituent autant de situations d'urgence. En somme, un nouveau contexte de nécessité donnant lieu à une multitude d'initiatives de la part de la société civile alors que ni l'État, ni les entreprises n'offrent de solutions à ces nouveaux besoins, au moins à court et moyen terme. Parmi les initiatives qui cherchent à répondre à ces situations d'urgence, mentionnons à titre d'exemples, les centres d'accueil pour les itinérants, le logement social, les banques alimentaires, les restos populaires, les friperies, les cercles d'emprunt, les entreprises d'insertion, etc. » (Levesque)

L'économie sociale et solidaire apparaît donc comme une solution adéquate pour répondre aux défis sociaux de plus en plus urgents. Elle peut se présenter comme une économie à part entière, puisqu'elle représente 10% du PIB en France. Elle se constitue de structures qui apportent une valeur ajoutée à l'économie classique et qui peuvent parfois se présenter sous la forme d'initiatives non marchandes. L'économie sociale et solidaire s'attaque d'avantage aux situations d'urgences comparé aux entreprises de l'économie classique, mais elles ne font pas que cela.

En effet, « la nouvelle économie sociale ne se limite pas à répondre aux situations d'urgence, les associations qui lui donnent naissance (y compris en situation d'urgence) sont soutenues par de nouveaux mouvements sociaux (ex. mouvements féministes, mouvements écologiques, mouvements culturels, mouvements régionalistes), les expérimentations et les initiatives sont également alimentées par des aspirations pour une autre société ou encore pour vivre et travailler autrement. Sous cet angle, le nouveau contexte offre également des opportunités pour repenser le développement à partir d'initiatives généralement locales. Ce contexte n'échappe pas aux promoteurs de la nouvelle économie sociale qui sont motivés principalement par des aspirations pour plus de démocratie, pour une société reconnaissant la place des femmes, pour une société plus équitable, pour un développement durable, etc. À titre d'exemples d'initiatives apparemment inspirées principalement par de telles aspirations, relevons les expérimentations dans le domaine de l'éducation et de la santé alternatives, le commerce équitable, les entreprises favorisant le

recyclage (ex. les ressourceries) ou encore une agriculture biologique, le tourisme social et alternatif, les entreprises autogérées, l'épargne et l'investissement solidaire, etc. (Levesque)

La définition de l'économie sociale et solidaire, elle, fait toujours débat aujourd'hui. C'est pourquoi nous allons commencer par celle donnée par la loi du 31 juillet 2014, qui considère, « l'économie sociale et solidaire comme un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine, auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- **un but autre que le seul partage des bénéfices**
- **une gouvernance démocratique**
- **une lucrativité limitée »**

La définition donnée grâce au cadre de la « loi ESS » se rapproche le plus de celle donnée par Levesque : « l'économie sociale, c'est cette partie de l'économie qui reconnaît explicitement la dimension sociale de l'économie (Bruyn, 1977). En premier lieu, cela commence par une autre définition de l'économie. Au lieu de définir l'économie d'un point de vue formel (en termes de calcul ou de choix rationnel entre des besoins illimités et des ressources rares), **elle sera définie d'un point de vue substantif**, i.e. comme production concrète de biens et de services et comme plurielle dans ses formes : marchandes, non marchandes (redistribution) et non monétaires (réciprocité et don). En deuxième lieu, **la reconnaissance de la dimension sociale** sera explicitée **par les règles (statuts juridiques divers : OBNL, Coopérative, Mutuelles, conventions d'actionnaires), par les valeurs** (finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que profit, autonomie de gestion pour la distinguer par des organisations politiques ou religieuses, par le processus de décision démocratique, la primauté des personnes et du travail sur le capital, la répartition des revenus) et **par des pratiques dont la base est donnée par la combinaison d'une association et d'une organisation productive qui peut être entendue au sens large. »**

Les chercheurs s'accordent tout de même pour regrouper les acteurs principaux de l'économie sociale et solidaire, sous 4 groupes distincts, auxquels nous y en ajouterons d'autres :

- Les coopératives
- Les fondations
- Les mutuelles
- Les associations

Plus récemment, **les entreprises de l'économie sociale et solidaire** ont été intégrées au spectre de l'économie sociale et solidaires. Celles-ci peuvent prendre différentes formes selon le pays, toutefois, elles doivent respecter « les valeurs de l'économie sociale et solidaire », « rechercher et servir une utilité sociale » et ne pas chercher l'enrichissement (ou profit) comme but ultime.

Enfin, pour élargir notre champ à l'international, nous prendrons aussi en compte **l'entrepreneuriat social**. Celui-ci qui peut parfois apparaître sous le nom de « social business » a été répandu et popularisé en grande partie par le prix Nobel de la Paix, le Pr. Muhammad Yunus. Ce dernier a fait la promotion dans le monde entier de ce nouveau mode d'entreprise plus responsable et créateur d'emplois, qui vont permettre aux communautés exclues, comme les femmes, de reprendre le contrôle de leur vie grâce à l'autonomie financière.

Pour Emmanuelle Besançon et Thibault Guyon, l'entrepreneuriat social est un concept apparu dans les années 1980 et 1990 et composé de deux parties. La première, met davantage **l'accent sur la figure de l'individu et la finalité de son action**. Celle-ci doit répondre à un besoin ou à un problème social. La deuxième prend forme dans tout type d'entreprise indépendamment de sa finalité première. **L'important est qu'une branche de cette entreprise soit dédiée à la production de valeurs sociales.**

« L'économie sociale et solidaire qui émerge sous l'impulsion de la nécessité ou des aspirations, **relève de l'économie plurielle** dans la mesure où elle réussit à mobiliser des ressources provenant du marché, d'une redistribution alimentée par l'État, de la réciprocité et même du don de la part d'individus ou de collectivités relevant de la société civile (formes marchandes, formes non marchandes et formes non monétaires) » (Laville, 1992). « La forme dominante des activités peut être parfois marchande, parfois non marchande. Dans cette visée, les initiatives de l'économie sociale et solidaire peuvent s'inscrire principalement dans le développement social comme réponse à la crise de l'État providence (ou à son absence dans les pays du sud) ou encore dans le développement économique comme solution à la crise de l'emploi ou même du travail » (Comeau et alii, 2001). « Ces différences doivent être prises en compte puisque du point de vue de l'entrepreneuriat (et donc de l'innovation sociale) et de la démocratie, les défis varient selon la forme dominante des activités: dans le cas du développement social à dominante non marchande, l'autonomie peut être menacée par le contrôle étatique, d'où le danger d'instrumentalisation; dans le cas du développement économique à dominante marchande, la menace vient de l'envahissement du marché, danger également de la sous-traitance. »

(Levesque)

Dans le contexte actuel de grandes transformations, quatre grands types d'initiatives relevant de l'économie sociale émergente peuvent être identifiés. Ces quatre types d'initiatives résultent de la combinaison de deux séries de dimensions : d'une part, les raisons qui donnent sens au projet d'entreprise (ex. répondre à des situations d'urgence sociale ou encore réaliser un projet répondant à de nouvelles valeurs, de nouvelles aspirations); d'autre part, la prédominance des formes d'activités mises de l'avant (ex. forme marchande ou forme non marchande).

Par ailleurs, du point de vue des transformations sociales, cette typologie des organisations de l'économie sociale permet de mettre en lumière la place et le rôle différents qu'une société peut accorder à l'économie sociale (Vaillancourt et Laville, 1998 ; Lévesque et Mendell, 1999). Selon nos analyses, la promotion de l'économie sociale qui est faite par les néolibéraux, porte sur une économie sociale tronquée. En effet, les néolibéraux ont tendance à réserver l'économie sociale exclusivement pour les pauvres, soit une économie sociale de misère et de services de bas de gamme comme c'est souvent le cas aux États-Unis. L'économie sociale est alors circonscrite au seul domaine de la seule nécessité (voir la partie gauche du schéma) et donc amputée des initiatives relevant des aspirations (partie de droite du schéma). Par conséquent, pour le néolibéralisme, les initiatives relevant de la nécessité sont non seulement séparées de celles inspirées par des aspirations, mais les aspirations ne devraient s'exprimer qu'à travers les seules entreprises capitalistes, réduction donc des aspirations à l'enrichissement individuel.

LEVESQUE

Avec cette définition et le critère de finalité sociale, l'on pourrait en déduire que les entreprises de l'économie sociale et solidaire, constituent un terrain fertile pour l'expérimentation et le développement d'innovation sociale, qui ont pour but de résoudre un problème social non répondu par l'Etat.

Au total « si toute entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) ne produit pas de l'innovation sociale, [si] toute innovation sociale n'est pas le seul fait de l'ESS » la congruence existant entre innovation sociale et ESS peut être précisée : l'innovation sociale dans la société civile s'est appuyée sur les structures d'économie sociale avec une volonté de « mise en œuvre, dans la pratique, de principes et valeurs trop souvent considérés comme incantatoires » (Richez-Battesti et coll., 2012, p. 24-25).

Innovation et transformation sociales

« On voit que l'économie sociale peut être un vecteur important des différents types d'innovation développés par Schumpeter (1912). **L'économie sociale élargit la gamme de produits et services vers les segments utiles mais non couverts (nouveaux produits ou services). Elle initie des pratiques intra et inters organisationnels de coopération (nouveaux procédés). Elle offre de nouvelles opportunités à des acteurs exclus du système dominant (nouveaux débouchés). Elle stimule une nouvelle sorte d'entrepreneuriat social ou collectif (nouvelles organisations)** » (Lévesque, 2002a).

L'économie sociale et solidaire, permet également aux acteurs de l'innovation sociale, de se réapproprier la sphère publique et l'économie de marché capitaliste. En effet, « portée par les mouvements sociaux, elle s'insère dans le processus même de production de l'institutionnalité, contribuant à instituer de nouvelles pratiques, normes et règles, qui sont fondées sur des valeurs de solidarité. **Il s'y développe des pratiques qui remettent en cause la séparation entre le privé et le public, entre le développement économique et le développement social.** En plus de « trouver preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés » (Bouchard, 1999), l'innovation sociale portée par l'économie sociale établit une coordination sociale et politique, construisant des ponts entre chacun de ces niveaux. **C'est non seulement parce qu'elles intègrent le social dans leurs valeurs et leurs pratiques que les entreprises d'économie sociale sont particulièrement innovantes** » (Lévesque, 2002b), « **mais aussi parce qu'elles y intègrent le politique** » (Eme et Laville, 1994).

« L'innovation sociale renvoie ainsi à deux visions distinctes du rôle de l'économie sociale. **Dans l'une, le concept d'innovation sociale recouvre essentiellement les solutions aux problèmes de l'emploi et de l'exclusion, où l'économie sociale occupe un rôle palliatif**, visant seulement à remettre dans le train de l'économie productiviste ceux qui étaient restés sur le quai » (Roustang, 2003). **Dans l'autre, « l'innovation sociale renvoie au dépassement des frontières entre le développement économique et le développement social, et s'inscrit dans un mouvement de transformation sociale. En ce sens, les organisations d'économie sociale seraient en quelque sorte « condamnées à innover »** (Lévesque, 2002b).

L'écosystème de l'économie sociale et solidaire, un terrain plus fertile pour l'innovation sociale ?

« L'un des facteurs d'innovation sociale de l'économie sociale est qu'elle tend à répondre à des demandes et à des besoins non comblés, soit parce que l'entrepreneur capitaliste n'y trouve pas une source suffisante de profit (échec de marché), soit parce que les pouvoirs publics sont inefficaces ou tardent à y répondre (insuffisance publique). L'économie sociale a la capacité de pallier à l'économie de marché pour combler les vides de développement, ainsi que de remédier aux difficultés de l'État providence pour lutter contre les effets d'exclusion et de pauvreté. L'innovation sociale en économie sociale peut donc être conçue dans une approche fonctionnaliste, occupant les espaces laissés vacants par l'économie publique et l'économie marchande. » (Bouchard)

L'économie sociale et solidaire, en ce sens ne répond pas à un désir personnel de maximisation de profit, ce qui lui permet donc d'être plus innovante sur la manière de répondre aux besoins sociaux. En effet, celle-ci se concentre en priorité sur les besoins de la société ce qui lui permet d'avoir une vision moins biaisée et générale de ce qu'il faut faire pour atteindre le but d'amélioration des conditions de vie.

« Cette vision résiduelle de l'économie sociale est particulièrement présente dans les approches anglo-saxonnes du « tiers secteur » (Defourny, 1995). **Leur caractère sans but lucratif fait que ces organisations sont particulièrement aptes à développer des produits qui ont une forte composante de bien public** – i.e. dont le prix de marché est difficile à déterminer, et pour lesquels les consommateurs sont en situation de déficit informationnel concernant leur qualité, leur valeur ou leur utilité (Hansmann, 1980 cité dans Ben Ner, 2001). Les organisations d'économie sociale seraient mieux à même que l'État de voir à certains de ces besoins, entre autres parce qu'elles peuvent répondre plus rapidement à des demandes spécifiques en mobilisant des ressources volontaires (travail bénévole, dons, etc.) (Weisbrod, 1988, cité dans Nyssens, 1998). La contrainte de non-distribution des surplus accentue la relation de confiance entre le consommateur et le producteur. (Bouchard)

« Un environnement favorable constitue une condition indispensable pour que l'économie sociale donne tout son plein potentiel en termes d'innovation et de transformation sociale. **Sans reprendre les définitions de l'innovation, retenons que l'innovation sociale suppose la capacité de penser le nouveau, de le rendre concret en l'expérimentant et éventuellement de le diffuser, voire d'influer sur la transformation de la société et de l'économie dans son ensemble. Sous cet angle, l'économie sociale comme entreprise et comme secteur représente une sorte de laboratoire.** En effet, l'économie sociale repose sur l'association de personnes qui se mobilisent généralement pour relever le défi des besoins et aspirations non satisfaits par le marché et/ou l'État. » (Bouchard)

Selon Levesque, l'économie sociale et solidaire regroupe plusieurs ingrédients pour favoriser l'innovation sociale et rendre les entreprises de l'économie sociale et solidaire, actrices et créatrices majeures d'innovations sociales, qui sont :

- « **la proximité des besoins nouveaux et des aspirations nouvelles** qui permet de chercher et souvent de trouver des solutions inédites très rapidement;
- **la capacité de mobilisation de ressources diverses** (hybridation : marchande, non marchande, non monétaire) cette capacité repose sur l'alliance d'acteurs provenant de milieux différents mais réunis autour d'un projet lui-même mobilisateur (du point de vue de la nécessité et/ou des aspirations);
- **de règles qui permettent de maintenir la participation et l'équité** à l'égard des appropriations individuelles;
- **la prise en charge du social et de l'économie, des externalités et du long terme** (vs volatilité et versatilité du marché) permet un calcul plus juste de la viabilité d'un projet; prise en charge d'activités nécessaires mais non satisfaites par le marché ou l'État. »

Les ressources de l'économie sociale et solidaire

Malgré tous les aspects vus précédemment, qui rendent plus favorable l'émergence d'innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire que dans l'économie classique, il existe encore plusieurs freins à son développement. Ceux-ci empêchent souvent la répliquabilité et le passage à l'échelle de l'innovation sociale.

En effet, « l'économie sociale présente des faiblesses du point de vue des innovations : elle ne peut réussir dans tous les secteurs, **ne serait-ce qu'elle ne peut s'introduire spontanément dans les secteurs à forte capitalisation** (v.g. production d'auto); elle ne peut apporter, à l'échelle de la société, une solution à la pauvreté puisqu'elle repose sur la réciprocité, au moins au départ (et donc **ne peut prendre la relève de la redistribution assurée par l'État**); **elle apparaît souvent dans des créneaux délaissés par l'État et par les marchés** (danger toutefois d'instrumentalisation par l'État et de sous-traitance par le marché); elle éprouve des **difficultés à mobiliser les ressources financières** autres que les prêts, les subventions et les dons pour la bonne raison qu'elle secondarise le capital par rapport aux personnes; elle suppose un soutien pour être mise en opération en raison d'une complexité résultant d'une internalisation d'externalités et d'une insertion de populations autrement exclues (logement social et coopératif : GRT); **elle exige un fort investissement dans la formation et un apprentissage pour un fonctionnement démocratique**, condition sine qua non pour tirer profit de la formule associative; enfin, **elle ne réussit souvent que difficilement à s'évaluer** autrement que les autres entreprises et organisations (l'évaluation sociale est stratégique). »

(Levesque)

Pour Geoff Mulgan, l'innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire évolue dans un secteur qui tout d'abord accorde peu de financement comparé à celui de l'économie classique et qui est généralement très peu enclin à prendre des risques. Le terme innovation va de pair avec l'incertitude que l'initiative que l'on veut mettre en place réussisse. L'innovation implique qu'elle n'a jamais été testée ou utilisée dans les conditions présentes.

« Dans les organisations sociales, l'accélération de l'innovation sociale est favorisée par des réseaux de praticiens, des alliés en politique, des organisations civiques fortes (des syndicats aux hôpitaux) et le soutien de fondations et de philanthropes progressistes. **Mais de nombreuses idées échouent non pas en raison de défauts intrinsèques, mais en raison de l'absence de mécanismes adéquats pour les promouvoir, les adapter, puis les transposer à plus grande échelle.** Les soutiens potentiels équivalents de l'innovation sociale - fondations et organismes publics - sont beaucoup plus faibles. Les gouvernements fournissent généralement 30 à 40 % du financement des ONG dans des pays comme les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et le Japon, mais ces gouvernements sont généralement peu aptes à reconnaître et à reproduire les bonnes innovations, en particulier lorsque celles-ci proviennent d'autres secteurs. **Les innovateurs sociaux trouvent généralement les gouvernements peu**

réceptifs. Mais il existe également de bonnes raisons pour que les secteurs publics soient prudents en matière d'innovation. **L'innovation doit impliquer l'échec, et l'appétit pour l'échec est forcément limité dans les organisations très responsables ou lorsque la vie des gens dépend de la fiabilité** (par exemple, en ce qui concerne les systèmes de feux de circulation, ou le versement des prestations sociales). C'est en partie pour cette raison que l'amélioration de la prestation de services par les institutions publiques et les ONG passe généralement par des améliorations progressives des modèles existants plutôt que par l'invention de modèles entièrement nouveaux. » (Geoff Mulgan)

« Souvent, les idées des entreprises posent des défis importants aux innovateurs sociaux. Nous savons, par exemple, que dans certains secteurs, la meilleure structure de marché pour l'innovation semble être une combinaison de concurrence oligopolistique entre quelques grandes entreprises et une pénombre beaucoup plus grande de petites entreprises (le modèle qui existe dans des secteurs tels que les microprocesseurs, les logiciels, les voitures et le commerce de détail). Pourtant, **dans la plupart des domaines sociaux, les gouvernements monopolistiques côtoient de petites unités qui sont généralement trop petites pour innover radicalement** (écoles, cabinets médicaux, commissariats de police), ce qui peut expliquer en partie pourquoi les innovations de grande envergure sont si rares. » (Geoff Mulgan)

« Les ressources essentielles sont susceptibles d'être différentes : dans les entreprises, c'est l'argent qui détermine le résultat final, mais les innovations sociales recherchent généralement une combinaison différente de ressources, notamment la reconnaissance et le soutien politiques, le travail bénévole et l'engagement philanthropique. Les organisations sociales ont tendance à avoir des modèles de croissance différents : **en règle générale, elles ne se développent pas aussi vite que les organisations privées, mais elles ont aussi tendance à être plus résistantes.** » (Geoff Mulgan)

L'innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire apparaît pour plusieurs raisons notamment une envie de remettre en question le modèle capitaliste par les acteurs sociaux :

Réponse au pourquoi créer de l'innovation sociale : transformer la société

Modification des rapports sociaux, renversement des normes sociales

« Lorsque la crise de l'emploi et des finances publiques frappe dans les années 1990, l'économie sociale s'inscrit dans les activités qui visent à redonner une dignité aux nouveaux exclus du travail (par ex. les entreprises d'insertion) ou de la consommation individuelle (par ex. les cuisines collectives) et collective (par exemple les entreprises d'aide domestique). Aujourd'hui, l'économie sociale se déploie dans des domaines nouveaux comme le recyclage, l'agriculture biologique, le commerce équitable, sous l'effet des nouveaux mouvements sociaux (mouvements écologiste et altermondialiste). (Bouchard)

L'innovation sociale, apparaît donc comme une réponse aux changements sociétaux qui créent de nouveaux besoins essentiels. L'économie sociale et solidaire semble être le terrain le plus fertile pour mettre en place ces innovations sociales, renverser les normes sociales pour réinsérer les exclus de la société et leur redonner du pouvoir d'agir.

L'innovation sociale au sein de l'économie sociale et solidaire, a une ambition encore plus grande, celle de créer un nouveau mode de gouvernance des institutions et une remise en question de l'action des pouvoirs publics. En effet, « Les organisations d'économie sociale constituent des espaces publics de débat (Eme, et Laville, 1994) où les acteurs participent à la co-construction de l'offre et de la demande entre producteurs et usagers (Bélanger et Lévesque, 1992), voire à la co-production des politiques publiques (Lévesque, 2005). Elles sont donc également d'importants agents de coordination politiques et sociaux (Evers et Laville, 2004).

Il apparaît alors intéressant et essentiel de se demander **comment l'innovation sociale dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire se présente, se forme et permet de passer à une réelle transformation sociétale ?**

Questions de recherche

De cette problématique découle plusieurs questions de recherche vers lesquelles nous pouvons orienter cette étude. En effet, nous devons détailler ce modèle, à savoir sa forme, les acteurs impliqués et comment ces derniers interagissent pour que l'innovation porte ses fruits. Par ailleurs, nous devons également nous intéresser aux avantages et contraintes que représentent l'innovation sociale pour l'ensemble des parties prenantes. Enfin cette étude permettra de déceler les limites de l'innovation sociale portée par les entreprises de l'économie sociale et solidaire, en apportant une vision terrain concrète. Ce faisant, nous nous interrogerons sur :

Quelle forme prend l'innovation sociale dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire (matérielle ou immatérielle) ?

En effet, cela peut nous permettre d'identifier le type d'innovation sociale la plus pérenne au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Comment l'innovation sociale est mise en place au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire ?

Analyser le processus de création de l'innovation sociale dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, nous permettra ainsi d'avoir et comprendre un modèle de répliquabilité et de passage à l'échelle.

Quels sont les objectifs définis par les entreprises de l'économie sociale et solidaire lors de la création d'innovation sociale et le contexte dans laquelle cette dernière se développe ?

Nous voulons savoir si l'innovation sociale de ces entreprises correspond toujours à une situation d'urgence ou si elles ont une portée plus grande sur la définition du futur (situation de prévention).

Quelles sont les limites à la mise en place de l'innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire ?

Nous devons déceler quelles sont les limites mais aussi et surtout les biais par lesquels nous pouvons contourner ces limites.

3. Méthodologie

3.1 Positionnement épistémologique

Dans la revue de littérature nous avons pu constater que le lien entre innovation sociale et les entreprises de l'économie sociale et solidaire est très fort. Ces dernières se sont même positionnées comme créatrices principales d'innovation sociale.

A travers ce mémoire et la problématique établie nous voulons comprendre le processus de création de l'innovation sociale dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire et le contexte dans lequel celles-ci apparaissent en premier lieu. Pour ce faire, nous allons compléter notre étude par une recherche méthodologique qualitative.

L'approche qualitative, correspond à une méthode scientifique d'enquête visant à donner un sens et une interprétation (résultats) afin de comprendre un phénomène. Cette recherche répond à des questions sur le comment, le pourquoi.. (Miles, Huberman, 2014). La méthode qualitative contrairement à la méthode quantitative est basée sur des mots, des observations et l'interprétation de données complexes. Elle n'est pas basée sur des chiffres ou des données mathématiques et permet de recueillir « des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local ». (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2003). Grâce à l'approche qualitative, nous pouvons comprendre en profondeur un phénomène étudié.

3.2 Préparation et conduite de l'entretien

Pour la mise en place de la recherche méthodologique qualitative, nous allons commencer par mener des entretiens semi-directifs avec une dizaine d'acteurs des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

L'entretien étant défini comme un « procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec l'objet d'étude » (Grawitz, 1986), il nous permettra de récolter assez d'informations qualitatifs pour alimenter notre recherche et répondre à la problématique.

Au vu du contexte actuel de pandémie, les entretiens se sont faits par téléphone ou visio-conférence. Ils ont duré entre 30 à 45 minutes en fonction de la disponibilité des personnes interrogées.

3.4 Guide d'entretien

Pour mener à bien les entretiens et laisser la parole aux interviewés tout en les dirigeant pour avoir des réponses le plus proche possible de la problématique, un guide d'entretien a été réalisé.

Ce guide d'entretien, dans un premier temps aborde des questions d'ordre générales pour s'orienter ensuite vers des questions plus précises qui permettront de suivre un cheminement logique de type « entonnoir ».

Les questions du guide d'entretien se feront donc par thématiques pour faciliter ensuite le traitement des données. Les thèmes abordés seront :

- **le type d'innovation sociale**, afin de déterminer la forme que prend celle-ci en fonction de l'entreprise sociale interrogée
- **l'environnement**, afin de déterminer les facteurs qui poussent à la création d'innovation sociale
- **les moyens utilisés**, pour connaître les facteurs clés de succès de l'implémentation de l'innovation sociale au sein d'une entreprise sociale
- **les difficultés et les freins à l'innovation sociale**
- **et l'innovation sociale à long terme**, pour avoir une vision plus globale de l'innovation sociale et son importance dans l'entreprise.

Le guide d'entretien, contient entre 10 à 15 questions environ, avec les questions de relance, en fonction des réponses données par l'interviewé.

3.5 Choix de la population

Intéressons-nous tout d'abord aux entreprises et fonctions ciblées dans le cadre de ce mémoire de recherche. Travaillant moi-même dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, ou plus précisément dans celui de l'entrepreneuriat social, au sein du fonds d'investissement à impact

social de Danone, j'ai choisi de réaliser des entretiens avec des fondateurs d'entreprises sociales faisant parties du portefeuille de Danone Communities. Les entreprises sociales soutenues par Danone Communities étant majoritairement basées à l'étranger (Afrique, Asie et Amérique du Sud), nous aurons un panel d'acteurs internationaux. J'ai ensuite choisi de compléter ce panel avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire en France avec une diversification des structures (Coopératives, associations, mutuelles, ESUS etc.), afin d'avoir une représentation globale. Ces entretiens se sont faits avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire marchande et non marchande. Ils incluent également des fondateurs d'entreprises ou association mais aussi des employés de ces structures, pour permettre d'avoir une vision plus globale et répondre à la problématique.

Ensuite, nous allons détailler la fonction de chaque personne interrogée ainsi que la structure dans laquelle ces acteurs sont implantés.

- **Le co-fondateur de la Laiterie du Berger, une coopérative d'éleveurs et de bergers au Sénégal**, nous permet d'avoir une vision sur l'entrepreneuriat social à l'étranger et la création d'innovation sociale à ses débuts.
En effet, la coopérative permet aux éleveurs et bergers de vendre leur lait à un prix décent, leur donnant ainsi la capacité de subvenir à leurs propres besoins.
- **Le co-fondateur du Drenche**, un journal de débat en format web et papier, permet aux lecteurs de se former leur propre opinion sur des sujets essentiels de l'actualité et de société, grâce au format « pour et contre » le sujet. Cet entretien, nous permet d'avoir une vision sur une société de l'économie sociale et solidaire en France.
- **La directrice de Change.org France**, une plateforme de pétition et d'activisme en ligne permet à de nombreux acteurs de s'engager pour des causes qui leur tiennent à cœur.
- **Le responsable pédagogique international de Simplon**, forme et accompagne les formateurs dans un pays d'opération de la structure. Simplon est le plus grand réseau mondial de formation inclusive au numérique et nous permet donc d'avoir une vision sur une entreprise de l'économie sociale et solidaire française qui aujourd'hui essaime son innovation sociale au niveau mondial.

- **Le directeur des CEMEA en Occitanie**, assure le bon fonctionnement d'une association de grande taille sur les questions d'éducation nouvelle pour la réinsertion des jeunes de quartiers populaires.
- **Le co-fondateur des Tirelires d'Avenir**, donne à des jeunes sans soutien familial, une aide financière pour subvenir à leurs besoins et se construire un avenir.

Par conséquent, en ayant aussi bien la vision des entreprises du secteur marchand et du secteur non marchand, les résultats à ma problématique seront d'autant plus pertinents et adaptés au contexte actuel. Nous pouvons dire que la richesse des entretiens menés donnera une vision plus juste de cette étude.

3.6 Le traitement des données

Pour le traitement des données, une démarche stricte a été établie pour permettre une analyse objective des données récoltées sur le terrain. Cette démarche se fait sous plusieurs étapes détaillées ci-dessous :

Etape 1 : Identifier les mots clés issus des entretiens terrain et attribuer des codes selon les thèmes abordés

Mots clés :

- **gouvernance partagée / participative**
- **nouvelle culture, collaboration**
- **besoins sociaux**
- **transformation sociétale**
- **évaluation d'impact**
- **innovation de produit**
- **innovation technique**
- **pouvoirs publics / Etat**
- **innovation de rupture**

Etape 2 : Organiser les données collectées selon les thématiques identifiées / codées

- L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social
- L'innovation sociale dans les structures « dites classiques » de l'économie sociale et solidaire »
- L'innovation sociale : transformatrice de sociétés ?

Etape 3 : l'étape suivante est cruciale car elle correspond à la retranscription des verbatims pour faciliter l'analyse des résultats.

Une fois ces informations qualitatives retranscrites, nous devons les organiser dans une grille d'analyse selon les thématiques identifiées. Dans l'objectif de simplifier le traitement de ces données, j'ai établi une liste de codes, à savoir de mots clés suivant lesquels j'organisais les verbatim. Ce faisant, la première étape de cette analyse de contenu est la catégorisation : l'objectif est de rassembler les verbatim ayant des traits communs sous une catégorie (Bardin, 1986).

La seconde phase de l'analyse de contenu va encore plus loin et consiste à non seulement traiter ces données mais aussi à les interpréter. En effet, toutes les données qualitatives ne pourront être utilisées. Il s'agit de se focaliser sur celles significatives et cohérentes vis à vis de mon objet de recherche.

Etape 3 : Confronter les résultats terrain avec la revue de littérature : identifier les points communs, les différences distinctes

Etape 4 : Etablir des propositions issues de cette confrontation

Etape 5 : Dédire les implications managériales et théoriques

Etape 6 : Conclure et inférer des axes futurs de recherche

4. Analyse des résultats

Les entretiens menés nous prouvent que l'économie sociale et solidaire est particulièrement créatrice d'innovation sociale. Les acteurs, qu'ils soient entrepreneurs ou employés d'une structure de l'innovation sociale sont constamment en train d'innover socialement.

4.2 L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social

Les entrepreneurs sociaux sont souvent les premiers à vouloir trouver une solution directe aux **problèmes rencontrés par leur entourage et communauté**. Dans le spectre des personnes interrogées pour mon mémoire, ils viennent souvent d'un milieu plus aisé ou ont grandi dans de meilleures conditions que ceux qui deviendront plus tard « leur client ».

Bagoré qui a créé « La Laiterie du Berger » a voulu trouver une solution pour redonner leur indépendance et de meilleures conditions de vie aux bergers qu'il visitait au Sénégal, en tant que vétérinaire. Étant d'origine Sénégalaise, il a grandi en Belgique et y a fait ses études.

« Aujourd'hui, la « Laiterie du Berger » permet aux bergers de vendre leur lait à un prix qui leur donne la capacité de répondre à leurs propres besoins. »

En plus de faire partie de la communauté ou être proche de la communauté qu'ils ciblent, les **entrepreneurs sociaux créent souvent de l'innovation sociale en dehors de leur champ d'action habituel ou de leur « spécialisation »**. Florent Guignard, co-fondateur du Drenche s'est souvent retrouvé dans des débats où les personnes avaient une opinion affirmée sur un sujet qu'ils ne connaissaient pas. Cependant, il n'a lui-même jamais fait d'études de journalisme ou n'a jamais travaillé dans les médias/presse. En effet, son co-fondateur et lui-même venaient d'une formation en ingénierie, avant de créer un journal de débats en version papier et web. Cela leur a valu d'être souvent critiqué par les journalistes et le monde de la presse.

Ici les innovateurs sociaux, sont les créateurs et premiers acteurs de leur « idée d'innovation sociale ». Cette dernière est née **de motivations intrinsèques propre à chaque entrepreneur**.

4. 3 L'innovation sociale dans les structures dites « classiques » de l'économie sociale et solidaire

Dans cette catégorie, nous nous intéressons aux structures plus vieilles et plus grandes de l'économie sociale et solidaire. En effet, les entrepreneurs sociaux créent généralement des startups, assez jeunes et avec encore assez peu d'employés. Nous parlons ici, des associations, des mutuelles et des coopératives.

L'innovation sociale au sein de ces structures, est généralement « récupérée ». **C'est-à-dire que l'innovation sociale a été créée plus tôt au sein de l'entreprise et les employés se contentent de l'appliquer en premier lieu.** Quand François Moreaux, directeur des CEMEA en Occitanie, a pris la direction de l'association il devait assurer la continuité et la pérennité des projets précédents avant de pouvoir en lancer de nouveaux. Même si les employés travaillent toujours dans une structure dont le but premier est de répondre aux besoins sociaux d'un groupe en particulier, la création de l'idée/ l'innovation sociale s'est faite en amont, avant d'être transmise.

Les motivations pour perpétuer cette innovation sociale sont donc **externes mais également internes.** Pour François Moreaux, directeur des CEMEA et Sarah Durieux, directrice de Change.org France, il y avait pour eux le désir de « changer le monde, le rendre meilleur. Avoir le pouvoir d'aider les autres et non avoir le pouvoir sur les autres ». Cependant, ils ont également choisi de rejoindre leur structure pour les valeurs externes qu'elle renvoie et les causes auxquelles elles s'attaquent. Ces facteurs externes, permettent à une structure de l'économie sociale et solidaire de **rassembler ses employés autour d'une ou plusieurs innovations sociales communes.**

4.5 L'innovation sociale et le secteur marchand

Dans le secteur marchand, nous retrouvons nos entrepreneurs sociaux mais pas seulement. Il est courant pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire d'avoir une forme juridique et des activités hybrides.

L'innovation sociale dans le secteur marchand peut prendre plusieurs formes : vente de produits comme les yaourts Dolima (La Laiterie du Berger) mais aussi de services (vente de conseils aux personnes souhaitant optimiser la réussite de leur campagne sur la plateforme Change.org). Les entreprises marchandes se concentrent souvent sur la finalité/ externalité créée par leur entreprise pour faire de l'innovation sociale. Par exemple pour 1001fontaines, qui vend de l'eau à Madagascar, au Vietnam et Cambodge grâce à ses kiosques à eau, à ses bénéficiaires, va se concentrer sur le nombre de personne vulnérable à qui elle a distribué de l'eau. Donc sur la finalité de répondre au besoin d'accès à l'eau, des personnes éloignées d'une source d'eau potable.

De plus, en vue des objectifs financiers qui sont parfois fixés, il reste parfois peu de place à l'innovation surtout si les moyens ne sont pas attribués dessus.

Enfin dans l'entrepreneuriat social, nous retrouvons souvent des entreprises avec une structure hiérarchique qui laisse peu de place à l'innovation. Sarah de Change.org, qui arrive à innover au sein de son équipe de 5 personnes en France, se dit coincée quand il s'agit de décision plus globales et prises par la maison mère, aux Etats-Unis.

4.6 L'innovation sociale et le secteur non marchand

Dans le secteur non marchand, nous retrouvons principalement les associations comme Tirelires d'Avenir qui donne aux jeunes en décrochage, sans famille ou encore réfugiés, une aide financière pour pouvoir construire leur avenir et se réinsérer dans la société.

L'innovation sociale au sein de ces structures touche plus souvent de l'urgence et il est souvent difficile pour les associations de trouver des subventions suffisantes pour répondre aux besoins sociaux.

Ce sont plus souvent des innovations sociales immatérielles et ces structures sont plus souvent en capacité d'instaurer de l'innovation procédurale, de gouvernance ou encore de collaboration. Les employés ayant moins de pression, cela laisse plus de place à l'expérimentation au sein même de l'entreprise. De plus, comme mentionné précédemment, dans les associations de grandes tailles, la finalité/externalité sociale de l'entreprise est déjà définie, les acteurs peuvent donc se concentrer sur le renouveau et une redéfinition du bien être des employés et leur participation dans l'innovation sociale.

Cependant dans le contexte français, il est nécessaire de justifier certains critères notamment autour de la gouvernance participative pour obtenir l'agrément ESUS (entreprise d'utilité sociale) comme le Drenche.

Bibliographie

- Barthélémy, Amandine., Slitine, Romain. *L'entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général* (2011)
- Bouchard, Marie .J. *L'innovation sociale en économie sociale* (2006)
- Chambon, Jean-Louis., David, Alix., Devevey, Jean-Marie. *Les innovations sociales* (1982)
- Cloutier, Julie. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* (2003)
- Defourny, Jaques., Nyssens, Marthe., *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the european debate tell us?* (2013)
- Demoustier, Daniele. *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement* (2001)
- Fretel. Anne. *Les entreprises de l'économie sociale comme source d'innovation sociale. Un détour historique par le XIXe siècle.* (2009)
- Klein, Juan-Luis., Jean-Louis, Laville., Moulaert, Frank. *L'innovation sociale* (2014)
- Lévesque, Benoît. *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?* (2002)
- Lévesque, Benoît. *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique* (2006)
- Levillain, Kevin., Agogué, Marine., Berthet, Elsa. *Innovation sociale et innovation radicale, sont-elles contradictoires ?* (2016)
- Mulgan, Geoff. *The process of social innovation* (2006)
- Richez-Battesti, Nadine., Petrella, Francesca., Vallade, Delphine., *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* (2012)
-
-