le cnam
école management & société

Département Management, Innovation, Prospective
Equipe pédagogique nationale 15 : Stratégie

L'innovation sociale

Une aventure collective et humaine

Comment la démarche d'apprenance peut-elle être un vecteur d'innovation sociale ?

Thèse professionnelle

Version finale
Novembre 2017

Date de soutenance : 14 décembre 2017

Auteur : Philippe Morié

Directeur de thèse : Stéphane Albert-Blanc

Mastère Spécialisé « *Conseil et ingénierie en organisation* »
Années universitaires 2015 – 2017
Promotion MS CIO 338

Remerciements

Je remercie chaleureusement Guillaume Almeras, Fabienne Bathily, Anne-Catherine Berne, Claude Bobey, Jacqueline de Bourgoing, Rémy Campion, Jean-Luc Graven, Ludovic de Lalaubie, Jean-Louis Marolleau, Jean-Marie Martin, Hervé Riols, Olivier Thibault, Brigitte Serrano-Bellamy et tous les autres membres du Secours Catholique – Caritas France (SCCF) qui m'ont permis, par leur confiance et leur coopération, de réaliser cette étude.

Je remercie également, avec gratitude, Stéphane Albert-Blanc, directeur de thèse, et Mohammed Belkaïd, responsable pédagogique pour le Mastère Spécialisé « *Conseil et ingénierie en organisation* » au sein du département Management, Innovation, Prospective - Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris.

Enfin, je remercie, avec reconnaissance, Franck Billeau, Vivian Labrie, Rosuel Lima-Pereira et Antoine Sondag qui ont contribué, par le partage de leurs connaissances, à rendre cette étude effective.

Je vous transmets, à toutes et tous, ma profonde considération.

« Le meilleur moyen de prédire l'avenir est de le créer »

Peter Drucker
Théoricien du management (1909-2005)

Sommaire

Page

Introduction 4

Pourquoi l'heure de l'innovation sociale a sonné

Le SCCF, acteur d'innovation sociale dans un monde en mutation

🔍 Focus : la pauvreté

Première partie : *contexte et méthodologie* 11

1.1. Le concept d'innovation
1.2. Le projet associatif du SCCF
1.3. La problématique proposée

Deuxième partie : *concept et réalités de l'innovation sociale* 17

2.1. La genèse de l'innovation sociale

2.2. La définition de l'innovation sociale

2.3. L'innovation sociale entre réparation et transformation sociale

2.4. Les grands principes de l'innovation sociale

🔍 Focus : le développement durable

2.5. Les acteurs de l'innovation sociale

2.6. Les enjeux et les limites de la notion d'innovation sociale

🔍 Focus : les points forts et faibles de l'innovation sociale

2.7. Les caractéristiques du processus de l'innovation sociale

2.8. Les dispositifs d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale

🔍 Focus : les outils pour décrire les innovations sociales

2.9. Le panorama international des initiatives en matière d'innovation sociale

🔍 Focus : l'économie sociale et solidaire

2.10. Les conditions de réussite de l'innovation sociale

Troisième partie : *analyse des pratiques d'innovation sociale au SCCF et ailleurs* **35**

3.1. Les pratiques d'innovation sociale au SCCF

3.2. Les études de cas

1er cas : l'innovation organisationnelle au service de l'innovation sociale

2eme cas : l'accès digne à l'alimentation de tous

3ème cas : les Contes de la protection sociale

4ème cas : le réseau Éco Habitat

5ème cas : le réseau Saint-Laurent

6eme cas : Parole d'exclu/E/s

Quatrième partie : *diagnostic global et défis à relever pour le SCCF* **52**

4.1. Le diagnostic global

- Focus : l'expérimentation au sein du SCCF
- Focus : l'économie sociale et solidaire
- Focus : l'environnement « *capacitant* »

4.2. Les douze leviers pour accélérer l'innovation au sein du SCCF

- Focus : émancipation des personnes en situation de précarité par ATD Quart Monde
- Focus : living lab
- Focus : l'innovation sociale par l'accès à la culture
- Focus : la gestion axée sur résultat

Conclusion **67**

Annexes **71**

- Le glossaire
- Les références bibliographiques
- Les comptes-rendus des entretiens individuels semi-directifs
- La grille de caractérisation de l'innovation sociale
- Les capteurs d'innovation sociale

Résumé **100**

Mots-clefs

Introduction

Pourquoi l'heure de l'innovation sociale a sonné

Plus qu'une crise dont on attendrait de sortir, nos sociétés vivent une mutation majeure, systémique et multidimensionnelle (politique, socio-économique, sociétale, environnementale, de sens, etc.) qui va les travailler de façon durable. Quelques-uns des révélateurs de cette mutation sont la concentration et la répartition inégale et inégalée de la richesse, qui ne cessent de s'accroître, année après année, comme le dénonce le rapport 2017 d'Oxfam[1]. L'érosion de la cohésion sociale, due entre autres à la « *panne de l'ascenseur social* » est également dénoncée par l'OCDE[2], ainsi que la précarité de nombreux travailleurs, dont beaucoup d'origine étrangère, qui, tout en ayant un emploi, restent enfermés dans la pauvreté.

Cette situation crée une difficulté de projection et un désarroi dans nos sociétés où la pauvreté s'accroit. La France compte cinq millions de pauvres si l'on fixe le seuil de pauvreté à 50% du niveau de vie médian selon les données 2014 de l'Insee[3]. Au cours des dix dernières années (2004-2014), le nombre de pauvres a augmenté de 950 000 au seuil à 50%. Sur le plan économique, « *la croissance reste poussive, la richesse se concentre en haut de l'échelle sociale, sans que 90 % de la population n'en profitent* », dit l'économiste Daniel Cohen[4]. Le développement économique, polarisé vers le profit, satisfait difficilement les besoins prioritaires (accès à la santé, à l'emploi, à l'éducation, au logement…) de populations de plus en plus importantes compte tenu des évolutions démographiques (vieillissement) et sociologiques, ou des besoins « *émergents* » comme l'accès aux nouvelles technologies de l'information, aux énergies propres, à une alimentation saine…

Les politiques sociales redistributives de l'Etat providence, les services publics et leurs modalités de production et de distribution du service, trop souvent descendants, assistanciels et uniformes, élaborés au 20ième siècle, fonctionnent difficilement au 21ième. La mondialisation, le néolibéralisme et la crise financière de 2008 ont amorcé depuis plusieurs années une mise en question de ces politiques sociales redistributives qui s'est amplifiée à l'extrême avec la crise des finances publiques de l'Etat et des collectivités territoriales. De plus, les politiques redistributives n'atteignent plus vraiment les personnes les plus démunies mais la catégorie juste au-dessus. Il y a vingt ans Jeremy Rifkin[5], spécialiste de prospective, écrivait déjà : « *victimes d'une croissance lente, d'un chômage persistant et d'un endettement croissant, piégés par un marché mondial qui les contraint à pratiquer une concurrence au rabais, les Etats perdent leur emprise sur les populations locales. Incapables de leur assurer les prestations les plus élémentaires et insensibles aux revendications populaires en faveur d'une plus grande participation, ils sont de plus en plus étrangers à la vie de leurs administrés* ».

Ainsi les institutions publiques semblent incapables de répondre d'une manière efficace et stimulante aux problèmes sociaux, lesquels d'ailleurs risquent de s'intensifier avec les changements technologiques introduits par le « *numérique* » dans les processus de production des biens et des services. Klaus Schwab[6], fondateur et président du Forum économique de Davos, annonçait : « *la quatrième révolution industrielle, faite de numérique, mais aussi de robotique, d'intelligence artificielle, d'internet industriel, d'automatisation, d'ordinateurs surpuissants, de biotechs..., déferle sur l'économie-monde* ». Ce nouveau contexte impose d'innover des modèles socio-économiques, plus partenariaux, plus sobres en argent public, avec une meilleure efficience en termes d'impacts sociaux, et plus durables par une utilisation moindre d'énergie carbonée.

[1] Rapport d'OXFAM, *Une économie au service des 99%* (2017).
[2] Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
[3] Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).
[4] Cohen Daniel, directeur du département d'économie de l'Ecole Normale Supérieure, *Imagine l'économie en 2030*, We Demain (Juin 2017).
[5] Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, Editions La Découverte (1996).
[6] Schwab Klauw, *La quatrième révolution industrielle*, Editions Dunod (2016).

Pour Henry Mintzberg[7] : « *ces problèmes majeurs sont le fait d'un déséquilibre de nos sociétés reposant sur trois piliers : un secteur public composé de l'administration ; le secteur privé composé d'entreprises ; et un secteur pluriel composé de communautés solides au sein desquelles se nouent une grande partie de nos relations sociales. Au cours des dernières décennies, le pilier privé a progressivement pris une place prépondérante et dominante sur les deux autres piliers. Ainsi, il favorise les inégalités et une dégradation de l'environnement, il privatise le secteur public (santé, éducation…) et désolidarise le collectif (consumérisme, individualisme*) ».

Face à cette situation préoccupante, voire à cause d'elle, la capacité d'innover apparaît réellement urgente et déterminante, inventant de nouveaux chemins qui portent l'espérance... En ces temps d'incertitude, la dynamique de l'innovation sociale s'accompagne d'une volonté d'engagement fort de citoyens à la recherche de nouvelles formes d'utilité sociale. Les comportements changent vers plus de participation. Les usagers ne veulent plus être de simples consommateurs ni des bénéficiaires : ils entendent participer, être acteurs et auteurs. C'est l'émergence d'une économie collaborative (covoiturage, crowdfunding, monnaies alternatives, circuits courts, etc.) et d'initiatives positives concrètes dans le domaine de l'agriculture, de l'énergie, de l'éducation, de la démocratie[8]… Ceci génère des innovations dans les techniques de production comme dans la manière de rendre les services d'organisation, de distribution, de gouvernance... : ainsi sont liées innovation sociale et innovation technologique.

De nombreuses initiatives éparses, pleines de vitalité, apparaissent : elles manifestent leur inventivité dans les alternatives sociétales possibles, susceptibles, quand elles deviennent fortes et convaincantes, de faire bouger les politiques publiques, notamment au niveau territorial. Comme le souligne Bénédicte Manier[9] « *En quelques décennies, ces actions se sont multipliées partout sur la planète, essaimant à l'identique dans les pays industrialisés, émergents et en développement. Et si elles restent en grande partie ignorées des élites, celles-ci feraient bien, pourtant, de commencer à en prendre la mesure. Car le message qu'elles diffusent est sans équivoque : aujourd'hui, des millions d'hommes et de femmes se détachent d'un système économique jugé trop brutal pour l'humain et l'environnement et exigent un nouveau modèle de société. Et localement, ils se mobilisent pour le construire ».*

Cet essor marque une vitalité démocratique, de parole et de construction, qui s'exprime selon des canaux parfois éloignés du mode de représentativité classique. En se réappropriant l'espace public, les mouvements citoyens réinventent une dimension de mobilisation, de discussion et de formation, tout en favorisant une logique de participation auprès de publics variés et une médiation entre acteurs politiques et citoyens. Les réseaux sociaux jouent un rôle considérable dans cette mobilisation des citoyens et notamment de la jeunesse, comme le signale Philippe Albanel[10] : « *Les nouveaux modes de communication jouent un rôle central dans le processus du changement social, comme cela est clairement apparu au sein de ces nouveaux mouvements sociaux, du* "*Printemps arabe*" *aux mouvements* "*Indignados*" *et* "*Occupy*" ».

L'accélération des rythmes de changement conduit donc à une montée en puissance sans précédent de la société civile, incontournable pour apporter de nouvelles formes de conjugaison de l'économique et du social qu'elle cherche, invente, expérimente dans un très grand foisonnement d'initiatives. Le nombre d'expérimentations sociales visant à y concourir s'est multiplié au cours des dernières années dans divers domaines : sécurisation alimentaire, accès au logement, création

[7] Mintzberg Henry, *Rééquilibrer la société, entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*, Éditions Maxima (2017).
[8] Demain, Film documentaire français réalisé par Cyril Dion et Mélanie Laurent (2015).
[9] Manier Bénédicte), *Un million de révolutions tranquilles*, Editions Les Liens qui Libèrent (2012).
[10] Albanel Philippe, *Mobilisations citoyennes : Au service d'une économie sociale et solidaire*, Editions Mon Petit Editeur (2013).

culturelle, services aux personnes en situation précaire, inclusion sociale, entrepreneuriat collectif, protection environnementale, protection de personnes réfugiées et immigrantes… Toutes ces expériences font émerger des pratiques qui renouvellent l'organisation du travail et des échanges ainsi que les conceptions du vivre ensemble. Cette profusion d'initiatives est porteuse d'innovation sociale mais peine à atteindre sa vraie grandeur. Nous sommes au milieu du gué où se croisent les anciennes représentations et méthodes du social redistributif et celles de nouveaux modèles sociaux.

Les solutions aux crises existent donc, mais elles sont peu visibles, peu reconnues et surtout peu valorisées par les pouvoirs économiques et politiques. Elles sont souvent mises en œuvre à partir de la base (bottom-up). Il est donc crucial de les repérer, de les analyser dans une perspective globale et de dégager leur motivation et leur dynamisme communs. Dans cette multiplication et diversification des expériences novatrices et émancipatrices, le défi relève donc d'abord de la reconnaissance : faire connaître et reconnaître les pratiques émergentes comme valables, comme justes, et donner à voir leur capacité à transformer le monde. C'est ainsi qu'on peut passer d'une vision minimaliste de l'innovation sociale, par laquelle les acteurs sociaux et communautaires agissent en vue de pallier les défaillances des politiques publiques et du marché, à une approche plus large orientée vers une véritable transformation de la société. Une telle approche rappelle que l'économie et le social sont imbriqués et que les objectifs du développement économique doivent être soumis aux impératifs sociaux et environnementaux (développement durable).

Ainsi, lutter pour faire reconnaître la capacité de la société civile à réinventer le monde c'est :

- Dénoncer la pensée unique qui impose son fameux : « *il n'y a pas d'autre solution* » si présent dans le discours ambiant des décideurs économiques et politiques.

- Donner à voir des initiatives auxquelles le discours dominant donne peu d'importance parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans sa logique économico-financière, laquelle est essentiellement productiviste. Se dégage le besoin d'une transition écologique, sociale et territoriale où les rapports au travail comme à la consommation doivent être repensés.

- Imaginer des institutions et des pratiques capables d'accroître la capacité de la collectivité de favoriser le bien commun, autrement dit ce qui est profitable à long terme pour l'ensemble des membres de la société.

- Promouvoir une société créative et novatrice qui dépasse l'innovation orientée vers le seul développement économique, pour mettre en œuvre un écosystème où innovations technologiques et innovations sociales se croisent et se complètent. Un tel écosystème remet en cause les rapports inégalitaires entre les genres, les populations et les territoires, dans le but d'améliorer la qualité de vie de toutes et tous aussi bien dans leur milieu d'existence et leur lieu de travail que dans la société en général, ici et ailleurs.

Nos sociétés sont donc à la recherche de nouvelles dynamiques de transformation individuelle et sociale. En fait, la recherche de solutions nouvelles aux besoins sociaux n'est pas un phénomène récent. L'histoire de l'humanité montre de nombreux exemples d'initiatives sociales pour répondre aux besoins essentiels. Dans le monde contemporain occidental, l'économie sociale et solidaire[11] (ESS) est porteuse d'innovations sociales depuis 150 ans : mutuelles de santé, éducation populaire, tourisme social, micro-crédit, coopératives de production, coopératives de consommateurs, etc. Ce qui est nouveau, c'est que le modèle capitaliste, compétitif et libéral, est de plus en plus « *contesté* » et menace les équilibres sociaux et naturels. L'inefficacité des politiques publiques pour endiguer les crises socio-économiques et le développement des inégalités ont favorisé un questionnement fort sur les pratiques sociales et la relation d'aide qui ouvre un champ encore neuf aux principes

[11] En 2014, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) l'économie sociale représente en France, près de 11 % de l'emploi salarié national et 9 % des salaires.

« *d'empowerment* »[12] (capacitation) et de développement du pouvoir d'agir en déplaçant la relation entre des personnes en fragilité et les institutions publiques, dans un mouvement d'émancipation.

Pour Jeremy Rifkin[13], « *l'expansion des Nouvelles Technologiques de l'Information et de la Communication (NTIC), d'internet et des pratiques collaboratives nous mène droit vers un changement structurel de société profond et inédit : d'une structure pyramidale et verticale basée sur des rapport de forces, d'autorité et de pouvoir (Etat, Patriarcat, Entreprise, Eglise, etc.), nous allons progressivement vers une société basée sur une structure latérale, horizontale et en réseaux de partage, avec un co-leadership en intelligence collective. Une société du savoir fondée sur l'échange, la créativité, l'innovation, la participation et la coopération* ». Ainsi, partout dans le monde, des individus et des groupes, engagés et en quête de sens, dits « *Créatifs culturels*[14] », se mobilisent et inventent de nouvelles formes de solidarité et de « *vivre ensemble* ». Ce sont des acteurs d'un changement de société basé sur le partage des connaissances, des dynamiques collectives et des innovations sociales.

Aujourd'hui, il est possible d'envisager l'innovation sociale sous un angle similaire à celui de l'innovation technologique. Comme le souligne Juan-Luis Klein, directeur du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)[15] : « *c'est un modèle cognitif alternatif qui transgresse les normes et rend les initiatives sociales légitimes en vue qu'elles deviennent la norme pour transformer notre société* ». Cela entraîne un élargissement et une adaptation des politiques et dispositifs de soutien à l'innovation. Les acteurs socialement innovants (praticiens, citoyens, personnes en situation de précarité, entrepreneurs sociaux) sont ainsi amenés à se rapprocher du monde de l'innovation technologique et à évoluer dans un nouvel écosystème qui comprend chercheurs, cellules *« recherche et développement* » des entreprises sociales, et de nouveaux partenaires financiers. Une spécificité des processus de l'innovation sociale est le fait d'associer les parties prenantes et, ainsi, de répondre à l'envie grandissante des citoyens de participer et d'être co-constructeurs de solutions, comme en témoigne le succès de l'économie collaborative et le terme même de « *consomm'acteur* ». Enfin, le tarissement des financements publics amène à trouver de nouveaux modèles économiques pour répondre aux besoins sociaux. L'approche de l'innovation sociale propose de passer d'une logique de financement du fonctionnement à une logique d'investissement.

Le Secours Catholique – Caritas France, acteur d'innovation sociale dans un monde en mutation

Aujourd'hui, face à ces situations complexes et à des moyens publics contraints, les associations et les entreprises sociales ont un rôle de plus en plus prégnant dans la société. C'est dans cet environnement traversé par des bouleversements et la quête de solutions nouvelles que le Secours Catholique - Caritas France (SCCF), association d'utilité publique, agit contre la pauvreté et en faveur de la solidarité, en France et dans le monde avec 75 délégations départementales, plus de 3600 équipes locales, 67 500 bénévoles et près de 1000 salariés. Créée en 1946, l'association a pour mission de soutenir et accompagner les plus fragiles. Le SCCF se mobilise sur le territoire hexagonal et outre-mer et apporte aussi un soutien international dans plus de 70 pays en lien notamment avec le réseau mondial Caritas. Institution d'Église, il se préoccupe de celles et ceux que le monde, dans sa marche accélérée, laisse sur le bord du chemin.

[12] L'empowerment est un mot anglais intraduisible par un simple mot en français et qui couvre pourtant une réalité essentielle en termes d'impact social. C'est la capacité d'un individu à être acteur de sa propre vie, à se prendre en mains pour se construire un projet personnel et professionnel. C'est donc un enjeu essentiel pour la cohésion territoriale et sociale, pour le dynamisme d'un territoire d'où l'importance et l'intérêt de la cartographie des parties prenantes.

[13] Rifkin Jeremy, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, vers une civilisation de l'empathie*, Editions Actes Sud (2011).

[14] Vitalis Ariane, *Les Créatifs culturels : l'émergence d'une nouvelle conscience*, Editions Yves Michel (2016).

[15] Mot d'ouverture de Juan-Luis Klein, directeur du CRISES lors du Colloque international du CRISES - 5eme édition "*Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation*" (Montréal, 6 et 7 avril 2017).

Face aux fortes mutations technologiques, sociétales et économiques qui aggravent les situations de pauvreté, d'inégalité et d'injustice en France et dans le monde, l'accès aux services de base, aux droits humains, n'est plus garantis aux personnes les plus démunies. Cette situation grave exige du SCCF d'être plus présent et plus engagé auprès des plus fragiles dans la lutte contre toutes les causes et les conséquences de la pauvreté et des inégalités. Celle-ci demande de renforcer le pouvoir de décision et d'action des personnes et des groupes locaux, pour modifier les rapports sociaux en portant leurs exigences aux décideurs publics et privés, politiques et économiques, en vue de rechercher des équilibres plus justes et durables. La prise de conscience du SCCF de ces mutations et de la nécessité de mieux accompagner les plus pauvres pour éviter leur exclusion est réaffirmée dans son projet 2016-2025 qui renforce la dimension transformatrice de son action sociale : « *reconnaître la dignité de chaque personne et lui redonner la capacité d'agir* ».

Le SCCF promeut une société juste et fraternelle basée à la fois sur la cohésion sociale et le vivre ensemble[16] mais également sur une culture du souci d'autrui, de la sollicitude, de la bienveillance, du *care*[17]. La dynamique de transformation sociale et les résultats attendus portés par le projet décennal appellent à un engagement citoyen de tous et identifient clairement comme axe de travail le renforcement de la société civile. Les stratégies nationales et les changements internes promus visent à renforcer le pouvoir d'agir des personnes et groupes vulnérables et une démarche d'apprentissage continu en faveur de l'innovation sociale.

Ainsi, le SCCF revisite actuellement ses politiques d'aides et d'accompagnement en faveur des personnes en situation de précarité comme l'exprime la présidente du SCCF, Véronique Fayet[18] : « *l'aide à la population la plus démunie sous une forme purement distributive est contre-productive. De fait, les raisons et les conséquences de la précarité sont multiples : absence de logement ou de travail, rupture de liens familiaux… Remédier à ces situations est un travail de longue haleine et suppose l'adhésion et l'implication complètes de la personne en situation précaire dans la résolution de ses difficultés. Le travailleur social ou le bénévole doit descendre quelques marches pour se mettre sur un pied d'égalité avec la personne à aider, car les propositions qui tombent du haut résonnent souvent comme des impératifs. Lorsque le binôme aidant/aidé fonctionne à sens unique, le premier s'identifie comme porteur de réponses et le second se confine dans l'attente d'une solution venant de l'autre. Cela déplace les problèmes sans vraiment les résoudre* ». La prise en compte de la parole et de l'expérience des personnes en situation de précarité dans la construction des dispositifs d'accompagnement du SCCF est un mouvement de fond qui est porté et relayé progressivement par de nombreuses expériences et actions sociales innovantes sur le terrain.

Dans cette thèse professionnelle, nous démontrerons comment l'innovation génère de la valeur, au sens le plus large, et notamment pour une organisation humanitaire telle que le SCCF. S'il est difficile de tracer les chemins précis dans l'organisation, comme dirait Gandhi[19], « *l'on ne change rien sans changer tout* », l'innovation occupe et traverse toutefois de nombreux champs : de l'ordre des services, des procédés, de l'organisation (conduite de projet, culture managériale) ou de la gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, nous pouvons dire que l'innovation réclame une autre manière d'apprendre ensemble et de faire ensemble.

En d'autres termes, elle demande de multiples itérations et interactions entre acteurs et réclame avant tout un esprit ouvert. S'il est vrai que le concept « *d'apprenance* » est à la fois une école pour

[16] Le développement harmonieux de la société et de ses groupes constituants vers des normes communes politique, économique, sociale, culturelle, et environnementale – Kearns et Forrest (2000).

[17] Une combinaison de sentiments d'affection et de responsabilité, accompagnés d'action qui subviennent aux besoins ou au bien-être d'un individu dans une interaction en face-à-face - Fransesca Cancian (2000).

[18] Fayet Véronique, *Le pouvoir d'agir*, Messages, Numéro spécial du SCCF (Octobre 2015).

[19] Gandhi Mohandas Karamchand, dirigeant politique, important guide spirituel de l'Inde et du mouvement pour l'indépendance de ce pays (1869-1948).

l'innovation et une forme d'innovation en soi, dans cette thèse professionnelle, nous proposons d'aborder les points suivants :

- Comment l'innovation génère-t-elle de la valeur au sens le plus large, et notamment pour une organisation humanitaire telle que le SCCF ?
- En quoi l'innovation sociale est-elle une aventure collective et humaine ? Comment la démarche d'apprenance développée au sein du SCCF peut-elle être un réel vecteur d'innovation sociale ?
- Quels sont les éléments caractéristiques de l'apprenance qui favorisent l'innovation sociale en dehors des services et les solutions techniques proposés pour la lutte contre la pauvreté et les injustices ?

L'objectif de cette thèse professionnelle n'est pas de faire une analyse exhaustive des action menées dans le champ de l'innovation sociale, notamment au sein du SCCF, mais plutôt de présenter quelques résultats tangibles et concrets tout en restant limités. Tout au long de cette étude, nous avons essayé de rester objectif et d'éviter d'être prescriptif ou normatif.

Cette thèse professionnelle est composée de quatre parties. Après une présentation du contexte et de la méthodologie employée, nous nous attacherons, dans une deuxième partie, à définir le concept d'innovation sociale ainsi que les mécanismes de mise en place. Dans une troisième partie, nous analyserons des démarches d'innovation sociale au sein du SCCF et dans d'autres milieux/organisations. Enfin, dans une quatrième partie, sur la base d'un diagnostic général, nous tenterons de montrer en quoi le changement interne « *organisation apprenante* » peut être vecteur d'innovation sociale et proposerons les principaux défis à relever pour accélérer sa mise en œuvre au sein du SCCF.

Focus : la pauvreté

Pour la Banque Mondiale, la définition de la pauvreté est « *un faible revenu, de faibles niveaux de santé et d'éducation, un accès difficile à l'eau et à l'assainissement, une sécurité physique inadéquate, l'impossibilité de faire entendre sa voix, et des capacités et opportunités d'améliorer son existence insuffisantes* »[20].

Pour Amartya Sen, prix Nobel d'économie : « *si un individu possède un éventail de capacités suffisant, il peut en principe choisir un fonctionnement spécifique qui lui permette de sortir de la pauvreté. Capacités fait référence à l'accès à certains besoins matériels élémentaires tels que l'alimentation, la santé, l'éducation, le logement, l'habillement, et l'accès à l'information, mais renvoie également aux libertés, de résistance à l'oppression, de religion, d'expression, à la sécurité et au degré de discrimination et d'exclusion sociale en deçà duquel un individu peut s'estimer floué* »[21].

Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo[22] proposent une définition du piège de la pauvreté comme « *une limitation des possibilités d'améliorer ses revenus en dessous d'un certain seuil de richesse* ».

Avec ces différentes définitions, on constate que la pauvreté est multidimensionnelle. Elle n'est pas seulement matérielle (manque de revenus) : elle recouvre également les notions de vulnérabilité et d'exclusion ainsi que le manque d'opportunités, de ressources culturelles, d'accès à l'éducation, à la santé... La vulnérabilité est multiforme. Certaines personnes sont plus vulnérables que d'autres, toutes n'ont pas la même capacité à affronter les difficultés. Il faut non seulement identifier la menace, les

[20] Banque mondiale, *Analyse de la pauvreté et des inégalités*.
[21] Sen Amartya, *Repenser l'inégalité*, Editions Seuil (2000).
[22] Banerjee Abhijit V. et Duflo Esther, *Repenser la pauvreté*, Editions Seuil, coll. « Les Livres du Nouveau Monde » (2012).

risques globaux encourus par chaque individu, mais aussi sa capacité de réaction, de résistance, c'est-à-dire son aptitude à vaincre l'adversité, à s'adapter au changement.

L'extrême pauvreté est sans doute la violation la plus envahissante et paralysante des droits de l'homme dans notre monde. Aucune partie ni aucun membre de la famille humaine ne devraient être obligés de vivre dans des conditions sociales, économiques, écologiques, culturelles ou politiques dégradantes. Pour combattre la pauvreté, il importe de connaître les mécanismes générateurs de cette pauvreté, de travailler sur ses causes. L'exploitation, les menaces, la violation des droits fondamentaux, la soumission forcée, le refus de la part d'une fraction de la société de donner ses chances à une autre, tout cela est inacceptable et contredit la vraie notion de solidarité humaine. La persistance de telles conditions déclenche puis aggrave le cycle violence – répression.

Dans l'injustice institutionnalisée se trouvent déjà les germes de conflits. Refuser les moyens de réaliser son développement à une fraction d'une société déterminée ne peut que conduire à l'insécurité et à l'agitation sociale. Cela produit la haine et la division, cela détruit l'espérance de la paix. Dans ce monde globalisé, il existe ainsi un lien très étroit entre justice sociale, paix et pauvreté, cette dernière devant être éradiquée pour que la paix prévale.

Selon Joseph Stiglitz[23], prix Nobel d'économie « *aujourd'hui, la mondialisation, ça ne marche pas pour les pauvres du monde, ça ne marche pas pour l'environnement* ».

[23] Stiglitz Joseph E., *La grande désillusion*, Editions Fayard (2002).

Première partie :

Contexte et méthodologie

La première partie présente, de manière succincte, différentes formes d'innovation existantes et, notamment, l'innovation sociale ainsi que le projet décennal (2016-2025) du Secours Catholique – Caritas France. Cette partie expose également la problématique et décrit la démarche méthodologique choisie pour réaliser et présenter cette thèse professionnelle.

1.1. Le concept d'innovation

La définition courante[24] de l'innovation est la suivante : « *les capacités d'une société ou bien encore d'une entité individuelle distincte de celle-ci à créer ou trouver des solutions nouvelles, qui se traduisent notamment dans les domaines de la philosophie, de la sociologie, de l'agriculture, des sciences techniques et de l'économie où elle s'applique aussi aux activités micro-économiques marchandes* ».

Comprendre le concept d'innovation implique que l'on distingue bien le résultat concret (produit, service, procédé, etc.) de l'action d'innover, le processus abstrait qui permet de l'atteindre. Une innovation est une nouveauté, technologique ou sociale, un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau bien qui ont pu être réalisés par l'action novatrice. Le champ d'appréciation de la nouveauté peut se situer au niveau de l'acteur économique (consommateur ou entreprise par exemple) et/ou au niveau du marché pertinent (marché géographique ou marché du produit). Les éléments que l'on cherche à apprécier pour matérialiser la nouveauté peuvent être, par exemple, l'apparence, les performances, l'ergonomie, la puissance, les fonctionnalités, le rapport qualité/prix, etc. Concrètement, une innovation, c'est quelque chose qui, produit ou reproduit en grand nombre et commercialisé ou déployé pour la première fois avec succès, a amélioré, changé, modifié, transformé ou révolutionné un secteur d'activité, une pratique sociale ou la vie d'un grand nombre d'individus, ceci le plus souvent de façon inattendue et inconsciente. Comme le souligne Frédéric Fréry [25] : « *Innover c'est apprendre à créer une différence* ».

Selon Philippe Durance[26], *« l'innovation se différencie de l'invention : l'invention est une idée originale, fruit de la création, de l'imagination, matérialisée ou non ; l'innovation constitue le déploiement de cette idée dans une organisation ou sur un marché dans le but, soit d'améliorer le fonctionnement de l'organisation pour être plus efficient, soit d'apporter aux clients un meilleur produit ou service pour être plus compétitif. L'innovation est à la fois un processus et un résultat. La principale problématique de l'innovation consiste donc à mettre en place dans une organisation un processus qui va de la génération d'une idée à l'acceptation du changement réalisé (l'innovation), en passant par la phase de transformation de l'idée en changement réalisé (le processus d'innovation). L'étendue de cette problématique varie significativement selon l'intensité de l'innovation : incrémentale (petite amélioration) ou de rupture, c'est-à-dire modifiant profondément la chaîne de valeur de l'organisation et/ou le produit ou le service rendu. Une des principales conditions de réalisation d'une innovation (autrement dit pour qu'une idée devienne une innovation, un changement réalisé) est son*

[24] Selon l'Encyclopédie numérique Wikipédia.

[25] Fréry Frédéric, professeur de stratégie à ESCP Europe, également à l'École Centrale Paris, Aux sources de l'innovation : rupture, diversité des savoirs, libre exploration et auteur de nombreux ouvrages et articles, dont la préface française de « *La Fin du management* », par Gary Hamel. La Revue Pluriels (Janvier 2010).

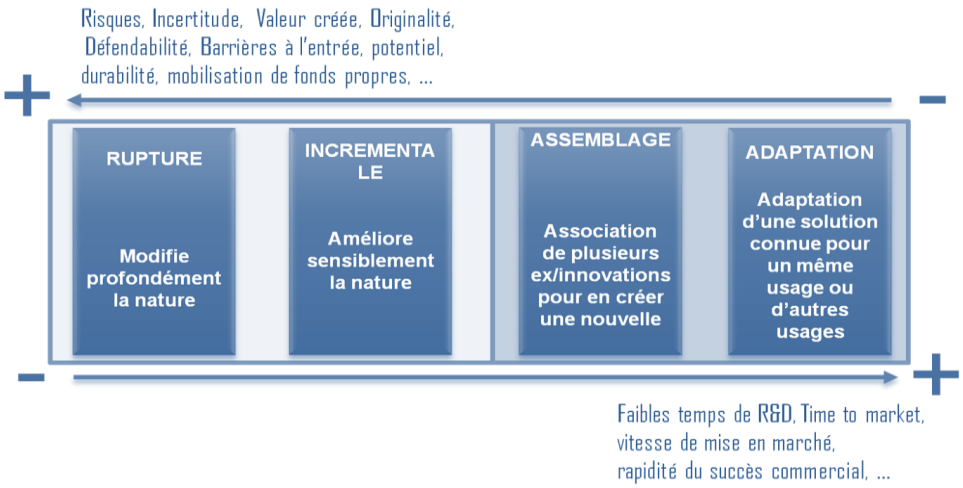
[26] Durance Philippe, professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) Paris, département « *Management, Innovation, Prospective* », *L'innovation sociale, ou les nouvelles voies du changement* (Janvier 2011).

appropriation par les hommes qui l'utilisent (l'organisation ou le marché). Ce problème d'acceptabilité est l'un des obstacles majeurs à la diffusion des idées nouvelles ».

Toutefois, pour qu'une innovation soit adoptée, il faut lever les freins de l'inertie collective : peu de personnes aiment changer. Philippe Mallein[27] mentionne « *qu'en adoptant ou non une nouveauté, que ce soit un produit, un process ou un comportement, chaque utilisateur se positionne d'une part en termes d'identité (moi et les autres) et d'autre part en termes de rapport à l'espace et au temps. Certains sont extrêmement mouvants dans cette grille, d'autres sont immobiles et réfractaires. Plus modérés, certains seront pragmatiques ou encore objecteurs par principe. Il existe tous types de réactions. Pour éviter qu'elles soient un frein à l'innovation, il faut considérer qu'un changement ne peut réussir que s'il s'appuie sur trois principes : ancrage, actualisation et devenir. Autrement dit : comment vais-je ancrer le changement sur l'existant de l'utilisateur pour actualiser ses potentialités, ce qui lui créera un devenir* ».

L'innovation est composée de quatre natures (produits ou services, organisationnelle, procédés ou processus et enfin marketing ou commercialisation) et existe sous quatre intensités d'innovation :

- Innovation radicale : c'est une innovation de rupture « *révolutionnaire* » entrainant des changements majeurs. C'est le modèle de « *destruction créatrice* » de Schumpeter.
- Innovation incrémentale : c'est une innovation ordinaire, graduelle et continue. Elle est la plus fréquente et celle qui apporte le plus d'amélioration.
- Innovation d'assemblage : elle associe plusieurs offres ou innovations existantes pour en créer une nouvelle. C'est la combinaison des composants qui permet une amélioration du produit ou service et/ou de nouvelles performances.
- Innovation d'adaptation : elle consiste à dupliquer ou à adapter une innovation d'un secteur vers un autre secteur ou d'un usage vers un autre usage. C'est l'adaptation d'une solution précédemment connue dans un secteur mais comportant les modifications nécessaires pour son application dans d'autres conditions, notamment son adaptation aux conditions locales.



Source : Noov'LR (janvier 2014)

[27] Mallein Philippe : sociologue français réputé pour ses recherches en matière de sociologie de l'usage, il reçoit en 2000 le Cristal du CNRS pour sa méthode CAUTIC (Conception par l'usage pour les technologies, l'innovation et le changement). Son approche permet d'analyser, d'orienter et de qualifier les recherches dès l'amont des projets innovants quelles que soient leurs natures commerciales, industrielles, scientifiques ou organisationnelles. Il est aujourd'hui conseiller scientifique « *innovation et usage* » au CEA, Direction de la Recherche technologique.

L'innovation se décline en trois principales catégories :

L'innovation technologique consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, ou une combinaison de technologies, avec pour objectif de répondre à un besoin du marché ou d'anticiper sur des besoins actuels ou futurs. (Illustration : la voiture électrique, le premier logiciel de traitement de texte, l'utilisation d'une nouvelle molécule pour traiter le cancer…).

L'innovation d'usage est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service. La mise en place d'une nouvelle facilité d'usage pour répondre à des besoins du marché ou anticiper sur des futurs besoins (Illustration : les vélos en libre-service, qui modifient la manière d'utiliser le vélo, qu'on ne possède plus mais qu'on loue ; les mobiles de nouvelle génération, qui, en plus de téléphoner, proposent de payer, écouter de la musique, photographier…).

L'innovation sociale représente une discontinuité. Elle consiste à créer et élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien les produits ou les services que les modes d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, la protection de l'environnement… Elle contribue ainsi au mieux-être des individus et des collectivités. Elle se base sur la coopération et les interactions entre une diversité d'acteurs (individus, groupes, communautés, institutions…) et peut influencer la génération de politiques publiques régionales ou nationales elles-mêmes novatrices. Ce caractère systémique l'autorise à devenir un moyen de changement visant la société dans son ensemble. De plus, par l'acquisition d'apprentissages, l'échange d'informations et la mise en place de solidarités, elle donne les outils pour parvenir à une moindre dépendance et une plus grande autonomisation des individus ou des communautés (en termes d'empowerment par exemple).

A plus long terme et si elle est portée par des mouvements sociaux suffisamment puissants, par son questionnement des manières de faire, la mise en œuvre de stratégies diversifiées et l'autonomisation des individus, l'innovation sociale peut être source de transformation sociale et moteur de changement. Une innovation sociale peut prendre appui sur une innovation technologique et inversement, une innovation technologique peut résulter d'une innovation sociale, l'une et l'autre pouvant être étroitement liées. L'innovation sociale est loin d'être un processus linéaire résultant d'une délibération ex-ante. Les aboutissements d'une innovation sociale sont souvent inattendus et émergent ex-post d'un contexte de crise et/ou de nécessité de changement.

Aujourd'hui, le secteur social doit se repositionner et reprendre l'initiative face à ces nouveaux modèles économiques déroutants, qui échappent au droit du travail et aux cadres juridiques : la révolution du numérique et la prétendue « *économie du partage* ». Cette économie « *Uberisée* » n'a rien de collectif, « *car les profits, eux, ne sont pas partagés* », explique Martin Frappier[28]. D'autant plus que l'époque est au « *social washing* », tandis qu'un nombre croissant de grandes entreprises font valoir leur impact social, affichant un volet « *équitable* ». Or, « *il suffirait d'une crise dans l'économie, d'un changement de dirigeant et ce volet social pourrait sauter* », prévient Martin Frappier. Les entreprises sociales, elles, n'ont pas le choix d'assurer leur mission, puisqu'elle est inscrite dans leur constitution même.

1.2. Le projet associatif du Secours Catholique – Caritas France

Organisation confessionnelle, le SCCF s'appuie sur les grands principes de l'éthique sociale chrétienne, ou sur l'enseignement social de l'Eglise catholique[29]. Dans le projet décennal (2016-2025), le SCCF

[28] Frappier Martin, Directeur des communications et de la recherche au Chantier de l'économie sociale du Québec, *L'entreprise sans patron, un modèle prometteur*, Cahier Innovation sociale, Le Devoir (25 et 26 mars 2017).

[29] Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise,* Bayard-Cerf-Fleurus-Mame pour l'édition française (2005).

veut « *agir avec les pauvres et tous les autres acteurs, dans un esprit de justice et de fraternité, et cela en France comme dans le monde* ». Le choix est fait de nommer les changements de société auxquels le SCCF veut contribuer, de renforcer la dimension politique de son action, de relier davantage son projet localement et globalement avec le réseau Caritas et, en même temps, de nommer et d'accompagner les changements internes nécessaires pour mener ce projet à bien. Trois changements internes du SCCF décrivent ce que l'association veut modifier prioritairement dans son organisation pour mieux mettre en œuvre sa stratégie globale et contribuer aux quatre changements externes visés dans la société qui sont :

- Les savoirs des personnes et des groupes en situation de précarité sont reconnus et partagés pour créer des connaissances et pratiques nouvelles.
- L'accès aux droits, notamment à l'éducation et au travail, est effectif pour tous.
- Les territoires marginalisés sont revitalisés et les inégalités territoriales sont réduites.
- Les personnes et les communautés de cultures et religions différentes œuvrent ensemble.

Changement interne n°1, *une organisation apprenante :* développer une culture d'apprentissage en réseaux. Le but est de construire une organisation qui, à tous les niveaux, du local au global, avec l'ensemble des acteurs dont, en premier lieu, les Personnes en Situation de Précarité (PSP), valorise ce qu'elle apprend par son action et capitalise ses apprentissages pour progresser et les partager avec ses partenaires, l'Église et la société.

Changement interne n°2, *une organisation cohérente* : développer ses capacités de pilotage à tous les niveaux de l'organisation.

Changement interne n°3, *une organisation responsable :* transformer ses modes de fonctionnement pour répondre aux exigences d'un développement durable.

Le SCCF et l'innovation sociale : une approche par une démarche apprenante

Chaque délégation départementale du SCCF se dote d'un projet par lequel elle fixe son cap et ses moyens d'action sur cinq ans, en partant des situations de pauvreté vécues sur ses territoires, ainsi que des moyens nécessaires et disponibles. La réorganisation du réseau SCCF, lancée il y a dix ans, comportait un volet de constitution de territoires de proximité à l'échelle de chaque délégation. Elle s'est accompagnée d'un approfondissement de sa stratégie d'animation de ses territoires, à travers plusieurs sessions organisées en région, avec une participation élargie aux personnes en situation de précarité et aux référents bénévoles des territoires.

En 2016, un groupe de travail a été lancé en vue de capitaliser les expériences de développement et d'innovation sociale et de réfléchir aux nouvelles formes de présence du SCCF sur ces territoires (quartiers urbains, communes rurales), notamment à travers l'Animation du Changement Social Local (ACSL). Cette démarche est basée sur l'apprentissage individuel et collectif ainsi que sur l'innovation sociale. Comme l'indique Anne-Catherine Berne[30], responsable de cette démarche : « *l'ACSL est une démarche d'animation qui vise le changement social sur un territoire de vie. Elle part d'un engagement, d'une volonté politique, d'une conviction que le changement est possible. Elle passe par la définition d'une vision partagée avec les acteurs d'un territoire pour définir ensemble ce qu'est une société plus juste, plus vivante et plus fraternelle. Elle prend en compte les politiques, les dynamiques et initiatives locales et les acteurs de la société civile du territoire. A partir d'une démarche "d'aller vers", elle mise sur la mobilisation et sur la participation des habitants, particulièrement celle des personnes en précarité, et sur le développement de leur pouvoir d'agir. Elle initie un processus qui s'auto-alimente et s'autonomise avec une succession d'actions, de microréalisations, de petits projets qui prend en*

[30] Cf. annexes.

compte tous les domaines de la vie (social, culturel, spirituel, écologique, politique ou économique) ». C'est une traduction locale concrète de l'ambition de changement social du nouveau projet national. Il apparaît en effet que c'est à partir des territoires et des personnes vivant dans ces territoires que le SCCF pourra retisser les fils d'une société à réinventer. Comme l'exprime le secrétaire général du SCCF, Bernard Thibaud[31] : « *Chacun doit pouvoir participer à la construction de la société ; sans démarche participative, les gens ne se transforment pas et la société se prive de leur énergie, de leurs talents et de leurs compétences* ».

1.3. La problématique proposée

Nous avons vu que plusieurs notions sont au cœur de l'innovation sociale dont celles de progrès, de portée collective et sociale, d'amélioration de la qualité de vie, d'efficacité des interventions, de cohésion sociale, de création de nouveaux liens sociaux dans un territoire donné. Ainsi, une innovation sociale se distingue par sa nouveauté, par le fait qu'aucune solution existante n'est satisfaisante pour résoudre un problème social et que de nombreux acteurs d'horizons différents sont présents dans tout le processus pour participer à l'élaboration de solutions et aider à résoudre le problème qu'eux-mêmes vivent. Le bénéfice de la solution est collectif et mesurable. Il a le pouvoir de générer une ou des transformations durables dans la société.

L'innovation sociale devient donc un enjeu majeur de nos sociétés. Elle est partie prenante de l'émergence d'une « *nouvelle configuration du capitalisme* » (Lévesque[32]), car elle survient et intervient sur des terrains qui ont été délaissés par les acteurs du marché et les acteurs de l'État providence. Nous l'avons vu, il reste trop de besoins sociaux (se loger, se nourrir, se déplacer, travailler…), auxquels la société répond mal. Les réponses des trente Glorieuses sont inadaptées, l'Etat providence est en « *crise* » et/ou « *mutation* ». Les comportements changent. Les personnes ne sont plus seulement des bénéficiaires mais veulent être des acteurs, des parties prenantes. Il faut donc inventer de nouvelles façons de traiter les questions dites « *sociales* ».

Il existe en France un foisonnement d'innovations sociales, souvent portées par le monde associatif, l'économie sociale et solidaire ou de nouveaux partenariats. Le SCCF y participe, via de multiples initiatives locales : il est un acteur d'innovation sociale. Dans le cadre de son projet décennal, il s'engage à développer une culture d'apprentissage *: « apprendre des personnes en situation de précarité et apprendre les uns des autres pour aller vers plus d'intelligence collective et de travail en réseaux »* et s'inscrit dans une volonté d'innovation sociale au service des plus vulnérables.

A ce titre, en 2011, l'association a lancé dix « *chantiers prioritaires* », groupes de travail chargés d'explorer les réponses à apporter (et apportées) sur des thématiques allant de l'emploi à l'engagement des jeunes, en passant par l'interculturalité, la famille, les migrants ou encore la solidarité internationale. La capitalisation en 2016 de ces dix chantiers a constitué une étape importante dans sa démarche pour devenir une organisation apprenante. Pendant cinq ans, les équipes se sont intéressées à des expériences innovantes, menées un peu partout en France, qui interrogent la relation traditionnelle entre bénévoles et personnes en situation de précarité, ainsi qu'à des espaces de fraternité où des personnes se retrouvent en situation d'échange et d'entraide, dans une dimension interculturelle et interreligieuse.

L'articulation entre organisation apprenante et innovation sociale est essentielle pour le SCCF. Il s'agit d'accompagner et de manager les situations d'innovation dans lesquelles sont placés les acteurs du SCCF, de sorte qu'ils puissent construire l'agencement organisationnel qui va permettre au SCCF

[31] Thibaud Bernard, *Le pouvoir d'agir*, Messages, Numéro spécial du SCCF (Octobre 2015).
[32] Lévesque Benoît, *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres* ? Cahiers du CRISES, Etudes théoriques UQAM, Montréal (2002).

d'entreprendre la démarche d'investigation promue par Chris Argyris et Donald Schön[33] pour réussir à passer de la première boucle d'apprentissage (toujours plus de la même chose), qui vise à stabiliser l'existant, l'activité actuelle, à la deuxième boucle (modifier les représentations que vous avez du monde), qui apprend aux membres à faire autrement pour aller plus loin vers davantage d'innovation sociale. Pour y parvenir, concrètement, le SCCF doit conceptualiser, repérer et construire les démarches d'innovation sociales pour les années futures. Dans cette thèse professionnelle intitulée « l'innovation sociale *: une aventure humaine et collective* », nous essaierons de répondre à la question : « *Comment la démarche d'apprenance au sein du Secours Catholique - Caritas France peut-elle être un vecteur d'innovation sociale ? » :*

La méthodologie employée dans ce travail s'appuie sur le repérage des principaux éléments qui paraissaient intéressants à développer, voire utiles, pour le SCCF mais également sur divers matériaux de base : la collecte de données, les références bibliographiques, des entretiens individuels semi-directifs, des études de cas et des outils de diagnostic (toiles d'araignée) et la préconisation de leviers. Cette thèse se veut une étude de recherche : elle a été réalisée avec les principaux acteurs concernés dans une démarche collaborative et constructive.

A noter que la réalisation de la thèse professionnelle s'est inscrite en marge de mon activité professionnelle en tant que responsable du pôle Afrique & Océan Indien au SCCF. Ce travail sur les processus d'apprentissage organisationnel et d'innovation sociale m'a permis un réel élargissement et un développement de mes compétences.

Cette thèse professionnelle s'articule avec le rapport de mission professionnelle[34] intitulé « *Faire du Secours Catholique – Caritas France une organisation apprenante : comment apprendre ensemble pour agir en réseaux ? ».*

L'enjeu principal de cette mission interne était d'identifier les conditions qui permettront de transformer progressivement le SCCF en une organisation apprenante (analyse des besoins à satisfaire, préconisations sur le processus et les étapes de transformation, clés de réussite…).

Elle a été conduite à temps partiel sur une durée de six mois de février à juillet 2017.

[33] Argyris Chris et Schön Donald, *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique,* Editions De Boeck Université (2002).

[34] Morié Philippe, Rapport de mission professionnelle « *Faire du Secours Catholique – Caritas France une organisation apprenante : Comment apprendre ensemble pour agir en réseaux ? »,* CNAM/SCCF (Juillet 2017).

Deuxième partie :
Concept et réalités de l'innovation sociale

Le concept d'innovation sociale est de plus en plus souvent utilisé quand il s'agit de décrire des pratiques sociales novatrices, en réponse à des problèmes récurrents dans l'organisation de la société. Cette partie répondra successivement à dix questions : d'où vient l'innovation sociale ? Comment définir l'innovation sociale ? L'innovation sociale est-elle réparatrice ou transformatrice ? Quels sont les grands principes de l'innovation sociale ? Quels sont les acteurs des innovations sociales ? Comment caractériser les processus d'innovation sociale ? Quels sont les enjeux et les limites de la notion d'innovation sociale ? Quels sont les dispositifs d'accompagnement et de financement ? Quel est le panorama international de l'innovation sociale ? Quels sont les conditions de succès ?

2.1. La genèse de l'innovation sociale

La théorie économique de l'innovation trouve son origine dans les travaux de l'économiste Joseph Aloïs Schumpeter[35] (1883-1950) et sa notion d'entrepreneur-innovateur, moteur de l'évolution économique. Il identifiait cinq types d'innovation :

- Fabrication d'un bien nouveau ou d'une qualité nouvelle ;
- Introduction d'une nouvelle méthode productive ou commerciale ;
- Ouverture d'un nouveau marché ;
- Conquête de nouvelles sources de matières premières ou de biens intermédiaires ;
- Réalisation de nouvelles organisations industrielles.

Ces différentes actions ont pour point commun de mettre fin à un équilibre au sens néoclassique du terme. Il en résulte que toute innovation ne découle pas d'une invention et que toute invention ne débouche pas sur une application industrielle et commerciale. D'après Norbert Alter[36] : « *l'innovation représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question* ». Alors que l'invention est perçue avant tout comme un processus technique, l'innovation est davantage un processus socio-économique et politique (dans la mesure où elle implique des jeux de pouvoir) : « *l'invention, qui conduit de l'idée originale à la réalisation de prototypes en passant par les plans et les maquettes, demeure confinée dans l'univers technique. […] L'invention se transmue en innovation à partir du moment où un client, ou plus généralement un utilisateur, s'en saisit* ».

Ainsi, les innovations se distinguent nettement de la production de nouvelles connaissances et des inventions puisqu'elles supposent la création de valeur économique ou au minimum leur utilisation. Plus largement, les innovations à la source d'une nouvelle phase d'expansion apparaissent en grappes autour de nouvelles technologies qui ont des incidences sur l'ensemble de l'économie. Dans cette optique, les grappes d'innovations contribuent non seulement à un changement économique, mais relèvent aussi de changements politiques et culturels (Benoit Lévesque[37]). Cette approche, élaborée à une autre époque, est tournée exclusivement vers l'innovation technologique et industrielle. Même si le processus d'innovation n'est plus analysé selon un modèle linéaire mais dans son caractère multiforme, l'innovation reste souvent abordée et légitimée dans sa dimension technologique plus que sociale.

[35] Schumpeter Joseph A., *The theory of economic development* (1934).
[36] Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France (2000).
[37] Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques - Benoît Lévesque, professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) - Les Cahiers du CRISES (Mai 2005).

Le terme d'invention sociale (James S. Coleman[38]), alors préféré à celui d'innovation sociale, ré-émerge dans les années 1970. L'innovation sociale a commencé à faire parler d'elle dès les années 1980 avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les associations menant des actions qui promouvaient des notions de solidarité, de coopération et de citoyenneté. Les ONG et les associations ont été suivies et soutenues par les structures issues du secteur de l'ESS, notamment les associations ou encore les entreprises sociales à partir des années 1990. Les travaux sur l'innovation sociale se sont considérablement développés ces vingt dernières années.

A partir des années 2000, les recherches vont dans trois directions complémentaires. Une première orientation ancre l'innovation sociale dans la sociologie des organisations (Norbert Alter[39]). Une seconde perspective fait le lien entre innovation et développement territorial (Franck Moulaert et Jacques Nussbauer[40]). Enfin les auteurs québécois introduisent une articulation entre innovation sociale, économie sociale et solidaire ainsi que capital social (Benoit Levesque[41]; Marie J. Bouchard[42]). Les travaux de l'OCDE (Manuel d'Oslo 2005) et un rapport pour l'OCDE d'Antonella Noya[43] : « *l'innovation sociale est au cœur des frontières changeantes des entreprises sociales* », contribuent à la diffusion du terme, tandis que les Etats-Unis créent début 2009 un « *bureau de l'innovation sociale* » à la Maison Blanche.

C'est avec la crise financière et économique de 2008 que l'innovation sociale a pris de l'ampleur au sein des espaces politiques. La société a pris conscience que le modèle économique dominant n'est pas le seul moyen de la une croissance économique. Cette crise a révélé que la vision économique néolibérale est insuffisante pour répondre aux besoins sociaux. Les projets d'innovation sociale présentent à la fois un volet économique, un volet social et très souvent un volet écologique. Par ce double volet, l'innovation sociale est dorénavant considérée comme une opportunité sérieuse pour développer des activités répondant aux besoins sociétaux et créer de la croissance économique. Aujourd'hui, les économistes et autres experts ont une vision plus large, moins « *technologiste* », et en adéquation avec les réalités contemporaines. Comme le souligne Hugues Sibille[44] : « *Là où l'innovation technologique vit et génère de la concurrence internationale, l'innovation sociale se nourrit principalement de coopération et de proximité. Là où l'innovation technologique repose avant tout sur des systèmes de propriétés, l'innovation sociale repose le plus souvent sur des systèmes open source et sur des biens communs* ».

En 2011, l'Union Européenne reconnaît institutionnellement « *la nécessité de revoir son modèle économique et social et de promouvoir, par le biais de l'innovation sociale, de nouvelles formes d'entreprises* »[45]. La même année, en France, le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) a défini l'innovation sociale à la suite d'un rapport fait par le Groupe de travail **«** *Innovation Sociale* **»**. L'innovation sociale fait désormais l'objet de politiques publiques spécifiques au niveau européen (la commission fait de l'innovation sociale un levier majeur de croissance et d'emploi dans le cadre de la stratégie 2020), au niveau national (l'innovation sociale a reçu une définition officielle dans l'article 15 de la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire) et enfin au niveau local (de nombreuses collectivités se sont emparé de ces questions, notamment dans le cadre des « *stratégies régionales de l'innovation* »). Egalement au cours des dernières années, différentes initiatives ont été prises : en 2011, pour les acteurs intéressés par l'innovation sociale en Europe une plate-forme de rencontre et de réflexion appelée « *Social Innovation Europe* » se crée et s'inscrit dans

[38] Coleman James S., *Social Inventions,* Review Social Forces, Volume 49 (Décembre 1970).
[39] Alter Norbert, *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Editions La Découverte (2002).
[40] Moulaert Franck et Nussbauer Jacques, *La logique sociale du développement territorial,* Edition Presses de l'Université du Québec (2008).
[41] Levesque Benoit, *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?* Cahiers du CRISES, Etudes théoriques UQAM, Montréal - Canada (2002).
[42] Bouchard Marie J. *L'innovation sociale en économie sociale*, Collection Recherche, Chaire de recherche en économie sociale (Février 2006).
[43] Noya Antonella, *The changing boundaries of social enterprises*, OECD (2009).
[44] Sibille Hugues, *Innovation sociale, la grande promesse*, Editions Rue de l'échiquier (2016).
[45] Stokkink Denis, Houssière Audrey et Maurice-Demourioux Nicolas, *ESS, RSE, Entreprise Sociale et Développement Durable*, Think Tank européen pour la solidarité (Janvier 2012).

le cadre de la stratégie Europe 2020 ; en 2015, le groupe SOS publie le libre blanc de l'innovation sociale[46].

2.2. La définition de l'innovation sociale

Bien que l'innovation sociale soit une réalité et un concept de plus en plus présents dans les sphères publique, académique et au sein des entreprises sociales ou à profit social, elle reste sujette à des approches plurielles. Comme l'exprime Jonathan Durand Folco[47], professeur à l'Ecole d'innovation sociale de l'Université Saint-Paul, à Ottawa (Canada) « *l'innovation sociale est un concept extrêmement large qui inclut beaucoup de choses* ». Différents éléments font toutefois l'unanimité et se retrouvent dans les différentes définitions de l'innovation sociale. Il apparaît notamment vain d'opposer les concepts d'innovation technologique et d'innovation sociale qui ne doivent pas être perçus comme antagonistes.

En effet, la réalité est complexe et les deux types d'innovation coexistent de manière très imbriquée De nombreuses innovations sociales prennent la forme d'un produit intégrant une nouvelle technologie. Une innovation sociale combine une finalité sociale (ou sociétale) de l'activité et un processus participatif que l'entreprise met en œuvre pour réaliser cette activité. Elle se traduit également par une meilleure implication des usagers et, plus largement, des diverses parties-prenantes du territoire, ainsi que par une recherche de partage de la valeur produite (économique, sociale, environnementale) avec toute la société. Comme nous l'avons vu, le concept de l'innovation sociale étant assez récent, il n'existe pas encore de définition officielle partagée par l'ensemble des acteurs, mais plutôt de nombreuses définitions. En voici quelques-unes d'institutions ou d'auteurs qui ont déjà effectué un travail de clarification de cette notion :

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) la définit comme : *« un changement de concept, de procédé, ou de produit, un changement organisationnel ou dans les moyens de financement, qui implique de nouvelles relations avec les parties prenantes et les territoires »*.

En France, le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) définit : « *l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (…). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* » - Cinq points clés ressortent de cette définition :

1. Le besoin social auquel répond le projet et, plus largement, le processus de transformation sociale qu'il entraîne sont centraux dans l'innovation sociale ;
2. Le processus d'élaboration, de production et de diffusion ;
3. L'organisation du travail ;
4. La place du bénéficiaire, de l'usager, des parties prenantes dans leur ensemble ;
5. Les modalités de financement du projet.

Pour Éric Dacheux, Université Blaise-Pascal et Daniel Goujon, ISTHME - Université Jean Monnet Saint-Etienne [48] « *les conceptions de l'innovation sociale portées par les acteurs de l'économie sociale et*

[46] Groupe SOS, *Livre blanc de l'innovation sociale* (2015).
[47] Durand-Folco Jonathan, *Les trois trajectoires de l'innovation sociale : entre marchandisation, reconnaissance et* émancipation -– Actes du 5eme colloque international du CRISES – Montréal- Canada (6 et 7 avril 2017).
[48] Dacheux Éric et Goujon Daniel, *Le délibéralisme : une innovation sociétale qui se base sur les innovations sociales de l'économie solidaire* - 4eme édition du Colloque international du CRISES - Montréal – Canada (3 et 4 avril 2014).

solidaire sont variées. Néanmoins, dominent, dans les discours des autorités publiques comme dans les discours académiques, une vision libérale imprégnée d'utilitarisme ».

Si nous élargissons les définitions, l'institut Jean-Baptiste Godin[49] identifie quatre conceptions de l'innovation sociale :

1. L'approche publique ou institutionnelle renvoie à une conception de l'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques.
2. L'approche entrepreneuriale anglo-saxonne, en termes d'entrepreneuriat social, est centrée sur l'individu et la finalité sociale de son action pouvant s'appuyer sur des ressources marchandes.
3. L'approche entrepreneuriale latine, en termes d'entreprise sociale, souligne les dimensions non lucrative, collective et démocratique des entreprises sociales, porteuses d'innovations sociales.
4. L'approche institutionnaliste englobe et dépasse cette dernière en concevant l'innovation sociale comme système territorialisé et levier de transformation sociale.

Le Réseau québécois pour l'innovation sociale [50](RQIS) définit l'innovation sociale comme « *toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration* ».

Emmanuelle Besançon, Université de Picardie et Nicolas Chochoy, Institut Jean-Baptiste Godin [51] indiquent : « *L'innovation sociale est motivée par la volonté de répondre à un besoin social et/ou par une aspiration sociale (la visée d'un idéal social). Sa nouveauté réside dans la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné. La dimension sociale prend forme dans un processus collectif marqué par des pratiques constitutives d'un ancrage territorial fort et de façon concomitante d'une gouvernance élargie et participative se traduisant par un modèle économique pluriel. Ce processus aboutit à un résultat qui peut être une approche, un produit ou un service, se distinguant par son accessibilité et la logique de service qu'elle sous-tend. Processus et résultat sont porteurs d'impacts directs et de changements institutionnels multiniveaux qui ciblent les individus, les organisations, le territoire et les collectivités. Enfin, la diffusion de l'innovation sociale peut se faire de différentes manières : par essaimage, apprentissage ou encore sélection.* »

Thierry Sibieude[52], de l'ESSEC, rappelle que « *plus que le changement, c'est la discontinuité qui importe : innover, c'est faire autrement ou encore proposer une alternative ou une solution adaptée à un problème. L'innovation sociale peut combiner des logiques d'action managériales (orientées vers la recherche d'efficacité et l'optimisation), entrepreneuriales (orientées vers la créativité) et sociales (en lien avec les attentes sociales)* ».

Julie Cloutier[53] définit l'innovation sociale comme une « *réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut*

[49] Institut Godin, *L'innovation sociale en pratiques solidaires : émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation* (janvier 2013).
[50] Le Réseau québécois pour l'innovation sociale, *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale* (Avril 2011).
[51] Besançon Emmanuelle et Chochoy Nicolas*, Les Marqueurs d'Innovation sociale : un exemple de recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation* - 4eme édition du Colloque international du CRISES - Montréal – Canada (3 et 4 avril 2014).
[52] Sibieude Laurent, directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social et professeur à l'École supérieure des sciences économiques et commerciale - Essec (Juin 2011), Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social.
[53] Cloutier Julie, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Novembre 2013).

également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit). Certains chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus. L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Enfin, pour certains chercheurs, l'innovation sociale exige la participation des usagers et ce, à des degrés variables, au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre de l'innovation sociale ».

En résumé, nous pouvons considérer que les principales caractéristiques de l'innovation sociale, en termes de processus et de résultat, sont :

- Le processus d'innovation sociale est ***territorialisé***, au sens où il renvoie à la constitution d'un espace de coopération entre des acteurs locaux dans une logique de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle). Le territoire apparait, en réponse à la mondialisation, comme un espace d'action pertinent pour porter cette vision élargie de l'innovation ;
- Il s'exprime au travers d'une ***gouvernance élargie et participative*** qui intègre les différents réseaux, sans oublier les usagers ainsi que les salariés/bénévoles/volontaires favorisant ainsi l'***empowerment*** individuel, organisationnel et communautaire ;
- Ceci se traduit par un **modèle économique pluriel**, autrement dit une ***hybridation*** des ressources (marchandes, redistributives) issue de la coopération d'acteurs diversifiés (secteurs publics et privés).

Son résultat peut être appréhendé dans une double mesure :

- D'une part, en termes d'***accessibilité,*** par le développement des « ***capabilités*** » des individus qui vise à l'accroissement du bien-être objectif et subjectif, selon un principe de justice ;
- D'autre part, l'innovation sociale peut s'inscrire dans une « ***logique de service*** », au sens où elle déplace l'objet de la production, du bien au service que celui-ci incarne. Cette logique peut être poussée à un point tel que le bien ou l'activité productive devienne un support en vue de créer du lien, de développer les « ***capabilités*** ».

2.3. L'innovation sociale entre réparation et transformation sociale

Alors que l'innovation sociale est généralement abordée comme une réponse nouvelle à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, une grande majorité des innovations sociales ne s'arrête pas là mais vise à questionner le système économique et politique en expérimentant de nouvelles voies. Comme l'exprime Marie J. Bouchard[54] : « *La visée démocratique et créatrice de ces initiatives s'inscrit dans un processus de transformation sociale, qui réside dans la capacité à envisager d'autres options que la reproduction et contribue à la transformation des organisations et des institutions* ». De nombreux travaux de recherche, notamment francophones, insistent sur la transformation sociale dont elle serait porteuse (Jean-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert[55]). Certains auteurs soulignent son inscription dans un double registre : d'un côté, l'innovation sociale permettrait de prendre en compte les dégâts causés par le capitalisme : dans cette perspective, elle serait réparatrice, voire compensatrice ; de l'autre, l'innovation sociale serait porteuse d'un autre modèle de développement, durable et solidaire ; dans ce sens, elle serait transformatrice.

L'aspiration sociale n'apparaît plus seulement comme une caractéristique de l'innovation sociale mais comme un élément clé de la transformation sociale. Comme l'indique Paul-Henry Chombart de Lauwe[56] : « *l'évolution des besoins et des structures sociales est intimement liée à la naissance et à la réalisation des aspirations. Celles-ci semblent parfois ne pouvoir naître, se manifester, se réaliser, entraîner la fixation de nouveaux besoins, provoquer des transformations de structures que dans*

[54] Bouchard Marie J., *L'innovation sociale en économie sociale*, Université du Québec – Montréal (2006).
[55] Sous la direction de Klein Jean Luis, Laville Jean-Louis et Moualert Frank, *L'innovation sociale* – Editions Eres (2014).
[56] Chombart de Lauwe Paul-Henry, Aspir*ations, images guides et transformations sociales*, Revue française de sociologie (1964).

certaines conditions favorables de vie matérielle et de milieu social. Dans un sens, elles sont liées au développement économique, social et culturel. Mais en même temps, elles peuvent provoquer ce développement ou lui donner une direction plus conforme aux intérêts des populations ». Il serait alors possible de distinguer les innovations sociales centrées sur le besoin de celles qui partent de l'aspiration sociale : tout en répondant à un besoin, elles s'encastrent dans un objectif premier de transformation sociale. D'où un nouveau paradigme du changement social qui inclut une réflexion sur les institutions intermédiaires ainsi que sur les médiations institutionnelles et politiques nécessaires pour que l'innovation sociale transforme le cadre institutionnel.

Pour synthétiser, la distinction heuristique entre réparation et transformation présente l'intérêt d'appréhender le potentiel de transformation sociale des innovations sociales en les situant sur un axe qui relèverait davantage du continuum que de l'opposition stricte. Les innovations sociales « *sont à la fois transformatrices parce qu'elles témoignent d'une aspiration à un autre modèle de société et réparatrices parce qu'elles visent une amélioration des conditions de vie quotidienne* » explique Jean-Louis Laville[57].

2.4. Les grands principes des projets d'innovation sociale

Les projets d'innovation sociale s'articulent autour de quatre grands principes :

1. **Une réponse à des besoins sociaux insuffisamment satisfaits** : les besoins sociaux résultent d'une construction sociale dans un contexte historique et géographique donné. Par conséquent, ils ont pour caractéristique d'évoluer sans cesse. Un besoin devient social lorsque, à la fois, il touche un collectif d'individus et est perçu/reconnu comme tel par tout ou partie de ce collectif, au point que s'impose, comme allant de soi, l'idée de le satisfaire. Elaborer des réponses à des besoins sociaux revient à considérer les problèmes sociaux rencontrés par une population dans ses différents contextes spatiaux et temporels, et pour lesquels il convient de trouver des solutions. Les problèmes sociaux posent des questions auxquelles les innovations sociales tentent de répondre. Ils peuvent être structurels et/ou émergents. Il existe trois grands ensembles de besoins sociaux rencontrés par les individus ou les groupes dans leur vie quotidienne :

    a. Les besoins « *fondamentaux* », qui définissent l'exclusion au sens strict lorsqu'ils ne sont pas remplis : se loger, se nourrir, accéder à des soins de qualité…).

    b. Les besoins « *économiques* », essentiels pour permettre de se projeter avec sérénité dans l'avenir : disposer d'un minimum d'argent pour faire face aux coups durs ; être en capacité d'emprunter pour financer ses projets ; pouvoir, le cas échéant, assurer la prise en charge de ses proches en situation de dépendance…

    c. Les besoins « *personnels* », essentiels pour maintenir un équilibre et s'épanouir, pouvoir de temps en temps échapper à l'urgence : avoir une vie sociale et des loisirs satisfaisants ; évoluer dans un cadre de vie agréable ; participer à la vie citoyenne ; être en capacité de subvenir à l'épanouissement de ses enfants ; se sentir reconnu et respecté…

2. **Une implication de multiples acteurs, au service de l'intérêt général** : l'innovation sociale s'inscrit dans une approche collective et collaborative regroupant une multiplicité d'acteurs qui défendent un objectif social : entreprises à profit social, usagers, pouvoirs publics, centres de recherche, associations, citoyens, etc. Ces partenaires se rassemblent autour d'un acteur pivot, capable de créer les synergies propices au développement des projets. Par la confiance qu'on lui accorde et sa capacité entrepreneuriale à jouer le rôle d'effet levier pour dynamiser

[57] Sous la direction de Klein Jean Luis, Laville Jean-Louis et Moualert Frank, *L'innovation sociale*, Editions Eres (2014).

les projets, cet acteur central est généralement une organisation dont la finalité sociale est structurelle (entreprise, association, fondation, coopérative, etc.).

3. **Une réalité multidimensionnelle** : outre la multiplicité des acteurs, les modalités – nouveaux produits/services, nouveaux procédés ou pratiques de travail – et les finalités – sociales, environnementales, etc. – de l'innovation sociale peuvent être très diverses. Cette multidisciplinarité se retrouve aussi au sein des entreprises à profit social, dont l'activité consiste tantôt à offrir des services sociaux accessibles et de qualité à la population, tantôt à favoriser l'insertion socioprofessionnelle, tantôt à militer pour une cause ou encore à utiliser des processus sociaux pour une activité économique traditionnelle (commerce équitable, etc.).

4. **Un ancrage local fort** : les innovations sociales naissent au niveau micro, mais pour se développer elles ont besoin de réseaux au niveau méso (réseaux d'innovateurs, partenariats multi-acteurs) et pour se disséminer elles requièrent un soutien des pouvoirs publics ou d'agences publiques au niveau macro ; cependant ceux-ci doivent se laisser *convaincre de la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à partir d'initiatives locales émanant de la société civile.* L'innovation sociale résulte d'un besoin identifié clairement sur un territoire déterminé. Elle mobilise un large réseau d'acteurs locaux afin d'apporter une réponse précise et cohérente, favorisant les initiatives de proximité. De même, par les valeurs qui les structurent (solidarité, entraide, intérêt général, utilité sociale) et les services offerts à la population, les entreprises à profit social, affichent une réelle proximité quotidienne avec le territoire dans sa double composante sociale et spatiale. Celui-ci ne représente pas une simple opportunité en termes de débouchés, mais la base de son activité et de son développement.

Focus : le développement durable

« *Penser global, agir local* » : cette formule employée par René Dubos[58] lors du premier sommet sur l'environnement en 1972 résume l'esprit du développement durable qui correspond à une vision à long terme permettant à la fois de combler les besoins des générations actuelles et de préserver la planète pour ceux des générations futures. Le développement durable repose sur trois piliers : **l'efficacité économique, l'équité sociale et la qualité environnementale** ; et sur quatre principes fondamentaux : la solidarité et le partage des ressources de la planète, le principe de précaution, la participation de chacun et la responsabilité de tous. L'innovation sociale est l'un des facteurs clés de succès pour un développement durable et inclusif. Aujourd'hui, il existe un consensus de la communauté internationale sur le développement durable qui s'exprime dans les 17 **Objectifs de Développement Durable** (ODD) à l'horizon 2030, fixés en septembre 2015 par les États membres des Nations unies, pour assurer la paix et la prospérité des peuples et de la planète.

2.5. Les acteurs de l'innovation sociale

Ce qui définit les innovateurs sociaux, c'est leur pluralité. Si elle veut parcourir avec succès tous les stades du développement, l'innovation sociale ne peut conduire à un changement structurel que si elle est portée par des coalitions d'acteurs tant privés que publics. L'alliance entre des acteurs de statuts divers est un élément qui caractérise l'innovation sociale et qu'on retrouve chez la plupart des auteurs consultés, tant anglo-saxons que francophones. Plusieurs acteurs ayant des rôles différents sont impliqués dans les innovations sociales.

[58] Dubos René, Agronome, biologiste et écologue français (1901-1982).

Selon le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), schématiquement il existe quatre (4) catégories d'acteurs qu'on classe de la façon suivante :

1. Les Porteurs de projets : ils créent, promeuvent et propulsent l'innovation sociale. Ils sont à l'origine du projet novateur et sont en général des visionnaires, prêts à prendre des risques. Ce sont eux, le plus souvent, qui viennent chercher l'expertise à l'université. Ils créent des alliances, notamment entre chercheurs et organisations sociales, pour susciter et promouvoir l'innovation sociale ;

2. Les Bailleurs de fonds : ils reconnaissent, valorisent et financent les processus d'innovation sociale ;

3. Les Partenaires de soutien : ils accompagnent et soutiennent les porteurs de projets en partageant leurs connaissances, leurs expériences et leurs idées, et en documentant les projets d'innovation sociale pour leur apporter de la crédibilité. Les chercheurs universitaires se retrouvent habituellement dans cette catégorie ;

4. Les Preneurs : ils participent au processus, s'approprient l'innovation sociale et en bénéficient. Ils mettent en œuvre les pratiques innovantes en participant aux discussions, au développement, aux ajustements et aux évaluations. Le secteur de l'économie sociale est appelé à jouer un rôle important dans la production, l'expérimentation et la diffusion d'innovations sociales. Certains peuvent être à la source du processus de l'innovation sociale. Des citoyens s'engagent pour agir et répondre, à leur échelle, aux grands défis sociaux d'aujourd'hui. Les preneurs peuvent être des :

    - Utilisateurs, c'est-à-dire des professionnels qui s'approprient une nouvelle façon de faire et la mettent en pratique dans leur organisation.

    - Bénéficiaires, c'est-à-dire des usagers ou des prestataires d'un nouveau service ou d'un nouveau produit mis au point pour eux.

L'innovation sociale se joue le plus souvent dans la proximité, sur un territoire. Mais à l'évidence, les politiques publiques, qu'elles soient nationales ou communautaires, ont un rôle essentiel à jouer pour créer un écosystème favorable aux innovations sociales, par des mesures législatives, budgétaires, fiscales. On peut identifier, en France, divers acteurs impliqués dans la production d'innovations sociales et qui coopèrent souvent au service de l'intérêt général :

- Les associations sans but lucratif, les syndicats, les mouvements sociaux, les ONG constituent le plus grand laboratoire d'innovations sociales français notamment dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Par leur ancrage sur le territoire et leur proximité avec la population, ils sont très bien placés pour percevoir les besoins insatisfaits de la population et pour détecter les besoins nouveaux et leur apporter des réponses neuves : ils représentent la principale source d'innovations sociales. Jusqu'à maintenant, ils ont souvent financé cette fonction de laboratoire par des subventions (d'État ou de collectivités) qui leur ont permis de définir des objectifs puis de les proposer à la puissance publique.

- Les acteurs publics, tels que les organismes publics décidés à agir pour répondre aux problèmes sociaux, à tous les niveaux : territorial, national, européen.

- Les collectivités territoriales sont de plus en plus engagées dans l'innovation sociale, parce qu'elles sont au contact direct des besoins des populations, parce qu'elles financent les associations, parce qu'elles sont de plus en plus placées sous contraintes pour assurer au meilleur rapport qualité/prix des services publics, en associant les usagers et en recherchant une forme de

performance globale. L'innovation sociale est, en France comme à l'étranger, de plus en plus une innovation sociale territoriale. Les Régions et les Départements sont actifs : la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée[59] met en place pépinières, incubateurs, écoles d'entrepreneuriat d'économie sociale, salons d'affaires de l'économie sociale et solidaire, avec l'innovation sociale comme fil rouge ; la Région Nouvelle-Aquitaine a lancé un appel à projets[60] et inscrit l'innovation sociale dans sa stratégie régionale d'innovation (SRI). Partout des actions sectorielles d'innovation sociale sont soutenues par les collectivités territoriales dans l'insertion, la culture, le développement local, le tourisme… Les collectivités territoriales représentent les pouvoirs publics les plus proches des citoyens. Elles financent également certaines associations et, à ce titre, sont amenées à renforcer la qualité et l'accessibilité des services publics sur leur territoire en y associant par exemple les usagers :

- A côté de cette implication active des collectivités territoriales dans l'innovation sociale, il faut mentionner également un rôle de l'Etat, indispensable dans l'émergence et la diffusion des innovations sociales : celui de créer un cadre institutionnel et juridique qui soutienne et dynamise la recherche, la mise en œuvre, la démultiplication et l'institutionnalisation des projets socialement innovants et rende possibles ces innovations.

- Enfin, l'Union européenne associe fortement l'innovation sociale aux entreprises sociales ; elle en fait même une de ses principales caractéristiques. Aux yeux de l'Europe, les entreprises sociales sont les entreprises "*pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale, dont les bénéfices sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objet social et dont le mode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs ou visant à la justice sociale*".[61]

- Les entreprises « *classiques* » socialement responsables sont aussi très diverses : de la multinationale, engagée dans une démarche importante de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), à la petite et moyenne entreprise (PME) sensible au développement du territoire dans lequel elle est implantée Les entreprises peuvent prendre le relais des entrepreneurs sociaux pour permettre le développement à grande échelle des innovations sociales. Elles peuvent également s'impliquer dans la co-construction des innovations sociales dès les premières étapes (émergence des idées, phases de Recherche & Développement). Si l'économie sociale et solidaire est un creuset d'innovations sociales, des entreprises « *classiques* » peuvent également développer des projets socialement innovants et apporter des réponses nouvelles aux besoins sociaux en étant davantage solidaires de leur environnement ou en associant davantage leurs parties prenantes à leur gouvernance.

- Les entreprises sociales, initiatives à forme privée (associative, coopérative, Sarl…), à finalité sociale, sociétale ou environnementale et qui cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. Elles constituent un secteur émergent qui repose souvent sur des innovations sociales tant sur le produit, le service, que sur le processus de production ou de distribution ou de financement (commerce équitable, produits bio, circuits courts, logiciels libres, façons d'associer les usagers, traitement des déchets, maisons écologiques, coopératives d'habitat...). Les sociétés à finalités sociales et coopératives constituent des initiatives dont l'origine repose souvent sur des innovations sociales relatives au processus de production et aux relations sociales avec les

[59] Réalis, réseau actif pour l'innovation sociale en Languedoc-Roussillon.
[60] Innovation sociale : la Région Nouvelle-Aquitaine lance un Appel à manifestation d'intérêt, Communiqué de presse du 12/04/2017.
[61] Initiative pour l'entrepreneuriat social : construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales - Commission européenne (25 octobre 2011).

travailleurs et/ou les bénéficiaires. Selon Olivier Kayser et Valeria Budinich[62] : « *pour permettre aux innovations sociales d'atteindre leur plein potentiel, ces entrepreneurs sociaux ont besoin d'alliés au cœur des systèmes économiques et sociaux qu'ils cherchent à transformer* ».

- Les fondations d'entreprises, les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations de l'économie sociale, très présentes dans certains pays, notamment anglo-saxons, montent en puissance en France souvent sur des thèmes d'innovation sociale. La Fondation de France est, depuis longtemps, un acteur de l'innovation sociale. D'autres Fondations (Macif, …) ont fait de l'innovation sociale leur principal axe stratégique.

- Les centres de recherche (universités, hautes écoles et instituts de recherche agréés) développent une expertise et impulsent des projets socialement innovants. Au-delà des compétences en sciences exactes, cette activité de recherche fait appel à des connaissances en sciences humaines et sociales.

Ces divers acteurs doivent idéalement travailler en réseau et y intégrer les futurs bénéficiaires afin d'apporter une réponse précise correspondant aux spécificités des besoins identifiés, sur un territoire donné. Outre une implication dans la mise en œuvre et la diffusion, les citoyens (usagers, aidants-proches, militants, etc.) peuvent initier des projets d'intérêt général socialement innovants. Reconnaître l'existence de différentes façons d'entreprendre et d'innover est une condition de réussite de l'innovation sociale. L'enjeu est de créer des synergies entre les différents acteurs plutôt que de les opposer, pour bénéficier de leurs atouts respectifs et de leurs complémentarités.

2.6. Les enjeux et les limites de la notion d'innovation sociale

Les structures sociales innovantes ou les projets sociaux innovants font peu de demandes d'aide à l'innovation et rencontrent les mêmes difficultés que les entreprises porteuses d'innovations technologiques : la méconnaissance des dispositifs de financements et d'obtention de ces financements ainsi que les contraintes de gestion (compétences, aspects financiers et portage de projets). Les porteurs d'innovations sociales.

Mais ce n'est pas le seul frein. En effet, la structure porteuse d'une innovation sociale est également soumise à des contraintes spécifiques liées à la fois à sa forme juridique, notamment le statut associatif, et au type d'innovation : les entreprises sociales proposent souvent des innovations de services, en dehors du secteur industriel, qui ne font pas appel à une nouvelle technologie. Ces innovations mobilisent davantage les sciences humaines et sociales.

Pour encourager le développement des projets socialement innovants, il est essentiel d'améliorer les services d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale comme ceux que proposent Avise[63], un portail du développement de l'économie sociale et solidaire. Cela passe par plusieurs grands défis à relever :

- Bien caractériser l'innovation sociale ;
- Concevoir des politiques publiques en faveur de l'innovation sociale et ouvrir les outils de financement et d'accompagnement de l'innovation à l'innovation sociale ;
- Former et sensibiliser les acteurs de l'innovation sociale à l'accès aux financements classiques de l'innovation, au développement de modes de financement mixte ;
- Encourager les démarches convergentes et pluridisciplinaires qui associent les chercheurs, la société civile, les entreprises, les associations ;

[62] Kayser Olivier et Budinich Valeria, *Changer d'échelle, l'entreprise au service de l'innovation sociale*, Editions Rue de l'Echiquier (2016).
[63] Avise, *Boite à outils sur l'innovation sociale, destinée aux entrepreneurs et acteurs d'appui à l'innovation* (2011).

- Favoriser l'échange de pratiques afin de générer des projets socialement innovants et de diffuser les innovations sociales existantes ;
- Mesurer les impacts.

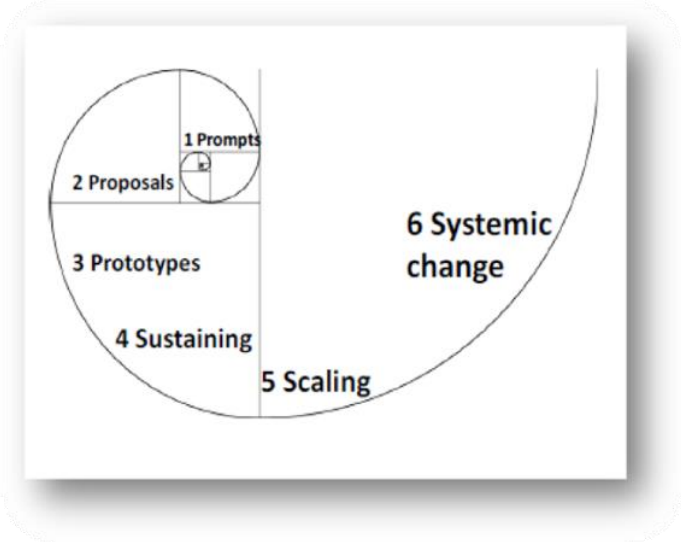
Focus : les points forts et les points faibles de l'innovation sociale

Points forts : la notion d'innovation sociale offre des perspectives à l'action sociale, notamment en lui permettant de dépasser les limites d'une approche systématiquement curative ou d'urgence. La notion d'innovation sociale vient à la fois enrichir et nuancer le discours traditionnel sur le lien entre innovation, progrès et bien-être. Par le processus d'implication des acteurs, la notion d'innovation sociale contribue à introduire davantage de participation et de démocratie dans les processus d'innovation en général.

Points faibles : l'étiquetage de tout changement à dimension sociale, caractérisant l'innovation sociale « *social washing* ». La promotion de l'innovation sociale peut créer un effet d'aubaine, dont il faut se prémunir. La tension entre politiques sociales et innovations sociales. L'engouement d'institutions comme l'OCDE ou la Commission européenne en faveur de l'innovation sociale suscite le soupçon de faire assumer par les organisations sociales elles-mêmes la responsabilité de combattre les inégalités et les injustices générées par les restrictions imposées aux politiques publiques qui proviennent des orientations néolibérales de ces institutions supranationales.

2.7. Les caractéristiques du processus de l'innovation sociale

L'innovation sociale ne se caractérise pas seulement par les problèmes qu'elle cherche à résoudre et les résultats qu'elle obtient, mais aussi par la participation des acteurs concernés laquelle est au cœur des processus et méthodes de l'innovation sociale. Selon Gregor Murray, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan [64], le processus d'innovation sociale comporte six étapes, dans chacune desquelles l'implication des publics concernés doit être organisée :



1. **Prompts :** *les signaux d'alerte, les inspirations et les diagnostics, qui conduisent à la formulation et au cadrage d'une problématique.*
Identifier un besoin social perçu comme important, mal satisfait et urgent : c'est l'élément déclencheur de l'innovation. Construire un diagnostic approfondi du problème, identifier ses causes profondes plutôt que ses symptômes.

2. **Proposals** : *la génération de propositions et d'idées, faisant appel à la créativité de tous.*
Formuler une idée de réponse à ce besoin social. La génération d'une idée nouvelle s'appuie sur l'expérience et les idées de nombreuses sources qu'il s'agit de croiser : les personnes concernées par ce besoin social, les professionnels déjà impliqués dans la prise en charge du problème, les expériences innovantes mises en œuvre ailleurs et dans d'autres pays…

[64] Murray Robin, Caulier Julie et Mulgan Geoff, *The Open Book of Social Innovation,* Social innovator series, NESTA/Young Foundation (2010).

3. Prototypes *: la mise au point de prototypes et de projets pilotes*

Tester la pertinence de la réponse proposée à travers l'élaboration de prototypes ou la mise en place d'un programme pilote à petite échelle. Les enjeux de cette étape sont cruciaux : arbitrage entre la nécessité de s'appuyer sur une méthode d'évaluation rigoureuse et celle de maintenir les coûts et la durée de l'expérimentation à un niveau raisonnable ; ouverture au feed-back des utilisateurs et des spécialistes ; etc. Les nouvelles idées sont confrontées aux pratiques sociales et des alliances peuvent être nouées.

4. Sustaining : *la soutenabilité est la phase de réalisation durable*

Lancer l'innovation en l'appuyant sur un modèle économique pérenne. Les questions financières, organisationnelles et juridiques doivent trouver une solution stable.

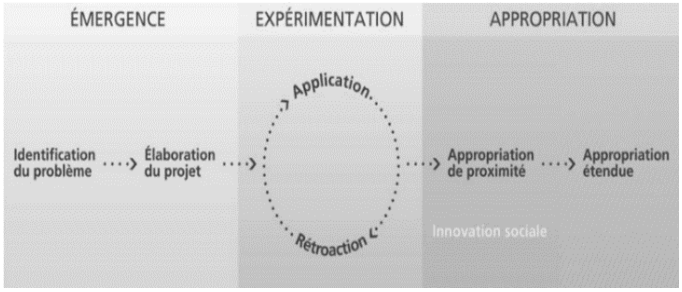
5. Scaling : *la phase de montée en échelle et de diffusion*

Développer, changer d'échelle, par différentes méthodes : développement centralisé, dissémination libre, essaimage souple ou en franchise…[65] L'innovation doit déborder de son aire d'expérimentation et s'engager sans un processus de persuasion et d'adoption par d'autres acteurs.

6. Systemic change **:** *le changement systémique, finalité ultime de l'innovation sociale*

Provoquer un changement structurel dans la société, cela implique la combinaison de nombreux éléments qui sont souvent : un mouvement social de fond favorable à cette innovation, un modèle économique solide, un changement législatif destiné à donner une dimension nationale au modèle, des infrastructures adaptées, l'acquisition par l'ensemble des acteurs de la société de nouvelles façons de penser et de faire. Les acteurs impliqués dans cette étape sont donc nécessairement à la fois les entreprises, l'Etat et les collectivités territoriales, les citoyens ce qui nécessite une interaction entre eux.

Le RQIS propose un autre schéma du processus d'innovation sociale, qui place les acteurs de l'innovation au centre du processus et qui prend mieux en compte les interactions entre acteurs (Joanie Rollin et Valérie Vincent[66]).



Ce modèle comporte trois phases successives :

1. **L'émergence** : identification d'un problème, besoin ou aspiration, dans la société, en attente d'une réponse ou d'une solution ; formulation et investigation de cette problématique, élaboration d'une stratégie. La fragilité sociale touche non seulement les besoins fondamentaux, comme le montrent régulièrement les enquêtes portant sur la pauvreté, mais aussi les besoins économiques et enfin les besoins personnels, révélant une fragilité sociale protéiforme. Le premier réflexe de tout innovateur social est l'attention et l'intérêt portés aux besoins sociaux, à leur évolution dans le temps, et, plus particulièrement, aux besoins non solvables. En somme, l'analyse des besoins sociaux est une forme particulière « *d'étude de marché* [67]».

[65] Chalençon Géraldine et Pache Anne-Claire, *Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social. Etudes de cas, témoignages et synthèse,* Co-Editions ESSEC, Caisse des dépôts et Avise. (2006).

[66] Rollin Joanie et Vincent Valérie, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, RQIS, Université du Québec (2007).

[67] L'étude de marché consiste à repérer des besoins mal satisfaits solvables, l'analyse des besoins sociaux consiste à repérer des besoins mal satisfaits et à inventer une façon de les rendre solvables. Construire un modèle économique viable à partir d'un besoin social est à chaque fois un travail « *sur mesure* », pour lequel il n'y a pas de « *one best way* ».

2. L'expérimentation, à la fois informelle et formelle. L'expérimentation informelle consiste à tester une stratégie, à en observer les effets, à l'ajuster en fonction des premiers résultats. L'expérimentation formelle repose sur une procédure de tests plus systématique, accompagnée d'une procédure d'évaluation, puis sur une certaine codification, qui devra faciliter son appropriation par d'autres.

3. L'appropriation. Celle-ci commence par une appropriation de proximité, à l'échelle locale ou régionale, au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Elle débouche ensuite sur une appropriation étendue, qui se traduit souvent par une certaine institutionnalisation de l'innovation. Une phase finale permet alliance, transfert et diffusion. Les alliances favorisent des coalitions d'acteurs et la création de rapports de forces facilitant la diffusion de l'innovation. Le transfert repose sur la création d'outils qui permettent à d'autres milieux utilisateurs de s'approprier l'innovation.

En somme, l'innovation sociale est donc, comme toute innovation, une démarche qui implique de nombreux tâtonnements : longues phases de recherche, expérimentations, évaluations, montée en charge du dispositif, ajustements, etc. Dans les deux exemples de méthode présentés, toute innovation est un processus long rarement linéaire ; elle repose, en pratique, sur un processus itératif, ouvert aux changements de direction, au feed-back des acteurs, à la remise en cause des objectifs initiaux, à la découverte de nouvelles idées… Cela est d'autant plus vrai pour l'innovation sociale que celle-ci est, plus que l'innovation technologique, ouverte à la co-construction par des acteurs multiples : entrepreneurs, acteurs publics, militants, experts scientifiques, usagers… Souvent, l'impact final effectif d'une innovation ne se réduit pas à celui envisagé au départ (la satisfaction du besoin social identifié à l'étape 1) ; c'est le fait de lancer une action (étape 4) qui permet de cristalliser une idée nouvelle (étape 2).

Comme tous les innovateurs, les innovateurs sociaux doivent pouvoir avancer dans un environnement risqué, avec très peu de moyens, convaincre pour surmonter les résistances, saisir les opportunités du moment. S'engager dans une démarche d'innovation sociale est, comme toute démarche d'innovation, coûteux : jusqu'où faudra-t-il développer la phase de recherche pour aboutir à une idée achevée ? Combien d'essais devront être faits avant de pouvoir conclure la phase de test ? ; et risqué[68] : évolution de l'environnement politique et social, échec technique, difficulté à quantifier et à anticiper la façon dont les utilisateurs réagiront à la nouveauté, montée en charge du dispositif, etc.

2.8. Les dispositifs d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale

Des mécanismes ont été inventés pour soutenir le processus de l'innovation technologique, adaptés à des projets à la fois coûteux, longs et risqués. Grâce à l'ensemble de cet écosystème, les innovateurs « *classiques* » peuvent être appuyés, conseillés, financés, tout au long des étapes de leur processus d'innovation. L'insuffisance actuelle des mécanismes d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale limite l'émergence et la montée en charge d'initiatives pourtant fortement porteuses de progrès.

D'un côté, les organismes qui accompagnent et financent traditionnellement le secteur de l'économie sociale appréhendent encore mal la gestion du risque de l'innovation sociale et n'ont pas la taille critique suffisante pour financer les innovations les plus ambitieuses à des stades de développement avancés. De l'autre, ceux qui accompagnent et financent l'innovation « *classique* » appréhendent encore mal les spécificités de l'innovation sociale, notamment la question de sa rentabilité limitée.

[68] Guellec Dominique, *Economie de l'innovation*, Editions La Découverte (2009).

L'enjeu est donc de s'inspirer des bonnes pratiques de chacun de ces deux types d'acteurs pour imaginer des outils d'accompagnement et de financement adaptés à l'innovation sociale, c'est-à-dire capables de prendre des risques sur des projets à vocation sociale tout en acceptant une rentabilité limitée.

Focus : les outils pour décrire les innovations sociales

La grille de caractérisation[69]

Elaborée en 2011, sous l'égide de l'Avise et du Mouvement des entrepreneurs sociaux, par des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des acteurs de l'innovation et des chercheurs, cette grille de caractérisation vise à fournir une base commune à l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale, tout en s'adaptant à la diversité de leurs besoins :

- entrepreneur souhaitant faire un diagnostic de son projet pour repérer des pistes d'amélioration,
- organisme cherchant à sélectionner des projets innovants pour les financer, les valoriser,
- incubateur proposant d'accompagner des projets dans leur développement, etc.

Cet outil est structuré selon 4 axes (réponse à un besoin social mal satisfait, génération d'autres effets positifs, expérimentation et prise de risque, implication des acteurs concernés) correspondant aux 4 piliers caractérisant une innovation sociale et propose pour chacun une sélection de critères socles (cœur de la caractérisation) et de critères complémentaires (facultatifs). La méthode de pondération n'est pas figée, chacun est libre de la définir en fonction des objectifs de la caractérisation.

L'outil des Marqueurs d'Innovation sociale

Il repose sur une approche institutionnaliste de l'innovation sociale développée par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon[70] à partir des travaux du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES). Ces marqueurs - *ensemble d'éléments susceptibles de produire de l'innovation sociale lorsqu'ils sont conjointement pratiqués dans un projet* - sont les suivants :

- ✓ Place des bénéficiaires
- ✓ Nature du collectif
- ✓ Intervention du collectif
- ✓ Place des chercheurs
- ✓ Ancrage territorial
- ✓ Gouvernance
- ✓ Ressources
- ✓ Logique d'accessibilité
- ✓ Logique de service
- ✓ Rupture de l'existant
- ✓ Capacité de changement social

Les capteurs d'innovation sociale[71]

L'Institut Jean-Baptiste Godin propose également une grille d'analyse. Elle permet de cadrer efficacement un projet d'innovation sociale. Avant les « *capteurs* » d'innovation sociale, l'Institut avait déjà développé la notion de « *marqueurs* » d'innovation sociale. N'entrons pas dans ces distinctions un peu absconses et concentrons-nous sur ce qu'apporte ce livre blanc et comment il nous aide à nous poser les bonnes questions. Selon l'Institut Godin, cinq dimensions de l'innovation sociale sont retenues : le contexte, le processus, le résultat, les impacts directs, la diffusion et les changements.

Les incubateurs d'innovation sociale

Les incubateurs ESS s'adressent aux porteurs de projet en cours de création ou ayant tout juste créé leur entreprise sociale. Ils leur proposent un accompagnement adapté, intensif et de longue durée allant de l'étude de faisabilité à la création de la structure juridique. Ils accompagnent ainsi la

[69] Grille de caractérisation de l'innovation sociale – Cf. annexes.

[70] Besançon Emmanuelle, Chochoy Nicolas et Guyon Thibault, *L'innovation sociale, principes et fondements d'un concept*, Éditions L'Harmattan (2013).

[71] CF. annexes

structuration et la modélisation du projet. Cela passe par du mentoring, des formations individuelles et collectives, de la mise en réseau, des appuis à la constitution d'une équipe, des aides à la formalisation d'un business plan, des accompagnements à la création juridique, etc. La plupart du temps, ils proposent également un service de mise à disposition de locaux et un appui à la recherche de financement. Les incubateurs fonctionnant généralement par appels à projets, les porteurs de projet devront rester en veille et constituer des dossiers de candidature. Suite à un passage en incubateur, l'activité démarre réellement, le porteur de projet devient dirigeant d'entreprise sociale et réalise son premier chiffre d'affaires. Les incubateurs développent souvent des phases de pré-incubation, programmes courts permettant d'affiner un projet et de valider la pertinence d'un accompagnement plus approfondi.

2.9. Le panorama international des initiatives en matière d'innovation sociale

✓ Approches d'organisations internationales

Pour l'OCDE : l'innovation sociale est un élément essentiel de la prospérité et un aspect déterminant du développement durable. C'est le Programme de développement économique et création d'emplois locaux[72] (LEED) qui s'occupe d'innovation sociale Par laquelle il vise à satisfaire des nouveaux besoins, non couverts par le marché, ou à créer de nouveaux moyens plus satisfaisants d'insertion en donnant aux individus une place et un rôle économique et social, tout en introduisant des nouveaux types de production. Dans ce cadre, les innovations sociales sont supposées renforcer le développement local par la qualité de la vie et des ressources humaines et, plus généralement, par la capacité d'un territoire d'élargir ses perspectives de développement. Les entreprises sociales et le secteur à but non lucratif en général sont considérés comme des éléments-clés pour atteindre des objectifs qui soient à la fois économiques et sociaux.

Pour la Commission Européenne : au cours des dernières années, la Commission a lancé plusieurs initiatives :

- Une plateforme « *Social Innovation Europe* »[73] (SIE) en charge de construire et de répertorier les projets d'innovation sociale en Europe (2011) ;
- Un Prix européen de l'innovation sociale (2012) ;
- Un guide de l'innovation sociale à destination des autorités publiques régionales (2013) ;
- Un nouveau programme européen pour le changement social et l'innovation sociale ;
- L'innovation sociale constitue également une thématique importante dans la Stratégie Europe 2020 et dans le nouveau programme d'investissement dans la recherche et l'innovation baptisé « *Horizon 2020* »[74] ;
- Enfin, l'Europe contribue également à financer des projets socialement innovants via les programmes européens de type FSE, FEDER, Progress, etc.

✓ Approches de quelques politiques nationales

Dans les pays anglo-saxons, généralement considérés comme précurseurs en matière d'innovation sociale, au Canada, en Espagne, au Danemark et plus récemment en France, les pouvoirs publics réfléchissent au-delà de simples appels à projet successifs à une véritable politique publique de recherche et d'innovation sociale intégrant notamment des mécanismes de financement structurels des différentes étapes de l'innovation sociale. La création de fonds financiers destinés exclusivement au soutien de projets socialement innovants et à leur propagation est une réalité récente qui connaît un succès croissant.

[72] https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/31949722.pdf
[73] http://eai.eu/organization/social-innovation-europe
[74] https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_FR_KI0213413FRN.pdf

Royaume-Uni : plusieurs initiatives s'y sont développées en réponse à la dégradation des services publics dans les années 70 et suite à la volonté, affichée par le Gouvernement en 2010, de décentraliser des politiques sociales et de réduire les dépenses publiques. La majorité de ces programmes contribuent à mettre les individus, les collectivités locales, les entreprises sociales et privées au cœur des dispositifs des politiques publiques qui répondent aux besoins de la société. Citons notamment le laboratoire de l'innovation du comté du Kent (SILK), la Young Foundation, la NESTA et, depuis 2010, le projet de Big Society[75] avec deux mesures de financement « *Big Society Capital* » et « *Social Impact Bonds* ». Si les premières initiatives ont produit de belles avancées, le projet de Big Society et ses deux mesures de financement amènent certaines dérives qui soulignent une forme de démantèlement du système social et de démission de l'Etat.

Etats-Unis : création en 2009 de l'Office of Social Innovation and Civic Participation[76] (SICP), structure destinée à accompagner et soutenir les projets locaux socialement innovants. Ce bureau est doté notamment de deux fonds :

- Fonds pour l'innovation sociale, fonds d'investissement de projets innovants sans but lucratif qui ont fait leur preuve et présentent des résultats concrets.
- Fonds I3 (Investing in Innovation Fund), appels à projets visant à mettre en évidence et à soutenir les innovations sociales les plus utiles.

Danemark : le « *MindLab* »[77] a été créé en 2002 sous l'initiative des ministères de l'emploi, de l'économie et de la fiscalité. Associant citoyens, entreprises et ministères, il sert d'incubateur pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes sociétaux et améliorer les services d'intérêt général. Il travaille parfois en collaboration avec le Centre de développement social (SUS), organe indépendant spécialisé dans l'expérimentation et l'innovation sociale.

Espagne : l'innovation sociale est vue comme une possible solution au manque de moyens de l'Etat, à la fragilité de la protection sociale et aux besoins sociaux croissants de la population. Le parc d'innovation sociale « *Denoklnn* »[78] à Bilbao réunit entrepreneurs privés et sociaux, chercheurs, citoyens et administrations locales.

Canada : le Ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation a créé dès 2005 le Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS) tandis que la politique nationale de la recherche et de l'innovation 2014-2019 met en place et finance, depuis octobre 2013, un nouvel organisme : « *Territoires innovants en économie sociale et solidaire*[79] » (TIESS).

France : il existe un intérêt grandissant avec des avancées certaines comme :

- La mobilisation forte des acteurs de la société civile pour l'innovation sociale (France Active, Mouvement des entrepreneurs sociaux, Avise…) ;
- Le Rapport Vercamer[80], présenté le 28 avril 2010, a fait plusieurs propositions en faveur de l'innovation sociale ;
- Un groupe de travail mené par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a livré en 2011 un rapport de synthèse sur l'innovation sociale[81], qui propose une définition, une

[75] www.bigsocietycapital.com
[76] http://pcastarchive.net/PCAST4/www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp.html
[77] www.mind-lab.dk
[78] www.denokinn.eu
[79] www.tiess.ca
[80] Vercamer Francis, parlementaire en mission et Pothier Fabrice, rapporteur-adjoint, *Rapport sur l'économie sociale et solidaire* (Avril 2010),
[81] https://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/GT_IS_CSESS_dec2011.pdf

grille de caractérisation, ainsi qu'un ensemble de propositions visant à en faciliter le développement ;

- La mise en place d'un cadre législatif avec la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS) et la création d'une dotation de 500 millions d'euros au sein de la Banque publique d'investissement ;
- L'engagement de nombreuses Régions sur le sujet (Hauts de France, Ile-de-France[82], …).

Focus : l'économie sociale et solidaire [83]

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) positionne l'économie comme un outil au service de l'homme. Elle propose des manières d'organiser les activités sociales et économiques en vue de construire une société inclusive où chacun peut contribuer et bénéficier des richesses produites et partagées, dans la perspective du développement durable. Elle comprend une multiplicité de pratiques différentes comme le commerce équitable, le microcrédit, la finance éthique, les régies de quartier, le tourisme solidaire, essayant aujourd'hui d'insérer dans le circuit économique les populations qui en sont exclues. Mais il ne s'agit pas d'une économie « *pour les pauvres* ». L'ESS cherche à faire de l'économie autrement, en intégrant aux nécessaires objectifs de rentabilité financière des finalités en termes de lien social, de gestion démocratique et de respect de la nature. En ce sens, elle ne crée pas une économie parallèle pour sortir les pauvres de leur pauvreté. Au contraire, elle intègre les pauvres dans le système classique et ce faisant, elle transforme le système, car elle pense l'économie complètement articulée aux objectifs d'ordre social, politique et environnemental. En France, c'est un secteur qui représente plus de 10% du produit intérieur brut[84].

2.10. Les conditions de réussite de l'innovation sociale

Cette deuxième partie a présenté le concept d'innovation sociale. En conclusion, sur la base de l'analyse des auteurs et des réflexions actuelles, nous pouvons affirmer que la réussite d'une démarche d'innovation sociale dépendra de plusieurs facteurs complémentaires et concomitants qui sont :

Une vision commune et partagée de l'innovation sociale par les parties prenantes : la démarche doit être pleinement appropriée par tous les acteurs. Pour cela, l'innovation sociale doit s'appuyer sur un processus inclusif, itératif, incrémental et long.

Le leadership collectif, soit la capacité des leaders et des acteurs locaux à mobiliser et rassembler autour d'initiatives locales. Un leadership socialement construit qui favorise l'autonomisation et la responsabilisation des acteurs.

La gouvernance participative par la concertation et la synergie des principaux acteurs en vue de définir collectivement les orientations stratégiques du projet et de suivre sa mise en œuvre à toutes ses étapes puis de l'évaluer. La mise en place d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement.

[82] Région Île-de-France, Rapport-Cadre « *Mise en œuvre de la Stratégie Régionale de Développement Économique et d'Innovation : La politique régionale en faveur de l'Économie Sociale et Solidaire : Vers l'Innovation Sociale / Investissement régional dans les fonds RSE* » (Novembre 2012).

[83] Duverger Thimothée, *L'économie sociale et solidaire*, Editions Le bord de l'eau (2016).

[84] Jeantet Thierry, *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, Editions La documentation française (2016).

Des ressources variées englobant l'ensemble des moyens externes et internes, financiers, organisationnels, institutionnels et humains. Un modèle économique hybride, solide et durable est à concevoir avec l'ensemble des parties prenantes. Des partenariats publics et privés sont à développer.

Le sentiment d'appartenance et de fierté des acteurs au sein d'un territoire. La construction d'identités positives et d'une conscience territoriale autour de valeurs communes, qui favorise l'engagement des acteurs avec leur communauté et leur capacité de création de richesse.

Des interactions multiples entre les parties prenantes et des acteurs. Une coopération entre acteurs impliqués doit s'établir sur la base de l'ouverture, de la confiance, du respect, de la transparence, de la bienveillance et de l'assertivité.

La satisfaction réelle des besoins sociaux exprimée par les utilisateurs/bénéficiaires. Tout au long du processus des temps de bilan, relecture, évaluation et capitalisation doivent être prévus entre autres avec les utilisateurs/bénéficiaires pour connaître leurs attentes, leurs besoins, leurs participations et leurs degrés de satisfaction.

L'amélioration des relations et de l'empowerment des parties prenantes et plus particulièrement des bénéficiaires. L'innovation sociale passe fortement par l'inclusion sociale des personnes en situation de précarité et une stratégie de renforcement des capacités des personnes et communautés du territoire.

Une approche d'innovation de type « *bottom up* » : collecte des idées, screening des idées, filtrage, tri et affectation des idées par domaines, évaluation des idées par les **acteurs locaux**, avis d'experts, décision (go no go) gérée par l'émetteur.

Troisième partie :

Analyse de pratiques d'innovation sociale au SCCF et ailleurs

La troisième partie de ce rapport a pour objectif de présenter des pratiques d'innovation sociale au SCCF et ailleurs. Six études de cas internes et externes sont analysées en vue de mettre en relief les forces, les limites et les résultats.

3.1. Les pratiques d'innovation sociale au SCCF

En France, progressivement, les activités du SCCF animées par les équipes locales, qui s'inscrivaient essentiellement dans des actions distributives, proposent des alternatives dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'innovation sociale. La stratégie globale du nouveau projet (2016-2025) du SCCF renforce le développement des démarches d'ESS ainsi que les processus d'innovation sociale. Le SCCF s'engage en faveur d'une économie au service de l'humanité, à la fois respectueuse des hommes et de l'environnement. Il participe à la construction d'une économie plus solidaire au quotidien, qui se préoccupe des plus fragiles en leur donnant les moyens d'être acteurs de leur vie, de consommer des biens de qualité, de se déplacer, de produire, d'entreprendre… dans le souci du bien commun et des limites de la planète. Au cours des dernières années, des initiatives diverses et riches ont été lancées au SCCF. Récemment, le SCCF a réalisé un recueil d'expériences en matière d'innovation sociale[85] pour permettre aux acteurs de se laisser inspirer, d'oser expérimenter et partager. Elles promeuvent :

- Le pouvoir d'agir des personnes (exemple : gouvernance collective entre les usagers et les parties prenantes) ;
- La protection des familles, pour construire et créer des liens sociaux et un accueil de jour pour les familles les plus fragiles (exemple : la maison des familles) ;
- L'accès à un travail décent pour tous dans le cadre de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), des créations d'emploi propres à chaque structure ou encore à travers la levée des freins à l'emploi (exemple : Garages solidaires, micro crédit personnel, accès à la formation…) ;
- L'expérimentation de nouvelles formes de solidarité citoyennes et locales (exemple : Territoire zéro chômeur, activités génératrices de revenus) ;
- L'apprentissage en réseaux (exemple : réseau Eco-Habitat, boutiques solidaires, épiceries coopératives, réseau Saint-Laurent) et le développement des territoires marginalisés (exemple : Territoire zéro chômage de longue durée) ;
- Le développement durable, lorsqu'il s'agit d'activité de recyclage ou de consommation responsable (exemple : jardins solidaires, Tissons la solidarité, économie circulaire et monnaies locales, etc.) ;
- L'accès digne à l'alimentation de tous, en proposant une alternative à l'aide alimentaire distributive (exemple : épicerie inclusive, disco-soupe, paniers solidaires, groupement d'achats, etc.) ;
- L'accès à un hébergement, un logement, en luttant contre la précarité énergétique et le mal logement (exemple : accession sociale à la propriété, offre d'habitat adaptée, l'auto-réhabilitation accompagnée, etc.).

Quelques exemples plus détaillés de projets porteurs d'innovation sociale menés par le SCCF en France :

[85] Serrano-Bellamy Brigitte, *Actions inspirantes*, Département de la recherche et de l'innovation sociale, SCCF (Juillet 2017).

Les boutiques solidaires : dans ses 300 boutiques solidaires ouvertes un peu partout en France, aussi bien en milieu rural qu'urbain, le SCCF met en action l'économie du don. Il propose des vêtements de seconde main à des prix réduits. Ces vêtements sont issus des collectes régulières réalisées par les équipes du SCCF ou sont directement déposés par ceux qui n'ont ont plus l'usage. C'est la vocation du réseau Tissons la Solidarité, créé en 2004. Celui-ci fédère 70 structures d'insertion dans la collecte, le tri et le recyclage de vêtements. Les bénévoles les trient et leur donnent ainsi une seconde vie, permettant à des familles à faibles ressources de renouveler leur garde-robe toute l'année. L'activité textile du SCCF permet également à des personnes éloignées de l'emploi de se réinsérer. Ces structures emploient en grande majorité des femmes avec pour objectif principal leur retour à l'emploi dans l'économie classique.

Les épiceries et les jardins solidaires : une alimentation en quantité suffisante et diversifiée accessible aux personnes en situation de précarité, tel est l'objectif du réseau d'épiceries solidaires animé par le SCCF. L'association y propose, à moindre coût, une grande variété de produits d'alimentation et d'hygiène, fournis par des partenaires solidaires, des structures d'insertion, la Banque alimentaire ou par des achats complémentaires. Les familles, malgré leur situation financière difficile, conservent ainsi un acte d'achat et se trouvent confortées dans leur dignité et leur autonomie. Au-delà de l'aide alimentaire, ces lieux de convivialité et de partage permettent d'engager une relation durable entre des familles, à l'occasion d'ateliers cuisine et de sessions d'informations autour de la santé par exemple. Avec le même objectif de donner accès à moindre coût à des produits frais, le SCCF développe également des jardins solidaires. Bénévoles, salariés et personnes aux ressources limitées s'y retrouvent pour cultiver des fruits et légumes et partager les récoltes. À Brest, une équipe se réunit deux fois par semaine dans les 1 500 m² du jardin solidaire mis à disposition par le diocèse. Une partie des fruits cultivés est ensuite soit vendue directement, soit donnée aux jardiniers ou envoyée à l'épicerie solidaire. D'autres jardins misent également sur l'aspect écologique, comme à Caluire près de Lyon, où le fumier de cheval est échangé contre un nettoyage des écuries et remplace les engrais chimiques.

Les garages solidaires et le covoiturage : le SCCF se mobilise depuis plusieurs années pour faciliter les déplacements des personnes à faibles revenus et sans moyen de locomotion, notamment dans les zones rurales dépourvues de transports publics. Cette mobilité est essentielle pour accéder aux centres de santé et d'emploi, aux administrations comme la CAF, la CPAM, les impôts ou la banque, et pour conserver une vie sociale. Le SCCF encourage les solutions d'échange et d'entraide mutuelle telles que le covoiturage, le taxi solidaire ou la location solidaire (vélo, scooter, voiture). Dans le Poitou, un service appelé « *Allô coup de main* » mobilise une équipe de bénévoles prête à accompagner à un rendez-vous (médical, administratif etc.). L'association développe également un réseau de garages solidaires Solidarauto (Angers, Grenoble…), permettant de faire réparer sa voiture ou d'en acheter une à moindre coût. Ces lieux emploient des salariés en contrat d'insertion.

Les réseaux réciproques d'échanges de savoirs : même démuni matériellement, chacun possède un savoir, une compétence, un centre d'intérêt qu'il peut partager avec d'autres. Un cours d'informatique contre une leçon de couture ; une séance d'anglais contre un coup de peinture… Ces échanges confortent les personnes dans leur dignité, leur donnent confiance en elles et les mettent en capacité d'agir et de transmettre. C'est ce qui se passe dans les réseaux d'échanges de savoirs tels que les Accorderies, les Systèmes d'échanges locaux (SEL) ou encore les Repair cafés (où l'on répare ensemble les objets du quotidien) tel que celui de Gennevilliers. Autant de lieux qui créent une autre forme de richesse : humaine, sociale et culturelle. Le SCCF participe à ce mouvement, en soutenant des réseaux

d'échanges ou en les créant. L'association est notamment cofondatrice du Réseau national des Accorderies.

L'accès de tous aux services bancaires : tout le monde, ou presque, en France, possède un compte bancaire, indispensable pour être autonome et s'insérer dans la société. Mais plus d'un million de personnes sont en situation de surendettement et près de 1,5 million sont « *interdites bancaires* ». Autant de familles qui doivent renoncer à financer certains besoins fondamentaux et qui se retrouvent emportées dans une spirale génératrice de tensions, parfois de drames. Le SCCF se mobilise auprès des pouvoirs publics pour améliorer la prévention du surendettement et l'accès de tous aux services bancaires : il a corédigé le Manifeste pour l'inclusion bancaire et participe à son prolongement décliné dans le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale. L'association est membre de l'Observatoire de l'inclusion bancaire, organisme créé en septembre 2014 pour surveiller et rendre compte des pratiques des banques (accès aux guichets, existence de programmes de solidarité...). Sur le terrain, le SCCF propose un appui concret aux personnes confrontées à des difficultés d'usage ou d'accès aux services bancaires (frais d'incidents en cascade, accès au guichet refusé…). L'association les épaule dans leurs démarches pour faire valoir leur droit au compte bancaire. Enfin, le SCCF gère son propre fonds de garantie (le Fonds Social de Garantie). Dans ce cadre, il propose aux personnes à faibles ressources, qui n'arrivent pas à avoir de prêts des banques, une solution alternative : le microcrédit personnel.

Toutes ces actions innovantes sont caractérisées par les points suivants :

- Ce sont des projets animés et gérés par les équipes du SCCF sur un territoire donné.
- Les services ou biens matériels (vêtement, mobilier, brocante, café, bien-être, bourse aux talents…) sont proposés dans un espace facilement accessible pour tous et minimiser la stigmatisation.
- Au sein de ces projets, un espace de rencontre, de convivialité ou d'atelier est animé en vue de renforcer le lien social, la coopération, la solidarité et l'entraide.
- Les flux financiers, dont les participations financières, sont inscrits dans une action du centre de gestion de l'équipe locale.
- Ces projets fonctionnent en réseau les uns avec les autres afin de favoriser les échanges de pratiques.

Depuis longtemps, le SCCF est en lien partenarial avec des structures, au niveau national ou local, et ce, majoritairement dans le champ de l'insertion par l'activité économique. Cela permet à la fois :

- Une continuité dans le parcours des personnes en situation de précarité : une complémentarité dans le cadre de l'accompagnement global est recherchée par les bénévoles des équipes locales du SCCF.
- Une coopération entre structures : le partenariat fait l'objet d'une convention qui précise les actions communes, les services rendus mutuellement et les modalités d'évaluation du partenariat. Il peut s'agir d'organisation de formations, d'un évènement en commun, de la gestion des déchets textiles, d'échange de pratiques, d'orientation des personnes vers le partenaire, de la co-gestion d'une épicerie solidaire… La convention peut préciser en cas de besoin les modalités du soutien financier que le SCCF peut apporter.
- Un plaidoyer pour une économie au service d'un projet de société inclusive, une économie plus sociale et solidaire : toutes ces structures portent ensemble à minima une vision de société conforme à celle du SCCF, une société inclusive et la promotion d'une économie au service de

l'homme, notamment : la promotion de l'économie circulaire ; le développement économique durable ; l'accès de tous à un travail décent. Des démarches de plaidoyer précises sont envisageables, identifiant un message à transmettre à un décideur, en vue de changer la vie des gens : précarité énergétique, accès digne à l'alimentation, mobilité pour tous, formations accessibles à tous…

- Une dynamique territoriale : toutes les actions sont reliées à au moins une équipe locale et inscrites dans un projet de territoire qui peut regrouper plusieurs acteurs. La coopération sur le territoire peut viser à contribuer à un Pôle Territorial de Coopération Economique[86] (PTCE).

Focus : l'expérimentation au sein du SCCF

Les personnes en situation de précarité sont-elles une simple justification ou des acteurs réels pour le SCCF ? Comment faire entendre leur parole ? Pour éviter l'écueil évoqué plus haut et encourager l'expérimentation au sein du SCCF, le Département Recherche et Innovation Sociale (DRIS) a développé une méthode qui s'articule en 4 « *balises* » :

La participation : toutes les personnes concernées (personnes en situation de pauvreté, bénévoles et salariés) sont associées aux réflexions, aux décisions, aux actions menées tout au long de la démarche.

La transformation : l'expérimentation vise une transformation effective des conditions d'existence des personnes concernées, un impact positif dans le réseau du SCCF et au-delà.

L'adaptation : les moyens mis en œuvre dans le cadre des expérimentations sont simples et adaptés au contexte local, à l'environnement social au SCCF. Ils permettent de tirer des enseignements pertinents et transposables à d'autres situations, moyennant ajustement.

La mutualisation : les acteurs d'expérimentations s'engagent à mettre en commun l'expérience acquise au cours de leurs recherches et acceptent de partager leurs résultats au sein du réseau.

A l'international, la force première du SCCF est d'être membre d'un réseau mondial de solidarité « *Caritas Internationalis* [87]». L'ampleur de ce réseau se traduit à la fois du point de vue géographique ce qui l'amène à être présent dans les territoires marginalisés aussi bien dans les quartiers déshérités que dans les villages les plus reculés et du point de vue thématique, ce qui le conduit à prendre en charge, souvent avec une approche holistique, les problèmes les plus variés depuis les situations d'urgences, l'accès à la justice, aux besoins fondamentaux, jusqu'au micro-crédit. Une telle présence ne peut être assurée qu'au moyen d'un partenariat financier et technique avec des structures locales du réseau Caritas et d'autres institutions qui partagent ses valeurs et ses objectifs, dont il convient d'accompagner les évolutions. En conformité avec le principe de subsidiarité, les personnes les plus vulnérables qui sont au cœur des actions sont considérées comme des sujets actifs. Elles doivent être les protagonistes de leur avenir, capables d'être *« les acteurs de leur propre développement* » et d'exercer, dans des circonstances socio-économiques et politiques concrètes, la créativité propre à la personne humaine, dont dépend aussi la richesse de la collectivité. Par une connaissance du milieu et une analyse des pauvretés qui sont le fruit d'une présence de proximité mais aussi de la conviction qu'il convient d'analyser les obstacles socio-culturels d'autant plus réels qu'ils sont tus, le SCCF et ses partenaires prennent en compte les réalités locales dans l'élaboration des programmes. Les réalités

[86] Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) sont constitués par un ensemble d'acteurs de terrain qui s'associent autour d'un projet économique commun pour favoriser le développement territorial local : associations, coopératives, collectivités territoriales, entreprises classiques, universités, etc. Leurs domaines d'activité sont divers et adaptés à leur contexte local : éco-activités, emploi et sécurisation des parcours professionnels, alimentation et agriculture durable...

[87] www.caritas.org

sociales dans les pays où le SCCF travaille, via ses partenaires locaux, ne peuvent donc être abordées que par des techniques et des compétences affinées au fil des ans et des décennies. Ainsi, le SCCF partage l'avis de François Perroux[88] qui écrivait : « *Le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global* ». Ces processus de développement sont orientés vers l'autonomisation des populations en vue de les aider à développer leurs capacités afin de contrôler et d'utiliser effectivement les ressources locales pour satisfaire leurs propres besoins. Le SCCF met l'accent sur une approche participative, expression de la dignité humaine. Elle implique, pour la communauté humaine, un partage des responsabilités. La participation active, facteur de transformation sociale, est le fondement d'une société démocratique et intégrative. L'accent est particulièrement mis sur le capital humain au travers d'actions visant un meilleur accès aux besoins essentiels et au capital social, au travers de l'accès aux droits humains. Le but poursuivi est la création d'une dynamique sociale basée sur la prise de parole et l'action collective, source de cohésion et de paix sociales. Le renforcement des capacités des acteurs locaux permet de mieux lutter contre toutes les formes de pauvreté, d'injustice et d'exclusion. Ils deviennent des leaders socio-économiques dans leur milieu et des leviers du développement local. Le SCCF s'engage pour une économie plus équitable et écologique à l'échelle planétaire, qui permette aux populations de subvenir à leurs besoins et de se développer, dans le respect de l'environnement.

Voici deux exemples d'action favorisant l'innovation sociale :

Sécurité alimentaire et agriculture durable : dans un monde qui produit assez de nourriture pour nourrir l'ensemble de la population mondiale, 805 millions de personnes souffrent de la faim, dont la majorité sont issues de familles paysannes. En cause : le non-respect des droits fonciers, l'épuisement des sols, les aléas climatiques (sécheresses, inondations), le manque d'infrastructures, le déficit d'informations et de formation, les troubles politiques ou encore la fluctuation des prix sur les marchés internationaux. Le SCCF se mobilise pour que ces populations aient un accès sûr à l'alimentation par des pratiques agricoles durables, qui assurent leurs revenus et préservent les ressources : l'agriculture familiale et l'agroécologie, une agriculture qui part des savoirs locaux pour améliorer les rendements et qui répond au défit climatique en émettant peu de gaz à effet de serre.

- En Mongolie, le SCCF et la Caritas nationale ont permis la construction de serres solaires et de celliers, améliorant la production et le stockage des aliments pour 1 000 familles.
- Au Sénégal, Caritas Kaolack, appuyé par le SCCF, lance des chantiers multiples : amélioration de la productivité des sols, professionnalisation des organisations paysannes, meilleure maîtrise de l'eau.
- En Bolivie amazonienne, le SCCF soutient le Centre de recherche et de promotion des paysans (CIPCA) qui renforce la production agroécologique de 990 familles grâce à de la formation et de l'appui technique.
- En Palestine, le SCCF soutient l'association Adel qui développe un réseau local de commerce équitable de produits agricoles.

Justice fiscale et responsabilité des entreprises : pour une économie plus juste et durable à l'échelle mondiale, le SCCF, membre de la Plateforme Paradis fiscaux et judiciaires[89] (PJF), se mobilise contre l'évasion fiscale et en faveur de la justice fiscale et de l'encadrement des multinationales, pour une meilleure allocation des ressources, et fait pression pour que les grandes entreprises

[88] Perroux François, Economiste français (1903-1987).
[89] http://www.stopparadisfiscaux.fr

agissent de manière responsable, sur le plan social et environnemental. Il dénonce les abus des multinationales en matière de droit des travailleurs, d'accaparement des terres et pointe les problèmes environnementaux qu'elles génèrent sans avoir à rendre de comptes. Le SCCF milite pour une finance au service des citoyens. Sur le terrain, le SCCF agit pour faire progresser les droits des travailleurs, comme au Sud de l'Inde où il a mené avec son partenaire local Fedina un projet de sensibilisation au droit du travail de populations urbaines marginalisées : femmes, Dalits (ou intouchables), musulmans...

Dans les pays où les revenus générés par l'exploitation des ressources minières, gazières ou pétrolières sont confisqués en toute opacité par l'élite dirigeante, le SCCF plaide, aux côtés des populations locales, pour la démocratie, la transparence et une redistribution des richesses. C'est le cas en Afrique où le SCCF coordonne une campagne internationale « *Tournons La Page*[90]». Dans un rapport intitulé « *En Afrique, comme ailleurs, pas de démocratie sans justice fiscale* » Tournons La Page pointe du doigt le rôle joué par les multinationales dans le maintien des dictatures au pouvoir. Rien qu'en 2010, elles ont été responsables de 40 milliards de dollars de fuite illicite de capitaux en Afrique. De fait, le continent africain est victime d'un détournement de ses recettes fiscales et seul un pacte fiscal au service de l'intérêt général permettrait d'obtenir une véritable alternance démocratique. Tournons la page prône un contrôle citoyen des questions fiscales, ainsi que plus de transparence et de régulation.

3.2. Les études de cas

Les six études de cas, internes et externes, sont décrites de manière synthétique. L'analyse s'appuie sur la base des entretiens individuels semi-directifs réalisés[91], d'une recherche documentaire ainsi que de l'utilisation des marqueurs d'innovation sociale développés par le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES). Ces derniers sont présentés sous forme de diagrammes en toile d'araignée.

1er cas : l'innovation organisationnelle au service de l'innovation sociale

Depuis l'année dernière, la délégation départementale du Var du SCCF a repensé son projet. Une consultante Elisabeth Martini[92], fondatrice de « *dialogue en intelligence collective* », aide les acteurs de la délégation dans la co-construction du nouveau projet par des démarches innovantes en associant toutes les parties prenantes : Bureau, Conseil d'Animation, Equipes locales, PSP, Partenaires … En général, le processus d'élaboration de la stratégie reste difficile et demande de la technique, de la volonté. Il a été constaté que l'élaboration d'un projet par objectifs comportait deux écueils : technocratique et prise en compte insuffisante des aspirations des personnes. C'est un cadre trop rigide qui alourdit tout le travail et l'appropriation du processus et des résultats par l'ensemble des acteurs. Il est important de continuellement s'adapter aux évolutions du contexte, à la vie des équipes et des bénévoles. Il est primordial d'avoir de la souplesse dans la vie de la délégation, de sortir du diagramme de Gantt et de l'approche cycle de projet. Comme le souligne Ludovic de Lalaubie[93], Délégué du Var : « *la facilitatrice détient un corpus conceptuel large et étoffé. Elle permet d'innover dans les méthodes et les outils d'animation de l'intelligence collective. Cela produit des choses très intéressantes : c'est de l'innovation organisationnelle au service de l'innovation sociale !* ». Cela est concrètement mise en œuvre dans trois outils d'animation :

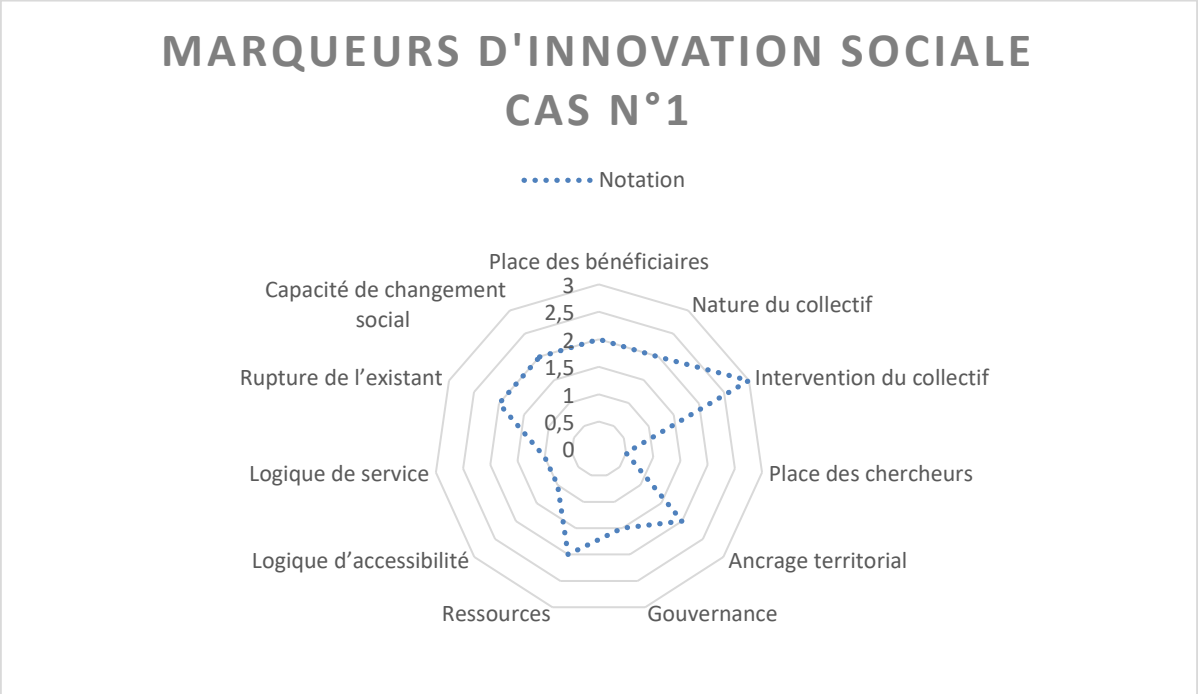
[90] http://tournonslapage.com
[91] Cf. Annexes.
[92] Elisabeth Martini, fondatrice de « Dialogue en intelligence collective », *Un réseau de consultants, coachs, facilitateurs en intelligence collective.*
[93] Cf. annexes.

Les voyages inspirants sont à relier à ce processus plus global. Ils permettent aux acteurs d'aller sur le terrain du concret, du réel, de voir ailleurs ce qui inspire, ce qui donne envie, ce qui crée l'appétence et, par-là, de se projeter sur du nouveau. Ainsi la construction d'un projet n'est pas une énumération d'actions mais plutôt le sens que l'on veut donner et la façon dont on veut faire les choses. C'est donc un temps de bilan et de projection.

Les histoires apprenantes : gestion et management des bénévoles ; rencontres ; récit sous forme d'histoire ; temps d'écoute ; approfondissement et reconnaissance mutuels ; relecture commune ; production et synthèse... Cette démarche est une vraie co-construction de pensée. Elle s'appuie sur l'intelligence collective et favorise la coopération, le plaisir à être ensemble, encourage une gouvernance plus participative, plus partagée et plus accessible. Elle fait fonctionner non seulement le cérébral mais également l'intelligence émotionnelle.

Une journée de réflexion et de partage a réuni environ 200 personnes dont 40% des participants étaient des personnes en situation de précarité. Au cours de cette journée, 28 ateliers ont été organisés à partir de voyages inspirants où des personnes ont témoigné de leurs expériences et de leurs rencontres. Comme souligne Ludovic de Lalaubie « *cela crée une ouverture, un décentrage, suscite des dépassements de limites ; on s'inspire, on rêve* ! ».

Analyse : cette innovation organisationnelle apporte beaucoup pour la vie de la délégation du SCCF. C'est une démarche dynamique qui enclenche un cercle vertueux, porteur de sens et de collectif comme le témoigne Ludovic de Lalaubie : « *il n'y a pas de sachants et d'apprenants ; nous sommes égaux ! Cela renforce la confiance et la fraternité entre nous ! On co-construit et on fait vivre nos émotions !* ». Chaque rencontre est donc un espace de réflexivité et de projection. Cela participe au développement personnel, au bien-être et à l'épanouissement individuel et collectif. Cette approche rejaillit sur le quotidien et les activités de la délégation du Var. Il y a quelque chose qui s'expérimente. Cela développe des savoir-être qui entraînent des modes de travail de type coopératif (faire ensemble). Le SCCF devient ainsi progressivement un écosystème, une micro-société où s'expérimente le vivre ensemble basé sur la bienveillance, le « *care* » et la coopération porteuse de transformation sociale. En travaillant sur ce mode de collaboration, les personnes sont placées dans des formes de recherche-action, un processus créatif (démarche d'apprenance) et d'innovation sociale.



2eme cas : l'accès digne à l'alimentation de tous

Dans les années 1980, l'État a mis en place des dispositifs d'aide alimentaire pour les « *nouveaux pauvres* ». C'est à cette période que les Restos du Cœur voient le jour. Tout ceci n'est pas programmé pour durer mais pour répondre à l'urgence du moment. Le but était de nourrir les gens : la qualité, le choix, la provenance, la production des aliments ne faisaient pas partie des préoccupations. Il fallait répondre à la pauvreté qui s'accroissait. C'était une époque de générosité forte, marquée par le don et la compassion. La succession de crises économiques qui a suivi, alternant de courtes périodes de baisse du chômage, a transformé cet état d'urgence en une fatalité structurelle. Le phénomène s'est normalisé, la seule réponse étant de renforcer les dispositifs assistanciels de distribution alimentaire de masse. La compassion et la générosité de l'époque ont laissé la place à la culpabilisation des Français et à la stigmatisation des pauvres, jugés « *assistés* ». La crise financière de 2008 a accéléré la paupérisation des bénéficiaires de l'aide alimentaire.

En 10 ans, le nombre des personnes ayant recours à l'aide alimentaire a pratiquement doublé, pour atteindre, en 2015, 4,8 millions de personnes. Cette situation ne satisfait personne, ni les acteurs, ni les bénéficiaires. « *Nous sommes au bout d'un système, le temps est venu de le réinventer* » déclare Claude Bobey[94], responsable du pôle Animation et pilote des travaux sur la thématique alimentation et entraide. Selon le Rapport statistique[95] du SCCF, les besoins alimentaires constituent la deuxième demande de la part des personnes rencontrées au Secours Catholique « *or, au contraire du logement et de l'emploi, qui ont leurs dispositifs d'Etat, il n'existe quasiment rien pour l'accès digne à l'alimentation, un sujet pourtant fondamental, les aides se limitant à l'aide alimentaire distributive ou à des programmes de santé. Nous espérons que les Etats généraux de l'alimentation qui vont s'ouvrir début juillet prendront la question de l'accès digne et durable à l'alimentation en compte* ».

Une nourriture juste et fraternelle, c'est possible : depuis quelques années, le SCCF se mobilise pour limiter les actions distributives aux dispositifs d'urgence, comme à Calais ou au Soudan du Sud. Elle s'engage résolument à construire des projets issus des territoires et voulus par les personnes en situation d'insécurité alimentaire afin de bâtir des alternatives à l'aide alimentaire classique. Toute une gamme d'expérimentations ont lieu au SCCF, qui soutiennent des projets de personnes en situation d'insécurité alimentaire et privilégient les initiatives où la participation citoyenne est importante :

- Les épiceries solidaires, coopératives, itinérantes, ouvertes à tous
- Les repas préparés et partagés
- Les ateliers cuisine, les cantines solidaires
- Les jardins solidaires, les potagers communautaires
- Les marchés solidaires
- La vente de paniers bio
- Les groupements d'achat

Ces initiatives innovantes dans le champ d'une alimentation digne ont lieu dans de nombreuses délégations ; elles sont même si nombreuses qu'un réseau se constitue sous la bannière « *Accès Digne à l'Alimentation de Tous* » et intègre quelques partenaires comme « *Les Jardins de Cocagne, Projet Vrac (groupement d'achat), SaluTerre, association de promotion des jardins partagés* ». Collectivement, le réseau a décidé d'organiser des rencontres régulières. Un séminaire de trois jours a eu lieu à Bordeaux en mai 2017, suivant le souhait des acteurs : « *Nous avons construit le séjour à*

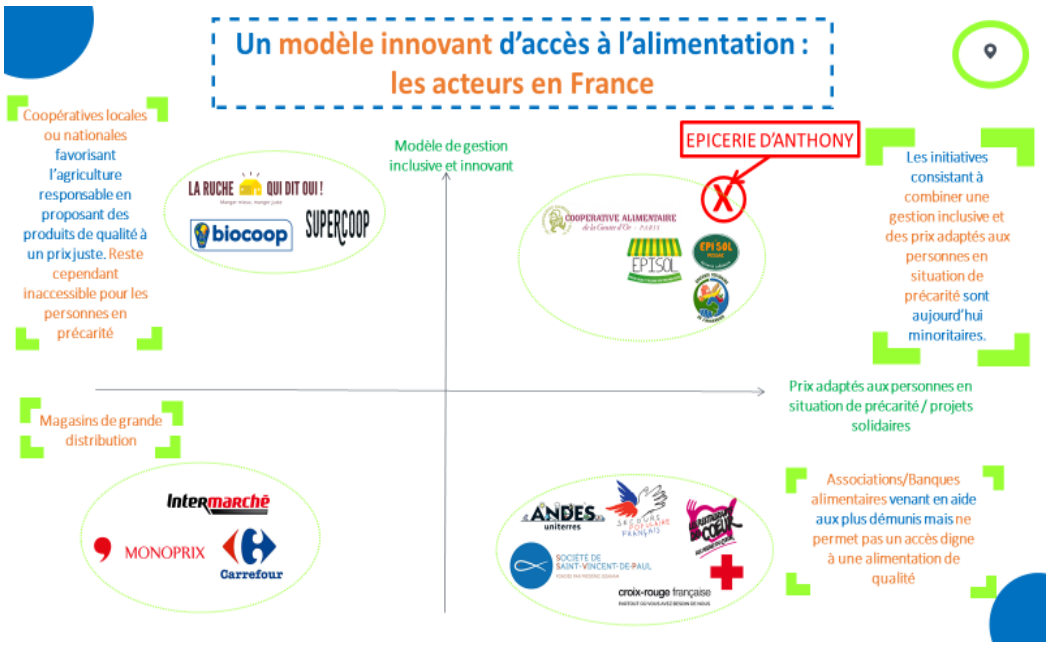
[94] Cf. annexes.
[95] Rapport statistique, *L'état de la pauvreté en France*, SCCF (2017).

Bordeaux à partir de 3 idées : mutualiser nos initiatives (journée des semailles), se former et visiter les projets (journée fertilisante), analyser pour capitaliser (journée des récoltes) ».

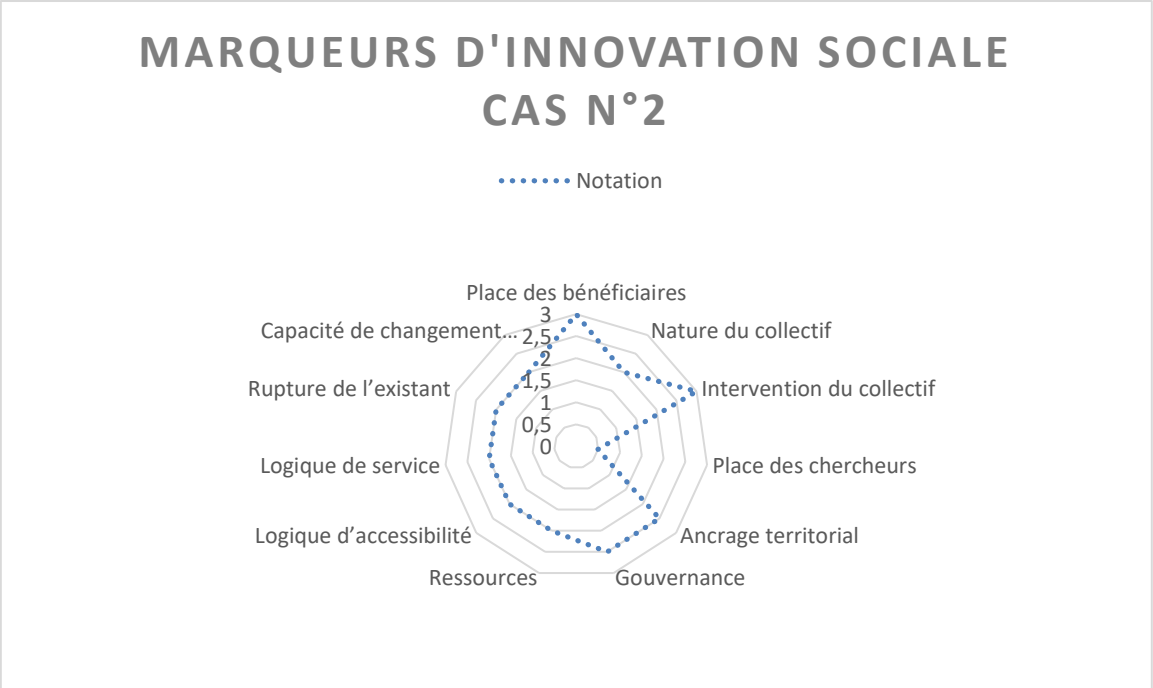
L'épicerie solidaire d'Antony (ouverture prévue à l'automne 2018) : l'équipe du SCCF d'Antony rencontre au quotidien des personnes en précarité et a pu détecter avec elles des besoins. Les personnes en précarité souhaitent retrouver leur dignité et ne plus être stigmatisées dans leur consommation. Elles ont exprimé quatre grandes attentes :

- L'alimentation est un acte du quotidien, commun à tous et non stigmatisant.
- Un profond désir de consommer autrement.
- Les repas sont de véritables moments de partage.
- Le souhait de se mobiliser autour de projets communs.

Pour acheter des produits de l'épicerie solidaire d'Antony, les clients pourront être adhérents et payer une cotisation d'un montant symbolique. Ils auront une carte d'adhérent sur laquelle ils pourront créditer de l'argent et payer à la caisse. Les adhérents aidés paieront un pourcentage du prix réel des produits conseillés par les travailleurs sociaux en fonction de leurs revenus (10%, 30%, 50% ou 70%). Les adhérents solidaires paieront 100 % du prix réel des produits. Tous les adhérents pourront, s'ils le souhaitent, participer au bon fonctionnement de l'épicerie en fonction de leurs disponibilités et savoirs. Ils pourront également animer des ateliers gratuits afin de favoriser le partage de compétences. L'épicerie sera avant tout un tiers-lieu de quartier, un lieu de partage, de rencontres et d'échanges entre adhérents. Concernant son modèle économique, il sera hybride avec des cotisations des adhérents et des financements auprès de fondations privées, de grands donateurs. L'épicerie atteindra un équilibre dans son fonctionnement en 2021. Enfin, pour la pérennité de ce projet, une association loi 1901 sera créée avec une gouvernance démocratique, participative, et inclusive représentative de la mixité sociale du territoire.



Analyse : l'épicerie solidaire d'Antony est un modèle innovant d'accès à l'alimentation qui consiste à combiner une gestion inclusive et des prix adaptés aux personnes en situation de précarité. C'est un projet d'innovation sociale, un véritable laboratoire, qui encourage un accès digne à une alimentation de qualité pour tous et écocitoyenne. Des produits issus des circuits courts et de l'agriculture biologique seront accessibles à tous. Ce projet favorisera le lien et la mixité sociale en proposant des prix adaptés aux revenus des clients.



3ème cas : les Contes de la protection sociale

Les Contes de la protection sociale, racontent la manière dont une « *exploration citoyenne* » s'est créée sur le sujet en 2015-2016. Une fenêtre d'opportunité s'est ouverte entre trois organisations préoccupées par la justice sociale et la construction d'alternatives (le SCCF, AequitaZ et la Fédération des centres sociaux). Ceci en relation avec des personnes en situation de précarité et à faible revenu. L'histoire d'une aventure qui a conduit ces trois organisations proches des gens des « *comptes* » aux « *contes* » de la protection sociale. La protection sociale en France est un immense dispositif de solidarité collective qui s'est construit au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Il fallait reconstruire et réorganiser la société. Comment soutenir les personnes et les familles dans les aléas de la vie tels que le manque d'emploi ou de revenu, la maladie, un accident, l'invalidité, ou encore la vieillesse ? On pouvait compter sur les acquis de mutuelles, d'assurances, de caisses de retraites développées par les syndicats et le patronat progressiste depuis le XIXe siècle. En même temps, ces dispositifs couvraient leur monde, mais pas tout le monde. Au fil du temps, la protection sociale en France est devenue un système à la fois intégré aux finances publiques et distinct. Son budget se compare au reste du budget de l'État et le dépasse même. C'est tout le monde des retraites, de la santé, de l'aide aux familles, de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et même, en partie, du logement qui passe par là.

Ce système est un acquis indéniable : une société sans système de protection sociale est une société malade et injuste. Cependant, ce système n'est plus adapté à la vie d'aujourd'hui en raison de nombreuses évolutions sociales : l'espérance de vie est plus longue ; la vie des familles s'est transformée ainsi que les rapports hommes-femmes ; même chose pour le monde du travail et de l'activité, incluant la réalité du chômage et de la précarité des emplois. Et malgré toutes les initiatives prises ces dernières années en matière de lutte contre l'exclusion et pour l'accès aux droits sociaux, le système ne répond pas toujours aux besoins des plus pauvres. Si le système reste particulièrement efficace pour une grande partie de la population, il n'est pas à la hauteur pour les personnes les plus vulnérables.

Le collectif a voulu, d'une part, se remettre en quête des principes d'un système de protection sociale qui serait juste et démocratique, avec une attention particulière aux inégalités liées à la position dans l'échelle sociale et, d'autre part, mettre ce scénario progressivement sur la table des débats démocratiques en rassemblant des organisations de la société civile, des citoyen(ne)s et des pouvoirs publics autour de ces principes. Il a été décidé de commencer par un temps d'exploration citoyenne en partant de la vie des gens de bas en haut de l'échelle sociale, afin de se rendre attentif à ce qui se vit au plus près du système, à l'expérience des marges.

Une approche en croisements de savoirs a été créé, où est assurée la participation de personnes en situation de pauvreté tout en sollicitant aussi une variété d'expertises scientifiques et techniques. Pour tenter de comprendre ce qui se joue, les regards et les savoirs ont été croisés, notamment le « *savoir des gens* » : la compréhension subjective, humaine, fondée sur une expérience vécue, parfois maladroite ou bancale, des citoyens, des résidents, des salariés, des retraités, des allocataires, des malades. Mais aussi des « *savoirs savants* » issus des sciences sociales, de l'histoire, de l'économie et des « *savoirs professionnels* », techniques, vécus par les « *faiseurs* » du système de protection sociale.

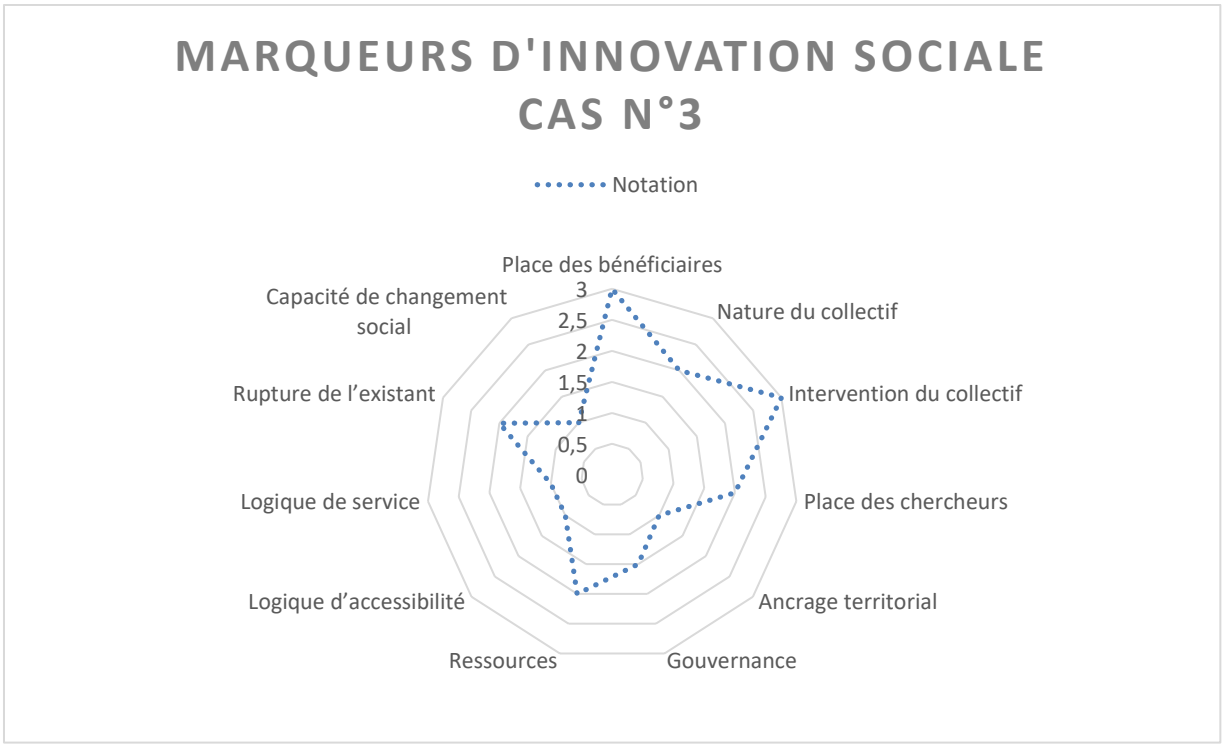
Le choix a été de repartir plonger dans la vie des gens à tous les niveaux de l'échelle sociale, avec une attention particulière à ceux qui sont en bas de l'échelle, pour faire apparaître et comprendre les impacts positifs et négatifs du système, les difficultés et les points d'appui que chacun rencontre pour faire face aux aléas de la vie. Tout le monde peut parler de sa vie, qu'il soit en situation de pauvreté, chercheur ou expert. En effet, tout le monde est touché par la « *protection sociale* » à différents titres : la recherche d'un emploi, la maladie, la demande d'une allocation, l'accès à une formation professionnelle, l'accueil d'un enfant, le décès d'un proche… De la même façon, chacun peut, à sa mesure, essayer de comprendre et d'analyser le budget et les modes d'organisation de la protection sociale. Cette incursion réciproque dans les savoirs des uns et des autres crée les conditions de production de savoirs nouveaux issus de ces croisements. Pour réussir, certains aspects de la méthode avaient été convenus dès le départ :

- ✓ L'organisation de séminaires VIP (Vraiment Importantes Personnes !) où on s'assure de se donner du temps et de bonnes conditions. Ils comportent une dimension conviviale et on considère chacun comme étant capable de contribuer à partir de sa vie, de son intelligence et de ses émotions à la réflexion collective.
- ✓ La valorisation des différentes formes d'intelligence, les mots nouveaux, la poésie, la métaphore et le jeu par explorations, exercices et tests, détours et retours. Ce recours à des outils d'exploration créative faisait appel au sensible et à l'intelligence théorique et pratique.

Ainsi est née en 2015, l'idée d'un premier temps d'exploration sous la forme de quelques moments de croisements de savoirs, qui ont cherché comment il serait possible de développer un questionnement sur la protection sociale à partir de l'expérience de personnes qui la fréquentent au quotidien. Comment fonctionne la protection sociale ? Comment rencontre-t-elle la vie des uns et des autres dans l'échelle sociale ? Il est apparu qu'une telle exploration serait de toute façon une étape préliminaire à tout projet de revoir, repenser, voire refonder la protection sociale vers plus de justice sociale et qu'un tel projet demanderait à être envisagé sur une assez longue période. Le groupe a pris connaissance des comptes de la protection sociale publiés par le Ministère des Affaires Sociales. Il s'est dit que le temps était venu de commencer à publier les « *Contes de la protection sociale* ». Il a semblé que recueillir des récits ayant trait à la protection sociale pourrait être dans les cordes d'un projet voulant mettre celle-ci en lien avec la vie.

Analyse : La démarche utilisée dans le cadre des Contes de la protection sociale est un réel espace d'exploration collective. C'est un lieu de citoyenneté basé sur l'égalité et la fraternité. Le croisement des savoirs ainsi que la reconnaissance des mots et des idées de chacun permettent aux personnes en situation de pauvreté de prendre pleinement leur place dans le processus. Comme le précise

Vivian Labrie[96], chercheuse et accompagnatrice du projet, « *mettre les gens ensemble et les faire cheminer ensemble devient ainsi une quête collective et émancipatrice : Etre citoyen ensemble dans la solidarité. Les impacts sont positifs car c'est la parole et les idées des gens qui nourrissent l'action* ».



4ème cas : le réseau Éco Habitat

L'implication des différents acteurs : l'action de Réseau Éco Habitat (REH) consiste à accompagner des ménages en grande précarité dans leur projet de rénovation énergétique. En 2016, cela représentait 15 chantiers réalisés et 62 foyers sont accompagnés début 2017. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de bénévoles formés du SCCF et vise à coordonner les différents acteurs du territoire à même d'apporter des solutions techniques et financières : opérateurs de l'amélioration de l'habitat, collectivités, entreprises du bâtiment, fournisseurs de matériaux écologiques, fondations, etc. Dans cette perspective, l'action n'est plus uniquement centrée sur les bénéficiaires mais vise à impliquer et coordonner l'ensemble des acteurs publics et privés concernés par la problématique. La dimension collective et la fonction de médiation apparaissent ainsi essentielles, elles permettent d'élargir le champ d'intervention de façon à générer des changements multi-niveaux et remédier de manière durable aux enjeux posés. La place des bénévoles est essentielle dans le projet de REH. Ils signalent les situations d'urgence et accompagnent les ménages dans leur projet en faisant le lien avec REH qui gère les aspects techniques et financiers, en les aidant dans leurs démarches et les différentes étapes, en les rassurant et en leur donnant confiance. Si l'emploi a longtemps été considéré par les bénévoles comme l'élément clé face à une situation de précarité, c'est aujourd'hui la qualité de l'habitat qui est mise en avant comme levier d'insertion sociale.

En insistant et en montrant la capacité des ménages modestes de réaliser des travaux de rénovation énergétique, REH permet de dé-stigmatiser ces derniers auprès du grand public, mais aussi des entreprises et établissements publics. A l'inverse, l'accompagnement des personnes touchées par la

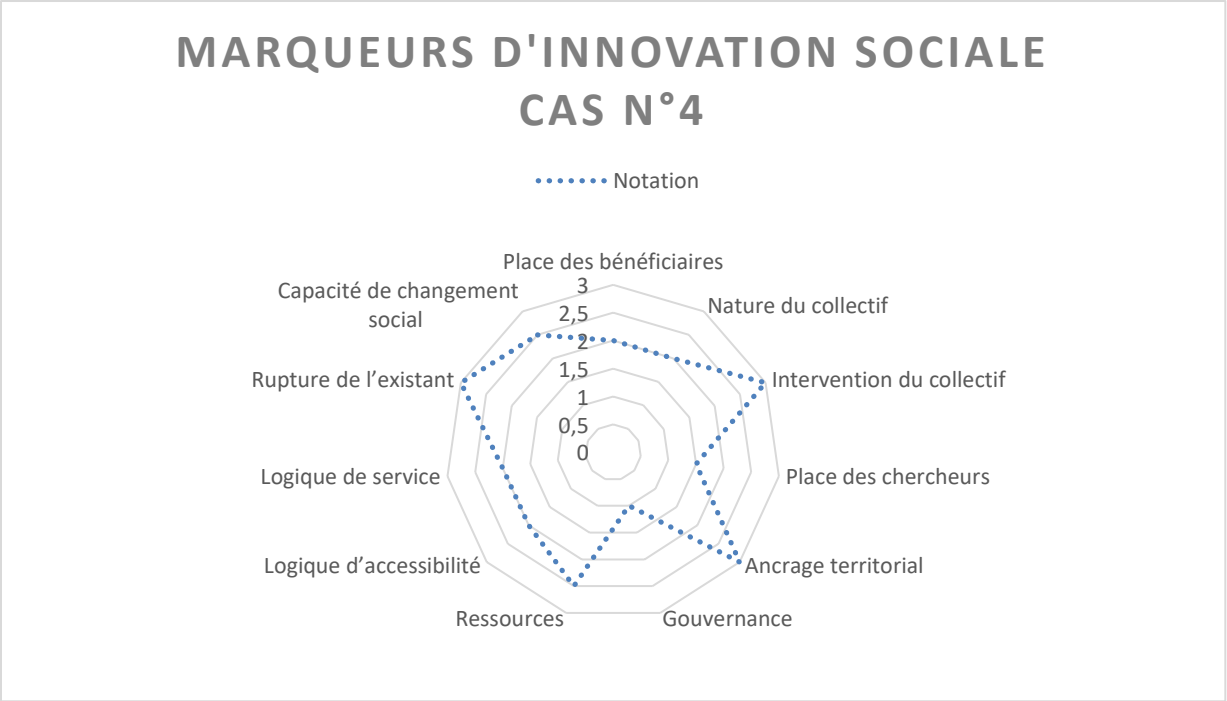
[96] Cf. annexes.

précarité amène aussi ces dernières à changer de représentations, notamment sur l'institution (crainte de solliciter les services sociaux de peur que les enfants soient retirés par exemple). L'action de REH permet également de réconcilier les ménages, les entreprises privées et le service public, en montrant que les entreprises réalisent un travail de qualité, que le service public aide les personnes en difficulté, que nul ne « *profite* » des dispositifs. REH agit ainsi sur la confiance qu'ont les différents acteurs les uns envers les autres et permet de mener à bien un projet de rénovation énergétique là où il était impensable au départ, notamment par suspicion réciproque. Les changements sont donc multiples et concernent plus largement l'ensemble des acteurs impliqués. Concernant l'institution, l'enjeu est plus particulièrement de faire évoluer les normes de l'Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat (ANAH), afin d'adapter son intervention non plus selon un plafond d'aide fixé en fonction du revenu fiscal de référence, mais selon la gravité de la situation et le réel besoin des ménages. Au-delà d'alléger le reste à charge pour ces derniers, il s'agit également de prendre en compte l'impact positif de l'accompagnement, à la fois pour les bénéficiaires mais aussi pour l'ANAH qui ne peut toucher ce public sans la médiation de REH.

Sur le plan de la représentation politique, REH permet de toucher les publics les plus frappés par la précarité et de les rendre visibles auprès des institutions étatiques, comme l'ANAH ou le Ministère du logement (reçu à Compiègne en février 2017). Les communications que réalise l'association lors de colloques nationaux – dont le Forum « *La France s'engage* » en 2016 lors duquel REH a reçu le label du même nom – s'appuient sur des témoignages volontaires de personnes accompagnées (sous forme de films) et qui souhaitent contribuer au projet en témoignant dans les médias. Si l'action est centrée sur l'amélioration de l'habitat et favorise de ce point de vue l'accès aux droits, elle a plus largement des effets sur la vie sociale et familiale des personnes, leur santé, leur vie professionnelle, leur engagement. En témoignent plusieurs situations où les personnes, suite aux travaux de rénovation, reçoivent à nouveau leur famille chez elles, participent à la vie du centre social de la commune, s'inscrivent dans un parcours de soins, retrouvent un emploi ou augmentent leur activité à domicile, deviennent bénévoles pour accompagner d'autres foyers... Le projet de rénovation énergétique apparait comme un levier d'empowerment dans la mesure où il a un impact sur différents aspects de la vie des personnes, au premier rang desquels le moral et l'envie, leur permettant de se reconstruire et de se projeter à nouveau.

Analyse : au regard des éléments mis en lumière précédemment, face à une problématique sociale complexe – la précarité énergétique – la création du réseau Éco Habitat s'inscrit pleinement dans une dynamique d'impact collectif, notamment par son rôle de mobilisation, de coordination et de médiation. Par ailleurs, Réseau Eco Habitat incarne l'adoption d'une approche structurelle visant à agir directement sur les causes de la pauvreté et de l'exclusion, en se donnant un rôle plus proactif et incisif auprès des institutions publiques. Les quatre facteurs mis en lumière pour évaluer la capacité d'action structurelle d'une innovation sociale dans ce champ sont clairement perceptibles chez le réseau Éco Habitat. Cette initiative qui émerge et se développe en lien avec le SCCF montre que l'intégration d'une logique d'action de nature adaptative apparaît comme un prérequis pour la transformation sociale. Franck Billeau[97], directeur du réseau Eco Habitat mentionne : « *Trois ans après sa création, le réseau Éco Habitat constitue une expérimentation réussie et une innovation sociale reconnue tant au niveau régional que national. Le réseau Éco Habitat se trouve à un moment clé de son développement, où de nouvelles questions se font jour en lien avec le SCCF qui en est à l'origine. En associant des acteurs aussi différents que complémentaires (bénévoles, bénéficiaires, propriétaires, entrepreneurs, …), les partenaires eux-mêmes ont mis en évidence que, sur la base du triptyque (intuition/conviction/démonstration), le réseau Éco Habitat avait créé une nouvelle réponse à la lutte contre la précarité énergétique* ».

[97] Cf. annexes.



5ème cas : le réseau Saint Laurent

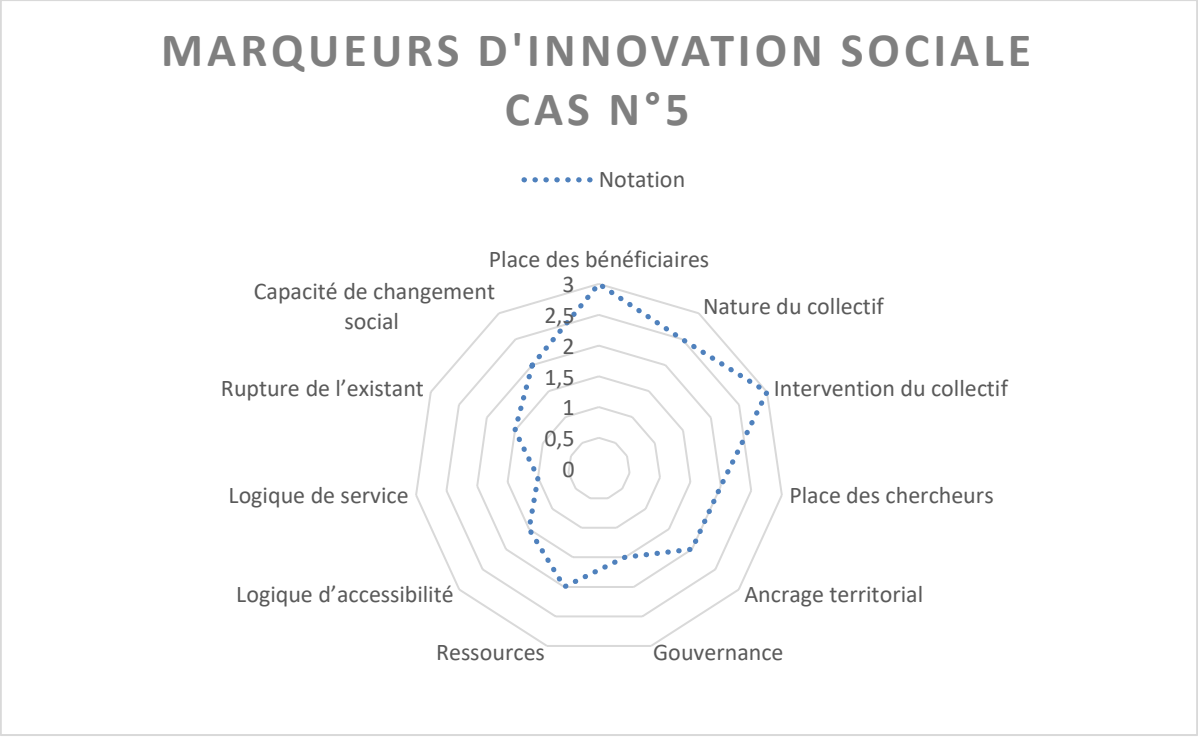
Le Réseau Saint Laurent met en relation des groupes chrétiens diversifiés qui partagent un chemin de fraternité et de foi avec et à partir des personnes vivant des situations de grande pauvreté et d'exclusion sociale. Le Réseau Saint Laurent a pris naissance en août 2005. Plusieurs groupes de chrétiens, dispersés et souvent isolés, ont décidé de fortifier leurs liens et de se retrouver régulièrement. L'initiative de ce réseau national est le fruit de la rencontre de plusieurs réseaux pour donner la place aux plus pauvres dans l'Eglise : ceux du SCCF, ceux qui vivent de la spiritualité du père Joseph Wresinski et ceux de la Diaconie du Var dans leur diversité et leur histoire particulière. Associations, groupes, communautés, fraternités, ils sont fondateurs du Réseau Saint Laurent et les premiers signataires de la Charte. Ce réseau a trois objectifs :

- Créer un espace d'écoute de la parole et du témoignage de foi des plus pauvres au cœur de la dynamique diaconale de l'Eglise et du monde.
- Inviter et mettre en lien ceux qui ont à cœur de vivre la fraternité avec les plus pauvres dans les communautés chrétiennes.
- Se rassembler régulièrement dans un esprit de fête, se soutenir fraternellement, se visiter, se ressourcer, échanger les savoir-faire.

Les membres du Réseau Saint Laurent désirent rejoindre d'autres groupes dans le partage et la prière, à partir de la réflexion des pauvres partagée avec tous. La place et la parole des pauvres sont primordiales pour permettre à l'Eglise de rester fidèle à son identité et à sa mission. L'espérance et la prière des pauvres sont un bien inestimable dont il faut prendre soin. Il est indispensable que soient mis en œuvre des conditions et des lieux qui favorisent cette expression. C'est dans ces rencontres fraternelles que des hommes et des femmes marqués par la misère peuvent renaître à eux-mêmes et à leur propre parole. Les temps de créativité, l'échange des savoir-faire, le partage des talents, les rendez-vous festifs, les rassemblements conviviaux, les tables ouvertes, les groupes de partage de la Parole, les temps de formation, sont autant de façons pour les membres du réseau Saint Laurent de

mettre en œuvre son projet avec les plus pauvres pour se lever et marcher en lien avec l'église locale de chaque groupe. Les membres du Réseau Saint Laurent ont conscience de vivre une aventure de fraternité. Ils ont aussi du bonheur à se retrouver pour donner la parole aux plus pauvres afin d'élaborer une parole commune. Le Réseau Saint Laurent est animé par un comité de pilotage constitué par des représentants de groupes. Il se réunit au moins trois fois par an pour décider de ses orientations, de son organisation, de son calendrier et de ses évènements. A ce jour, le Réseau Saint Laurent est soutenu dans son organisation par le SCCF qui exprime ainsi sa volonté de s'y associer de manière active. Le SCCF en a favorisé, dès ses débuts, l'émergence et le rayonnement en contribuant concrètement à sa fondation et à sa croissance. Il met à disposition du Réseau Saint Laurent un cadre en animation sur un temps partiel et participe aux dépenses liées aux rencontres du comité de pilotage : locaux, repas, hébergement, transport. Il contribue également au financement de ses retrouvailles (rassemblements, sessions de formation) et de sa communication interne et externe (ex. : site web, documents, plaquettes, journal interne…). Chaque groupe participe à sa mesure (animation, financement) à la vie du Réseau Saint Laurent.

Analyse : le réseau Saint Laurent est un véritable espace de développement personnel et communautaire pour les personnes en situation de précarité. Ce sont des lieux collectifs d'émancipation, de convivialité et de solidarité. Les 97 groupes du Réseau Saint Laurent en France composés en moyenne de douze personnes se rencontrent tous les mois. Ces groupes sont basés sur le respect et la bienveillance entre pairs. Les membres libèrent leur parole en toute confiance. Ensemble, ils se sentent plus forts. Il existe davantage d'entraide collective qu'individuelle. Le réseau Saint Laurent s'inscrit pleinement dans une démarche d'innovation sociale basée sur la rencontre, le croisement des savoirs et des expériences et la fraternité. Jean-Marie Martin[98], responsable du Réseau témoigne « *C'est un lien qui transforme les personnes, qui crée la confiance, l'envie de co-construire et cheminer ensemble pour mieux vivre et avancer* ».



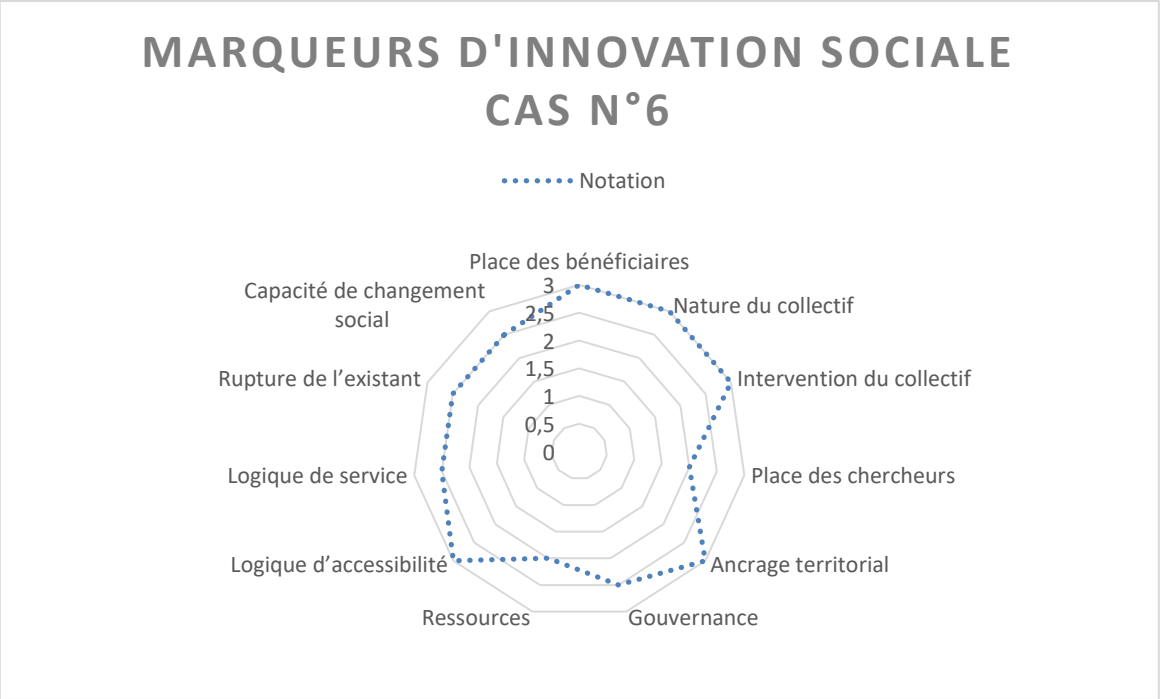
[98] Cf. annexes.

6eme cas : Parole d'excluEs

Un modèle original qui vise à mobiliser les citoyens victimes d'exclusion sociale et de pauvreté dans des projets qui les intéressent de façon à ce qu'ils deviennent les premiers acteurs de leur destin. Depuis dix ans, Parole d'excluEs (le E majuscule vise à inclure les femmes) lutte donc à sa façon contre la pauvreté et l'exclusion sociale en mettant en place des projets dans des domaines aussi divers que la santé, l'environnement, l'éducation, la culture et l'alimentation. Parole d'excluEs parvient à ses fins grâce à ses partenariats avec divers organismes. L'organisation travaille en collaboration avec la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM) pour développer des projets sociaux et des logements sociaux et elle effectue une recherche par l'entremise de l'incubateur universitaire de Parole d'excluEs (IUPE). Elle contribue aussi à la création de comités de citoyens. Une fois qu'ils sont créés, elle les accompagne dans la réalisation de projets souhaités par leurs membres. Des solutions ancrées dans la communauté sont mises en place dans lesquelles les citoyens deviennent des acteurs du changement. La recherche est toutefois le point de départ des actions de l'organisme. Car avant d'amorcer un projet dans un quartier, une étude de milieu est réalisée pour bien connaître le contexte, quels sont les besoins, les manques.

Depuis quelques années, l'organisme réalise la majorité de ses interventions dans trois secteurs défavorisés de l'île de Montréal. Un de ces secteurs se trouve dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Les deux autres se situent dans l'arrondissement de Montréal-Nord : il s'agit de l'îlot Pelletier. Ce dernier secteur est tristement célèbre pour les émeutes survenues en 2008. Dans ce petit quartier jeune (28% des habitants du Nord-Est ont moins de 18 ans), très multiethnique, densément peuplé et pauvre, Parole d'excluEs a senti le besoin d'intervenir en 2014. Fidèle à son modèle d'action, il a permis la création d'un comité de citoyens. Le comité RaCiNE (Rassemblement des citoyens du Nord-Est de Montréal-Nord) travaille depuis à améliorer le vivre-ensemble, la situation des jeunes, les conditions de vie des citoyens et il lutte contre la discrimination et les préjugés. Dans les deux autres secteurs d'intervention, des comités citoyens ont aussi été créés. Le plus important projet de l'organisme, appelé « *Système alimentaire pour tous* », a pris racine dans l'îlot Pelletier. Il se trouvait, pour ainsi dire, dans un désert alimentaire. Pour corriger cette situation, l'une des solutions mises en œuvre a été de créer la coopérative de solidarité « *Panier futé* ». L'organisme a pour mandat de donner accès à des produits alimentaires sains et abordables. Ses 210 membres peuvent commander des aliments toutes les deux semaines. *Système alimentaire pour tous* a aussi permis la création d'un jardin collectif en 2011 dans l'îlot Pelletier et le projet Quartier 21 qui vise à verdir la ville (par la plantation d'arbres) et à développer des potagers urbains. Ce dernier projet se déroule dans les deux secteurs de Montréal Nord. Un autre jardin collectif a aussi vu le jour, en 2015, dans le secteur de l'ancienne biscuiterie Viau. Une clinique de proximité Parole d'excluEs a aussi été créée dans le secteur Nord-Est. Cette clinique offre des soins de santé à des citoyens qui, autrement, étaient difficilement joignables. Les citoyens sont impliqués dans le fonctionnement de la clinique. Ils peuvent, par exemple, aider dans la salle d'attente et favoriser une meilleure communication entre les professionnels de la santé et les citoyens clients.

Analyse : Parole d'excluEs est un vrai levier de socialisation et de citoyenneté. Ce dispositif pédagogique, simple et révolutionnaire, fait vivre dans les quartiers populaires une utopie citoyenne et sociale. C'est un mode de construction ou de restauration du lien social basée sur une forte implication des personnes en situation de précarité dans un territoire donné. Parole d'excluEs permet d'améliorer les conditions de vie des participants et des gens du secteur qui en profitent. La réalisation de ces projets demande du temps, car transformer des citoyens exclus en acteurs de changement social est un long processus.


MARQUEURS D'INNOVATION SOCIALE
CAS N°6
Notation
Place des bénéficiaires
Nature du collectif
Intervention du collectif
Place des chercheurs
Ancrage territorial
Gouvernance
Ressources
Logique d'accessibilité
Logique de service
Rupture de l'existant
Capacité de changement social
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0

Quatrième partie :

Diagnostic global et défis à relever pour le SCCF

Après avoir examiné le concept d'innovation sociale et ses caractéristiques, puis, sur la base de six (6) études de cas internes et externes, analysé les processus ainsi que les résultats obtenus, il nous a semblé utile de poser un diagnostic global et de préconiser des leviers pour accélérer l'innovation sociale au sein du SCCF.

4.1. Le diagnostic global

Même si, nous l'avons vu, des initiatives et expériences diverses et riches dans le domaine de l'innovation sociale existent au sein du SCCF aussi bien en France que dans le monde, apparaissent de réelles lacunes pour construire une culture de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation sociale. Dans le cadre de la volonté du SCCF de devenir « *une organisation apprenante* », un diagnostic global interne a été réalisé par Fabienne Bathily[99]. Il a été présenté au conseil d'administration du 29 juin 2017 en utilisant l'approche « *arbre à problèmes* » et a donné une vision globale des axes de travail. Une partie du diagnostic est consacrée aux démarches d'innovation déployées au sein du SCCF. En voici les principaux résultats :

Commentaire : ce diagnostic récent est éclairant. Il présente l'écart entre le prescrit et le réel. Peut-il y avoir de l'innovation sociale dans une structure non apprenante / verticale ? Le SCCF est encore trop loin de l'innovation sociale. La gouvernance trop rigide ainsi que son fonctionnement en silo ne favorisent pas la transversalité, le droit à l'erreur et la coopération. Comment mieux articuler le terrain et le siège ? Comme le souligne Brigitte Serrano-Bellamy[100], chargée de projets au sein du Département Recherche Innovation Sociale (DRIS) du SCCF : « *Il existe une double contrainte : on veut développer le bottom up mais on reste dans l'élitisme pyramidal ! De plus, les équipes de terrain travaillent dans l'urgence et ne prennent pas le temps de s'arrêter pour prendre du recul, se décentrer sur les actions menées. Les dynamiques de développement passent par le pouvoir d'agir, l'innovation et les actions collectives (bénévoles, salariés et PSP). Pour cela, il faut laisser le temps d'accompagner des expérimentations sur le terrain. Les animateurs portent trop de pression sur le terrain : il faut davantage les accompagner et les encourager. Par ailleurs, il faut mieux reconnaitre leur savoir. Il serait judicieux de mettre en place une plateforme pour favoriser la mise en réseaux. Créer des communautés autour d'un MOOC pour partager les expérimentations et expériences. Notre force est notre ancrage territorial, local. Par conséquent, les experts du siège doivent rester humbles et au service des acteurs de terrain, valoriser leur expertise, former les animateurs, être à leur écoute et à leur service, faire émerger des idées neuves …* ». Brigitte Serrano-Bellamy précise également l'importance d'un environnement « *capacitant* » propice à l'innovation sociale : « *Attention à ne pas trop modéliser les actions (exemple : les boutiques solidaires). Il faut garder de la créativité, de la souplesse et maintenir l'humain au cœur des actions. Il est important de donner du sens, de la confiance dans l'action menée, et de développer une culture de l'empathie, de l'écoute et de la*

[99] Bathily Fabienne, pilote du changement interne « *organisation apprenante* » Direction de la coordination des régions et des délégations.
[100] Cf. annexes.

bienveillance au sein du SCCF (cf. la Théorie U d'Otto Scharmer[101]). Au SCCF, nous ne sommes pas suffisamment ensemble tous acteurs. Il faut s'interroger sur nos postures individuelles et collectives. Les formations doivent donc évoluer ainsi que les parcours d'intégration. Il existe un vrai potentiel de mobilisation des acteurs, mais certains résistent, notamment des bénévoles dits « classiques ». De plus, nous sommes confrontés à un turn-over élevé aussi bien chez les salariés que les bénévoles. Beaucoup d'animateurs partent ! C'est un vrai problème ! Pour innover il faut une participation apaisée, une conscience individuelle et collective (du sens), le droit à l'erreur, du temps et travailler ensemble (coopérer). Il faut générer de l'action collective ! Enfin, il n'y a presque pas de partenariats avec des universités ou centres de recherche ».

Simon Dumbar, animateur social au SCCF, apporte également un regard critique : « *Le SCCF est très bien dans le secours qu'il apporte, son aide ponctuelle ou plus dans la durée. Mais il reste très loin des nombreuses orientations et perspectives qu'il souhaite faire valoir. L'accompagnement maintes fois relayé n'est souvent qu'une réponse à des besoins matériels ou une assistance ne permettant pas un réel changement de société. Peu de place pour la participation et l'engagement des bénéficiaires, encore moins de place dans la gouvernance totalement pyramidale et qui entraine une rigidité et donc un cruel manque de réactivité... Localement, nous pouvons remercier les nombreux bénévoles qui se donnent très régulièrement pour les autres. Mais force est de constater aussi qu'il n'y a quasi aucune place pour les jeunes, ni pour inspirer et soutenir des projets innovants et être promoteur d'un changement plus structurel d'une société plus juste. Pas de reconnaissance particulière et de soutien particulier envers les structures innovantes notamment de l'économie sociale et solidaire qui pourtant font un travail remarquable certainement plus efficace d'un point de vue utilité sociale et environnementale. Avec les acteurs sociaux, l'association est presque prestataire de service et manque d'un esprit de co-construction de projet solidaire au niveau du développement local des territoires. C'est une association caritative, à la même juste mesure que le Secours Populaire, la Croix Rouge ou Emmaüs. La foi chrétienne n'y est pas plus présente que cela et se retrouve un peu de côté devant un activisme administratif qui fait beaucoup plus penser à un CCAS[102] très nébuleux avec une grosse besogne. Le SCCF est trop souvent beaucoup trop isolé et retiré dans ses impératifs fonctionnels et administratifs. ».*

Focus : l'environnement « *capacitant* »

L'idée d'un environnement (de travail) « *capacitant* » est une extrapolation qui trouve ses origines dans le cadre conceptuel de l'approche par les capacités (AC) de l'économiste Amartya Sen (1990, 2000, 2012). Ayant travaillé sur les questions de justice sociale, l'approche de Sen repose sur l'idée de capabilités (capabilities) et relie la question des libertés à la capacité d'agir. Dans cette approche, il s'agit de distinguer les capacités des capabilités. Les capacités relèvent d'un savoir-faire quelque-chose, les capabilités du fait d'être en mesure de faire quelque-chose ; elles sont donc un pouvoir d'être et de faire. La capabilité définit, selon cette logique, un champ de possibles tout à la fois pour l'individu qui en est porteur et pour l'organisation qui peut en profiter. C'est un environnement non délétère pour l'individu, qui préserve les capacités futures d'action (détection et prévention des risques, élimination de l'exposition aux toxiques, élimination ou réduction des exigences aboutissant à des déficiences durables ou à des effets psychiques négatifs, etc.). C'est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles (liées aux caractéristiques anthropométriques, mais aussi au sexe, à l'âge, à la culture) et qui compensent les déficiences individuelles (liées au vieillissement, à la maladie, aux incapacités). Il prévient l'exclusion, les décrochages sociaux et générationnels et le non-emploi. Il favorise l'intégration, l'inclusion et la reconnaissance sociale. Enfin, c'est un environnement qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, et l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité. Il favorise

[101] Scharmer Otto, *Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*, Editions Pearson Education, Collection Village Mondial (2012).
[102] Centre Communal d'Action Sociale.

l'autonomie et contribue au développement cognitif des individus et des collectifs ; accroissement de l'autonomie et développement des savoirs étant deux facteurs clés de l'extension du pouvoir d'agir.

Généralement, le secteur associatif est reconnu comme source d'innovations : face à des besoins importants mais avec des ressources limitées, il faut en effet savoir être créatif ! Les associations rencontrent cependant des difficultés pour déployer les expérimentations qu'elles engagent à grande échelle. C'est le cas du SCCF dans lequel, depuis longtemps, il existe différentes démarches d'apprentissage qui sont de « *véritables pépites* ». Mais, elles ne sont pas des leviers suffisamment puissants pour développer une véritable culture « *d'apprentissage et d'innovation sociale* » au sein de l'organisation. Comme le souligne Jean-Luc Graven, responsable du département de recherche et de l'innovation sociale au SCCF, où il est l'un des instigateurs de la pédagogie du développement social : « *A ce jour, cette culture n'existe pas ! Chacun pédale dans la semoule et dans son coin. Il est crucial de mettre des forces au service des délégations pour contribuer à la production, car le siège en fait trop. Les délégations n'en peuvent plus : il y a trop de frustration. Le national est trop puissant. Il faut trouver une pédagogie qui émane de la réalité du terrain. D'urgence, le SCCF doit se mettre à fonctionner en réseau. Cela va aussi bien entre le siège et les délégations qu'entre les délégations et les équipes locales. Il faut apprendre à fonctionner à l'horizontale pour pouvoir mieux fluidifier la communication et valoriser les savoirs des équipes locales et des personnes en précarité. Nous sommes en plein paradoxe et contradiction. Nous sommes une association qui cherche à associer les personnes en précarité, à croiser et valoriser les savoirs locaux, et à devenir une organisation apprenante, à innover ; et pourtant, en même temps, il y a un hiatus entre les discours tenus (Axes 1996, Orientations 2006, Projet national 2016) et les réalisations concrètes. Les équipes locales, composées majoritairement de bénévoles, ne sont pas suffisamment actrices et auteures. Trop souvent, elles sont considérées comme étant dans le distributif et le paternalisme. De fait, existe au SCCF la prédominance de la culture de celui qui sait, de l'expert, généralement basé au national, les salariés, et une faible prise en compte des savoirs individuels et collectifs des acteurs du terrain, les bénévoles ».*

Par conséquent, pour que le SCCF devienne réellement une organisation apprenante capable de conduire dans la durée des démarches d'innovations sociales transformatrices, il faut qu'il s'oriente davantage vers une pédagogie du développement. Pour cela, il est primordial de changer d'échelle, en réunissant quelques prérequis :

- Une volonté nationale qui prend en compte la réalité des délégations départementale et rejoint leurs problématiques et qui s'appuie sur un processus de construction ascendant (bottom up).
- Une démarche d'apprentissage suppose un cahier des charges précis (méthode, outils, étapes, missions de chacun…), du temps et de la rigueur.
- La diversité des personnes est un atout car elle permet de croiser les regards et les expériences. Une politique plus volontariste pourrait rétablir un meilleur équilibre qui tienne compte de critères comme bénévoles/salariés, national/local, personnes ayant vécu la pauvreté/autres personnes. La parité femmes/hommes peut également entrer dans la composition des équipes. Ces équipes pluridisciplinaires et composites fonctionnent bien si elles sont animées par des facilitateurs et si les personnes qui en font partie sont considérées comme des ressources qui se réalisent dans le travail en commun. Les différentes formes d'expertise doivent être considérées de manière égale : un équilibre et une complémentarité sont à trouver entre celles issues de l'expérience de terrain et du vécu et celles issues des connaissances et d'une vision stratégique nationale sur le sujet. Il faut compléter ce panorama par des expertises externes, associatives, universitaires et internationales. Un partage équitable des responsabilités favorise l'investissement de tous (par exemple, binômes de pilotage tournants avec des équilibres bénévoles/salariés, local/national…).

- La capacité des acteurs à voir l'intérêt et la finalité de la démarche ainsi que la reconnaissance institutionnelle de leur investissement dans celle-ci (mandat explicite et engagement signé) favorisent leur mobilisation et leur choix d'en faire une priorité. Il est indispensable de dédier à ces démarches des moyens spécifiques : humains, techniques et financiers qui conditionnent le pilotage politique, l'animation, la communication, la logistique et l'organisation.

Ainsi, nous pouvons considérer que la culture de l'apprenance au sein du SCCF peut contribuer fortement à l'innovation sociale. L'apprenance favorise la résolution des problèmes en double boucle en stimulant la réflexivité (conscience critique) par la création d'espaces ou réseaux de réflexivité (repérage, formalisation des savoirs ; mise en lien, diffusion des pratiques et des expériences) et d'identisation (prise de conscience, circulation et partage de ses savoirs, droit à l'erreur, changement de posture, …). Les échanges entre réseaux apprenants sont l'occasion d'accéder à l'entreprise de manière différente, de trouver d'autres espaces de travail que les espaces quotidiens, de faire la connaissance de pairs qui partagent les mêmes problématiques, d'être en contact avec d'autres réalités, d'approfondir ses compétences, de donner du sens, de développer le sentiment d'appartenance et de se sentir moins seul, de partager et créer des savoirs, etc. Un sentiment de solidarité et d'appartenance à un collectif naît de ces échanges et conduit les uns et les autres à « *oser se dire* » (oser parler de ses difficultés et de ses besoins de renforcement), et à se penser comme « *un tout, à part* » dans l'organisation. Ces invariants (travail collaboratif, pratiques réflexives, explicitation du travail, co-formation, réseaux apprenants, etc.) ont tous en commun de fonctionner comme des situations à partir desquelles il est possible d'apprendre et de mobiliser ses dispositions à apprendre individuellement et collectivement. Elles se présentent comme des situations potentielles de coopération, d'apprentissage et d'innovation sociale, dans lesquelles s'engagent ou non les individus.

4.2. Les douze leviers pour accélérer l'innovation sociale au SCCF

Pour développer l'innovation sociale au sein du SCCF, il est proposé dans le cadre de cette thèse douze leviers. Ils s'articulent et sont complémentaires des préconisations du rapport sur l'apprentissage organisationnel[103] présentées ci-dessous :

- ✓ S'appuyer sur les acquis de l'expérimentation, la recherche-action et l'innovation sociale ;
- ✓ Favoriser la coopération, l'intelligence collective, le croisement des savoirs et développer les approches réflexives avec les personnes en situation de pauvreté ;
- ✓ Stimuler l'engagement individuel et collectif ainsi que le changement de postures ;
- ✓ Renforcer la gouvernance participative et le principe de subsidiarité ;
- ✓ Adopter une organisation flexible, le travail en réseaux, et promouvoir des managers agiles ;
- ✓ Gérer ses connaissances, renforcer sa communication avec l'appui des NTIC (MOOC[104]) et mettre en œuvre de nouvelles approches de l'ingénierie de formation plus ancrées dans la réalité des situations et des contextes de travail, plus facilitantes en termes de transfert des apprentissages. Ces évolutions dans la conception des dispositifs de formation ont permis d'explorer de nouvelles manières de former (formation-action, simulation, analyse des pratiques, formations croisées en binômes, e-learning, co-formation[105], etc.) ;

[103] Morié Philippe, Rapport de mission professionnelle « *Faire du Secours Catholique – Caritas France une organisation apprenante : Comment apprendre ensemble pour agir en réseaux ? »,* CNAM/SCCF (Juillet 2017).[103]

[104] MOOC (*massive open online course* en anglais), est une formation à distance ouverte capable d'accueillir un grand nombre de participants.

[105] Les co-formations permettent d'intérioriser les principes éthiques, méthodologiques de la démarche, d'expérimenter les conditions d'une analyse croisée, d'un processus de co-construction de savoirs pour l'action. Elles s'adressent d'une part, à des professionnels et/ou responsables associatifs, des élus, ayant une expérience d'interaction avec des personnes et familles en situation de pauvreté, dans divers domaines (action sociale, santé, enseignement, logement, justice, information, culture, etc.), portant une responsabilité de fait quant à l'accès effectif aux droits fondamentaux et d'autre part, des personnes ayant l'expérience vécue de la grande pauvreté, représentant leur milieu social et soutenues par une association citoyenne.

✓ Rester vigilant afin d'éviter une « *sclérose* » des modes de pensée et de fonctionnement et rendre le pilotage global plus performant et apprenant.

1. Reconnaitre et valoriser le capital humain

Le capital humain du SCCF (salariés, bénévoles, personnes en situation de précarité) est une ressource vitale à toutes les étapes de l'innovation. Il joue un rôle primordial tant lors des phases de recherche et de conception qu'au niveau du développement technique avec l'acquisition éventuelle de compétences spécifiques. En outre, un projet d'innovation doit être animé afin d'accompagner celles et ceux qui sont directement impliqués dans l'innovation. Cela est particulièrement vrai quand les outils de travail ou les procédures de l'entreprise évoluent radicalement. La gestion de l'innovation est collaborative et requiert de la confiance, de la transparence, du dialogue, de l'écoute, de la bienveillance entre les acteurs et parties prenantes. Cela passe par une proximité géographique, relationnelle, des valeurs (langage commun, vision partagée). Tout au long du processus d'innovation, il est important de mettre les personnes en situation de précarité au cœur des projets innovants en prenant en compte leur expertise, notamment en s'appuyant sur les co-formations et la gouvernance collective. Cela est d'autant plus vrai que les activités de services reposent encore plus fortement sur leur satisfaction. Plus encore que dans l'innovation produit, fondée sur la possession, l'innovation service est beaucoup plus « *sur mesure* ». Elle est fondée sur l'usage et donc vise à satisfaire des attentes immédiates, mais non nécessairement formulées par des usagers. Collecter sur leurs usages est une mine d'informations. Ces derniers seront probablement satisfaits et fiers de pouvoir contribuer à donner une direction à un service qui sera réellement adapté à leurs besoins. Réciproquement, le service innovant proposé par le SCCF résultera véritablement d'une co-construction, qui est une caractéristique importante de l'innovation sociale, de la phase idée à la mise en place. Comme le souligne Bernard Thibaud[106], secrétaire général du SCCF : « *Chacun doit pouvoir participer à la construction de la société ; sans démarche participative, les gens ne se transforment pas et la société se prive de leur énergie, de leurs talents et de leurs compétences ; unis, on est plus forts* » et Guillaume Almeras[107], responsable de l'ESS au SCCF : « *l'innovation sociale passe par l'inclusion sociale des personnes en situation de précarité* » ou bien : « *les personnes ne sont pas que des problèmes, elles peuvent apporter des solutions* », déclare Jean-Luc Graven[108]. Inspirée des projets soutenus par l'association à l'étranger, cette pédagogie vise à amener les habitants d'un quartier à identifier leurs besoins et problèmes communs et à agir ensemble pour les résoudre. « *Quand nous rencontrons des personnes en situation de précarité, elles sont souvent fatalistes, résignées et découragées. C'est à nous de leur redonner l'énergie de se battre pour leurs droits. Tout le monde peut être acteur de solidarité* », explique Jean-Luc Graven. De même, pour développer une culture de l'innovation parmi les acteurs du SCCF, il sera nécessaire de prévoir des temps de sensibilisation, de communication et de formation (journées de sensibilisation à l'innovation sociale et mise en place de modules de formation spécifiques pour savoir caractériser l'innovation sociale, repérer, analyser, accompagner et financer les projets).

Focus : émancipation des personnes en précarité par ATD Quart Monde

La démarche d'ATD Quart Monde cherche à réhabiliter la parole et le savoir tirés de l'expérience des personnes vivant la précarité. Ce savoir se construit à partir de l'analyse du vécu : chômage de longue durée, échec scolaire, impossibilité de se faire soigner, vie dans la rue… Cela nécessite de donner des moyens pour que cette expertise de la pauvreté émerge et se confronte aux autres savoirs. Ainsi, les universités populaires d'ATD Quart Monde sont des lieux où les personnes en situation de pauvreté apprennent à prendre la parole, à construire une réflexion collective et à dialoguer. Cette pratique est

[106] Thibaud Bernard, *Le pouvoir d'agir,* Messages, Numéro spécial du SCCF (Octobre 2015).
[107] Cf. annexes
[108] Graven Jean-Luc, *Le pouvoir d'agir*, Messages, Numéro spécial du SCCF (Octobre 2015).

née d'une recherche débutée en 1996 entre des universitaires et des personnes en situation de pauvreté sur des questions de citoyenneté, famille, travail, histoire et savoir. Il y a eu, depuis, plus de 70 formations conjointes (co-formations), ayant pour but de changer le regard de chacun et les pratiques des professionnels. Cette démarche vise à émanciper les personnes en précarité, à les considérer comme des partenaires, détentrices d'un savoir utile à tous. « *Toute personne devrait avoir le droit de participer aux questions sociales et économiques, de parler et d'agir, de se réunir et de s'organiser. Les gouvernements doivent dès lors veiller à ce que les personnes puissent s'organiser, se réunir, s'exprimer sans intimidation ni censure, connaître les faits et arguments pertinents, être conscientes de leurs droits et disposer des compétences et capacités nécessaires pour les exercer.* » [109]

2. Mettre en réseau les acteurs de l'innovation sociale

Un puissant moteur pour accélérer l'innovation sociale au sein du SCCF est la construction d'alliances entre une pluralité d'acteurs pour co-constuire des solutions nouvelles. Le décloisonnement et l'ouverture à la diversité des modes de penser et de faire favorisent l'innovation sociale. Benoît Lévesque[110], professeur émérite au département de sociologie de l'UQAM et pionnier dans le domaine de la recherche sur l'économie sociale, insiste sur l'importance de s'assembler, de réseauter et de se structurer en écosystème : « *Si une innovation est isolée, l'effet est à peu près nul* ». Il s'agit de stimuler la créativité face à des problèmes sociaux complexes, en misant sur l'intelligence collective et la coopération ; de favoriser des échanges entre porteurs d'innovations sociales de secteurs d'activité différents au sein du SCCF, afin de leur permettre de partager leurs idées, expériences, pratiques (fertilisation croisée) ; de trouver les occasions de formaliser son projet pour recevoir un feedback ; de confronter les idées et de les partager, de s'enrichir mutuellement dans un dialogue ouvert et tolérant ; de favoriser, grâce à cette fertilisation croisée des savoirs et expériences, la découverte d'intérêts communs, la diffusion des bonnes pratiques ainsi que l'émergence d'innovations sociales. Ces échanges entre acteurs sociaux ont notamment pour but de permettre aux innovations sociales les plus prometteuses d'accéder aux dernières étapes de développement : la croissance à grande échelle et le changement systémique. En effet, le développement de réseaux ouvre la voie à des duplications d'innovations sociales réussies. Il s'agit de faire émerger une nouvelle génération de porteurs d'innovations sociales au sein du SCCF, en misant sur la diversité pour stimuler l'innovation : ouverture aux équipes terrain-bénévoles, ouverture aux animateurs, ouverture aux jeunes, ouverture aux personnes en situation de précarité… Si l'ambition de l'innovation sociale est de répondre aux besoins de la société, les acteurs qui la portent doivent eux-mêmes refléter le plus possible la société, dans sa diversité. Il leur faut acquérir des connaissances, développer un « *empowerment* [111]» et un sentiment d'efficacité personnelle.

Le décloisonnement comme catalyseur de l'innovation est décrit par l'ensemble des théoriciens de l'innovation classique : loin du mythe de l'inventeur isolé, la plupart des auteurs soulignent la dimension collective de la créativité entrepreneuriale. Le défi est donc de stimuler la coopération, le réseautage entre acteurs qui combinent une dimension opérationnelle, une dimension de ressources humaines (stimulation de la créativité et des compétences de chacun des partenaires) et une dimension de gouvernance (prise de décision en commun pour l'avenir du projet initié ensemble), sans rêver d'une illusoire disparition des divergences entre les partenaires (rapports de forces, tensions) et enfin une dimension financière. Une piste particulièrement prometteuse consiste à créer des *clusters* d'innovation sociale : regrouper en un même lieu des innovateurs sociaux dynamiques et

[109] *Faire des droits de l'homme, une réalité pour les personnes qui vivent dans l'extrême* pauvreté, Manuel ATD Quart Monde & Franciscans International (2015).

[110] Le Devoir, les 25 et 26 mars 2017.

[111] L'empowerment peut se définir comme une capacité d'agir concrètement ainsi que le processus par lequel un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir et développe les compétences et les outils pour l'exercer de façon autonome […]. Le sentiment d'efficacité personnelle […] concerne la croyance des gens dans leurs capacités à agir de façon à maîtriser les événements qui affectent leur existence. Ceci débouche entre autres sur une capacité à prendre des risques, parce que l'individu croit qu'il arrivera à changer ce qu'il souhaite.

un écosystème favorable à l'innovation sociale (accompagnement, partage, formation, recherche, expérimentation…). Par ces clusters, il s'agit de permettre aux porteurs d'innovations sociales, locaux et nationaux, urbains et ruraux, de converger. Pour y parvenir, il faut faciliter l'échange des pratiques les plus innovantes dans le cadre de réseaux pluri-acteurs, pluridisciplinaires. Le réseau Caritas est une opportunité pour développer l'innovation sociale. En 2017, huit organisations sont membres de ce réseau :

- Association des Cités du Secours Catholique
- Comité Catholique de Solidarité avec les Chômeurs et les Précaires
- Fédération des Œuvres de Charité Caritas Alsace
- Foncière Caritas Habitat
- Fondation Caritas France
- Fondation Jean Rodhain
- Secours Catholique-Caritas France
- Tissons La Solidarité

Six priorités ont été identifiées par les membres : la place et la participation des PSP, les bénévoles, le plaidoyer, la formation des acteurs, l'ESS et enfin l'innovation sociale.

La constitution de partenariats et d'alliances divers, larges, ouverts, durables et solides en jouant simultanément le développement des échanges locaux, régionaux, nationaux et internationaux (notamment la confédération internationale Caritas) avec les autres praticiens de terrain, les experts, les chercheurs ainsi que les entrepreneurs sociaux et les institutionnels publics ou privés mais également entre citoyens, militants, personnes en situation de précarité, qui miseront sur les différences et les atouts respectifs des différents acteurs pour faire émerger et mettre en œuvre des solutions innovantes. Au total, il s'agit de construire une véritable reconnaissance de l'innovation sociale au sein du SCCF, comme facteur de solidarité et de partage entre acteurs et, via une démarche d'*Open Innovation*[112], d'en faire un moteur puissant de transformation sociale.

3. Prendre le temps de l'observation pour mieux sortir des sentiers battus

Comprendre les conditions de production des formes contemporaines de la pauvreté, écouter les personnes en situations de précarité « *où s'affirme une souffrance dont la vérité est dite par ceux qui la vivent* »[113]. Il s'agit alors pour les porteurs d'innovation sociale d'aller au-delà de leurs propres intuitions. Il s'agit aussi de s'assurer que le facteur émotionnel qui constitue souvent un déclencheur puissant ne biaise pas la vision que les porteurs ont de la réalité. Quels sont les besoins de ceux que le SCCF veut servir au regard de ce qu'ils vivent au quotidien, et non de ce que le SCCF projette sur eux, même avec les meilleures intentions du monde ? Il s'agit de décrire la réalité telle qu'elle est et non pas telle que nous voudrions qu'elle soit. Ce n'est pas un exercice facile : il exige de l'humilité puis ensuite de l'empathie, mais il commence par l'observation précise du comportement des acteurs sur un territoire donné. Cela peut passer par une immersion pour mieux comprendre la complexité de l'écosystème territorial. Il y a donc une multitude d'acteurs qui interagissent déjà et dont certains constituent des parties prenantes potentiels. Un écosystème local est à l'œuvre. Savoir changer de regard, être ouvert à la nouveauté.

[112] L'Open innovation, loin d'être un terme galvaudé, désigne simplement la démarche par laquelle une organisation qui arrive à inclure une gestion plus collaborative et permet de faire participer des usagers, ne se renouvelle plus seulement de l'intérieur, mais également en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes.

[113] Sous la direction de Bourdieu Pierre, *La misère du monde,* Editions du Seuil (1993).

La notion de « *dépendance de sentier* » est très importante pour le SCCF. Souvent une organisation construit l'innovation par rapport à son histoire ; mais parfois le passé a creusé un tel sentier dans les approches et les habitudes qu'il devient difficile d'en sortir. Comme le souligne Charles Pepin[114], écrivain et philosophe : « *Innover, c'est réagencer sous une forme inédite ce qui existait déjà. Il ne s'agit pas tant d'une création, mais d'une re-création qui se surajoute à ce qui lui précède. Les idées neuves naissent sur la base d'un héritage, d'un passé. Pour prendre une image, disons que l'innovation transforme le monde par sédimentation. Couche après couche, la nouveauté se dépose sur le socle des acquis. Les couches supérieures représentent le progrès contemporain et les parties inférieures, les traditions. Le tout fonctionne comme un ensemble indissociable* ». Ainsi pour le SCCF, la plupart du temps, il suffira de créer un terreau favorable à son émergence pour que l'innovation apparaisse spontanément. Cela passera en premier lieu par sa culture d'entreprise, qui devra encourager l'analyse et l'exploitation de ces démarches innovantes existantes, la prise d'initiative et le droit à l'erreur. Il est en effet indispensable de favoriser l'écoute en interne en donnant la voix à tous et particulièrement aux praticiens. Le rôle du management sera alors d'orienter la recherche d'idées sur certains thèmes stratégiques. Mais les idées ne se réduisent pas au périmètre d'action du SCCF.

4. Soutenir l'innovation sociale par la création d'un fonds dédié

Soutenir l'émergence et la structuration de processus innovants longs et risqués demande la mise à disposition d'un accompagnement et d'un financement adaptés et souples. Cela nécessite de déchiffrer, de chercher, d'expérimenter, de tester des prototypes, d'établir des outils et méthodes adaptés, de prendre des risques, de s'inspirer des bonnes pratiques des acteurs internes et externes, etc. Il est donc souhaitable pour le SCCF de constituer un fonds spécifique pour concevoir et développer des actions/projets en faveur de l'innovation sociale. Ce fonds dédié permettra d'accompagner et de financer des processus d'innovation sociale.

5. Faire des territoires vulnérables des écosystèmes locaux de l'innovation sociale

Le territoire ne doit pas être vu seulement comme une zone géographique d'intervention pour le SCCF, mais bien comme un écosystème local composé d'acteurs et un moteur d'innovations territoriales et sociales. En effet, les ressources y sont nombreuses : équipes locales du SCCF (salariés et bénévoles), personnes en situation de précarité, acteurs publics et privés, structures de recherche et établissement d'enseignement supérieur, citoyens, associations… Le défi pour chaque territoire est d'identifier les leviers d'actions, de fédérer les acteurs et les ressources pour maximiser cette capacité d'innovation au service des besoins sociétaux. L'innovation sociale devrait faire l'objet d'une stratégie territoriale déployée par le SCCF. Il est important pour le SCCF d'apprendre à se nourrir de son environnement et à s'emparer des outils et méthodes existants autour de lui. Une action de proximité permet le rapprochement des équipes du SCCF et des habitants vulnérables du territoire.

6. Créer des espaces de rencontre, de dialogue et de production

La création d'espaces physiques et virtuels dédiés à l'innovation, tant dans la stimulation en phase d'idéation que dans l'accélération des projets est nécessaire. Ils permettent en particulier de favoriser les mécanismes de coopération, la transversalité et le croisement des savoirs et expériences. Ces espaces vont permettre de développer une culture partagée entre des acteurs de statuts divers (salariés, bénévoles, PSP, partenaires et alliés). Pour que ces espaces permettent la constitution et le développement d'alliances autour de projets socialement innovants, le SCCF devra :

[114] Pépin Charles, *Aux sources de l'innovation : rupture, diversité des savoirs, libre exploration*, La Revue Pluriels, Numéro 3 (Janvier 2010).

- Réunir des acteurs préoccupés par les mêmes thèmes, souhaitant agir face au même besoin social, qui pourront donc s'allier pour porter un même projet.
- Réunir ces acteurs de manière prolongée et régulière, pour favoriser la compréhension réciproque, la constitution d'un langage et d'une culture communs, la naissance de la confiance nécessaire à l'alliance.
- Réunir ces acteurs dans un lieu protégé, où les discussions ne sont pas publiques, pour que les échanges dépassent le stade de l'autopromotion (chaque acteur vantant les mérites des activités qu'il mène déjà dans le domaine considéré), afin qu'il soit possible d'identifier ensemble les difficultés auxquelles est confronté chaque acteur et les manières dont il serait possible d'y répondre collectivement.

Les FabLabs, qui sont la contraction de « *Fabrication Laboratory* » (laboratoire de fabrication), correspondent à des lieux où des créatifs (les fabricants) se réunissent afin de développer des projets innovants. En somme, les FabLabs mettent en commun les connaissances, les savoir-faire et les ressources techniques de leurs membres dans le but d'élaborer des projets innovants et créatifs. La richesse de ces lieux repose d'ailleurs dans le mélange des genres entre les créateurs et les créatifs.

Focus : Living Lab

A l'instar des fablabs, le Living Lab est aussi un lieu de rencontre et d'échange avec comme objectif premier de développer un projet innovant en commun. Mais un Living Lab oriente sa réflexion non pas selon les compétences de ses membres, mais davantage sur les besoins de ceux qu'ils servent (les bénéficiaires) puisque les projets sont portés par les usagers eux-mêmes. Un Living Lab peut donc se résumer à une démarche méthodologique destinée à développer un projet élaboré par des acteurs très nombreux et portant sur des domaines très diversifiés. Il serait alors possible de définir le Living Lab comme un lieu d'appropriation et d'expérimentation collective, une communauté de penseurs et le fablab comme un lieu d'expérience et d'échange de pratiques entre fabricants. Le produit attendu n'est pas nécessairement le même : un Living Lab aspire à élaborer un service, une approche (la démarche est réflexive) alors qu'un FabLab recherche la fabrication d'un produit. Mitchell, Larson et Pentland, du MIT (Massachussets Institute of Technology) ont les premiers conceptualisé le concept de Living Lab comme une « *méthode de recherche centrée sur l'utilisateur dans un environnement de vie réelle pour identifier et concevoir des prototypes et pour évaluer différentes solutions* ». L'intégration des utilisateurs ou usagers n'est pas vraiment nouvelle dans la mesure où de plus en plus d'entreprises ou d'organisations cherchent à les impliquer pour développer ou tester de nouveaux produits ou services. Cela montre l'intérêt des approches participatives qui incluent les utilisateurs tout au long du processus d'innovation et permettent de tirer parti non seulement de l'expertise de quelques utilisateurs soigneusement choisis mais aussi du potentiel créatif des interactions entre ingénieurs, techniciens, designers et utilisateurs. Le Living Lab est un dispositif susceptible de permettre cette approche participative. Le travail du Living Lab se fait en interaction avec son environnement. La finalité commune à tous les Living Labs est l'innovation. Ils sont différents des centres de tests. Ils concernent des innovations au processus plus avancé que celles produites dans les laboratoires de Recherche et Développement mais moins avancé que celles concernées par les projets pilotes. Associant des praticiens, des chercheurs, des acteurs publics et privés ainsi que des citoyens et des personnes en situation de précarité, ils peuvent viser plus spécifiquement l'innovation sociale, c'est-à-dire les nouveaux procédés, nouveaux services expérimentés en réaction aux mouvements sociaux et visant un idéal d'équité et de justice sociale qui s'appuie sur la créativité de différents acteurs. Ils se veulent ainsi une réponse à des problèmes qui ne sont pas résolus par les seules politiques publiques. Loin des conditions artificielles d'un laboratoire, l'innovation sociale ne peut être créée et/ou testée que sur un territoire dans des conditions réelles. La coopération entre les parties prenantes se fait sur les bases de l'innovation ouverte.

Les espaces de co-working (travail collaboratif) s'approchent de la philosophie des deux lieux précédents par la démarche collaborative et les échanges souhaités par les membres (les co-workers) ; en revanche, cette émulation de groupe et les partages de connaissances sont espérés sans pour autant être une obligation. Les coworkers peuvent travailler de concert sur des projets, mais s'ils ne le font pas, les espaces peuvent continuer à exister et à posséder une légitimité. De même, certains projets peuvent être tentés et échouer, sans pour autant que cela entérine la fin de vie de l'espace : il n'y a pas une obligation de résultat. Un espace de co-working justifie le sens de son action par la réunion de personnes aux compétences, métiers et expériences diverses, mais ne lie pas son action aux émulations suscitées, ni aux résultats obtenus. Chaque co-worker est libre de collaborer ou pas.

Ces espaces basés sur le partage du savoir ou de la connaissance semblent souhaiter moins d'encadrement et de niveaux hiérarchiques, une autonomie et une responsabilisation accrues. Les théories sur l'innovation ouverte appellent à une diminution des règles et des procédures pour stimuler la créativité et les initiatives. Elles invitent aussi au développement de la polyvalence pour pouvoir accomplir, avec plus de créativité, un ensemble de tâches professionnelles. Ainsi le SCCF devra « *implanter* » une partie de ses porteurs d'innovations sociales dans des espaces de coworking, des fablabs ou des living labs afin de leur permettre de profiter de l'ambiance de collaboration et de créativité en vue d'acquérir une plus grande créativité et de mieux contribuer à l'innovation.

7. Mettre en place un management de l'innovation.

La maturité du SCCF en matière d'innovation viendra par la mise en place d'une stratégie sur le management de l'innovation. Elle devra s'articuler sur un trépied : Pourquoi innover ? Comment innover ? Vers quoi innover ? Egalement pour être au clair sur sa stratégie d'innovation, le SCCF devra répondre à des questions fondamentales : le SCCF a-t-il une représentation suffisante des mutations du monde qui pourraient l'impacter ou l'inspirer ? Et de la façon dont les organisations pionnières y réagissent ? La stratégie d'innovation sera-t-elle cohérente avec le projet national ? Le portefeuille d'innovation existant est-il cohérent avec cette future stratégie ? Quels sont les champs d'innovation sur lesquels le SCCF souhaite se positionner ? Le SCCF est-il structuré de façon à favoriser l'innovation ? Quel management des ressources humaines pour impulser l'innovation ? Quelle coopération avec les partenaires et alliés ? Quels sont les accès à la connaissance interne et externe et aux démarches d'apprenance ?

8. Développer la Recherche & le Développement

L'une des premières sources de l'innovation est la recherche qui vient après l'apprentissage par la pratique, l'imitation et l'achat de technologie. Pour le SCCF, il est indispensable d'investir dans la recherche & le développement. Pour cela, le SCCF devra établir des relations formelles et opérationnelles avec les universités, centres de recherche, observatoires et autres établissements d'enseignement supérieur. Ces partenariats scientifiques permettront la production de connaissances, la conduite de travaux de recherche & développement, le développement d'applications. La co-construction de nouvelles connaissances scientifiques par le croisement des savoirs entre praticiens, PSP et chercheurs permettra un enrichissement réciproque et une montée en réflexivité critique non seulement sur le terrain de l'intervention mais aussi sur le terrain de la science. Il mettra l'accent sur la rencontre, la dynamique relationnelle entre les acteurs-partenaires, dynamique centrée sur la production de connaissances pour l'action. Ce concept permettra de dépasser la dichotomie connaissance théorique/connaissance pratique, dichotomie concrétisée par le rôle de chaque acteur-partenaire, la théorie relevant du chercheur et la pratique du praticien. Son utilisation déplace l'angle de vision vers le dialogue et l'échange entre les partenaires. Ce dialogue et ces échanges entre acteurs-partenaires sont avant tout axés sur la co-production de connaissances (production cognitive) mettant ainsi l'accent sur la raison première de cette rencontre entre chercheurs, praticiens et PSP. Cependant croiser les connaissances entre praticiens, chercheurs et personnes en situation de précarité demande de bien préparer en amont et d'accompagner ce processus de croisement car ces

dernières ont des modes opératoires et un langage totalement différents au sens de l'habitus de Bourdieu[115] (1980).

Focus : l'innovation sociale par l'accès à la culture

Rappelons que « *toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent (article 27 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, 1948)* ». Or, la pauvreté, qui sévit et s'aggrave, entrave ce droit. Elle érige des obstacles directs d'ordre financier et développe aussi des vulnérabilités sociales et psychologiques qui, dans un processus de disqualification sociale, dégradent l'image de soi et la vie sociale. L'accès à des offres culturelles est essentiel, d'une part, pour se reconnaître comme tout citoyen exerçant un droit, d'autre part, pour renforcer à la fois la confiance en soi et les liens sociaux choisis. **L'accès à la culture comme levier essentiel de lutte contre la pauvreté et d'insertion sociale** : il vise à nourrir et libérer l'esprit, réconcilier les personnes en très grande précarité avec elles-mêmes et avec la société. Cet accès à la culture est une reconnaissance (on compte pour quelqu'un), un stimulant. La culture est comme un besoin essentiel reliant symboliquement des personnes (dans une salle, on partage une expérience sans savoir qui est invité qui est invitant).

9. Changer d'échelle

Aucune stratégie de changement d'échelle n'est intrinsèquement meilleure que les autres. Une démarche de dissémination « *scale up* » n'est pas meilleure en soi qu'une démarche d'essaimage « *scale deep* ». De même, aucun modèle organisationnel n'est systématiquement plus performant que les autres. La bonne stratégie est celle qui permet d'accomplir la mission du SCCF le plus efficacement possible, compte tenu de l'environnement dans lequel il se trouve. L'enjeu majeur du changement d'échelle est donc de définir le bon alignement entre mission, stratégie et organisation. C'est en fonction de l'explicitation de la mission et de ce qui constitue l'ADN du SCCF que se définit la stratégie la plus pertinente puis que se décide le modèle organisationnel. Il n'y a par ailleurs pas de bonne stratégie qui soit éternelle. Une évolution de la mission, des changements dans l'environnement sont autant de facteurs qui doivent amener une entreprise sociale à faire évoluer sa stratégie de croissance.

Inversement, il est possible que le SCCF voit son impact social augmenter sans pour autant que cela passe par une croissance de sa propre activité. C'est le cas s'il choisit de partager son savoir-faire et son expérience avec d'autres organisations dans une logique « *open source* ». Ce sont alors d'autres acteurs (société civile, pouvoirs publics, secteur privé, etc.), qui, en s'emparant du projet, vont contribuer à l'augmentation globale de l'impact généré. Cette dynamique est propre aux entreprises sociales qui, contrairement aux entreprises à but lucratif, ne sont pas nécessairement préoccupées par le fait de capturer, elles-mêmes, la valeur qu'elles créent. Il se peut que la manière la plus efficiente d'augmenter l'impact passe par la dissémination de cet impact par l'intermédiaire d'autres structures sociales. Par conséquent, le phasage du changement d'échelle est un facteur clé de succès pour que des innovations sociales réussissent à transformer le(s) système(s) dominant(s). Il ne faut pas se lancer dans un changement d'échelle trop tôt, c'est-à-dire pas avant d'avoir expérimenté et stabilisé le modèle initial. Une fois la décision prise de changer d'échelle, il est également important pour le SCCF de ne pas aller trop vite. Il faut d'abord apprendre à faire fonctionner le modèle choisi « *scale up* ou *scale deep* ». Il faut ensuite apprendre à le répliquer. C'est seulement après cette deuxième étape qu'il

[115] *« L'habitus est le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences »,* Pierre Bourdieu - 1930-2002 - Esquisse d'une théorie de la pratique.

est recommandé au SCCF de se lancer dans un plan de développement rapide et ambitieux. Par exemple, dans le cas d'une stratégie d'expansion géographique de l'innovation sociale, il est important pour le SCCF de stabiliser le premier site, puis d'apprendre à dupliquer cette initiative sur un nouveau territoire, apprenant au passage les enjeux de cette duplication. La réussite du changement d'échelle et la pérennité du projet d'innovation sociale passent également par le degré d'autonomie et d'appropriation des acteurs locaux.

10. Mesurer l'évolution de l'impact social

La mesure de l'impact social n'est pas une affaire uniquement de preuve ponctuelle mais aussi une démarche d'amélioration continue. Il est en effet essentiel d'intégrer l'impact social dans les processus de pilotage de la performance sociale du SCCF. Ce dernier devra mettre en place un outil spécifique de diagnostic des innovations sociales sur la base d'un socle de critères pour caractériser l'innovation sociale répartis sur 4 axes (réponse à un besoin social mal satisfait, génération d'autres effets positifs, expérimentation et prise de risques, implication des acteurs concernés). Cette grille d'analyse permettra de faire le contrôle-suivi et l'analyse tout au long du processus. Il faut accepter que les actions soient limitées. L'évaluation permet de les considérer à leur juste mesure : c'est une sorte de récompense pour le chemin parcouru et un encouragement à poursuivre quand on voit ce qui reste à faire par rapport à la vision de la société idéale qui anime les acteurs du SCCF. Dans une démarche d'évaluation, il existe trois questions essentielles à se poser :

- Si le SCCF n'avait pas été là, que ce serait-il passé ?
- Qu'est-ce que l'action a concrètement et réellement apporté ?
- Avec quels moyens et quelles méthodes pouvons-nous mesurer la valeur sociale que le projet génère ?

Il ne sert à rien d'opposer les approches quantitatives et les approches qualitatives. Elles sont pertinentes ou non en fonction des contextes et des moyens disponibles et elles sont, le plus souvent, complémentaires. Le SCCF devra également mener des évaluations d'impacts en associant l'ensemble des parties prenantes.

Focus : la gestion axée sur résultat (GAR)

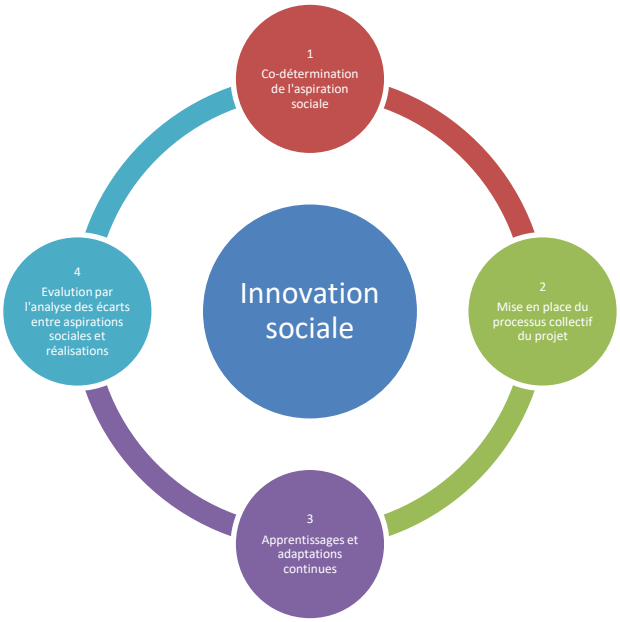
La GAR est appelé aussi « *Théorie du changement* ». D'une manière globale, elle propose une évaluation de l'impact centrée sur la mise en évidence d'une relation causale entre les ressources investies et les résultats obtenus ou à obtenir. Cette relation causale constitue le cœur de la méthode car elle est au fondement même de la preuve qui doit être mise en évidence. Pour cela, la GAR repose sur cinq clés relatives à la mesure d'impact. La première est celle des ressources ou intrants : il s'agit des ressources monétaires ou non monétaires mobilisables dans un projet. La deuxième est l'activité, c'est à dire la manière dont l'organisation va utiliser ces ressources. La troisième est la production ou la réalisation qui va décrire la manière dont l'activité touche les bénéficiaires du projet. Les résultats constituent la quatrième clé c'est-à-dire l'ensemble des incidences obtenues par la réalisation de l'activité. Les impacts sont la cinquième clé. L'hypothèse fondamentale sous-jacente à la gestion axée sur résultat est qu'il est possible de déterminer une causalité directe entre, d'un côté, les ressources investies et les produits (la réalisation de l'activité) et, d'un autre côté, les résultats (les changements au sens large) et les impacts (uniquement attribuables à l'activité et à sa réalisation). Selon Nicolas Chochoy[116] « l*a GAR comporte un excès de déterminisme causal. En soi, la causalité n'est pas un*

[116] Chochoy Nicolas, *Évaluer la transformation sociale des innovations sociales : les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet,* Institut Jean-Baptiste Godin, Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale (2010).

problème dans le sens où aujourd'hui est en partie la résultante des événements d'hier. Alors même que l'action n'est pas encore en marche, la GAR implique de prédéterminer des effets objectivables et des indicateurs liés qui deviennent le modèle que l'action doit suivre pour se conformer à ce qui a été prédéterminé. Les résultats et impacts deviennent la norme à suivre et la démarche d'évaluation consiste à vérifier la conformité à cette norme autodéterminée par les acteurs en présence. Le problème posé par cette approche réside dans le fait que l'innovation est tout l'inverse. S'il est possible de déterminer des éléments porteurs d'innovation sociale sous la forme de Marqueurs, par contre, il est impossible et paradoxal de vouloir prédéterminer la forme et les effets avant même la réalisation d'un processus d'innovation sociale. Non seulement l'innovation ne se décrète pas, mais elle émerge dans l'incertitude au cours des réalisations ».

11. Formaliser le processus d'innovation sociale

En matière d'innovation sociale, le processus est tout aussi important que le résultat. Ainsi pour stimuler la création d'innovation sociale au sein du SCCF, développer un outil présentant le phasage des étapes propices à sa mise en œuvre est utile et précieux. Généralement, la trajectoire du processus d'une innovation se divise en quatre étapes. Elle est évidemment schématique et ne tient pas compte des nombreuses boucles de rétroaction à chaque phase, ni des éventuels apports extérieurs. Néanmoins, elle constitue une check-list pouvant inscrire le SCCF dans une démarche dynamique d'innovation. Cette trajectoire est en forme de cycle, car l'innovation est un processus continu : ce que le SCCF aura appris au travers d'un projet pourra être réemployé dans un autre.



1ere étape : la co-détermination de l'aspiration sociale. On dit souvent que 50 % de la solution d'un problème se trouve dans l'énoncé de la question. Dans un premier temps, il faut se poser les bonnes questions et y répondre en faisant appel à l'intelligence collective : quel est le problème social ? Pourquoi est-ce un problème ? D'où vient-il ? Quelles sont vraiment ses causes ? Qu'est-ce qui le caractérise ? Quelle est l'ampleur du problème ? Quelles sont les causes de ce problème ? Dans quelle mesure est-il urgent de trouver une réponse ? Quel est l'écosystème global de votre projet : politiques publiques, acteurs publics, acteurs privés concernés notamment ? Et les bénéficiaires, qui sont-ils ? Quelles sont vos cibles ? Où sont-elles ? Où sont-elles sur votre territoire ? Et combien sont-elles ? C'est à travers toutes ces questions-là que le SCCF arrivera vraiment à affiner ce qu'il veut faire. Un exercice très simple est « *l'Arbre à problèmes* », pour permettre de bien clarifier tous les enjeux autour du projet. Le principe de l'arbre à problèmes est extrêmement simple. Il s'agit de commencer par

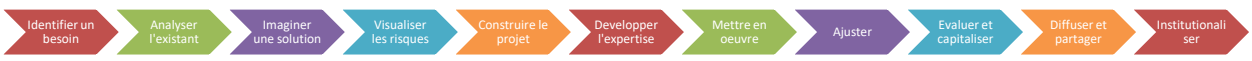
indiquer le problème auquel le SCCF s'attaque. À partir de ce problème-là, il faut chercher les effets, les manifestations de ce problème. Puis, dans un deuxième temps, identifier les causes de ce problème. Et dans un troisième temps, on va pouvoir aller se plonger dans les causes profondes, dans les causes fondamentales, qui sont, finalement, à l'origine du problème. Il faut toujours s'inspirer de moyens, de techniques observés ailleurs pour construire une réponse adaptée. La solution doit se faire l'écho de votre environnement. Après avoir identifié les problèmes, l'objectif est de construire entre les acteurs en présence une vision collective de l'idéal social. Cette vision n'est pas en soi la somme des intérêts individuels mais bien la construction d'un point de mire collectivement désiré et qui ne pourra être atteint par des acteurs isolés. Un constat, une observation, une intuition ou une idée sert souvent de point de départ à une innovation sociale.

2ème étape : la mise en place du processus collectif du projet (pratiques de co-construction et de co-réalisation, d'ancrage territorial, de gouvernance élargie, d'hybridation des ressources, et d'accessibilité). S'appuyant sur une analyse de l'existant, de l'environnement, du milieu (monographie), l'objectif de cette étape est d'échanger collectivement et en continu tout au long du projet en vue d'apprécier les écarts possibles entre ces principes et les pratiques effectives. Cette phase peut s'appuyer sur des outils méthodologiques, par exemple en utilisant un tableau de suivi reposant sur les « *Marqueurs d'innovation sociale* » (Besançon, Chochoy, 2016). Il faut définir l'ambition du projet, en déterminant le territoire (l'écosystème local) sur lequel le SCCF entend agir. Et ceci est structurant à deux titres : premièrement, cela permet d'identifier l'écosystème déjà présent, et, deuxièmement, cela donne une meilleure idée de la complexité du projet et donc des moyens qui seront nécessaires pour mener à bien l'action innovante. C'est aussi l'occasion d'identifier les autres acteurs cherchant à répondre au même problème social et d'être en capacité de positionner sa mission et ses activités par rapport à celles de ces autres entités, que ces entités soient privées, associations, prestataires de services publics, ou publiques, administrations. Il s'agit de ce qu'on appelle, les parties prenantes[117].

3ème étape : les apprentissages et les adaptations continues. La relation causale est toujours incertaine, constituée d'événements imprévisibles. Néanmoins s'il n'est pas possible de les prévoir avant même le début du projet, il est possible de prévoir par l'identification des scénarios possibles que des événements imprévisibles verront le jour. De quelles manières les problèmes rencontrés sont-ils surmontés ? De quelles manières les opportunités sont-elles saisies ?

4ème étape : l'évaluation par l'analyse des écarts. Au regard de l'aspiration sociale collectivement construite, l'objectif ici est de se questionner en permanence sur le plus ou moins grand écart entre l'aspiration sociale objectivée et les réalisations pratiques du projet pour modéliser, par la suite, en vue d'un changement d'échelle.

Bien qu'intéressant, ce phasage peut sembler un peu sommaire pour qui souhaiterait développer, soutenir ou accompagner efficacement une innovation sociale. Le SCCF peut s'appuyer sur une autre méthode : « *l'approche chronologique* » qui se veut plus complète. Elle se décline en onze étapes. Toutefois, ce séquençage reste soumis aux aléas et allers-retours car un processus d'innovation sociale est caractérisé par une démarche itérative, non linéaire et incrémentale.



[117] Selon Freeman, père de la théorie du même nom : une partie prenante, c'est un individu, ou un groupe d'individus, en relation avec l'entreprise, qui peut affecter ses décisions, ou être affecté par elles. À ce stade, il est important de dresser une première cartographie des parties prenantes du projet.

Ces différentes étapes méritent quelques commentaires et précisions :

- Identification du besoin social peu ou mal satisfait collectivement et en réseaux en collaboration avec les futurs bénéficiaires.
- Repérage des solutions existantes au besoin identifié et leurs insuffisances.
- Adaptation de la réponse nouvelle au besoin identifié dans le territoire et en impliquant les acteurs concernés (usagers, associations, pouvoirs publics, etc.). « *La nouveauté n'est pas une notion relative à la durée mais une conception qui relève de la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, autrement dit du caractère hors normes de la solution mise en place* ».[118]
- Visualisation des risques, freins, difficultés techniques du projet imaginé.
- Construction d'un modèle solide et viable pour le projet afin d'éviter les projets éphémères et, au contraire, apporter une crédibilité et une durabilité aux nouvelles initiatives.
- Evaluation des connaissances manquantes et recours à des partenariats pour développer une expertise dont on ne dispose pas en interne.
- Mise en œuvre du projet et établissement d'indicateurs d'impact, qualitatifs et quantitatifs, pour en faciliter le suivi et l'évaluation.
- Expérimentation (phase de test) et évaluation avec les acteurs convaincus de son utilité et de son efficacité[119]
- Réorientation et ajustements sur base des résultats de l'évaluation.
- Diffusion et partage à plus large échelle des innovations jugées pertinentes (mise en réseau et inspiration de nouveaux projets). La diffusion de l'innovation est la condition nécessaire pour qu'elle se distingue de l'invention[120].
- Institutionnalisation et transformation sociale (plus qu'un simple changement, il s'agit d'une mutation marquant une discontinuité). La transformation sociale renvoie à la notion de changement structurel, c'est-à-dire l'évolution des habitudes de penser (les représentations) et de faire (les pratiques).

12. Mettre en place une coordination du processus d'innovation sociale

Le processus d'innovation sociale est un modèle « *tourbillonnaire* »[121] c'est-à-dire mouvant, imprévisible et conflictuel. Il connait des avancées et des échecs. Il s'inscrit également dans des rapports de forces. Par conséquent, pour mener à bien une démarche d'innovation sociale au sein du SCCF, il sera primordial de mettre en place une instance de coordination qui rassemblera les têtes de réseau lesquelles suivront les trajectoires d'innovations sociales ainsi que les variations sectorielles et territoriales. Cette coordination favorisera la mutualisation et la diffusion. Elle permettra aussi d'exercer un pouvoir d'influence positif sur la vie de l'association en constituant une force de propositions. Elle apportera une plus grande rigueur conceptuelle et méthodologique. Une coordination efficace contribuera à un pilotage global du processus d'innovation sociale et à la cohérence de la démarche entre acteurs. Ce fonctionnement en réseau dépendra de la qualité de son positionnement qui devra être au service de chacun et en interface avec tous.

[118] Chambon Jean-Louis, David Alix et Devevey Jean-Marie, *Les innovations sociales*, Edition Presse universitaires de France, Collection Que sais-je ? (2014).
[119] L'innovation sociale en pratiques solidaires : *Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation* - Contribution de l'Institut Godin (Janvier 2013).
[120] Innovation et développement durable, l'économie de demain - Conseil de la Science et de la Technologie (CST) du Québec (2000).
[121] Fernez-Walch Sandrine et Romon François, *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*, Editions Vuibert (2006).

Conclusion

Nous avons vu les implications de la définition de l'innovation sociale tout au long de cette thèse professionnelle : la genèse, les acteurs, les enjeux et les limites, les caractéristiques du processus de l'innovation sociale… ; mais nous avons également analysé des études de cas et enfin réalisé un diagnostic accompagné de douze grands défis pour le SCCF.

Les écueils à éviter pour le SCCF

Face à un contexte social et économique particulièrement anxiogène (crises multifactorielles et durables, fragilités des institutions publiques, raréfaction des ressources, paupérisation …), l'enjeu pour le SCCF est d'éviter de :

1. S'arrêter au stade de la perception d'ensemble des problèmes sociaux, souvent subjective, angoissante et globalisante sans passer à l'action. Il s'agit de prendre la mesure des priorités sociales concrètes des personnes ou groupes vulnérables, de faire le point sur la perception qu'ils ont de leur propre situation sociale, dans le détail.

2. Dépasser le stade de l'urgence : ne pas se contenter d'agir sur les symptômes les plus immédiats de la crise. Le rôle du SCCF ne doit pas se limiter à celui de « *pompier* » de la crise. Pour que l'innovation sociale menée par le SCCF puisse déboucher sur des changements sociaux durables à grande échelle, il s'agit de prendre la mesure des nouveaux besoins sociaux qui émergent de façon structurelle : accent sur la cohésion sociale et la participation citoyenne, importance du cadre de vie et des problématiques environnementales, droits des migrants, accès à un travail décent, alimentation saine, logement digne, avenir de la jeunesse...

Pour une vision plurielle de l'innovation, source de développement

Pour cela, il faut penser l'innovation de manière plurielle, sans la réduire à sa dimension technologique, et, surtout, sans opposer l'une à l'autre. L'analyse de l'innovation sociale ouvre des pistes de recherche particulièrement pertinentes pour la compréhension de l'innovation en général, en mettant l'accent sur des problématiques telles que :

- L'articulation entre l'individu et le collectif : toutes les innovations sont portées par des individus, mais l'innovation naît de la créativité collective, de la combinaison de compétences complémentaires, d'une dynamique d'alliances.

- L'importance du décloisonnement, des réseaux ouverts, des passerelles, de la transversalité (entre les disciplines de recherche, entre les secteurs d'activités, etc.) pour penser « *outside the box* » et innover.

- La mise en évidence des deux leviers essentiels sur lesquels repose l'innovation : l'environnement (accompagner et financer l'innovation), mais aussi les personnes, l'importance de la relation, sur un chemin de crête entre tensions et équilibres.

- L'identification, pour toute innovation, d'un impact économique, social et environnemental : une innovation sociale, quelle qu'elle soit, doit se mesurer à l'aune de sa performance sociale, économique et environnementale.

Comme nous l'avons vu, une stratégie efficace d'innovation sociale combine plusieurs aspects. Pour synthétiser, l'innovation sociale permet de rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales, à des besoins peu ou mal satisfaits, sans forcément faire l'objet d'idées neuves, mais toujours d'une conception différente. Elle se développe soit dans le cadre d'activités délaissées par le marché ou l'État, laissant supposer des interstices comme espaces d'innovations, soit en partenariat avec l'État et les collectivités territoriales. Enfin elle est territorialisée et s'inscrit dans des dynamiques collectives qui requièrent une gouvernance collective.

Les associations telles que le SCCF sont particulièrement porteuses d'innovations sociales. Elles peuvent les produire pour répondre à une demande précise sans occulter la dimension politique de l'engagement des acteurs sociaux à réaliser un changement de société. Une telle stratégie permettra de catalyser les moyens et les énergies, pour laisser les innovations foisonner et se développer, impulsant un changement structurel de l'économie et de la société face aux grands défis sociaux, économiques et environnementaux du 21^{ième} siècle. Cela implique une remise en cause de nos façons de penser l'articulation entre l'économique et le social. Le fil rouge est que la personne en situation de précarité ne soit plus seulement un « *bénéficiaire* » mais bien un « *acteur* » au cœur des solutions.

Pour autant, la promotion de l'innovation sociale ne doit pas conduire à la considérer comme une solution miracle, un mot qu'il suffirait de prononcer pour tout régler. Car, comme nous l'avons vu, elle traduit un processus de changement, une transition vers de nouveaux modèles de sociétés. Afin de mieux répondre à des besoins sociaux de grande ampleur et s'adapter à nos sociétés en mutation, l'apprentissage collectif dans des alliances ou partenariats orientés vers l'innovation sociale peut être une chance pour le SCCF de se réinventer, afin de mieux prendre en compte la fragilité multifactorielle des situations de pauvreté. Le SCCF doit apprendre à s'adapter aux réalités sociales, aux besoins, aux problématiques des territoires dans lesquelles ses équipes évoluent.

L'innovation sociale, futur pilier de la gestion du SCCF

Par conséquent, l'innovation sociale définie en tant que capacité d'innover d'une manière systématique peut constituer l'un des piliers de la gestion du SCCF. Elle devrait renforcer la prise d'initiative individuelle et collective, motiver les collaborateurs, explorer et confronter de nouvelles idées, développer une confiance et une proximité avec les personnes en situation de précarité, s'ouvrir à des partenariats multiples, améliorer, voire, accélérer le flux opérationnel, permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et de l'expérience, tolérer l'erreur. Tous ces résultats seront des signes indicatifs de l'intégration réelle d'une culture de l'innovation sociale au sein du SCCF.

Dès à présent, au sein du SCCF, il existe différentes approches pour développer l'innovation ; mais, dans tous les cas, l'innovation s'inscrit dans un processus qui comporte des étapes, des leviers incontournables de réussite et des écueils à éviter. Même si ce processus n'est pas toujours complètement formalisé, il doit être suffisamment maitrisé pour aboutir au succès escompté. L'innovation sociale est un concept qui couvre une démarche d'apprentissage, d'expérimentation, de recherche-action et de gestion des connaissances.

Il nous semble que l'articulation est très claire entre « *organisation apprenante et innovation sociale* ». Elles se nourrissent réciproquement. Cela permet d'encourager un état d'esprit « *d'apprenant* » au niveau individuel et collectif ainsi que de développer une méthodologie : innover est une œuvre collective. Le lien entre organisation apprenante, innovation et transformation sociétale permettra l'émergence d'innovations sociales d'une nature foncièrement émancipatrice autour :

- de la coproduction et du partage de pensées réflexives entre les acteurs ;
- de l'intégration d'espaces et de pratiques agissant sur les savoirs et les pouvoirs ;
- du partage d'une vision éthique et solidaire.

Comme le souligne Pascal Picq, maître de conférences au Collège de France[122] : « *Faire de l'innovation, c'est accepter l'inutile, l'intuitif, la perte de temps. Croire qu'on peut innover en s'en tenant aux process et règles structurantes de l'organisation est vain. La seule option constructive est de mettre les individus en interaction les uns avec les autres, de favoriser les échanges dans un contexte où la diversité a toute sa place. L'innovation commence toujours par une impertinence. Ce n'est pas pour autant qu'elle signifie une remise en question de l'autorité. Ouvrez votre entreprise aux influences extérieures, embauchez des profils différents du vôtre. Ce sont des conditions nécessaires pour créer progrès et évolutions* ».

Toutefois, qu'il s'agisse de gérer et d'exploiter les idées ou de renouveler le patrimoine informationnel du SCCF, la gestion de l'innovation est complexe, au confluent de plusieurs approches : la capitalisation des connaissances (l'innovation enrichit la connaissance), le décisionnel (l'innovation conduit vers une prise de décisions), la gestion de projets (le projet constitue l'aboutissement d'une idée) et bien sûr le collaboratif (l'innovation résulte de la confrontation et de l'échange d'idées). Le management de l'innovation peut se limiter à un processus d'idéation qui permet de favoriser l'échange d'idées entre les acteurs, soit pour les motiver en les impliquant davantage à l'activité du SCCF, soit pour alimenter de nouveaux projets. Il peut aussi constituer un axe clé de la recherche et d'exploration pour le SCCF. Et enfin, il peut s'ouvrir au concept d'Open Innovation, démarche d'innovation basée sur un partage des connaissances avec d'autres associations et partenaires extérieurs.

Changer d'échelle pour co-construire une société de partage et d'émancipation

Comme le soulignent Khalid, Hervé, Delphine et Jef du groupe d'action citoyenne de la délégation du SCCF de Paris[123] : « *avec le Secours Catholique, nous essayons d'agir pour transformer la société ! Il n'y aura sans doute jamais une société complètement égalitaire, sans riches ni pauvres, mais on peut réduire fortement les inégalités. Cela passe par le partage. Chacun doit avoir un rôle* ». L'innovation sociale peut être une source d'innovation sociétale pour le SCCF pourvu qu'elle articule engagement citoyen, visée émancipatrice et pratiques socio-économiques alternatives. Pour Patrick Viveret[124], philosophe et essayiste : « *un changement durable de société passe par l'articulation de trois éléments : une résistance démocratique créatrice, une vision transformatrice, des expérimentations émancipatrices* ».

L'innovation sociale sera pour le SCCF un investissement long et exigeant car il créera des antagonismes. Toute organisation, comme le SCCF, aspire à la stabilité, suggère l'ordre plus que le désordre, la prévisibilité plutôt que la prise de risques. L'innovation sociale plaide pour le changement, l'apparition d'incertitudes, de doutes, de désordres. Par conséquent, pour se développer au sein du SCCF, l'innovation sociale devra s'appuyer sur une œuvre collective basée sur la coopération de l'ensemble des acteurs (salariés, bénévoles, personnes en situation de précarité, partenaires, institutions...) et non sur la compétition. Comme le dit l'anthropologue Alain de Vulpian[125] : « *aux compétitions nos contemporains préfèrent les coopérations et les jeux gagnants-gagnants. A la conformité, ils préfèrent l'épanouissement. A l'acquisition ou la protection de territoires, ils préfèrent la recherche de positions favorables sur des processus* ». De même, l'économiste Kaushik Basu[126] conteste l'idée que chacun serait guidé par son seul intérêt individuel, en mettant en avant le fait que *« l'altruisme, le sens de l'équité et l'envie de servir le bien public ou l'instinct de coopération »* sont aussi des composantes de nos actions.

[122] Aux sources de l'innovation : *rupture, diversité des savoirs, libre exploration*, La Revue Pluriels, Numéro 3 (Janvier 2010).
[123] Khalid, Hervé, Delphine et Jef, *Le pouvoir d'agir*, Messages, Numéro spécial du SCCF (Octobre 2015).
[124] Viveret Patrick, *La cause humaine, du bon usage de la fin d'un monde,* Editions Les liens qui libèrent (2012).
[125] De Vulpian Alain, *Eloge de la métamorphose, en marche vers une nouvelle humanité*, Editions Saint-Simon (2016).
[126] Basu Kaushik, préface de Giraud Gaël, *Au-delà du marché. Vers une nouvelle pensée économique*, Editions L'Alier (2017).

Son ancrage territorial, son lien étroit et de confiance avec les personnes en situation de précarité, sa diversité d'acteurs, sa légitimité auprès des institutions publiques et privées, ses valeurs et son éthique ainsi que son expertise et son expérience dans le champ social donnent au SCCF une réelle plus-value parmi les acteurs de la société civile pour ce beau et passionnant challenge de l'innovation sociale. Ainsi l'innovation sociale au sein du SCCF reposera sur la mobilisation et la coopération des acteurs aux rationalités variées, parfois opposées. Cela demandera aux acteurs de se décentrer, de travailler sur leurs postures individuelles et collectives, de développer l'autonomie en vue de multiplier les expérimentations et les pratiques émergeantes pour contribuer activement à la transformation écologique et sociale de notre société.

Dans cette perspective, nous pouvons affirmer que l'innovation sociale représentera une véritable aventure collective et humaine pour le SCCF. Elle générera un puissant changement culturel de l'organisation et une forte évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs. Par ailleurs, la démarche d'organisation apprenante souhaitée par le SCCF dans le cadre de son nouveau projet décennal s'inscrira pleinement dans cette dynamique. La volonté du SCCF d'encourager l'apprenance au sein de ses équipes variées et pluridisciplinaires sera porteuse de sens et d'innovation sociale. Le principal bénéfice de cette démarche sera une accélération de la performance globale du SCCF avec des impacts sociaux positifs.

En conclusion, nous espérons que cette thèse professionnelle, avec toutes ses limites, aidera à ce que le SCCF puisse mener pleinement et efficacement sa mission de lutte contre la pauvreté et les inégalités en France et dans le monde. Pour cela, nous souhaitons que les douze leviers, identifiés dans cette étude pour accélérer l'innovation sociale au sein du SCCF, lui apporteront des réponses pertinentes dans son ambition de participer activement à la transformation de nos sociétés pour les rendre plus justes et fraternelles. Car comme disait Nelson Mandela[127] « *La pauvreté n'est pas naturelle, ce sont les hommes qui la créent et la tolèrent, et ce sont les hommes qui la vaincront. Vaincre la pauvreté n'est pas un acte de charité, c'est un acte de justice.* ».

[127] Mandela Nelson, dirigeant historique de la lutte contre le système politique institutionnel de ségrégation raciale avant de devenir président de la République d'Afrique du Sud (1918-2013).

Annexes

Page

- Le glossaire 72
- Les références bibliographiques 73
- Les comptes-rendus des entretiens individuels semi-directifs 77
- La grille de caractérisation de l'innovation sociale 97
- Les capteurs d'innovation sociale 98

Glossaire

Apprenance : néologisme qui définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. Elle exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble à quatre niveaux : individuel, organisationnel, inter organisationnel et sociétal.

Bénévole : personne qui, de sa propre initiative et de manière volontaire, décide d'agir dans l'intérêt d'une cause d'intérêt général en faisant don de son temps et/ou de ses compétences, en dehors de son temps professionnel et familial, généralement sur une durée indéterminée dans le temps, et sans toucher aucune rémunération en contrepartie.

Besoins essentiels de l'humain : ce sont des besoins naturels, des plus ordinaires aux plus profonds, nécessaires à sa survie, à son existence équilibrée sans souffrance, à sa pleine santé et à son épanouissement. Ils concernent la globalité de l'être dans ses 4 dimensions (physique, émotionnelle, mentale et profonde).

Economie collaborative **:** regroupe tous les acteurs de la consommation collaborative et désigne donc les différents acteurs permettant aux consommateurs d'échanger ou partager des biens et services. La notion d'économie collaborative sous-entend à la base la présence d'une volonté d'échange et de collaboration.

Gouvernance territoriale **:** renvoie à l'exercice d'une gouvernance au niveau local, incarnée dans la participation des acteurs du territoire concernés (organismes, entreprises, population, etc.), tout en composant avec les échelles de pouvoir ou de gouvernance déjà existantes (municipal, local, régional, national, etc.).

ONG : acronyme signifiant Organisation Non Gouvernementale. Une ONG est une organisation de la société civile, d'intérêt public ou à caractère humanitaire, qui ne dépend ni d'un Etat, ni d'une institution internationale.

Parties prenantes : toute personne concernée par la bonne marche de l'organisation. On distingue les parties prenantes internes (adhérents, administrateurs, bénévoles, salariés, volontaires) des parties prenantes externes (donateurs, bailleurs de fonds, bénéficiaires, partenaires non-financiers, collectivités publiques, opinion publique, fournisseurs, autres associations et ONG...).

Précarité : c'est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut-être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives.

Réseaux apprenants : consistent à mettre en place des réseaux formels ou informels composés de représentants de la ligne hiérarchique, d'experts et de collaborateurs motivés, ayant pour objectif d'explorer un thème, d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement ou de tester de nouveaux produits et services.

Responsabilité sociétale des entreprises : leur contribution au développement durable. Ce concept se définit généralement comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes.

Société civile : troisième secteur de la société, aux côtés du gouvernement et du monde des affaires. Elle comprend des organisations de la société civile et les organisations non-gouvernementales.

Références bibliographiques

Par ordre alphabétique :

➢ Livres

Albanel Philippe, *Mobilisations citoyennes : Au service d'une économie sociale et solidaire*, Editions Mon Petit Editeur (2013).

Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France (2000).

Alter Norbert, *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, Editions La Découverte (2002).

Argyris Chris et Schön Donald, *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, Editions De Boeck Université (2002).

Banerjee Abhijit V. et Duflo Esther, *Repenser la pauvreté*, Editions Seuil, collection Les Livres du Nouveau Monde (2012).

Basu Kaushik, préface de Giraud Gaël, *Au-delà du marché. Vers une nouvelle pensée économique*, Editions L'Atelier (2017).

Besançon Emmanuelle, Chochoy Nicolas et Guyon Thibault, *L'innovation sociale, principes et fondement d'un concept*, Editions L'Harmattan (2013).

Bourdieu Pierre, *La misère du monde*, Editions du Seuil (1993).

Chambon Jean-Louis, David Alix et Devevey Jean-Marie, *Les innovations sociales,* Editions Presse universitaires de France, Collection Que sais-je ? (2014).

De Vulpian Alain, *Eloge de la métamorphose, en marche vers une nouvelle humanité,* Editions Saint-Simon (2016).

Duverger Thimothée, *L'économie sociale et solidaire*, Editions Le bord de l'eau (2016).

Fernez-Walch Sandrine et Romon François, *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*, Editions Vuibert (2006).

Garel Gilles et Mock Elmar, *La fabrique de l'innovation, embarquez pour la conception innovante*, Editions Dunod (2016).

Guellec Dominique, *Economie de l'innovation*, Editions La Découverte (2009).

Jeantet Thierry, *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, Editions La documentation française (2016).

Kayser Olivier et Budinich Valéria, *Changer d'échelle, l'entreprise au service de l'innovation sociale*, Editions Rue de l'Echiquier (2016).

Klein Jean-Luis, Laville Jean-Louis Laville et Moualert Frank, *L'innovation sociale*, Editions Eres (2014).

Manier Bénédicte, *Un million de révolutions tranquilles*, Editions Les Liens qui Libèrent (2012).

Mintzberg Henry, *Rééquilibrer la société, entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*, Éditions Maxima (2017).

Moulaert Frank et Nussbauer Jacques, *La logique sociale du développement territorial,* Edition Presses de l'Université du Québec (2008).

Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, Editions La Découverte (1996).

Rifkin Jeremy, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, vers une civilisation de l'empathie*, Editions Actes Sud (2011).

Schumpeter Joseph Aloïs, *The theory of economic development* (1934).

Schwab Klauw, *La quatrième révolution industrielle*, Editions Dunod (2016).

Sen Amartya, *Repenser l'inégalité*, Editions Seuil (2000).

Sibille Hugues, *Innovation sociale, la grande promesse,* Editions Rue de l'échiquier (2016).

Stiglitz Joseph E., *La grande désillusion*, Editions Fayard (2002).

Vitalis Ariane, *Les Créatifs culturels : l'émergence d'une nouvelle conscience*, Editions Yves Michel (2016).

Viveret Patrick, *La cause humaine, du bon usage de la fin d'un monde*, Editions Les Liens qui Libèrent (2012).

➢ Articles

Besançon Emmanuelle et Chochoy Nicolas, *Les Marqueurs d'Innovation sociale : un exemple de recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation*, 4eme édition du Colloque international du CRISES (3 et 4 avril 2014).

Bouchard Marie J., *L'innovation sociale en économie sociale*, Collection Recherche, Chaire de recherche en économie sociale, Université du Québec, Montréal (2006).

Chalençon Géraldine et Pache Anne-Claire, *Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social. Etudes de cas, témoignages et synthèse*, Co-Editions ESSEC, Caisse des dépôts et Avise (2006).

Chochoy Nicolas, *Évaluer la transformation sociale des innovations sociales : les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet*, Institut Jean-Baptiste Godin, Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale (2010).

Chombart de Lauwe Paul-Henry, *Aspirations, images guides et transformations sociales*, Revue française de sociologie (1964).

Cloutier Julie, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Novembre 2013).

Coleman James S., *Social Inventions*, Review Social Forces, Volume 49 (Décembre 1970).

Cohen Daniel, *Imagine l'économie en 2030*, We Demain (Juin 2017).

Conseil de la Science et de la Technologie (CST) du Québec, *Innovation et développement durable, l'économie de demain* (2000).

Dacheux Éric et Goujon Daniel, *Le délibéralisme : une innovation sociétale qui se base sur les innovations sociales de l'économie solidaire*, 4eme édition du Colloque international du CRISES (Avril 2014).

Durance Philippe, *L'innovation sociale, ou les nouvelles voies du changement* (Janvier 2011).

Durand-Folco Jonathan, *Les trois trajectoires de l'innovation sociale : entre marchandisation, reconnaissance et émancipation,* Actes du 5eme colloque international du CRISES (6 et 7 avril 2017).

Frappier Martin, *L'entreprise sans patron, un modèle prometteur,* Le Devoir (les 25 et 26 mars 2017).

Fréry Frédéric, *Aux sources de l'innovation : rupture, diversité des savoirs, libre exploration*, La Revue Pluriels (Janvier 2010).

Institut Jean-Baptiste Godin, *L'innovation sociale en pratiques solidaires : émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation* (Janvier 2013).

La Revue Pluriels, *Aux sources de l'innovation : rupture, diversité des savoirs, libre exploration*, Numéro 3 (Janvier 2010).

Levesque Benoit, *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?* Cahiers du CRISES, Etudes théoriques UQAM, Montréal (2002).

Levesque Benoit, *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Les Cahiers du CRISES (Mai 2005).

Pépin Charles, *Aux sources de l'innovation : rupture, diversité des savoirs, libre exploration*, La Revue Pluriels, Numéro 3 (Janvier 2010).

Rollin Joanie et Vincent Valérie, *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, RQIS – Université du Québec (2007).

Stokkink Denis, Houssière Audrey et Maurice-Demourioux Nicolas, E*SS, RSE, Entreprise Sociale et Développement Durable*, Think Tank européen pour la solidarité (Janvier 2012).

➢ Documents et rapports

ATD Quart Monde & Franciscans International, *Faire des droits de l'homme, une réalité pour les personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté*, Manuel (2015).

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale* (Décembre 2011).

Dion Cyril et Laurent Mélanie, *Demain*, Film documentaire français (2015).

Francis Vercamer, *Rapport sur l'économie sociale et solidaire*, parlementaire en mission (Avril 2010).

Groupe SOS, *Livre blanc de l'innovation sociale* (2015).

Murray Robin, Caulier-Grice Julie et Mulgan Geoff, *The Open Book of Social Innovation,* Social innovator series - NESTA/Young Foundation (2010).

Noya Antonella, *The changing boundaries of social enterprises,* OECD (2009).

OXFAM, Rapport « *Une économie au service des 99%* » (2017).

Rapport statistique, *L'état de la pauvreté en France*, SCCF (2017).

Région Île-de-France, Rapport-Cadre « *Mise en œuvre de la Stratégie Régionale de Développement Économique et d'Innovation : La politique régionale en faveur de l'Économie Sociale et Solidaire : Vers l'Innovation Sociale / Investissement régional dans les fonds RSE* » (Novembre 2012).

Réseau québécois pour l'innovation sociale (RQIS), *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale* (Avril 2011).

Secours Catholique – Caritas France, *Le pouvoir d'agir*, Messages, Numéro spécial (Octobre 2005).

Serrano-Bellamy Brigitte, *Actions inspirantes*, Département de la recherche et de l'innovation sociale, SCCF (Juillet 2017).

Entretiens individuels

Les comptes rendus des huit entretiens individuels semi-directifs :

1. Almeras Guillaume, responsable du département économie sociale et solidaire, Direction France et Europe, SCCF, 03/10/2017.

2. Berne Anne-Catherine, chargée de projets au département développement du pouvoir d'agir, Direction de la Coordination des Régions et des Délégations, SCCF, 14/09/2017.

3. Billeau Franck, directeur du Réseau Eco-Habitat, 13/09/2017.

4. Bobey Claude, responsable du pôle animation, Direction France et Europe, SCCF, 01/09/2017.

5. De Lalaubie Ludovic, délégué du Var, SCCF, 13/09/2017.

6. Labrie Vivian, chercheuse, intellectuelle et militante politique québécoise, 03/10/2017.

7. Martin Jean-Marie, chargé de l'animation spirituelle au pôle animation, Direction France Europe, SCCF, 06/09/2017.

8. Serrano-Bellamy Brigitte, chargée de l'innovation sociale au département de la recherche et de l'innovation sociale, Direction de la Coordination des Régions et des Délégations, SCCF, 04/08/2017.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°1

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Guillaume Almeras, responsable du Département Emploi – Economie Sociale et Solidaire - Direction France Europe

Date : 3 octobre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Au sein du SCCF, il manque un référentiel commun sur l'innovation sociale ainsi qu'une stratégie globale. On réalise des choses mais elles sont dispersées, isolées et non partagées.

Une délégation peut développer un projet d'innovation sociale et être un acteur de l'ESS. Cependant, cela demande un changement de posture des bénévoles pour devenir des accompagnateurs « *citoyens et fraternels* » auprès des PSP et également de développer au sein du SCCF une nouvelle manière d'agir (expl. Eco-Habitat). Il faut vivre et porter des projets de transformation sociale. On ne peut pas répondre à tous les besoins sociaux en direct. Il faut donc apporter des réponses structurelles de qualité et durables accompagnées par des bénévoles et se connecter avec des acteurs de l'ESS.

De plus en plus d'initiatives se lancent en délégation qui vont dans ce sens (Epicerie solidaire, Tissons la solidarité, Garage solidaire, Territoires Zéro Chômage, …). Chaque-fois, il est très important de travailler sur le modèle économique pour garantir la pérennité des projets.

Le lien entre la démarche d'Accompagnement au Changement Social Local (ACSL) et l'ESS n'est pas facile. Le dialogue est en cours. L'ESS s'appuie sur 4 principes :

1. Le partenariat
2. Un projet structurant
3. Le modèle de financement
4. Le réseautage

L'innovation sociale passe par l'inclusion sociale des PSP. Pour contribuer à la société, il est important d'inventer de nouvelles formes d'inclusion des PSP au-delà du travail. Cela peut passer par le compte d'engagement citoyen, les activités génératrices de ressources, la vie sociale par les échanges non-monétaires, etc…

Développer le pouvoir d'agir des PSP demande aux délégations de définir un cadre d'accompagnement plus rigoureux, de modéliser la démarche, les méthodes et les outils. De même la question du cadre juridique et fiscal des projets ESS se pose. Actuellement, un groupe de travail a été mis en place pour mener une réflexion qui vise à expérimenter et à explorer.

La culture organisationnelle du SCCF n'est pas adaptée à l'innovation sociale. Nous travaillons trop en silo. Nous générons de l'intelligence collective mais nous ne capitalisons pas ! Nous n'avons pas d'outils, ni de gestion des connaissances ; les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont peu performantes (exemple : ISIDOR). L'approche développement est progressivement appropriée par les acteurs du SCCF mais cela reste difficile à mettre en place.

Il est également important que la Direction de la Coordination des Régions et des Délégations et la Direction Action France travaillent en lien plus étroit sur le projet national du SCCF et les changements visés.

Le réseau Caritas est une opportunité pour développer l'innovation sociale. En 2017, les huit partenaires sont membres de ce réseau :

- Association des Cités du Secours Catholique
- Comité Catholique de Solidarité avec les Chômeurs et les Précaires
- Fédération des Œuvres de Charité Caritas Alsace
- Foncière Caritas Habitat
- Fondation Caritas France
- Fondation Jean Rodhain
- Secours Catholique-Caritas France
- Tissons La Solidarité

Six priorités ont été identifiées par les membres : la place et la participation des PSP, les bénévoles, le plaidoyer, la formation des acteurs, l'ESS et l'innovation sociale. Ces priorités constituent des chantiers de travail en commun qui réunissent les membres du réseau.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°2

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Anne-Catherine Berne, chargée de projets – Département Développement du Pouvoir d'Agir - Direction France Europe

Date : 14 septembre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

L'innovation sociale se base, majoritairement, sur quelques personnes qui ont des idées nouvelles (exemple : accorderie au Québec). C'est un réseau d'acteurs qui se connaissent bien et qui ont des ambitions.

Dans l'histoire du SCCF, depuis 2001, il existe quelques initiatives mais il n'est pas un acteur d'innovation sociale : dans les actions du SCCF en France il y a une routine qui pèse et qui, en même temps, arrange certains. Au sein du SCCF, le rôle du délégué est essentiel : s'il n'est pas convaincu, je ne vois pas comment cela peut se passer. De même, si le bureau ne suit pas, le délégué se décourage vite et les animateurs également, sachant que ces derniers sont extrêmement sollicités (saturation du réseau).

Il existe aussi un problème de vision. Le délégué construit avec l'équipe là où ils veulent aller ! L'innovation sociale ne peut pas naitre s'il n'y a pas de vision, ni d'ambition et des ressources humaines. De plus, elle est difficile au sein du SCCF car sa structure est pyramidale. Pour innover, il faut des gens qui restent plus de 2 à 3 ans sur un territoire : en effet, il faut prendre le temps pour s'inscrire dans un territoire, créer des liens, la confiance avec la population et les personnes en situation de précarité. Il faut que le délégué accepte de laisser l'animateur dans un territoire sur une longue durée.

Le projet national est ambitieux : il va loin. Nous avons beaucoup à apprendre pour co-construire ensemble : mettre en route les gens ! C'est une question de temps et de priorité. L'innovation sociale : je/tu pars à l'aventure !

Chez les bénévoles, il existe quelques figures qui ont fait un sacré bout de chemin. Ils ne sont jamais tout seuls (appui d'animateurs salariés aguerris). En plus ils se sont ouverts et sont dans des groupes. Il faut appeler des bénévoles, les repérer dans le réseau. Il y a une déperdition incroyable ! Il faut que

l'animateur ait vraiment une posture de recherche : non pas faire, mais plutôt être. Dans l'innovation sociale, je crois plutôt à l'essaimage par la création de réseaux d'échanges de savoirs.

La démarche Accompagnement au Changement Social Local (ACSL) : c'est une expérience de développement (affinité avec les mouvements populaires).

La démarche de développement dans les actions en France du SCCF a démarré en 2001. Les groupes quartier en 2002 ont permis des expérimentations concrètes dans 12 délégations qui ont été capitalisées en 2007 pendant 3 jours de croisement d'expériences. Le département recherche et développement a été créé en 2012 pour assoir la recherche au sein du SCCF. Un travail a été fait sur les chantiers prioritaires (2012-2015) et sur les processus de capitalisation. C'était une pédagogie qui visait à la production et aux croisements des savoirs.

L'ACSL est une démarche d'animation qui vise le changement social sur un territoire de vie. Elle part d'un engagement, d'une volonté politique, de la conviction que le changement est possible. Elle passe par la définition d'une vision partagée avec les acteurs d'un territoire pour définir ensemble ce qu'est une société plus juste, plus vivante et plus fraternelle. Cela commence à être partagé ! Au printemps 2018, dans toutes les régions et délégations, 3 à 4 jours seront organisés autour de l'ACSL. Ce sera un temps de vie de territoire, une démarche d'animation et d'appropriation entre acteurs du SCCF : bureaux, délégués, animateurs, bénévoles et PSP.

Elle prend en compte les politiques, les dynamiques locales et les acteurs de la société civile du territoire : structuration du territoire, expériences, événements, actions qui font sens, mouvements en cours, potentialités… A partir d'une démarche "d'aller vers", elle mise sur la mobilisation et sur la participation des habitants, particulièrement des personnes en précarité et sur le développement de leur pouvoir d'agir.

Elle initie un processus qui s'auto-alimente et s'autonomise :

- avec une succession d'actions, de microréalisations, de petits projets…
- qui prend en compte tous les domaines de la vie (social, culturel, spirituel, écologique, politique ou économique)

Elle appelle une vraie stratégie de communication

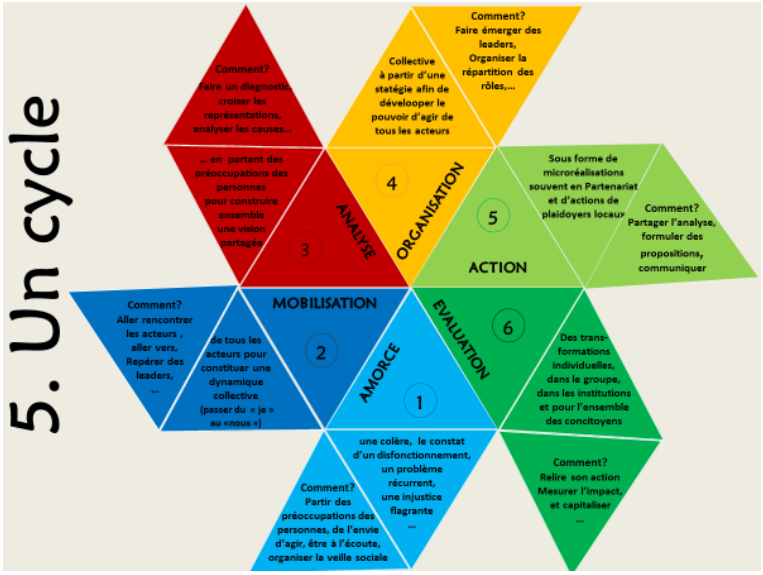
Pourquoi s'engager aujourd'hui dans l'animation pour le changement social local au sein du SCCF ?

- ✓ C'est une manière de mettre en œuvre le projet du Secours Catholique : « *ensemble, construire une société juste et fraternelle »* autour des stratégies d'action : pouvoir d'agir, expérimentation, mobilisation de la société civile et diaconie.
- ✓ C'est s'inscrire dans la continuité de l'évolution des manières d'agir du Secours catholique : *vision de l'animation du SC, association des personnes, proximité, plaidoyer, éveil, partenariat, capitalisation de l'existant, transformation sociale.*
- ✓ C'est bien à partir des territoires et même des individus dans les territoires que l'on pourrait imaginer concrètement ce que peut être une société plus juste et plus fraternelle.

Pour cela, au niveau régional, sont prévus divers temps de :

- ✓ Sensibilisation (sessions régionales ACSL au printemps 2018)
- ✓ Formation (60 parcours par an de formation des animateurs)
- ✓ Mise en place de réseaux apprenants (impliqués dans des démarches de développement)
- ✓ Expérimentations à partir de 2020 (actuellement il en existe une quarantaine) sur les principes d'aller vers les PSP, la connaissance du territoire et la participation active des acteurs locaux
- ✓ Consolidation et accompagnement (PSP au cœur du dispositif et à toutes les étapes) - organisation d'un forum sur l'innovation sociale en 2020.

- ✓ Communication sur le processus au lieu du résultat (s'appuyer sur les NTIC – MOOC).
- ✓ Evaluation et capitalisation du processus ACSL



Aller vers = sortir nos 3 600 équipes locales des actions routinières. Allers vers des actions innovantes, aller à la rencontre des PSP, des territoires, des initiatives porteuses de transformation sociale. Cela prendra 10 ans au sein du SCCF. On ne fait pas pousser une plante en tirant dessus !

Cette démarche ACSL demande que le siège du SCCF décloisonne les directions (DFE, DCRD…) et partage mieux les expertises et les connaissances. De même, il sera important de nouer et tisser des liens avec des partenariats aussi bien au niveau international (les Caritas, Collectif pour un Québec sans pauvreté…), qu'au niveau national (exemple : Fédération des centres sociaux, secteur public – CAF et autres…), et enfin aux niveaux régional et local (recherche de personnes ou organisations locales « *ressources* »).

Le modèle de financement des expérimentations sera hybride (secteur public et fondations privées), souple et porté par les habitants. Il n'y aura pas d'aides financières et matérielles individuelles. Actuellement, la révision de la politique des aides du SCCF permet de bien distinguer les lieux d'aides et d'entraides et de faire « *matcher* » cela avec la démarche ACSL.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°3

Organisme : Réseau Eco-Habitat

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Franck Billeau, directeur du Réseau Eco-habitat

Date : 13 septembre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Au sein du Réseau Eco-habitat, je ne savais pas que l'on faisait de l'innovation sociale. Je trouve cela sympa ! Je suis convaincu que nous sommes innovants. Je suis ancien délégué diocésain au sein du SCCF. Passionné par la gestion de l'isolation écologique (maison écolo), en 2014, j'ai souhaité évoluer professionnellement. Ma première idée a été de créer une bio-coop de matériaux isolants. Progressivement ma réflexion a muri face à la précarité énergétique (25% des secours du SCCF sur le territoire de Picardie servent à payer les factures énergétiques).

Le Réseau Éco-habitat a pour mission d'apporter des solutions spécifiques à des familles très modestes, propriétaires de leur habitat, qui ont des difficultés à faire face à leurs factures d'énergie. Pour cela, nous mobilisons et coordonnons la solidarité de tous les acteurs d'un territoire connaissant des incidents afin de faciliter, accélérer et concrétiser la réalisation de leur projet d'habitation.

L'association a été créée en 2014 sur la base d'un triple constat :

1. Il existe de nombreux ménages précaires qui bénéficient chaque année du dispositif "chèque énergie" (qui remplace les tarifs sociaux de l'énergie, plafonné à 250€) pour payer une partie de leur facture énergétique ;
2. Des financements sont disponibles pour la rénovation énergétique ;
3. Des entreprises du bâtiment sont en recherche d'activités.

Le Réseau Eco Habitat est ainsi un « *assemblier solidaire* » qui vise à articuler et associer les actions de ces trois types d'acteurs, bénévoles (secteur caritatif), entrepreneurs (secteur privé) et financeurs (secteur public) pour construire une solution plus durable basée sur des éco-matériaux qui améliore les conditions de logement de ces propriétaires occupants et fasse baisser leur facture d'énergie. Il existe donc un écosystème !

L'association déploie un dispositif d'accompagnement du projet de rénovation en préconisant des solutions techniques et financières au travers d'un réseau de bénévoles de Caritas France (Secours

Catholique) qui crée des relations de confiance avec les habitants et des solidarités de proximité avec les acteurs de l'amélioration de l'habitat ; elle promeut ainsi un réseau d'entreprises artisanales, sensibilisées aux éco-matériaux.

Cette manière d'intervenir en coordonnant l'intégralité de la chaîne reste pionnière même si elle a démontré son efficacité. Réseau Eco-Habitat est d'ailleurs lauréat 2015 du label « La France s'engage » (label de la Présidence de la République qui récompense les projets les plus innovants au service de la société). Néanmoins, ne rentrant pas dans les cases habituelles des opérateurs des programmes soutenus par les Collectivités publiques, Réseau Eco-Habitat fait le choix d'innover dans les modèles économiques pour déployer son activité. Le plan pilote en Picardie pourrait alors s'étendre au niveau national : 40 chantiers sont prévus en 2017, une centaine en 2018 et 300 chantiers annuels en 2020.

Trois ans après sa création, réseau Écohabitat constitue une expérimentation réussie et une innovation sociale reconnue tant au niveau régional que national. Le réseau Éco-Habitat se trouve à un moment clé de son développement, où de nouvelles questions se font jour en lien avec le Secours Catholique qui en est l'initiateur.

En associant des acteurs aussi différents que complémentaires (bénévoles, bénéficiaires, propriétaires, entrepreneurs, …), les partenaires eux-mêmes ont mis en évidence que, sur la base du triptyque (intuition/conviction/démonstration), réseau Éco-Habitat avait créé une nouvelle réponse à la lutte contre la précarité énergétique :

- Le lien privilégié et l'articulation étroite avec le Secours Catholique nous ont permis de mieux identifier et d'accompagner un public prioritaire, très modeste, qui accède très difficilement aux dispositifs mis en place par l'ANAH ;
- Les solutions financières apportées par réseau Éco-Habitat permettent d'aller beaucoup plus loin dans les préconisations et réalisations de travaux ;
- Les solutions techniques, notamment l'utilisation d'éco-matériaux, deviennent accessibles à un public très modeste ;
- Enfin, la création d'une chaîne de valeur et la coordination des acteurs (travailleurs sociaux, partenaires financiers et professionnels du bâtiment) permettent de réduire considérablement les délais de réalisation des travaux.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°4

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Claude Bobey, responsable du Pôle Animation – Direction France Europe

Date : 1er septembre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Des initiatives/pratiques inspirantes

- ✓ Young Caritas

Il y a des lieux réjouissants au sein du SCCF notamment les Young Caritas. Depuis des décennies, l'action auprès des jeunes s'était perdue dans les sables : en 1971, le SCCF avait rassemblé 1500 jeunes ; 450 jeunes à Lille pour l'événement Toussaint 2004.

Aujourd'hui on constate deux évolutions :

- les jeunes de 15 à 30 ans sont sensibles à la solidarité mais on n'arrive pas à la faire vivre.
- les jeunes sont le nouvel âge de la pauvreté en France.

Ainsi les jeunes s'engagent et en même temps sont précaires.

En 2003, nous avons lancé « *Young Caritas* » et un évènement fédérateur et festif annuel à St Malo.

Les groupes Young Caritas se sont multipliés depuis 4 ans partout sur le territoire français. Actuellement, une quarantaine de groupes existe. Il y a beaucoup de migrants, des jeunes solidaires et des jeunes précaires dans ces groupes, au sein desquels ils sont reconnus. Le SCCF a offert un espace d'existence et de reconnaissance.

Diverses initiatives apparaissent dans ces groupes : boutiques solidaires, épiceries, disco soupe, maraudes, rencontres, équipes de foot…

Lors de St Malo 2017, 700 jeunes étaient rassemblés. Le thème était l'interreligieux et l'interculturel. Beaucoup d'échanges passaient par l'art et la culture.

Young Caritas est porteur de transformation personnelle et également vecteur de changement social (exemple : Casa textile à Clermont Ferrand - recyclage de vêtements). Ils sont sensibles au développement durable, à la lutte contre le gaspillage.

Cependant la gouvernance est fragile et peu opérationnelle. Le portage politique local au niveau des bureaux des délégations est faible. La dynamique se maintient grâce aux animateurs salariés et à quelques bénévoles.

La plus-value de Young Caritas est de faire un focus sur « *Jeunes – Précarité – Migrants* ». Nous avons rédigé un rapport « jeunes et précarité » capitalisé dans le cadre du chantier Jeunes. En 2010, le rapport de statistique du SCCF mentionnait le taux de la précarité chez les jeunes en indiquant « *le manque de confiance de la société chez les jeunes* ».

- ✓ Le réseau « *Accès Digne à l'Alimentation de Tous* »

Depuis quelques années, notre association se mobilise pour limiter les actions distributives aux dispositifs d'urgence, comme à Calais ou au Sud-Soudan. Elle s'engage résolument à construire des projets issus des territoires et voulus par les personnes en situation d'insécurité alimentaire afin de bâtir des alternatives à l'aide alimentaire classique.

Dans les années 1980, l'État mettait en place des dispositifs d'aide alimentaire pour les « *nouveaux pauvres* ». C'est à cette période que les Restos du Cœur voient le jour. Tout ceci n'était pas programmé pour durer mais pour répondre à l'urgence du moment. Le but était de nourrir les gens : la qualité, le choix, la provenance, la production des aliments ne faisaient pas partie des préoccupations. Il fallait répondre à la pauvreté qui s'accroît. C'était une époque de générosité forte, marquée par le don et la compassion. La succession de crises économiques qui a suivi, alternant de courtes périodes de baisse du chômage, a transformé cet état d'urgence en une fatalité structurelle ; le phénomène s'est normalisé, la seule réponse étant de renforcer les dispositifs assistanciels de distribution alimentaire de masse. La compassion et la générosité de l'époque ont laissé la place à l'indifférence des Français et à la stigmatisation des pauvres, jugés « *assistés* ». La crise financière de 2008 a accéléré la paupérisation des bénéficiaires de l'aide alimentaire. En 10 ans, le nombre des personnes ayant recours à l'aide alimentaire a pratiquement doublé, pour atteindre, en 2015, 4,8 millions de personnes. Cette situation ne satisfait personne, ni les acteurs, ni les bénéficiaires. Nous sommes au bout du système ; le temps est venu de le réinventer.

Selon le Rapport Statistique 2016 du SCCF, les besoins alimentaires constituent la deuxième demande de la part des personnes rencontrées au SCCF ; or, au contraire du logement et de l'emploi, qui bénéficient de dispositifs d'Etat, il n'existe quasiment rien pour l'accès digne à l'alimentation, sujet pourtant fondamental, les aides se limitant à la distribution de nourriture ou à des programmes de santé. Nous espérons que les Etats généraux de l'alimentation qui vont s'ouvrir début juillet prendront en compte la question de l'accès digne et durable à l'alimentation.

Depuis 2014, le Secours Catholique est contraint à une habilitation par le Ministère pour poursuivre ses actions d'aide alimentaire, tant individuelles que collectives. Cela nous engage notamment à remonter des données et à respecter les règles d'hygiène et de sécurité. Nous attendons actuellement le renouvellement de l'habilitation du ministère, cette fois pour une durée de 10 ans. Cette habilitation ne nous satisfait pas, car elle reste uniquement administrative, alourdit le travail des bénévoles et ne change rien dans l'accès digne et durable des populations concernées. C'est

malheureusement une décision prise sans les premiers concernés par l'aide alimentaire que sont les bénéficiaires, ni les bénévoles engagés à leurs côtés.

Des initiatives innovantes pour une alimentation digne ont lieu dans de nombreuses délégations ; elles sont même si nombreuses qu'un réseau se constitue sous la bannière « Accès Digne à l'Alimentation de Tous » et intègre quelques premiers partenaires. Les Jardins de Cocagne sont membres du réseau depuis le 1er juin 2016, jour de son officialisation où nous avons fêté, au siège, la signature d'une convention. Ils font du maraîchage bio, embauchent des personnes en contrat d'insertion et facilitent l'accès de toute personne à une nourriture de qualité, y compris des personnes en précarité par le biais de paniers bio solidaires. Il a été collectivement décidé de continuer l'aventure du réseau par des rencontres régulières délocalisées.

Un séminaire de trois jours a eu lieu à Bordeaux début mai 2017, suivant le souhait des acteurs. Nous avons construit la rencontre à partir de trois idées : mutualiser nos initiatives (journée des semailles), se former et visiter les projets (journée fertilisante), analyser pour capitaliser (journée des récoltes). Cette rencontre a été l'occasion de faire vivre le réseau des acteurs de l'alimentation digne. Pour le Réseau Caritas France, il y avait l'Association des Cités du Secours Catholique qui a notamment mis en place une action « *Potager* » et un projet innovant, « *Les micro-pousses* ». Beaucoup de partenaires externes étaient présents : Jardins de Cocagne de Toulouse, projet « *Vrac* » (groupement d'achat) de Bordeaux, Saluterre, association de promotion des jardins partagés, Bordeaux métropole sur l'agriculture urbaine, ainsi que le Conseil Départemental de Bordeaux sur la capacité alimentaire et la pédagogie innovante de mise en œuvre d'un projet alimentaire territorialisé.

Il est prévu de renouveler le séminaire l'année prochaine, en 2018, avec une première piste : travailler sur la participation pleine et entière aux projets des personnes en situation de précarité alimentaire. C'est certainement inscrire ce réseau dans le sens du projet du Secours Catholique, qui a l'ambition de renforcer les capacités des personnes (développement du pouvoir d'agir) pour changer la société.

Les acteurs ont également demandé des fiches : comment initier une démarche d'accès digne ? Les aspects juridiques des projets ou encore leur financement. Ces trois fiches pourraient constituer un guide pratique, dont le sujet serait la mise en œuvre d'un projet d'accès digne. D'autres outils pourraient aussi voir le jour : lieux et réseaux ressources, bibliographie sélective, savoirs et alimentation, etc.

Les projets d'accès digne et durable à l'alimentation sont souvent très intéressants mais fragiles, car ils ne s'appuient pas sur un réseau consistant d'acteurs : ils restent des initiatives éparses qui risquent d'épuiser les porteurs de projet et de tomber dans l'oubli. Nous essayons donc de faire vivre entre eux une mutualisation par le partage de leur vision et de leurs pratiques. Nous souhaitons également les inscrire dans des réseaux externes au Secours Catholique pour valoriser leurs initiatives., Nous restons en lien permanent avec la direction internationale. Nos contextes sont très différents : des pays constitués à 70% de petits producteurs, tandis que la France est dans un autre système alimentaire, avec une agriculture majoritairement intensive et une industrie agro-alimentaire dominante. La direction internationale travaille sur les liens entre climat et alimentation, notamment la question de l'agro écologie. Nous souhaitons travailler et bâtir ensemble des projets et des partenariats.

Nous devons réfléchir à un réseau européen de lutte contre la pauvreté, notamment au travers d'EAPN (European Anti-Poverty Network). EAPN France, avec l'UNIOPSS et le collectif Alerte, se bat pour faire reconnaître le droit à un accès digne et durable à l'alimentation. Il y a aussi l'espoir suscité par le Grenelle de l'alimentation… Nous travaillons également avec le réseau Civam (Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural), des acteurs ruraux que nous avons

rencontrés il y a un an et avec qui nous partageons la même vision inclusive d'une production alimentaire de qualité pour tous.

L'idée est de démontrer à l'Etat français et à l'Europe que les initiatives locales d'accès digne et durable à l'alimentation sont efficientes. Les personnes sont actrices de leur projet qu'elles pilotent, développent et promeuvent : ce ne sont plus nos projets, mais leur projet. Fières de pouvoir se nourrir, nourrir leurs enfants, pouvoir produire, reprendre plaisir dans leur alimentation et la choisir, être en meilleure santé. Le rôle de la puissance publique sera alors de faciliter et de soutenir l'essaimage de ces initiatives sur le territoire national. Quand on parle d'alimentation, notamment dans les programmes publics, on pense souvent à la production industrielle et à la quantité nutritionnelle nécessaire à l'être humain, sans prendre en compte la dimension de l'alimentation durable qui intègre l'environnement ni la dimension sociale de la production et de la consommation.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°5

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Ludovic de Lalaubie, délégué du Var

Date : 13 septembre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Les voyages inspirants sont à relier à un processus plus global. C'est un moment donné pour se projeter sur du nouveau. C'est aller voir ailleurs ce qui nous inspire, ce qui nous donne envie, ce qui crée l'appétence.

Au-delà des voyages inspirants, depuis l'année dernière, on a repensé notre projet de délégation. Elisabeth Martin, fondatrice de la boite des facilitateurs « *dialogue en intelligence* », nous aide à être dans la co-construction du projet de délégation. Il y a des ressources pour piloter notre réflexion sur notre nouveau projet. Associer les personnes pour la co-construction est difficile. Cela demande de la technique, de la volonté et d'y croire. L'élaboration du projet par objectifs comporte deux écueils (technocratique et ne pas prendre en compte les aspirations des personnes) : c'est un cadre trop rigide qui alourdit tout le travail).

Il est important de s'adapter continuellement aux évolutions du contexte, à la vie des équipes et des bénévoles. Il est primordial d'avoir de la souplesse dans la vie de la délégation : sortir du diagramme de Gantt / approche cycle de projet permet d'innover dans les méthodes et les outils. La facilitatrice a un corpus conceptuel large et étoffé. Cela produit des choses intéressantes : c'est de l'innovation organisationnelle au service. Elle fait fonctionner non seulement le cérébral mais également l'émotion. Elle permet d'aller sur le terrain du concret, le réel. Ainsi la construction d'un projet n'est pas l'énumération d'actions mais plutôt le sens et la façon dont on veut faire les choses. C'est donc un temps de bilan et de projection.

Les histoires apprenantes : gestion et management des bénévoles ; rencontres ; récit sous forme d'histoire ; temps d'écoute ; approfondissement et reconnaissance mutuels ; relecture commune ; production et synthèse ; vraie co-construction de pensée. Cette démarche s'appuie sur l'intelligence collective et favorise la coopération, le plaisir à être ensemble, encourage la gouvernance collective, plus participative, plus partagée et plus accessible. Au total une centaine de personnes sont associées à l'élaboration du projet de délégation.

Nous avons organisé une journée diocésaine qui a réuni environ 200 personnes. 28 ateliers ont été faits à partir de voyages inspirants où des personnes ont témoigné de leurs expériences et rencontres. Cela crée une ouverture, un décentrage, suscite des dépassements de limites ; on s'inspire, on rêve ! 40% des participants étaient des personnes en situation de précarité : il y a eu des moments où elles ont participé comme les autres, d'autres où elles étaient plus à l'aise que les autres, d'autres où elles étaient larguées.

En conclusion, cette innovation organisationnelle apporte beaucoup. C'est une démarche dynamique qui enclenche un cercle vertueux, porteur de sens et de collectif : il n'y a pas de sachants ni d'apprenants ; nous sommes égaux ! Cela renforce la confiance et la fraternité entre nous ! Chaque rencontre est un espace de réflexivité et de projection. On coconstruit et on fait vivre nos émotions. Cela participe au développement personnel, au bien-être et à l'épanouissement individuel et collectif. Cette approche rejaillit sur le quotidien et les activités de la délégation. Il y a quelque chose qui s'expérimente. Cela développe des savoir-être qui entraînent des modes de travail de type coopératif (faire ensemble). Le SCCF devient un écosystème, une micro-société où s'expérimente le vivre ensemble basé sur la bienveillance, le « care » et la coopération porteuse de transformation sociale. En travaillant sur ce mode de collaboration, les personnes sont placées sur des formes continuelles de recherche-action, un processus créatif (démarche d'apprenance).

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°6

Organisme :

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Vivian Labrie, chercheuse, intellectuelle et militante politique québécoise

Date : 3 octobre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Je m'intéresse aux enjeux de justice sociale depuis plus de 25 ans. Je travaille sur le croisement des savoirs. J'ai porté quelques approches innovantes au Québec depuis les années 90 notamment avec le Collectif pour un Québec sans pauvreté.

A partir de 1996, j'ai mis en place les carrefours des savoirs sur le thème de la finance publique. Il existe plusieurs façons de croiser les savoirs. Pour ma part, j'ai travaillé selon les occasions, les opportunités. On veut explorer une question : je ne me pose pas la question « *qui va la prendre ?* », mais « *comment faire ensemble* ? » Il faut saisir les actions collectives dans un travail de lutte sociale. C'est le NOUS qui doit se situer entre la réflexion et l'action. Il faut apprendre à travailler ensemble, à faire réseau au niveau local (groupe de défense des droits, comité citoyen, mouvance citoyenne, etc…). Ce sont des groupes d'éducation populaire pour œuvrer au changement social.

J'ai beaucoup exploré autour de la question : comment des savoirs neufs peuvent se construire et devenir des outils de lutte sociale ? Il faut des organisations apprenantes et non enseignantes. Il est important d'être disponible pour apprendre différemment.

En 1997, la réforme de l'aide sociale voulait instaurer des pénalités (mesures d'intégration à l'emploi). Pendant un mois, nous avons campé devant l'Assemblée nationale pour exprimer que l'on n'était pas d'accord ! Plus de 200 personnes en situation de précarité ont pris la parole. C'était le « *Parlement de la rue* ». Un dialogue entre les autorités politiques et les PSP s'est mis en place progressivement, notamment avec Bernard Landry, le vice-président du Québec. Un regard croisé entre PSP, hauts fonctionnaires et économistes s'est construit qui a permis de décoder les budgets et d'apporter de nouveaux concepts. Cela a permis de voir autrement les choses et de faire éclore de nouvelles idées (Produit Intérieur Doux, Dollars vitaux, …).

Ces premiers résultats positifs ont amené à des échanges et collaborations avec la France et plus particulièrement avec Patrick Viveret. Nous avons également produit une série de cahiers en vue de capitaliser et passer le relais à d'autres acteurs ou organisations.

Les carrefours des savoirs sont donc un dispositif horizontal qui repose sur cinq principes :

1. Les PSP sont au cœur
2. Les acteurs locaux sont des VIP
3. Les acteurs locaux sont décisionnaires
4. La durée est de 3 mois à 2 ans
5. L'expertise est mixte et croisée

Le but des carrefours des savoirs est la co-émancipation citoyenne. Il n'y a pas d'objectif d'insertion socio-économique. Le but n'est pas d'agir sur les gens mais de les mettre ensemble. C'est une quête collective ! C'est un lieu de citoyenneté, d'égalité et de fraternité. On devient curieux ensemble ! Etre citoyen ensemble dans la solidarité ! C'est la parole et les idées des gens qui nourrissent l'action !

Les impacts sont réels. Oui, il se passe quelque chose ! Les PSP sont dans le processus. Elles prennent pleinement leur place. Elles sont très fières de voir que leurs mots et leurs idées font du chemin ! Cela a notamment facilité la décision de faire la loi « *Zéro pauvreté au Québec* ».

Les carrefours des savoirs sont des espaces d'exploration (Think Tank). Il existe beaucoup de bienveillance, d'empathie, d'écoute mutuelle. Cela marche car il y a beaucoup d'informel, de souplesse ; c'est très intuitif ! Cela est lié à des affinités, l'envie de cheminer ensemble : « *Penser librement et donner au suivant* ».

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°7

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Siège – Paris 7ème

Personne rencontrée : Jean-Marie Martin, chargé de l'animation spirituelle – Direction France Europe

Date : 5 septembre 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

L'innovation sociale

L'innovation sociale est un processus long. Il existe des périodes de flottement émaillées de périodes d'enthousiasme. L'innovation sociale c'est la quintessence de la créativité. Il faut partir d'un désir. Un processus qui demande de se voir, de se parler : c'est le temps de la rencontre… ; petit à petit, il faut créer la confiance, construire et cheminer ensemble. C'est un lien qui transforme. La base s'est donc se rencontrer. Pour favoriser la rencontre, il est nécessaire d'avoir un déclencheur (un lieu de rencontre, une occasion, un événement). Les personnes en situation de précarité apportent beaucoup dans un processus d'innovation sociale. Leurs points de vue en décalage, leurs prises de recul, permettent d'apporter un éclairage, une vérité, une humanité. Cependant, il faut les aider à construire une parole, à la poser, à la structurer. Ils ne savent pas l'analyser, la conceptualiser. Les praticiens et les chercheurs reconnaissent de plus en plus l'expertise des PSP.

Le réseau Saint Laurent

Le Réseau Saint Laurent met en relation des groupes chrétiens diversifiés qui partagent un chemin de fraternité et de foi avec et à partir de personnes vivant des situations de grande pauvreté et d'exclusion sociale. Le Réseau Saint Laurent a pris naissance le 10 août 2005 à l'occasion du jubilé de la Cité Saint Pierre du Secours Catholique à Lourdes où s'étaient rassemblés des pèlerins venus de toute la France pendant 5 jours. C'est alors que plusieurs groupes de chrétiens, dispersés et souvent isolés dans leur diocèse, ont décidé de fortifier leurs liens et de se retrouver régulièrement. L'initiative de ce réseau national est le fruit de la rencontre et de la communion spirituelle de plusieurs réseaux réunis à Lourdes pour donner la place aux plus pauvres dans l'Eglise : ceux du Secours Catholique, ceux qui vivent de la spiritualité du père Joseph Wresinski et ceux de la Diaconie du Var dans leur diversité et leur histoire particulière.
Associations, groupes, communautés, fraternités, sont fondateurs du Réseau Saint Laurent et les premiers signataires de la charte. Ce réseau s'est constitué autour de rendez-vous réguliers :

- Un rassemblement festif tous les deux ans à la Cité Saint Pierre de Lourdes autour du 10 août (fête de la Saint Laurent).
- Une session de théologie pratique à Nevers à la fin de l'automne, consacrée à l'expérience de foi des pauvres et à la diaconie.
  Des « *visitations* » entre membres du Réseau pour mieux se connaître.

Le Réseau Saint Laurent est ainsi devenu un des moteurs de la démarche Diaconia par la création, entre autres, d'un groupe pilote composé de personnes issues de nos groupes vivant des situations de pauvreté : le groupe « *Place et Parole des Pauvres* ».

Ses Objectifs :

- Créer un espace d'écoute de la parole et du témoignage de foi des plus pauvres au cœur de la dynamique diaconale de l'Eglise et du monde.
- Inviter et mettre en lien ceux qui ont à cœur de vivre la fraternité avec les plus pauvres dans les communautés chrétiennes.
- Se rassembler régulièrement dans un esprit de fête, se soutenir fraternellement, se visiter, se ressourcer, échanger les savoir-faire.

Les membres du Réseau Saint Laurent désirent rejoindre d'autres groupes de leur diocèse dans le partage et la prière, à partir de la réflexion des pauvres partagée avec tous. La place et la parole des pauvres sont primordiales pour permettre à l'Eglise de rester fidèle à son identité et à sa mission. L'espérance et la prière des pauvres sont un bien inestimable dont il faut prendre soin. Il est indispensable que soient mis en œuvre des conditions et des lieux qui favorisent cette expression à la lumière de la Parole de Dieu. C'est dans ces rencontres fraternelles que des hommes et des femmes marqués par la misère peuvent renaître à eux-mêmes et à leur propre parole. Les temps de créativité, l'échange des savoir-faire, le partage des talents, les rendez-vous festifs, les rassemblements conviviaux, les tables ouvertes, les groupes de partage de la Parole, les voyages de l'Espérance, les visitations, les temps de formation, sont autant de façons pour les membres du réseau Saint Laurent de mettre en œuvre son projet avec les plus pauvres pour se lever et marcher en lien avec l'église locale de chaque groupe. Le Réseau Saint Laurent est animé par un comité de pilotage constitué par des représentants des groupes. Il se réunit au moins trois fois par an pour décider de ses orientations, de son organisation, de son calendrier et de ses évènements. A ce jour, le Réseau Saint Laurent est soutenu dans son organisation par le Secours Catholique qui exprime ainsi sa volonté, comme service d'Eglise, de s'associer de manière active au Réseau Saint Laurent. Le Secours Catholique en a favorisé, dès ses débuts, l'émergence et le rayonnement en contribuant concrètement à sa fondation et à sa croissance. Il met à disposition du Réseau Saint Laurent un cadre en animation sur un temps partiel et participe aux dépenses liées aux rencontres du comité de pilotage : locaux, repas, hébergement, transport. Il contribue également au financement de ses retrouvailles (rassemblements, sessions de formation) et de sa communication interne et externe (ex. : site web, documents, plaquettes, journal interne…). Chaque groupe participe à sa mesure (animation, financement) à la vie du Réseau Saint Laurent. Il existe 97 groupes en France composés en moyenne de douze personnes. Ces derniers se rencontrent tous les mois. Ces groupes sont basés sur le respect et la fraternité entre pairs. Les membres libèrent leur parole en toute confiance. Ensemble, ils se sentent plus forts. Ce sont des lieux d'émancipation, de convivialité et de solidarité. Il existe davantage d'entraide collective qu'individuelle. Nous sommes dans du développement personnel et communautaire.

Direction de la Coordination des Régions et Délégations - Département Management, Innovation, Prospective

Compte-rendu n°8

Organisme : Secours Catholique – Caritas France

Lieu : Paris ; 19ième Entretien téléphonique

Personne rencontrée : Brigitte Serrano-Bellamy, chargée de projets au sein du Département Recherche Innovation Sociale (DRIS)

Date : 4 août 2017

Intervieweur : Philippe Morié

Synthèse :

Le diagnostic récent réalisé par Fabienne Bathily, Pilote du changement interne « *devenir une Organisation apprenante* », sur l'apprentissage et l'innovation au sein du SCCF est éclairant. Il présente l'écart entre le prescrit et le réel. Peut-il y avoir de l'innovation sociale dans une structure non apprenante / verticale ? Le SCCF est encore très loin de l'innovation sociale. La gouvernance trop rigide ainsi que son fonctionnement en silo ne favorisent pas la transversalité, le droit à l'erreur et la coopération. Comment mieux articuler Terrain et Siège ? Il existe une double contrainte : on veut développer le bottom up mais on reste dans l'élitisme pyramidal !

De plus, les équipes de terrain travaillent dans l'urgence et ne prennent pas le temps de s'arrêter pour prendre du recul, se décentrer des actions menées. Le développement passe par le pouvoir d'agir, l'innovation et les actions collectives (bénévoles, salariés et PSP). Pour cela, il faut laisser le temps d'accompagner des expérimentations sur le terrain.

Il existe actuellement quelques actions innovantes en délégation telles que les chantiers d'insertion/Tissons la solidarité, l'EES et les actions auprès des migrants.

Les animateurs portent trop de pression sur le terrain : il faut davantage les accompagner et les encourager. Par ailleurs, il faut mieux reconnaitre leur savoir. Il serait judicieux de mettre en place une plateforme pour favoriser la mise en réseaux. Créer des communautés autour d'un MOOC pour partager les expérimentations et expériences. Notre force est notre ancrage territorial, local. Par conséquent, les experts du siège doivent rester humbles et au service des acteurs de terrain, valoriser leur expertise, former les animateurs, être à leur écouter et à leur service, faire émerger des idées neuves…

Attention à ne pas trop modéliser les actions (exemple : les boutiques solidaires). Il faut garder de la créativité, de la souplesse et maintenir l'humain au cœur des actions. Il est important de donner du

sens, de la conscience dans l'action menée, et de développer une culture de l'empathie, de l'écoute et de la bienveillance au sein du SCCF. (cf. la Théorie U d'Otto Scharmer).

Les personnes en situation de précarité sont-elles une simple justification ou des acteurs réels pour le SCCF ? Il ne faut pas se donner bonne conscience ! Comment faire entendre leur parole ? Pour éviter cet écueil, le DRIS a établi les quatre balises suivantes, qui définissent toute expérimentation au SC-CF:

1. La participation : toutes les personnes concernées (personnes en situation de pauvreté, bénévoles et salariés) sont associées aux réflexions, aux décisions et aux actions menées tout au long de la démarche.
2. La transformation : l'expérimentation vise une transformation effective des conditions d'existence des personnes concernées, un impact positif dans le réseau du SCCF et au-delà.
3. L'adaptation : les moyens mis en œuvre dans le cadre des expérimentations sont simples et adaptés au contexte local, à l'environnement social et au SCCF.
4. La mutualisation : les acteurs de la démarche d'expérimentation s'engagent à mutualiser l'expérience acquise au cours de leurs recherches et à partager ces informations.

Au SC-CF, nous ne sommes pas suffisamment ensemble tous acteurs : il faut interroger nos postures individuelles et collectives. Les formations doivent donc évoluer ainsi que les parcours d'intégration. Il existe un vrai potentiel de mobilisation des acteurs, mais certains résistent, notamment des bénévoles dits « *classiques* ». De plus, nous sommes confrontés à un turn-over élevé aussi bien chez les salariés que les bénévoles. Beaucoup d'animateurs partent ! C'est un vrai problème !

Pour innover il faut une participation apaisée, une conscience individuelle et collective (du sens), le droit à l'erreur, du temps et travailler ensemble (coopérer). Il faut générer de l'action collective !

A l'exception de quelques pépites (exemples ; la Casa à Clermont Ferrand, ou l'alimentation digne, les voyages inspirants à Toulon, ...) il n'existe quasiment pas de démarches innovantes ! Il n'y a presque pas de partenariats avec des universités ou centres de recherche (exemple dans la région Ouest – voir Alexis ou Damien). Il existe une réflexion sur la protection sociale (cf. réseau Aequitaz). Le DRIS a essayé de mettre en place un cercle de réflexion avec le Secours Populaire et ATD mais sans succès majeur.

Quelques idées nouvelles à tester : un labo éphémère avec les jeunes (Young Caritas) ; l'accès à la culture (exemple : clown citoyen) pour rapprocher les gens, construire du sens, et émanciper les PSP ; la mise en place d'un MOOC pour croiser les savoirs et expériences avec notamment les partenaires internationaux ; le développement d'une gouvernance partagée, plus participative, plus collective…

innovation sociale

GRILLE DE CARACTERISATION © Avise

	Réponse à un besoin social mal satisfait
n°1	Un **besoin social** sur le territoire d'implantation, ainsi que **l'insuffisance des réponses** à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
n°2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la **raison d'être** du projet. Indicateurs : - Inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - Et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l'**impact** du projet sur la résolution du **besoin social** identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°4	Le projet s'inscrit dans le **long terme** (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un **modèle économique viable**, permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.
n°5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a **vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets** sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques
	Génération d'autres effets positifs
n°6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le **développement économique**, par exemple en termes de création d'emplois durables
n°7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'**autres besoins sociaux**.
n°8	Le projet est sensible à son **impact environnemental** et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°9	Le projet **suscite** d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
	Expérimentation et prise de risque
n°10	**La mise en œuvre du projet présente des risques.** En amont (R&D), il y a des **verrous et incertitudes réels** à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le **risque de se heurter** à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est **nettement distincte des solutions** disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, **elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire** : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement **plus adaptée** pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°12	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une **culture d'innovation** manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de **compétences complémentaires** (multidisciplinarité).
n°13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour **développer une expertise** pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°14	Le projet est d'abord déployé sur un **mode expérimental** : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essaiserreurs.
n°15	La structure qui porte le projet a la **capacité financière** à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers
	Implication des acteurs concernés
n°16	L'équipe qui porte le projet **cherche à impliquer les bénéficiaires visés** dans l'**identification** du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la **co-construction de la réponse** innovante à ce besoin et/ou dans la **validation** de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)
n°17	Différentes **parties prenantes du territoire / de la filière** sont impliquées dans l'**identification** du besoin social mal couvert et/ou la **co-construction de la réponse** innovante à ce besoin et/ou la **validation** de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales…) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises…);
n°18	Les **bénéficiaires** sont impliqués dans la **mise en œuvre opérationnelle** du projet.
n°19	Différentes **parties prenantes du territoire / de la filière**, publics (collectivités territoriales…) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises…), sont impliqués dans la **mise en œuvre opérationnelle** du projet (partenariat ou participation directe).
n°20	Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière…) sont impliquées dans la **gouvernance** du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)

Les capteurs d'innovation sociale

La grille d'analyse proposée par l'Institut Jean-Baptiste Godin permet de cadrer efficacement un projet d'innovation sociale.

Le contexte

Il s'agit de l'identification du besoin et de l'aspiration sociale

- Quelle est la provenance du projet ?
- Sur quels constats de départ s'appuie-t-il ?
- Quel est le besoin à (mieux) satisfaire ?
- Quel est le problème à résoudre ?
- Quels sont les bénéficiaires directs du projet ?
- Quel est le territoire couvert par l'action ?
- Ce constat est-il partagé par d'autres acteurs du territoire ?
- Est-il partagé/porté par les bénéficiaires eux-mêmes ?
- Quel est l'idéal vers lequel le projet souhaite tendre ?
- Quels sont les changements visés pour y parvenir ?

Le processus

- Collectif
  - Qui a initié le projet ? Qui porte le projet ?
  - La réponse apportée est-elle produite de manière collective ?
  - Quels sont les acteurs qui participent au projet ?
  - De quelles manières participent-ils ?
  - Quels sont leurs apports ?
- Gouvernance élargie et participative
  - Quels sont les acteurs associés à la construction du projet ? De quelles manières le sont-ils ?
  - Participent-ils à un comité de pilotage élargi ? Permanent ou occasionnel ?
  - Sont-ils intégrés à une instance statutaire ? Laquelle ?
  - La gouvernance du projet se traduit-elle par la mise en place d'autres espaces d'expression ou de débat ? Lesquels ? Qui y participe ?
- Ancrage territorial
  - Les acteurs mobilisés sont-ils issus du territoire ?
  - Le projet s'appuie-t-il sur les ressources humaines, naturelles, économiques du territoire ? Dans quelles mesures ?
  - Le projet permet-il de (mieux) coordonner les acteurs sur le territoire ? Comment ?
  - Le projet permet-il aux acteurs de se construire une vision partagée du territoire ?
- Modèle économique pluriel
  - Le projet s'appuie-t-il sur des ressources hybrides ?
  - D'où proviennent les ressources « *réciprocitaires* » ?
  - D'où proviennent les ressources redistributives ?
  - D'où proviennent les ressources marchandes ?
  - Ces différentes ressources émanent-elles des acteurs impliqués dans le projet ?

Le résultat

- Bien, service, approche
  - Quelle(s) forme(s) la réponse apportée prend-elle ?
- Accessibilité
  - Quel(s) type(s) d'accès le projet favorise-t-il ?
  - Comment cet accès est-il rendu possible ?
  - Par quelles actions ?
- Usage et finalité
  - Le projet s'inscrit-il dans une logique d'usage ou de propriété collective ?
  - L'action s'appuie-t-elle sur des outils spécifiques ?
  - S'agit-il d'un moyen/d'un support en vue d'accomplir une finalité plus large ? Laquelle ?

Les impacts directs

- Individuels
  - Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour les individus ?
- Organisationnels
  - Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour les organisations privées/publiques ?
- Territoriaux
  - Quels sont les impacts positifs générés/les impacts négatifs évités par le projet pour le territoire ?

La diffusion et les changements

- Essaimage
  - Le projet s'est-il inspiré d'un projet semblable ?
  - A-t-il fait l'objet d'une adaptation au territoire ? Le projet fait-il l'objet d'un processus d'essaimage ?
- Apprentissage
  - Les pratiques véhiculées par le projet font-elles l'objet d'une appropriation par les acteurs impliqués/non impliqués ? Par le grand public ?
- Sélection
  - Les pouvoirs publics favorisent-ils la diffusion du projet ? Comment ?

Résumé

Plus qu'une crise dont on attendrait de sortir, nos sociétés vivent une mutation majeure, systémique et multidimensionnelle (politique, socio-économique, sociétale, environnementale, de sens, etc.) qui va les travailler de façon durable. Cette situation crée une difficulté de projection et un désarroi dans nos sociétés où la pauvreté et les inégalités s'accroissent. La mondialisation, le néolibéralisme et la crise financière de 2008 ont amorcé, depuis plusieurs années, une remise en question de ces politiques sociales redistributives. Nos sociétés sont à la recherche de nouvelles dynamiques de transformation individuelle et sociale en vue d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques, plus partenariaux, plus sobres en argent public avec une meilleure efficience en termes d'impacts sociaux et plus durables avec une utilisation moindre d'énergie carbonée.

Le nombre d'expérimentations sociales visant à y concourir s'est multiplié au cours des dernières années : expériences de financement solidaire, de sécurisation alimentaire, d'accès au logement, de création culturelle, de services aux personnes en situation précaire, d'inclusion sociale, d'entrepreneuriat collectif, de protection environnementale, de protection de personnes réfugiées et immigrantes…, font émerger des pratiques qui renouvellent l'organisation du travail et des échanges ainsi que les conceptions du vivre ensemble. En fait, la recherche de solutions nouvelles aux besoins sociaux n'est pas un phénomène récent. Dans le monde contemporain occidental, l'économie sociale et solidaire (ESS) est porteuse d'innovations sociales depuis 150 ans : mutuelles de santé, éducation populaire, tourisme social, micro-crédit, coopératives de production, coopératives de consommateurs, etc.

Aujourd'hui, face à des situations complexes et à des moyens publics contraints, les associations et les entreprises sociales ont un rôle de plus en plus prégnant dans notre société ; l'innovation sociale devient donc un enjeu majeur de nos sociétés. Elle se distingue par sa nouveauté, par le fait qu'aucune solution existante n'est satisfaisante pour résoudre un problème social et que de nombreux acteurs d'horizons différents sont présents dans tout le processus pour participer à l'élaboration de solutions et aider à résoudre les problèmes qu'eux-mêmes vivent. Il existe en France un foisonnement d'innovations sociales, souvent portées par le monde associatif, l'économie sociale et solidaire ou de nouveaux partenariats. C'est dans cet environnement traversé par des bouleversements et la quête de solutions nouvelles que le Secours Catholique - Caritas France (SCCF), association d'utilité publique, y participe, via de multiples initiatives locales. Dans le cadre de son projet décennal (2016-2025), il s'engage à développer une culture d'apprentissage et s'inscrit dans une volonté d'innovation sociale au service des plus vulnérables. L'articulation entre organisation apprenante et innovation sociale est essentielle pour le SCCF. Il s'agit d'accompagner et de manager les situations d'innovation dans lesquelles sont placés les acteurs du SCCF, de sorte qu'ils puissent faire autrement pour aller plus loin vers davantage d'innovation sociale.

En quoi l'innovation sociale est-elle une aventure collective et humaine ? Comment la démarche d'apprenance développée au sein du SCCF peut-elle être un réel vecteur d'innovation sociale ? Après une présentation du contexte et de la méthodologie employée, cette thèse professionnelle s'attache, à définir le concept d'innovation sociale ainsi que les mécanismes de mise en place. Les démarches d'innovation sociale au sein du SCCF et dans d'autres milieux/organisations sont analysées. Enfin, sur la base d'un diagnostic général, ce travail tente de montrer en quoi devenir une « *organisation apprenante* » pour le SCCF peut être un vecteur d'innovation sociale et propose les principaux défis à relever pour accélérer sa mise en œuvre en son sein.

Mots-clefs : innovation sociale, organisation apprenante, économie sociale et solidaire, transformation sociale, pouvoir d'agir des acteurs, pauvreté et inégalités, développement durable, modèles alternatifs politique, économique, social, écologique et territorial.