

# L'INNOVATION SOCIALE

Rapport de Jacqueline LORTHIOIS  
présenté en Mars 1996

à la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à  
l'Economie Sociale  
rattachée au Ministre du Travail et des Affaires sociales  
Jacques BARROT

En 1995, la D.I.I.S.E.S, souhaitant mettre en place un programme d'Innovation Sociale, cherchait à mieux définir les contours du champ dont elle avait la charge. C'est pourquoi elle a demandé à l'association Solidarité-Emploi, membre fondateur de la coopérative REAS (Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire) d'assurer cette mission.

C'est Jacqueline LORTHIOIS, présidente du Directoire du REAS, qui a conduit cette réflexion d'une année avec des chercheurs et des militants des réseaux de l'Economie Sociale et Solidaire<sup>1</sup>.

Ces travaux ont donné lieu à un volumineux rapport de 600 pages en 3 volumes :

- volume 1 : Champs et Conditions de développement ;

- volumes 2 et 3 :

a. Recueil d'expériences :

- Innovation Sociale et société civile ;

- Innovation sociale et entreprises ;

- Innovation sociale et institutions.

b. Propositions.

L'inventaire des réseaux de l'ESS et des innovations sociales qu'ils ont portées est partiellement démodé. Ne serait-ce que parce que l'information est aujourd'hui d'accès facile et possède le mérite d'être actualisée. C'est pourquoi nous ne reproduisons pas ici les chapitres qui les concernent. Mais nous nourrirons ponctuellement les historiques insuffisamment renseignés de ces réseaux sur internet.

La dernière partie « Propositions » a été très largement mise en œuvre par les politiques publiques conduites en matière d'économie sociale et solidaire, d'abord au sein de l'Etat, puis relayées par les régions et les collectivités locales.

---

<sup>1</sup> Terme qui n'existait pas encore et qui a été créé en 1998, à l'occasion des « consultations régionales de l'ESS » qui ont structuré le secteur. Organisées à la demande conjointe de Martine Aubry, ministre de l'Emploi et des Affaires sociales et de Dominique Voynet, ministre de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire, elle ont été dirigées par Hugues SIBILLE, Délégué Interministériel de la DIISES et conduites par J. LORTHIOIS, chef de projet, conseillère technique à la Délégation.

Par contre, la réflexion sur les Champs de l'Innovation Sociale et les conditions de son développement est intéressante, car largement antérieure aux analyses qui ont été conduites au cours de la décennie suivante par des universitaires et des dirigeants du milieu de l'Economie Sociale, de façon plus scientifique.

Notre analyse reflète le point de vue des militants de l'économie solidaire de cette époque : étant dans une « culture orale » et positionnés sur le « faire », ils ont œuvré dans des domaines souvent inédits, défriché des secteurs méconnus et très peu médiatisés. Ce rapport constitue un des rares écrits sur cette période pionnière.

Qu'il soit permis de rendre hommage ici à tous ces innovateurs dont certains ont disparu et à tous ces projets qui ont connu des fortunes diverses, depuis l'échec ou l'oubli, jusqu'à l'institutionnalisation dans des structures publiques, ou encore la vulgarisation et l'essaimage sur l'ensemble du territoire ou plus largement au-delà de nos frontières...

**Solidarité-Emploi**

61 rue Victor Hugo  
93 500 PANTIN

# L'INNOVATION SOCIALE

Jacqueline LORTHIOIS

*(extraits)*

**Volume 1**

**CHAMPS ET CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT**

**Mars 1996**

**Commanditaire : DELEGATION INTERMINISTERIELLE  
A L'INNOVATION SOCIALE ET A L'ECONOMIE SOCIALE**

# PREAMBULE

*D'après le dictionnaire, innover veut dire « introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ».*

*L'innovation est donc liée à :*

- la création, la découverte ;*
- la nouveauté, l'inédit ;*
- le changement.*

*L'innovation n'est pas limitée a priori à un champ d'intervention particulier, elle peut concerner n'importe quel domaine d'activité. Pourtant, force est de constater que la quasi-totalité des connaissances, des programmes de recherche, des financements et des outils en matière d'innovation s'est focalisé sur le domaine technique.*

*Aussi avons-nous rencontré les pires difficultés pour réunir des informations sur l'Innovation Sociale.*

## A. Un sujet méconnu, voire oublié

Un certain nombre de chercheurs ont produit de la pensée sur l'Innovation Sociale, mais ce sujet souffre de deux handicaps majeurs.

### 1. l'ancienneté des analyses

Dans les années 1970-80, ce thème apparaissait relativement courant. Deux ouvrages font un point global sur le sujet, datant d'une quinzaine d'années :

- Les Innovations sociales, de J. L. CHAMBON, A. DAVID, J. M. DEVEVEY, collection Que sais-je ?, P.U. F., 1982 ;*
- Innovations sociales, pour une révolution du quotidien ?, numéro spécial de la revue Autrement, n° 5, 1976.*

Force est de reconnaître que ces textes ont été élaborés dans un tout autre contexte, de plein-emploi et d'abondance. Il est intéressant de relever quelques-unes des rubriques listées dans le numéro de la revue Autrement : les communautés, l'antipsychiatrie, la culture populaire, les écoles alternatives... Une grande partie de ces thèmes ne sont plus aujourd'hui au cœur des préoccupations des citoyens.

Depuis les années 80, il s'avère que **l'ensemble du champ de l'Innovation Sociale soit tombé en désuétude**. Une recherche bibliographique à l'Institut d'Etudes Politiques de

Paris, une des plus grandes bibliothèques économiques de France, a révélé l'absence quasi totale du thème dans les thésaurus. Même constat dans les centres de documentation des sciences sociales (Collège coopératif de Montrouge, différents Instituts de Travail social...) : le sujet reste confidentiel.

## 2. *l'émiettement et l'étanchéité des champs*

Les deux ouvrages cités plus haut ont cependant un point commun : ils ne traitent qu'une partie du sujet. Ils relèvent **d'avantage de l'inventaire d'expériences** que de l'analyse globale. Ils se centrent sur la question « **des** » Innovations sociales « **au pluriel** » et dressent un inventaire non exhaustif d'une série d'expériences jugées significatives à cette époque.

Aujourd'hui, un certain nombre de documents existe, mais le champ global de l'Innovation Sociale reste à défricher : nous disposons de pièces de puzzle en vrac, mais nous sommes loin de pouvoir assembler ces pièces pour constituer une image cohérente d'ensemble. Les recherches existantes se focalisent sur tel ou tel « coin du tableau » du champ de l'Innovation Sociale, par exemple :

- la lutte contre l'exclusion ;
- le traitement du chômage ;
- le secteur de l'insertion par l'économie ;
- l'économie solidaire ;
- les services de proximité ;
- les mutations dans l'entreprise ;
- la création d'activités et d'emplois...

Nous avons donc été contraints de glaner des informations, soit dans le champ général de l'Innovation (presque entièrement confondue avec l'Innovation Technologique), soit d'entreprendre des recherches sous-rubrique par sous-rubrique (organisation du travail, santé, logement, environnement, etc.)

Constatons aujourd'hui la pénurie des échanges entre les chercheurs du monde de l'entreprise vue du côté de ses dirigeants (passage de la gestion du personnel à celle des ressources humaines) et ceux du social étudiant le point de vue du personnel (loi Auroux sur l'expression des salariés, syndicalisme...) ; les sociologues qui réfléchissent à la lutte contre l'exclusion et les économistes dits « classiques ». Le champ de la « socio-économie » reste à construire. Les domaines d'études semblent étanches, voire totalement opposés ou contradictoires. En témoignent par exemple les dissensus sur « la société de plein emploi » ou de « pleine activité », la réforme de la Sécurité Sociale et le maintien de la protection sociale, la remise en cause du salariat, du régime des retraites, la valorisation de l'«esprit d'entreprise », la parité homme-femme, etc...

Cette lacune du champ des connaissances est encore renforcée par une difficulté générale dont souffre l'ensemble des Sciences Humaines, considérées comme non objectives, mal définies, face aux Sciences dites « exactes ». Certes, un certain nombre d'analyses concernant l'Innovation Technologique sont transposables à l'Innovation Sociale, mais la seconde se distingue de la première par des spécificités bien précises sur lesquelles nous reviendrons.

*L'Innovation Sociale aurait-elle cessé d'être un enjeu dans les années 95-96 ?*

## **B - Quelles explications à cette lacune du champ des connaissances ?**

### *1. Les thèmes de l'Innovation Sociale des années 75-80 ne font plus recette*

Ce sont d'une certaine façon les thèmes d'une « société nantie » : les écoles parallèles, l'habitat autogéré, la vie communautaire, les fêtes populaires, les radios locales, le bien-être, la libération du corps et de la sexualité...

Aujourd'hui, la crise sociale majeure que nous vivons, les risques de fracture sociale font passer au second plan ces éléments de qualité de vie qui ne sont plus, de fait, d'actualité. Les phénomènes massifs d'exclusion, la montée du chômage et des inégalités, l'isolement, la paupérisation, les risques majeurs pour la santé, l'environnement, ont transformé le paysage et réclament de **réactualiser les approches, d'étudier d'autres questions devenues centrales**. Aujourd'hui, des réponses comme l'insertion par l'économique, le développement durable, la prévention sanitaire et sociale, le partage des richesses s'inscrivent dans un **cadre d'analyse radicalement différent**.

### *2. Traiter la fracture sociale nécessite la prise en compte d'autres urgences*

Ainsi, les domaines d'intervention de l'Innovation Sociale ont-ils été fortement modifiés en deux décennies, reflétant par là-même les profondes transformations de la société. Dans les ouvrages de référence cités plus haut - en dehors d'expériences de lutte contre l'exclusion par la solitude (le téléphone social) ou par le chômage (la création d'emplois par les chômeurs) - les thèmes abordés dans les années 70-80 apparaissent aujourd'hui frappés d'obsolescence. Les enjeux qui semblaient soit centrés sur la conquête de l'autonomie (mouvements autogestionnaires), soit sur l'amélioration de la qualité de la vie, ont fait place à des stratégies d'urgence, de reconstruction de liens sociaux, de réduction des inégalités, de création et de répartition de richesses. Les progrès de la Technologie ont par contre connu un essor sans précédent, au point d'avoir accaparé l'ensemble du champ de l'Innovation.

***Ainsi, il semble donc bien que l'Innovation Sociale ait connu un oubli, voire une disgrâce, que nous pouvons juger inquiétante, face à l'ampleur du chantier qui s'ouvre aujourd'hui à la question de la transformation sociale.***

## C. Un champ entier à défricher...

### 1. *l'inventaire de l'existant*

Nous ne possédons qu'une vision fragmentaire et limitée du champ de l'Innovation Sociale : il n'existe aucune analyse globale récente. Par exemple, cette question reste très méconnue à l'intérieur de l'entreprise. Elle est mieux appréhendée dans le cas de la société civile. Des pans entiers des mutations de la société restent non couverts (les domaines culturels, économiques, environnementaux, la consommation, le syndicalisme, etc....)

### 2. *l'évaluation de la qualité de ces innovations et la diffusion des expériences*

Il y a des « innovateurs de l'ombre » qui font des « révolutions minuscules<sup>1</sup> »... dans l'indifférence, voire le mépris. Mais la portée de leurs actions, la validation par les institutions, les conditions d'élargissement et de transfert restent à étudier.

Les Innovations Sociales ne communiquent pas entre elles et ne sont pas connues du grand public, malgré des tentatives de mise en réseau qui restent fragmentaires, organisés verticalement par domaine d'intervention et non transversalement, en inter-réseaux inscrits sur des territoires.

### 3. *L'analyse scientifique et la capitalisation du sujet*

Nous relevons le plus souvent des « histoires » exemplaires sur des innovateurs ou des innovations, mais qui ne forment pas une image globale du champ de l'Innovation Sociale. C'est le cas par exemple, de l'ouvrage *Les hommes du renouveau* de Jacques MOURIQUAND<sup>2</sup> qui a le mérite de présenter une suite de récits de personnages refusant la fatalité de la crise. La plupart des écrits sur notre sujet, soit poussent un cri d'alarme et font un constat de carence (comme l'ouvrage *Social par ici la sortie !* du journaliste du Monde Alain LEBAUBE<sup>3</sup>), soit effleurent le thème dans un panorama plus vaste comme Bernard EME et Jean-Louis LAVILLE dans le livre *Cohésion sociale et emploi*<sup>4</sup>, ou bien encore au sein de vastes fresques sur l'ensemble de la question sociale comme Robert CASTEL dans *Les métamorphoses de la question sociale*<sup>5</sup>. Les publications par

<sup>1</sup> Jules CHANCEL, Pierre-Eric TIXIER, *Les Révolutions minuscules*, Autrement, 1992.

<sup>2</sup> Jacques MOURIQUAND, *Les hommes du renouveau*, J.C. Lattès, 1994.

<sup>3</sup> Alain LEBAUBE, *Social par ici la sortie !*, éditions Le Monde, 1993.

<sup>4</sup> *Cohésion sociale et emploi*, sous la direction de B. EME et J.L. LAVILLE, Desclée de Brouwer, 1994.

<sup>5</sup> Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.

contre se multiplient sur la question du travail, de l'activité et de l'emploi (cinq ouvrages importants dans le seul mois de Janvier 1996).

**Ainsi, l'ensemble de la production de pensée sur la question sociale soit ne traite pas la partie Innovation, soit la considère comme marginale.**

Nous relevons quelques paroles isolées dans ce désert, telles que celles de Guy ROUSTANG et Bernard PERRET dans *L'économie contre la société*<sup>6</sup>, ouvrage qui pose la question de la crise de l'intégration sociale et culturelle et de la nécessité d'une nouvelle approche. Même thème, magistralement souligné par Jean-Baptiste DE FOUCAULD et Denis PIVETEAU, qui, dans *Une société en quête de sens*<sup>7</sup>, insistent sur l'importance d'ouvrir un vaste chantier de la transformation sociale. Plus récemment, un collectif de chercheurs dirigé par Jean-Louis LAVILLE publie un appel *Vers un nouveau contrat social*<sup>8</sup>.

**Nous sommes aujourd'hui en plein milieu du gué.** La plupart des intellectuels, techniciens, travailleurs sociaux, acteurs de terrain s'accordent sur un même constat de type « *cela ne peut plus durer, le fonctionnement de la société est obsolète...* » Mais la vision du futur semble brouillée. Faute d'horizon, les propositions d'action de transformation sociale apparaissent bien minces et se bornent à ce qu'on appelle de l'« utopie concrète », des initiatives locales qui restent au stade de l'expérimentation.

***On se retrouve donc face à un immense chantier pour l'intelligence collective, pour lequel on n'a ni modèle, ni matériaux identifiés, ni histoire, ni mémoire, ni pensée claire.***

\*  
\* \*

Face à un tel constat de carence, ce rapport ne pouvait être que modeste, car il devait relever un triple défi :

- aborder un domaine méconnu, émietté et dont les concepts restent largement à défricher ;
- réactualiser des idées anciennes, élaborées dans un tout autre contexte ;
- rendre compte d'expériences et d'initiatives dont l'audience reste faiblement médiatisée, souvent locale.

Au point de vue méthodologique, notre étude s'est déroulée en deux temps :

1/ Dans une première phase, nous avons réalisé une recherche bibliographique, conduit des entretiens avec des intellectuels identifiés comme produisant de la pensée sur l'Innovation Sociale.

---

<sup>6</sup> Guy ROUSTANG, Bernard PERRET, *L'économie contre la société*, Le Seuil, 1993.

<sup>7</sup> Jean-Baptiste DE FOUCAULD et Denis PIVETEAU, *Une société en quête de sens*, Editions Odile Jacob, 1995.

<sup>8</sup> Guy ROUSTANG, Jean-Louis LAVILLE, Bernard EME, Daniel MOTHE, Bernard PERRET, *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, 1996.



2/ Dans une seconde phase, nous avons répertorié une très large palette d'expériences, notamment par des interviews avec des têtes de réseau, puis sélectionné une centaine d'exemples significatifs en matière d'Innovation Sociale. Nous les avons présentés sous forme de fiches de cas.

**Nous sommes conscients des larges lacunes de ce rapport.** Nous n'avions pas l'ambition de couvrir l'ensemble du domaine d'analyse, gageure impossible à tenir dans le cadre limité de cette étude. Nous avons plutôt cherché à présenter un certain nombre d'initiatives qui nous ont semblé particulièrement illustratifs de l'Innovation Sociale et susceptibles d'éclairer notre propos.

En aucun cas, les pièces dispersées de ce puzzle ne constituent une image globale : elle reste à construire. Aussi, nous présentons par avance nos excuses à un certain nombre d'innovateurs et de sites innovants, pour nos nombreux oublis...

***Notre but sera cependant atteint si nous avons contribué à la clarification d'un certain nombre de concepts dans le champ de l'Innovation Sociale et accompagné dans ses choix la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et l'Economie sociale par nos propositions.***

# Chapitre I.1. Tentative de Définition

*Bien que le terme d'«Innovation Sociale» se développe dans le vocabulaire spécialisé, constatons que ce concept reste flou, recouvrant des réalités changeantes. Comme le soulignait Michel CROZIER dans son ouvrage « La Société bloquée<sup>9</sup> » dès les années 70 : « le concept d'innovation est confus et contradictoire».*

*L'auteur attribue ces difficultés à deux causes principales :*

*- 1/ « notre réflexion en la matière a beaucoup de mal à se dégager du raisonnement économique d'abord, ce qui lui interdit de comprendre les dimensions affectives et structurelles du problème »,*

*- 2/ « à dépasser ensuite la théorie économique classique qui réduit le mécanisme (de l'innovation) au jeu du marché ».*

*Si l'on se réfère à des ouvrages ou à certains chercheurs qui font autorité en la matière, quelques repères se précisent cependant.*

---

## *Innovation Sociale et innovation Technologique*

---

La notion d'Innovation dans le développement local a été bien développée par Christian LEMAIGNAN<sup>10</sup>, qui a plutôt étudié l'innovation technologique, mais dont l'approche est toutefois transposable au champ de l'Innovation Sociale. Il définit l'Innovation comme «un processus collectif d'interactions entre une multitude d'acteurs, qui prend forme au sein d'une diversité de réseaux locaux et extra-locaux, dont les propriétés synergétiques dépendront autant de la combinaison de savoir-faire et de compétences spécialisées, que de leurs modes de territorialisation.» Et il ajoute : «toute innovation se fait par déplacement physique ou comportemental de personnes, d'activités ou d'idées, parfois tout à la fois. »

---

## *Des différences fondamentales par rapport à l'Innovation Technologique,*

---

L'Innovation Technologique est considérée le plus souvent comme :

⇒ produite par un créateur « génial » et solitaire ;

⇒ soumise aux lois du marché économique, c'est-à-dire marchande et solvable.

---

<sup>9</sup> Michel CROZIER, *La société bloquée*, Le Seuil, 1971.

<sup>10</sup> Christian LEMAIGNAN, fondateur du cabinet-conseil « 3 IN », auteur d'un rapport ronéoté sur l'Innovation, 1995.

*Toute la difficulté d'une Innovation Sociale, c'est un niveau de complexité supérieur*

⇒ Elle est rarement le fait d'un inventeur isolé, mais généralement le produit d'un **collectif d'acteurs**. Elle est indissociable d'un « **milieu porteur** » qui lui a permis de naître.

⇒ Elle introduit dans le primat économique une brèche pour un « plus social »... En résumé, elle tente de **réconcilier l'économique et le social**. Elle ne peut donc pas entrer uniquement dans le champ du solvable, elle s'affranchit partiellement ou totalement du « marchand » (par exemple, comment comptabiliser la production de convivialité, de lien social ?) et se distancie en tout cas du « lucratif<sup>11</sup> ».

Même ponctuelles, les transformations induites par l'Innovation Sociale **remettent en cause la structure de la société**. Edgar Morin va même jusqu'à dire qu'elles interpellent « *la théorie de la société*<sup>12</sup> ».

À partir des interviews et des recherches bibliographiques que nous avons réalisées, nous sommes parvenus aux définitions suivantes :

*L'Innovation Sociale est le produit d'une initiative le plus souvent collective, en vue de satisfaire un besoin, d'inventer une pratique nouvelle, de résoudre un problème d'ordre social pour lesquels le système traditionnel ou les normes établies n'apportent pas de réponse satisfaisante.*

*L'Innovation, c'est la production de changement.*

*L'Innovation Sociale se situe dans le champ de la Transformation Sociale.*

*L'Innovateur Social, c'est un agent de transformation sociale,  
un agent de changement de la société.*

<sup>11</sup> Le « marchand » fait référence au marché ; le « lucratif » au « profit ».

<sup>12</sup> Revue *Autrement*, op. cit. p. 2.

## ***I.2. Les champs d'intervention de l'Innovation Sociale***

### ***A. Deux champs distincts***

En se référant à un texte ancien, mais qui reste d'actualité du psychologue social Serge MOSCOVICI<sup>13</sup> et en élargissant sa pensée, nous pouvons distinguer deux grands champs d'Innovation Sociale.

---

#### *Le champ de la nouveauté*

---

Certains projets innovants explorent de nouvelles voies de transformation sociale. Ils mobilisent l'imagination, afin d'inventer des solutions nouvelles aux problèmes non résolus de notre société. Cela suppose un entraînement perpétuel au changement, une relation avec l'inédit. Ils créent de nouveaux rapports sociaux, de nouveaux modes de décision qui se traduisent par de nouvelles structures sociales.

---

#### *Le champ de l'alternative*

---

Innovant ne veut pas forcément dire nouveau. À partir des solutions classiques, certains projets d'Innovation Sociale se positionnent par adaptation, transformation, combinaison d'éléments ou diversification de l'existant. Dans ce cas, l'Innovation Sociale se situe dans le champ de l'alternative, au triple sens du terme latin « alter » = l'autre (selon la définition du Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire<sup>14</sup>) :

⇒ le premier sens du mot alter est « **Autrement** » : c'est agir, comprendre d'une autre façon, s'écarter, voire prendre le contre-pied de l'« ordinaire », de l'« habituel », du point de vue classique.

⇒ Le deuxième sens du mot alter, c'est « **Ailleurs** » : c'est transférer une idée d'un domaine de pensée à un autre domaine ; ou transférer une expérience d'un territoire à un autre territoire. Par exemple, la Mutualité a principalement fonctionné sur la base du modèle de l'entreprise en transformant son contenu. Ou encore le SAMU social à transféré un modèle d'urgence médicale à l'« urgence sociale ».

---

<sup>13</sup> Revue *Autrement*, op.cit, page 2.

<sup>14</sup> Voir sur les différents sens du mot « alternative » définis par la coopérative REAS, l'article de Jacqueline LORTHIOIS, « La démocratie participative à l'essai », in *Transversales, Sciences Culture* n° 25, Janvier/Février 1994.

⇒ le troisième sens du mot alter vient de « **Altérité** » : la démarche consiste alors à valoriser les différences, à développer des richesses en les diversifiant, les mutualisant, de rapprocher ce qui est différent, voire opposé ou distant. Il s'agit de respecter et de prendre en compte les spécificités et les différences, le mélange des catégories sociales, le mixage et le métissage...

## B. Deux grands facteurs déclencheurs d'Innovation Sociale

Toujours d'après Serge MOSCOVICI, celui-ci distingue deux principaux facteurs engendrant un processus d'Innovation Sociale

### 1. La réponse à des besoins nouveaux ou non satisfaits

L'Innovation Sociale relève alors de l'expérimentation, elle explore alors un nouveau champ d'intervention, pas encore défriché (exemple d'actualité : l'augmentation massive de personnes dépendantes). L'Innovation est dans bien des cas une forme nouvelle de réponse à un changement, lié souvent à la prise de conscience du caractère limité de certaines ressources ( cf l'emploi durable ou le patrimoine écologique ). il est possible alors à l'État de favoriser l'émergence de ces innovations en développant des systèmes de mise en place d'expérimentations (Exemple : la légalisation en 1995 des programmes « Méthadone », produit de substitution de drogues dures).

### 2. La création d'institutions et/ou de pratiques nouvelles

L'Innovation relève alors de l'invention et réclame un vaste domaine de liberté, de spontanéité. Pour Serge MOSCOVICI, le rôle facilitateur de l'État dans ce second cas de figure semble plus problématique. Paul-Henri CHOMBART de LAUWE<sup>15</sup> estime que les innovations de ce type sont plutôt « sauvages<sup>16</sup> », positionnées en dehors du champ institutionnel, locales ou limitées. Michel CROZIER va même jusqu'à dire que « *les activités les moins prestigieuses, celles qui sont exercées par les groupes marginaux sont celles où l'innovation est la plus facile*<sup>17</sup> ».

<sup>15</sup> Revue *Autrement*, op.cit, page 2.

<sup>16</sup> Au sens du terme « crèche sauvage » mise en place à la Sorbonne en Mai 1968 ou de la revue « *Le Sauvage* » créée en 1973.

<sup>17</sup> Michel CROZIER, op. cit., note 9.

## C. Les limites du champ de l'Innovation Sociale

Seules, les actions innovantes **assurant la durabilité de l'organisation des mutations sociales et économiques sont positives**. Nous ne traiterons donc que de ces dernières et ne tiendrons pas compte des Innovations se traduisant par une régression. Par exemple, les programmes prônant la flexibilité de l'emploi comme réponse aux fluctuations de la production sont des innovations régressives : elle déstabilise le contrat de travail, sans ouvrir de nouvelles perspectives et introduisent plus d'inconvénients que d'avantages.

L'Innovation Sociale est de l'ordre de la transition : elle suppose la capacité de passer de l'expérimentation d'un projet avant-gardiste à sa diffusion, du prototype à la modélisation. Pour un certain nombre d'auteurs ne méritent le terme d'Innovation sociale que **les expérimentations capables de passer au stade de la généralisation**.

Par exemple la lutte urbaine des habitants d'Alma-Gare à Roubaix sur la maîtrise de leurs dépenses de gestion de la vie quotidienne (charges d'électricité, entretien d'espaces verts et de bâtiments) qui a donné naissance à « la Régie<sup>18</sup> » s'est transformée en Innovation Sociale lorsqu'elle a généré plusieurs « régies de quartier » dans d'autres banlieues sensibles et que celles-ci se sont organisées en réseau national<sup>19</sup>. En quelque sorte, lorsque le nom propre est devenu un nom commun...

---

<sup>18</sup> Les habitants se revendiquaient comme « acteurs » de leur quartier. Parce qu'ils assuraient des tâches techniques d'entretien, ils se sont assimilés à la « régie technique » d'un théâtre effectuant des tâches en coulisse permettant aux acteurs de s'exprimer. D'où le nom donné à leur structure : « La Régie ».

<sup>19</sup> En 1988, le Comité National de Liaison des Régies de Quartiers (CNLRQ) ne regroupait que 6 adhérents. En 1995, on en comptabilise 93. Voir Nathalie GATHIE, « Les fractures de la société française : Régies de quartier, pari gagné » in *Libération* du 4 Avril 1995.

## I.3. Qui sont les Innovateurs Sociaux ?

*Les Innovateurs sont situés dans le champ de la transformation sociale et, à ce titre, ils créent de nouveaux rapports sociaux, de nouveaux modes de décision, aboutissant à la mise en place de nouvelles structures sociales.*

*Malgré des différences parfois importantes entre eux, plusieurs caractéristiques transversales paraissent communes à ces agents de changement.*

### A. Les profils des Innovateurs Sociaux

Ceux-ci conditionnent fortement les contenus et les méthodes de mise en place, de déroulement et la réussite des projets d'Innovation Sociale.

#### 1. Des catégories auxquelles appartiennent principalement les Innovateurs Sociaux

Dressons une liste non exhaustive :

- professionnels du social et de l'économique en quête de sens ;
- responsables de la société civile, notamment œuvrant dans le milieu associatif, voire informel ;
- personnes souffrant de rapports de domination dans la société (ex : mouvements de femmes, minorités opprimées) ;
- personnes marginalisées par l'économie classique et qui cherchent une voie alternative (ex : mouvements paysans) ;
- créateurs d'activités dans des filières émergentes ;
- anciens militants qui ont pris leurs distances vis-à-vis des partis politiques et/ou des syndicats (ex : des soixante-huitards déçus...)
- intellectuels cherchant une confrontation avec la réalité ;
- patrons sensibles à la démocratie interne dans leur entreprise et à la citoyenneté dans leur rapport à la société (notion d'« entreprise citoyenne ») ;
- responsables de services publics ayant un fort niveau de conscience de l'intérêt général ;
- etc....

## 2. Des lieux d'exercice prioritairement situés là où se concentrent les exclusions

Citons par exemple :

- les banlieues sensibles, où le racisme, les passions identitaires mettent la démocratie en situation de risque ;
- les zones rurales, les sites enclavés menacés de désertification, de paupérisation et d'abandon ;
- plus généralement les territoires frappés d'exclusion, de marginalisation sociale et/ou économique.

## 3. Les atouts dont bénéficient les Innovateurs pour réussir

### ⇒ **Disposer d'un niveau de conscience sociale élevé, motivé par des valeurs fortes**

Les innovateurs sont altruistes et humanistes, ouverts sur le monde extérieur. Ils ont le sens du collectif et de la solidarité. Ils croient aux capacités de changement des êtres humains. Passionnés, plus qu'intéressés par l'argent, ils sont portés par une « cause » fortement empreinte d'« utilité sociale » et de citoyenneté, qui les enthousiasme...

### ⇒ **Se situer dans le champ de l'« utopie concrète »**

Imaginatifs et créatifs, ils défrichent des domaines peu explorés, voire inconnus. Ils partent à la conquête de nouveaux espaces de liberté et d'autonomie, afin de permettre à l'individu la réappropriation de lui-même et de ses rapports avec l'univers social et économique.

### ⇒ **Avoir un esprit d'indépendance par rapport aux normes et valeurs en vigueur**

L'innovateur cherche à dépasser les réactions conservatrices. Il possède une réelle volonté de distanciation :

- en rupture avec l'État-Providence, il recherche l'autofinancement ;
- il se situe dans une position critique avec la société de consommation, le productivisme, le primat de l'économie ;
- il refuse la société duale générée par l'exclusion ;
- il condamne les pratiques destructrices et gaspilleuses (non seulement les dégâts écologiques, mais aussi la « casse humaine »...)

### ⇒ **Avoir un bon niveau de conscience de soi**

Dynamique et persévérant, l'innovateur n'a pas peur d'affronter les risques, de se heurter à l'incompréhension et à l'hostilité, à la peur du changement.

### ⇒ **Privilégier la culture du « faire »**

Les innovateurs possèdent une vision concrète du projet qu'ils veulent faire aboutir, une présentation réaliste des idées et moyens nécessaires. Ils sont capables de passer, comme le dit Paul-Henri CHOMBART DE LAUWE<sup>1</sup>, « de l'expression à la revendication, de

---

<sup>1</sup> Revue *Autrement*, op.cit. page 2.



*la revendication au projet, du projet au programme. L'innovation sociale est inséparable du désir d'agir ».*

⇒ **Garder une ouverture aux réactions et aux critiques**

Doué d'une bonne dose d'intuition et de diplomatie, il est capable de négocier avec les institutions pour faire tomber les réticences, il sait construire des relations partenariales.

⇒ **Jouer un rôle de catalyseur**

Comme tout catalyseur, l'innovateur est à la fois quelqu'un qui reformule le questionnement et en même temps ouvre sur l'inconnu, le futur et l'ailleurs... La différence entre un créateur ou un entrepreneur et un innovateur réside dans la capacité de ce dernier à lier des relations avec son milieu et donc à créer un consensus autour de valeurs et de communautés d'idées. L'innovateur technologique agit « *dans une atmosphère de secret et d'isolement*<sup>2</sup> ». L'Innovateur social au contraire doit être un bon leader, reconnu par ses pairs et capable de conduire un collectif vers la réussite.

## **B. Typologie des Innovateurs Sociaux**

***Les Innovateurs Sociaux ne sont pas forcément des inventeurs, mais ils font aboutir leur idée ou l'idée des autres jusqu'au bout du projet qu'ils conduisent.***

L'Innovateur peut être soit **un créateur, un initiateur, un novateur** qui agit directement sur le processus de transformation sociale, soit également ne rien avoir inventé lui-même, mais être un **promoteur d'innovation** (dans les institutions par exemple) et qui crée les conditions pour permettre la transformation sociale.

Parmi les innovateurs, nous identifions 3 catégories principales.

---

*– les entrepreneurs positionnés hors de l'entreprise classique*

---

Situés dans la culture du « faire », ils réalisent leur action « ici et maintenant » : sans plus attendre, là où ils se trouvent, avec les moyens dont il disposent. Les jeunes du REAS<sup>3</sup> aimaient se référer au slogan des chaussures Nike, en détournant la phrase de ce groupe capitaliste à des fins de transformation sociale : « *Just do it* ».

---

*Les « intrapreneurs »*

---

Agissant à l'intérieur de l'entreprise, leur fonction a été mise en lumière par Gifford PINCHOT<sup>4</sup>: « *prendre des idées nouvelles des prototypes opérationnels pour les transformer en réalités commerciales* ». Ils se comportent « *comme s'ils créaient leur propre affaire à l'intérieur de l'entreprise qui les emploie* ». Au sein de son organisation, il

---

<sup>2</sup> Michel CROZIER, op. cit. note n° 9.

<sup>3</sup> Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire dont fait partie Solidarité-Emploi.

<sup>4</sup> Gifford PINCHOT, *Intraprendre*, les Editions d'Organisation, 1985.

est un visionnaire identifiant de nouvelles opportunités et évaluant les différentes approches possibles pour faire aboutir un projet.

---

*Les « parrains » de projets innovants*

---

Ils offrent aux innovateurs les moyens et les délais nécessaires pour poursuivre leur projet d'innovation, car ils jugent sur les résultats plutôt que sur les méthodes. Ces parrains laissent aux innovateurs une grande autonomie, dans la mesure où ils tolèrent le risque. Leur rôle principal est d'être attentif au processus de conduite du projet et à ses jalons.

Ils doivent présenter clairement les objectifs stratégiques poursuivis, partager les objectifs de l'innovation avec d'autres. Ils perçoivent l'échec non pas comme un jugement d'incapacité de l'innovateur à conduire un projet, mais s'inscrivant dans un apprentissage de « la vie ».

Ce point de vue correspond au désir de donner le temps à l'Innovation Sociale de parvenir à maturité et pour l'aider, il s'emploie à rechercher toutes les possibilités pour favoriser l'éclosion d'un projet viable et optimiser les retombées positives des actions.

***Exemple EDF / sous-préfet Vaux en Velin***

## I.4. Le processus de développement d'une Innovation Sociale

### A. Les modalités de déclenchement d'une stratégie de changement

Au cours de l'année 1994-95, l'association M. C. A. (Mouvement de Citoyenneté Active<sup>5</sup>) a organisé les « *Rendez-vous de la curiosité* », des rencontres présentant l'activité de différentes expériences relevant de l'Innovation Sociale<sup>6</sup>, même si la démarche n'était pas identifiée comme telle et que les collectifs analysés ne se revendiquaient pas ainsi. Les animateurs de MCA ont adopté, pour leur étude de cas, une grille de lecture proposée par François PLASSARD<sup>7</sup>, qu'on peut utilement compléter par l'approche de José AROCENA présentée dans son livre sur l'initiative locale<sup>8</sup>.

#### 1. Au départ, un choc déclencheur qui suscite la mobilisation

« *Les situations d'urgence sont favorables* » parce que les mécanismes de défense n'ont pas eu le temps de se constituer, déclare Michel CROZIER<sup>9</sup>. On peut citer le vécu d'une situation d'oppression. Par exemple, le Mouvement des Chômeurs créé par Maurice PAGAT<sup>10</sup> s'est constitué à la suite du refus qui lui a été signifié d'inscrire un groupe de demandeurs d'emplois au syndicat CFDT (« *à quelle branche professionnelle vous rattachez-vous ?* » leur a-t-on demandé). Et c'est ainsi qu'est né le premier « Syndicat de chômeurs » appelé officiellement « Association syndicale de chômeurs. »

De même, un certain nombre d'Innovations Sociales se sont construites en réaction à l'extension de la rationalité économique à des domaines nouveaux d'activité. Par exemple, le refus de « *marchandiser le lien social* » a donné naissance à des expériences d'économie solidaire dans le domaine du maintien à domicile de personnes âgées<sup>11</sup>.

« *Morvandiaux ! Accepterez vous de vivre dans un désert qu'il vous faudra quitter un par un ?* » Telle était la teneur d'un tract distribué par un collectif d'associations ayant pour

<sup>5</sup> Créé par Patrick VIVERET.

<sup>6</sup> Ont été étudiés, entre autres, la Fondation Pour le Progrès de l'Homme, les Nouvelles Qualifications, Droit au Logement, le Réseau d'Echanges réciproques de savoirs.

<sup>7</sup> Renseigner

<sup>8</sup> José AROCENA, *Le développement par l'initiative locale, le cas français*, l'Harmattan, 1996.

<sup>9</sup> Michel CROZIER, op. cit., note n° 9.

<sup>10</sup> Renseigner

<sup>11</sup> Bernard EME, renseigner

objectif d'« *Agir et vivre en Morvan* ». Un cas du processus de développement local étudié par José AROCENA<sup>26</sup>.

Cette **prise de conscience** de la gravité, de l'urgence de la situation vécue comme insupportable, provoque une culture de la résistance, suscite dans l'énergie de la révolte, **une mobilisation pour agir**. Par exemple, la succession des incendies criminels qui ont eu lieu en 1986 et qui ont laissé sans abri une série de familles, a suscité le « *ça ne peut plus durer* » de l'association Droit au Logement<sup>12</sup>.

## 2. Une utopie concrète, une alternative reposant sur la culture du « faire »

### Ce qu'on appelle l'utopie concrète...

L'intuition qui traverse les collectifs mobilisés par cette prise de conscience qu'il y a d'autres façons de procéder, qu'« *on peut faire autrement* ». L'agression, la passe de la situation oblige à prendre une distance, acquérir un nouveau regard sur le réel. Comme disait Einstein : « *lorsqu'un problème nous résiste malgré d'énormes efforts de recherche, nous devons mettre en doute ses données premières. L'imagination est alors plus importante que la connaissance* ». Et effectivement, il y a une **créativité qui se rapproche de la démarche artistique** chez ces Innovateurs.

Les innovateurs n'attendent rien de l'« État-providence », ils agissent. Ils préfèrent le « *concret plutôt le bavardage idéologique* ». <sup>13</sup> Ils animent **des collectifs de résistance** se dressant contre l'ordre établi : des associations de protestation, de contestation, des comités de défense. Ils refusent la fatalité et l'impuissance : ils « *organisent la résistance, se regroupent afin de lutter contre l'échec scolaire, le racisme ou la désertification... Ils inventent tous les jours comment s'en sortir* <sup>14</sup> ».

Les idées qui émergent s'appuient sur l'intuition, l'imaginaire du groupe. Les solutions expérimentées permettent alors d'agir, sur la base même des ressources mutualisées des personnes en action. Par exemple, dans le cas cité plus haut, l'organisation d'une solidarité de proximité des gens du quartier a permis de trouver de quoi héberger les familles sans abri. C'est la notion de « **solidarité immédiate** », terme utilisé par les premiers créateurs d'associations de prêt de main-d'œuvre, vers 1981-82, qui ont fini par obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics en 1986, par l'officialisation du titre d'« Associations Intermédiaires ».

### Deux exemples d'actions immédiates

Au début des années 80, un certain nombre de syndicalistes et chômeurs sont confrontés à une situation jusque là inédite : des travailleurs se retrouvant en « fin de droits ». Refusant la fatalité de l'assistance, l'association « Aide – Redon » se crée en 1983, pour mettre en place un système de prêts de main-d'œuvre auprès de la

<sup>12</sup> Renseigner

<sup>13</sup> Jacques MOURIQUAND, op. cit., note n°...

<sup>14</sup> Renseigner

population locale, permettant aux chômeurs de retrouver des situations de travail et une couverture sociale. Il s'agissait de promouvoir une solidarité collective «immédiate » qui puisse fournir des revenus et restaurer des droits à des chômeurs. Le slogan en vigueur était « *Vous avez besoin de coups de main, ils ont besoin d'emplois...* » Les premières associations intermédiaires étaient nées.

De même, l'association Droit au logement (cf volume 2, chapitre ) répond aux mêmes caractéristiques : résoudre les situations sans-abri par saisie immédiate de logements vacants.

### 3. Un élément cristallisateur

Quelques exemples qui peuvent intervenir pour souder les membres d'un collectif :

- un sentiment d'appartenance à des constructions collectives ;
- la confiance entre les membres ;
- la fécondité du métissage, les idées « plurielles », la pensée complexe ;
- l'auto-organisation ;
- les tentatives essais-erreurs ;
- des échanges sans enjeux de pouvoir et d'argent ;
- le radicalisme de l'action ;
- des stratégies non-violents : « *on a des adversaires, pas des ennemis* » ;
- l'invention d'outils d'intelligence collective.

On trouvera plusieurs de ces éléments développés dans le chapitre I.5.

## B. Les étapes du développement d'une Innovation Sociale

*L'une des difficultés des structures innovantes est le problème de l'usure et la dégénérescence de leurs actions, induit par la durée. L'innovation sociale ne peut se pérenniser que si elle s'applique aux structures qui la développent. Il s'agit donc, tout au long du processus de développement de l'Innovation, de trouver des formes d'organisation qui permettent de la préserver.*

*Nous relevons 5 étapes longitudinales représentant le cycle de vie et de reproduction de toute Innovation Sociale.*

### L'émergence

Il s'agit de regrouper et de mobiliser l'ensemble des facteurs (humains, techniques et conjoncturels ) favorables à la **naissance** d'une action, d'une structure innovante. L'Innovation sociale est induite par une lecture complexe d'une réalité en plein changement.

---

### *Le développement*

---

Il faut cette fois permettre aux actions innovantes de dépasser le stade des micro-initiatives, afin de **favoriser l'élargissement de leur action de manière significative**. Par exemple, la dynamique de changement des régies de quartier fait évoluer leur champ d'action : elles s'ouvrent sur la notion de « service de proximité », élargissant la notion d'insertion par l'économique au développement local.

---

### *L'extension/transformation*

---

Il est important d'étudier comment étendre l'innovation à d'autres domaines, à d'autres publics, à d'autres territoires, parfois par adjacences successives. La question se pose également d'atteindre une « vitesse de croisière » significative.

---

### *La consolidation*

---

Il s'agit cette fois de faire face aux changements locaux (évolution des besoins de la population, modification des outils d'action) et à la transformation du contexte (par exemple : naissance du mouvement des quartiers dans une période autogestionnaire, puis déplacement des finalités face à une demande d'insertion économique dans un contexte de crise).

Les structures innovantes doivent s'appuyer sur un réseau et éviter de fonctionner de manière centralisée afin de pouvoir absorber les transformations de leur environnement. Il s'agit également de la question du développement durable (notion de temps de durée) des Innovations Sociales bien afin d'éviter la création de projets coûteux ou qui ne parviennent pas à maturité. Pour que ces dernières se renouvellent, l'émergence des pôles d'Innovation Sociale est nécessaire (des nouveaux espaces permettant de tester l'innovation en dehors des institutions).

---

### *La maintenance*

---

Afin de conserver une organisation **en état d'innovation**, ceci suppose de pouvoir conduire une évaluation pendant l'action et la mise en place de modalités de contrôles et de renouvellement.

## I.5. Quelles conditions favorables ?

*L'Innovation Sociale n'est pas un phénomène qui tombe du ciel ou qui pousse indifféremment sur n'importe quel sol. Comme pour une plante délicate, elle ne peut naître sur un sol aride, il faut des conditions propices à son éclosion. L'émergence d'une Innovation Sociale suppose la conjonction de trois grandes familles de ressources :*

*1/ des ressources humaines : un collectif d'acteurs ;*

*2/ Pour qu'une innovation soit sociale, il faut un terreau fertile à ce type d'initiative, c'est-à-dire un « tissu social » : c'est la notion de « milieu innovant » (C. LEMAIGNAN) ou de « Système d'Innovation »<sup>1</sup> appliqué au champ de la Transformation de la Société.*

*3/ des ressources techniques.*

### A. Des ressources humaines : un collectif d'acteurs

Nous avons déjà souligné cette différence fondamentale. L'innovation technologique est considérée le plus souvent comme produite par un « créateur génial » face à un système rationnel « *qui fait de l'entrepreneur le personnage central, sinon unique de l'innovation et en réduit le mécanisme au jeu du marché* »<sup>2</sup>. L'Innovation Sociale à l'inverse, se situe au cœur d'un processus beaucoup plus vaste et complexe, où un collectif d'acteurs puise ses ressources dans un environnement de relations humaines, de coopération et d'échanges avec lequel il fonctionne en interaction.

#### 1. Fonction conscientisation

Christian LEMAIGNAN a repéré que l'Innovation est « *le fait de groupes socioprofessionnels capables de dépasser les pesanteurs socioculturelles et désirant le redéploiement de leur site ou de leur activité* »<sup>3</sup>. Les innovateurs sociaux, contrairement à leurs collègues du champ technologique, ne peuvent pas investir le simple domaine du professionnalisme : leurs qualités ne se résument pas à un bon niveau de compétences. Cela paraît une lapalissade : on ne peut faire d'Innovation Sociale sans un haut niveau de conscience sociale... Nos entrepreneurs possèdent certes des capacités professionnelles, mais ils possèdent aussi une vision de la société et souhaitent œuvrer pour améliorer son fonctionnement. Se positionnant dans une attitude critique par rapport à des modèles d'excellence et de compétition générant l'exclusion, ils tentent de promouvoir

<sup>1</sup> Michel CALFON, *Recherche et Innovation en France*, Commissariat général au Plan, Ecole des Mines de Paris, 1993.

<sup>2</sup> Michel CROZIER, op.cit., page 2.

<sup>3</sup> Christian LEMAIGNAN, op. cit., note n° 11.

de nouvelles valeurs à base de solidarité et de partage. Il se sentent détenteurs d'une responsabilité, d'un « engagement » au sein de la société, jouant **à la fois un rôle d'expert et de militant**<sup>4</sup>... Albert JACQUARD, par exemple, qui consacre sa retraite à la cause des sans-abri déclare : "*Depuis que je suis à la retraite, j'exerce mon métier de citoyen. Je veux me sentir impliqué dans ma société et penser qu'elle dépend de moi comme de nous tous* »<sup>5</sup>.

Cette prise de conscience est favorisée par la présence, au sein du groupe, de «**leaders naturels**» ou de «meneurs» (traduction française du terme leader) porteurs de ces valeurs alternatives ou bien d'un élément extérieur, d'**un catalyseur** qui joue le rôle de messenger du collectif d'acteurs.

Les meneurs ou catalyseurs qui conduisent l'Innovation Sociale interviennent de manière non directive. Ils ont une capacité à exprimer ce que la plupart des membres du groupe ressentent confusément, sans parvenir à le formuler. Leur compétence relève de la «**maïeutique**»<sup>6</sup>, qui désigne «*l'art de faire accoucher les esprits des pensées qui contiennent sans le savoir* ». Ils font émerger une prise de conscience collective de type «*ça ne peut plus durer*» déjà évoquée au chapitre I.4. Et appellent à prendre à bras-le-corps la résolution d'un manque, un problème, une injustice, une urgence...

#### Exemple : un appel « éveilleur de consciences »

Un des appels les plus célèbres qui a cristallisé la prise de conscience collective sur la question des sans-abri : celui de l'Abbé Pierre au cours de l'hiver 1954, qui a servi de porte-parole à un collectif de personnes démunies et qui a interpellé les responsables politiques et l'opinion.

## 2. Fonction identitaire : créer un sentiment d'appartenance

L'Innovation Sociale prend racine dans des communautés d'habitants, soudées par des liens de solidarité. D'après le Petit Robert, une communauté fait référence à «*tout groupe humain ayant des biens, des intérêts, des goûts, des idées ou des croyances en commun* »<sup>7</sup>.

Comme le souligne Paul-Henri CHOMBART DE LAUWE<sup>8</sup>, la mise en place de nouveaux modes d'organisation sociale nécessite au départ une prise en compte «*des aspirations, des désirs et des représentations* » des membres du groupe. La mobilisation s'effectue par l'intermédiaire d'**un consensus fort** autour d'une communauté de valeurs et de

<sup>4</sup> « Experts et militants, la cohabitation », Revue *POUR*, n° 100, février-mars 1985.

<sup>5</sup> In *La lettre d'information des petits frères des pauvres*, 4<sup>ème</sup> trimestre 1995.

<sup>6</sup> Terme d'origine grecque, vulgarisé par SOCRATE, fils de sage-femme.

<sup>7</sup> Définition citée dans « La logique des communautés », in *Sciences Humaines* n° 48, Mars 1995.

<sup>8</sup> Revue *Autrement*, op. cit., page 2.



finalités, d'idées et d'intérêts, souvent en réaction aux normes habituelles. L'Innovation Sociale se nourrit de ce sentiment d'appartenance : un préalable indispensable à l'action de transformation sociale, grâce à la production d'un nouveau cadre de référence...

D'après Patrick MOQUAY<sup>9</sup>, ce sentiment d'appartenance de la « *communauté attachée à un territoire* » se fonde sur « *un ensemble d'éléments relevant de la géographie physique ou économique et bien évidemment des phénomènes culturels, liés à des traditions, à des manières de penser ou de faire partagées par la communauté* ». Par exemple, des initiatives culturelles telles que les écomusées ou certaines associations de préservation du patrimoine « *peuvent créer ou réveiller un sentiment d'appartenance à une même aire culturelle, donc à une communauté* »<sup>42</sup> ajoute-t-il encore.

Ce sentiment d'appartenance se crée d'après Michel CROZIER<sup>10</sup> par une « **reconnaissance réciproque** », qui unit les membres du groupe. Ceci n'est possible que s'il existe **un espace d'échange** et de relations humaines. Une « solidarité de proximité » entre les individus. Ainsi que le déclare Hugues DE VARINE « *il y a un amont de l'initiative qui comprend l'écoute d'un milieu social donné, l'identification et la reconnaissance de formes culturelles spécifiques, de savoir-faire, de solidarités informelles, de besoins, qui vont en fin de compte, provoquer le surgissement d'idées* »<sup>11</sup> Il s'agit de redonner ou d'acquérir une confiance collective, pour des groupes qui n'ont pas l'habitude d'entreprendre, qui sont pas reconnus par la société comme des créateurs.

Le sentiment d'appartenance se consolide ensuite dans la **mobilisation collective**. Les meneurs ou catalyseurs aident la communauté à prendre en main son destin collectif, à s'organiser. Ils renforcent le sentiment d'identité du groupe par l'action concrète, lui permettant de passer de la résignation à l'espoir...

#### **Exemple : une représentation partagée**

Le Comité National de Liaison des Régies de Quartier a déposé un « label » que l'on obtient en adhérant à la « charte » des Régies de Quartier, qui précise un certain nombre de valeurs et de finalités autour de la notion de « **citoyenneté** » des habitants de ces territoires. C'est au nom de cette identité commune que les acteurs des Régies se positionnent et agissent.

### **3. Fonction projective : construire une vision partagée du futur**

La représentation partagée du territoire permet d'identifier les avènements possibles, puis de construire un « horizon », une vision du futur. L'innovateur devient agent de changement, s'il acquiert la capacité de fixer des objectifs, de déceler des « réserves mobilisables » au service de ce but identifié et si le groupe peut parvenir lui-même à une

<sup>9</sup> Patrick MOQUAY, *L'intercommunalité en 12 facteurs*, SYROS, 1996.

<sup>10</sup> Michel CROZIER, op. cit., note<sup>9</sup>.

<sup>11</sup> Hugues DE VARINE, in *Partenaires* n°1, Février 1990.

maîtrise grandissante de ses décisions et de sa capacité d'agir. Les membres du collectif doivent se sentir porteurs d'un avenir commun.

Grâce à la mobilisation du groupe, aux possibilités d'informations et de contacts que représente ce collectif, «*l'innovateur peut prévoir et maîtriser plus facilement les conséquences de ses choix*»<sup>12</sup>. En suscitant la confiance dans les capacités de changement du groupe ou du site, il cristallise l'adhésion à des objectifs stratégiques.

Puis, à l'intérieur de ce projet global de territoire, viennent se greffer les projets collectifs des acteurs. La construction **ensemble** du projet devient un acte émancipateur, une construction du lien social, comme l'explique Jean-Pierre BOUTINET<sup>13</sup>.

### Exemple : des collectifs de projets ruraux

Depuis octobre 1990, la FNCIVAM (Fédération Nationale des Centres d'Initiative pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural) a mis en place, dans les zones rurales, une formation d'«*Agriculteur-Animateur de Projet*» (AAP). Elle constitue des groupes de «*prospective-action*» sur un site, réunissant des chercheurs extérieurs au territoire et des résidents locaux. Le but est de mobiliser de «*l'intelligence à plusieurs*»<sup>14</sup> pour faire émerger un projet de territoire.

La méthode de prospective appliquée à un territoire a été bien décrite par François PLASSARD, notamment dans son dernier ouvrage<sup>15</sup>. Il identifie trois étapes dans cette démarche :

⇒ **Une relecture critique de l'histoire** à partir des questions du présent, qui réinterprète le passé en lui donnant un sens. Cette première phase débouche sur «*l'acquisition d'un nouveau regard sur le réel*».

⇒ **Le repérage de « faits émergents porteurs d'avenir »**, de nouveautés n'obéissant pas aux logiques traditionnelles et des savoirs institués, positionnés dans les franges, la périphérie de l'existant, qui vont permettre la transformation du réel. Ce que Bertrand SCHWARTZ désigne comme «*les fissures dans lequel on peut s'introduire pour remettre en cause le système officiel*»<sup>16</sup>.

l⇒ **La faisabilité opératoire** de cette nouvelle réalité. Cette troisième étape postule que le futur est déjà potentiellement inscrit dans le présent, à condition d'être en capacité de

<sup>12</sup> Michel CROZIER, op.cit. note n° 9.

<sup>13</sup> Jean-Pierre BOUTINET, *L'anthropologie du projet*, PUF, 1992.

<sup>14</sup> in *Initiatives rurales*, revue de la FN-CIVAM, Mai-Juin 1993.

<sup>15</sup> François PLASSARD, *Territoires en Prospective*, 1994.

<sup>16</sup> Rapport d'évaluation de M.C.A., op. cit., note n° 25.

le percevoir et de repérer les impasses ou ruptures, afin d'établir différents scénarios prospectifs possibles.

### Exemple d'outil « en marge » : les CIGALES

C'est en subvertissant un outil financier classique « les clubs d'investisseurs » créés sous Valéry GISCARD D'ESTAING que sont nées les C.I.G.A.L.E.s, les « **Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire** », donnant une signification nouvelle à leurs groupements, basés non sur des finalités économiques mais éthiques.

La loi Monory de Juillet 1978 avait en effet pour objectif de réorienter l'épargne des particuliers placée dans l'immobilier et les livrets de Caisse d'épargne, vers le financement d'entreprises avec exonération fiscale de l'épargne investie. Par opposition aux « fourmis » industrielles incitées à boursicoter ensemble dans le but de faire du profit, ces « cigales » regroupant des petits collectifs de particuliers épargnants, mobilisés sur des valeurs de partage et de solidarité, investissaient dans des projets portés par des publics « *qui n'intéressent pas les banquiers* »<sup>17</sup>.

#### 4. Fonction animation : « donner une âme »

Ce n'est pas par hasard si animateur vient de « âme »<sup>18</sup>. La fonction d'animation consiste à « donner de l'âme » au projet, c'est-à-dire lui **donner un sens** (dans la double acceptation du terme, à la fois au sens de « direction » et de « signification »<sup>19</sup>) défini par le collectif d'acteurs, afin de transformer le territoire en « bassin de vie ». Cette fonction est très importante, car elle permet d'« accompagner le vivant<sup>49</sup> », de repérer tout ce qui émerge, qui contient des « germes de métamorphose »<sup>20</sup>, susceptibles de favoriser le processus de changement.

La fonction animation permet d'articuler toutes les dimensions essentielles à la réussite du projet global. Elle est également fort délicate : il n'est pas facile de mobiliser des acteurs, dans un contexte où les fonctions techniques sont généralement survalorisées par rapport aux valeurs humaines.

<sup>17</sup> Jacqueline LORTHIOIS, « L'Economie Alternative et Solidaire », in *Lettre de la rue Saint-Guillaume* (Sciences Po-Paris), n° 71, Mars 1995.

<sup>18</sup> Jacqueline LORTHIOIS, « Obscur métier du désir », in *Guide des métiers du développement local*, Centre Inffo, 1994.

<sup>19</sup> Jacqueline LORTHIOIS, *Diagnostic local de ressources*, Ed W, 1996.

<sup>20</sup> Expression de l'association « Culture et Liberté », colloque des 15-16 décembre 1993.

### Exemple : les animateurs de pays de Picardie

Le Conseil régional fait figure de pionnier en matière de mise en place de politique de pays. La Picardie a été découpée en 41 pays, gérés par autant de structures de développement local. 46 chargés de mission ont été mis à la disposition des structures intercommunales de développement<sup>21</sup>, ce qui a permis d'élaborer à ce jour (début 1996) 35 projets de territoires, avec la participation de 25 000 habitants.

La fonction animation assure trois missions essentielles avec les compétences qui leur sont liées, d'après Bernard BARBARY <sup>22</sup>:

⇒ a/ **Une mission plus relationnelle de dynamisation**, basée sur l'écoute, la mise en relation, le développement de la motivation des acteurs, la prise de parole et l'expression des projets.

⇒ b/ **Une mission plus politique de négociation/médiation**, portant sur les stratégies de conduite de projets, les relations de pouvoir et la capacité à émettre des propositions aux élus et institutions... Ce qui suppose de posséder une tolérance au conflit, un comportement clair vis-à-vis des rôles d'autorité, une capacité de coopération avec une pluralité d'interlocuteurs.

⇒ c/ **Une fonction beaucoup plus technique et méthodologique**, en matière d'ingénierie de projet (programmation, phasage).

### 5. Fonction mémoire : notion de capitalisation

Elle a été largement analysée dans l'ouvrage de Pierre DE ZUTTER<sup>23</sup> qui a étudié les expériences de développement conduites en Amérique du Sud par des populations locales, notamment des paysans. Il s'agit de capitaliser les connaissances apprises empiriquement dans le cas des expériences, afin d'en faire «*un capital au service de tous*». La capitalisation permet «*le passage de l'expérience à la connaissance partageable*». Elle constitue un outil de conduite d'action qui vise à augmenter la valeur de l'expérience vécue. Elle permet d'opérer une transformation, une conversion. Dans l'expérience, on trouve à la fois :

⇒ **Un capital qui se renouvelle** : il est important de connaître pourquoi certaines expériences sont dépassées et comment se posent aujourd'hui les questions.

<sup>21</sup> In *Agir en Picardie*, Conseil Régional, Oct-Nov 1995.

<sup>22</sup> Interview de Bernard BARBARY, in *Transrural Initiatives*, n°61, Février 1996.

<sup>23</sup> Pierre DE ZUTTER, *Des Histoires, des Savoirs et des Hommes*, Fondation Pour le Progrès de l'Homme, 1994.

⇒ **Un capital qui s'accumule** : il est inutile d'inventer des choses déjà mises au point par d'autres antérieurement. Ceci représente un gain de temps et d'énergie.

⇒ « *Tous deux méritent diffusion, nous avons besoin que tous deux circulent* »<sup>56</sup>.

La capitalisation peut constituer un élément important pour **l'autoformation**. Il s'agit pour communiquer à d'autres les acquisitions de son expérience, de les formuler, les exprimer. Cela permet de clarifier ce qui n'était souvent que latent, voire de développer des idées qui ne seraient pas apparues sans cette démarche. De même, comme un effet miroir, une personne exposant aux autres les apports de sa propre histoire, incite ses interlocuteurs à se pencher sur leur vécu personnel, donc à développer leur propre réflexion. La capitalisation participe non seulement à l'autoformation du capitalisateur, mais également à celle des autres.

---

## 6. Fonction évaluation

---

Elle consiste à produire un jugement, à attribuer de la valeur à la chose jugée. Mais par le regard qu'elle porte sur la réalité, elle la transforme en l'observant, parce que nous nous situons dans une logique du vivant.

La notion même d'évaluation renvoie à la notion de démocratie, en ce qu'elle produit du pouvoir, par sa capacité d'interprétation du réel. Idéalement, l'évaluation devrait être le fait « *des acteurs et agents qui interagissent sur les terrains, au plus près des habitants, ces derniers devant être, d'une certaine manière, les véritables évaluateurs, en première et dernière instance, des politiques qui leur sont destinées.* »<sup>24</sup>

La situation idéale étant que les porteurs de l'Innovation Sociale puissent avoir les moyens d'effectuer **l'autoévaluation** de leur projet.

## B. Un Milieu innovant, ou Système d'innovation

Pour créer un projet innovant qui réponde aux besoins locaux d'une population, il faut que les initiateurs de cette action se positionnent par rapport à un environnement favorable, porteurs **d'une culture du développement**. L'Innovation Sociale est indissociable d'un « Milieu porteur », qui lui permet de naître et de se développer. Pour Christian LEMAIGNAN « *ce sont les milieux qui entreprennent et qui innovent.* »

**Nous définissons un « milieu innovant » comme une forme d'organisation qui favorise l'initiative.** Le milieu innovant correspondrait à une sorte d'**environnement**

---

<sup>24</sup> Jean-Michel MONTFORT, Hugues DE VARINE, Ville, Culture et Développement, Ten/Syros, 1995.

**porteur**, qui permettrait au collectif d'acteurs de s'exprimer, de satisfaire ses besoins fondamentaux, de nourrir de nouvelles idées, d'expérimenter.

Le concept de milieu vise précisément à rendre compte de la dynamique de l'environnement des acteurs au niveau territorial, c'est-à-dire de leur **capacité à susciter et à entraîner le développement**. On retrouve une idée chère au développement local : la notion d'**endogénéité**, impulsée à partir des ressources du territoire lui-même.

Pour Michel CALFON, étudiant la relation Recherche/ Innovation (au sens technologique du terme), l'identification, les axes de développement, la pérennisation des innovations dépendent d'« *un ensemble de variables qu'il serait vain d'isoler et qui font système*<sup>25</sup> ». Nous pouvons transférer cette notion au champ de l'Innovation sociale, avec la notion de « **Système d'Innovation Sociale** ».

Nous avons identifié comme faisant partie des ressources du milieu innovant :

- les institutions (l'État, les collectivités territoriales) ;
- la société civile et notamment ses réseaux d'échanges ;
- le monde économique, c'est-à-dire les entreprises.

---

## 7. fonction validation : la volonté des institutions

---

C'est Bertrand SCHWARTZ qui insiste sur la nécessité de l'existence, au niveau institutionnel, d'une **volonté politique** pour impulser l'innovation. Décrivant l'expérience de l'insertion des jeunes en difficulté dans son livre «*Moderniser sans exclure*<sup>26</sup>», il montre comment, à la suite de son rapport en 1982 sur «*L'insertion sociale et professionnelle des jeunes* » préconisant de créer des lieux d'accueil (les futures Missions Locales), le soutien du gouvernement a été décisif dans les dispositifs de lutte contre l'exclusion des jeunes.

Hugues DE VARINE insiste également sur l'apport des ressources institutionnelles pour matérialiser l'innovation. Il ne croit pas qu'une communauté d'habitants puisse transformer une « invention » en innovation **sans l'appui de la collectivité**, locale ou nationale, parce qu'elle seule possède l'autorité nécessaire, reposant sur la légitimité du pouvoir.

Dans tous les exemples cités au point A, il y a, à un moment donné, reconnaissance par le milieu institutionnel de ces « inventions sociales » qui peuvent alors devenir des Innovations. Serge MOSOVICI insiste aussi sur la nécessité d'une volonté soutenue par des moyens matériels, pour démarrer ce qu'il appelle un « **cyclotron**<sup>27</sup> **d'innovations** » (qui permet d'obtenir des énergies supérieures).

---

<sup>25</sup> Michel CALFON, op. cit, note n° 34.

<sup>26</sup> Bertrand SCHWARTZ, *Moderniser sans exclure*, La Découverte, 1994.

<sup>27</sup> Serge MOSCOVICI, op. cit. page 2.

## 8. Fonction sécurité

Pour Thierry GAUDIN, l'Innovation ne peut émerger que s'il existe un minimum de conditions de sécurité, favorables à la création. Il pense que ce n'est pas un hasard si l'innovation est apparue dans les pays où les droits de l'homme étaient à peu près respectés.

L'Innovation Sociale a besoin de s'appuyer sur un cadre réglementaire et des lois.

### Exemple : s'appuyer sur la législation pour innover

Le DAL s'est basé sur une loi ancienne non appliquée, qui permet les réquisitions de logements vacants, pour justifier la légitimité de ses occupations par des sans-abri.

## 9. fonction permissivité : un certain « désordre »

L'innovation suppose « un certain potentiel de désordre, de contestation, de destruction et de gaspillage »...note encore Serge MOSCOVICI. François PLASSARD insiste également dans les « Ateliers de prospective » qu'il anime sur les territoires, sur la nécessité d'un « **bouillonnement créateur** », déclarant : « *rien n'est plus rangé que la mort...* » Et de citer Hubert REEVES : « *s'il n'y avait pas de désordre, la terre serait composée de carbone, d'oxygène, d'hydrogène, d'azote, de fer et de trous noirs...* »<sup>28</sup>

Sous des vocables divers, s'exprime l'importance d'un certain foisonnement d'idées, d'une « intelligence discursive » chère à Hubert JAOUÏ (promoteur des méthodes de créativité)<sup>29</sup>, qui fasse fonctionner l'hémisphère droit du cerveau au même titre que l'hémisphère gauche, abusivement survalorisé dans toutes les techniques pédagogiques. Le milieu innovant doit donc être permissif et offrir des espaces de frictionnement d'idées en vrac, des lieux de paroles libres, non censurées.

### Exemples :

- Les acteurs du monde rural s'accordent tous à considérer comme une date fondamentale « **Les Etats Généraux du Développement Agricole** » (EGDA)<sup>30</sup>, organisés à l'initiative du Ministère de l'Agriculture pendant l'hiver 1982-83. Cette grande manifestation qui a touché 550 petites régions et mobilisé 200 000 personnes, avec un public très divers de paysans, de techniciens, de ruraux, a relancé la dynamique du développement agricole.

<sup>28</sup> Hubert REEVES, *Patience dans l'azur*, Editions du seuil, 1981

<sup>29</sup> Hubert JAOUÏ, *La créativité, mode d'emploi*, ESF, 1990.

<sup>30</sup> In revue *POUR*, n° 102, septembre-octobre 1985.

- De même, Michel GODET, un des experts de la prospective<sup>31</sup> commence toujours ses « **Ateliers de prospective appliquée** » sur des sites par une phase de destruction (identification et remise en cause des idées reçues), avant d'engager une phase de questionnement sur le réel.

## 10. Fonction cohérence

Pour Christian LEMAIGNAN, il est essentiel qu'existe **une cohérence entre le savoir-faire, la culture et les ressources du milieu**. Il s'agit de veiller à la relation positive entre la partie et le tout, entre le local et le global<sup>32</sup>. La fameuse phrase « *agir localement et penser globalement* » chère aux praticiens du développement local décrit cette mise en relation.

Marie-Élisabeth CHASSAGNE estime pour sa part que le territoire local n'est pas une entité fermée, opposée à la nation ou à la planète : « *c'est un sous-ensemble inclus dans des systèmes territoriaux emboîtés. Du local au planétaire, il n'y a pas d'opposition dialectique, mais des relations d'inclusion, qui peuvent être conflictuelles. Au sein d'un tel système, on peut identifier deux types de flux : ceux qui assurent la cohésion (solidité) de chaque sous-ensemble, ceux qui assurent la cohérence du tout*<sup>33</sup> ».

Il s'agit de rechercher un équilibre entre l'individu et le collectif d'acteurs dans sa relation au milieu local, mais aussi de s'ouvrir sur l'Etat et l'international. Il serait fallacieux d'opposer « *les individus inventifs et aventureux, appelés vers le grand large des échanges mondiaux et des êtres craintifs tentés par un repli frileux autour du clocher du village...* » déclare encore Marie-Elisabeth CHASSAGNE. Pour faire du développement rural, il faut aujourd'hui de grandes quantités d'audace, d'imagination et d'adaptabilité. A la fois valoriser les ressources locales et connaître les grandes données des cours agricoles mondiaux. On ne peut sortir du modèle agricole productiviste des années 50, sans investir dans le capital intellectuel.

### Exemples : du village ou du quartier à l'International

**L'association Dialloc-Villages**<sup>34</sup> est née d'une action contre l'isolement rural des femmes habitant dans des zones en voie de désertification de Champagne-Ardenne, souhaitant élargir leurs fonctions domestiques et s'ouvrir sur l'extérieur. D'où ce nom

<sup>31</sup> Michel GODET, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991.

<sup>32</sup> François PLASSARD, op. cit. note n° 48.

<sup>33</sup> Marie-Elisabeth CHASSAGNE, in POUR n° 93, Janvier-Fév 1984.

<sup>34</sup> Jeu de mots évoquant à la fois la situation de femmes au foyer vivant des « allocations » et le manque de communication dont elles souffraient.



donné à leur association en forme de clin d'œil. Elles ont d'abord développé une action de mise en relation des villages entre eux, qui a débouché sur la mise en valeur d'un patrimoine gastronomique et culturel, avec l'organisation d'un cinéma itinérant. Puis l'opération s'est élargie à un festival qui combine les deux approches, la gastronomie (locale et internationale) et le cinéma (festival international du film).

**ATLAS** (Aide Transport, Logis, Aide Soins) est un dispositif humanitaire qui offre des services logistiques. Il organise l'expédition et la distribution de vivres, de vêtements, d'hébergements et de soins médicaux en direction des populations particulièrement démunies (cf camps de réfugiés). Il fait participer des jeunes en insertion des actions humanitaires internationales les faisant ainsi sortir de la réalité étroite de leur quartier.

### **11. fonction médiation : un partenariat élargi**

Comme le précise Bernard EME<sup>35</sup>, « *le partenariat tente une difficile réconciliation entre les valeurs de compétition, d'efficacité économique, d'esprit d'initiative, d'individualisme, voire de rivalité... et les valeurs de solidarité, d'entraide, de concertation communautaire.* »

Le partenariat local est un lieu d'apprentissage où on apprend à travailler ensemble, à écouter le point de vue de l'autre. La dynamique d'apprentissage caractérise la capacité des acteurs du milieu à modifier au cours du temps leurs comportements, en fonction des transformations de leur environnement. C'est la faculté d'entreprendre et d'innover des acteurs du milieu. Il s'agit à la fois de construire des acteurs collectifs et d'inventer des systèmes de régulation locale.

#### **Exemple : les Comités de Bassins d'Emploi**

Les Comités locaux de l'emploi sont apparus dans les années 80 de la rencontre informelle de syndicalistes et d'entreprises au niveau local. Celui de Lorient, par exemple, a été impulsé par la CFDT. Ils se sont transformés en suite en Comités de bassin d'emploi (C.B.E.) , avec la reconnaissance officielle du Ministère du Travail en 1982/83. Leur fonctionnement repose sur une représentation tripartite des acteurs locaux : les élus, les entreprises et les syndicats ouvriers.

Un Comité de liaison des comités de bassin d'emploi (CLCBE) a été créé en 1984. Certains comités ont élargi leur partenariat à un quatrième collègue de partenaires associés (administrations, chambres consulaires, associations).

Il en existe aujourd'hui 130 qui fonctionnent dans toute la France, réunissant 3000 partenaires locaux.

<sup>35</sup> In POUR, n° 106, mars/avril/mai 1986.

---

## 12. Fonction cohésion : tisser des liens

---

Elle désigne la capacité à tisser des relations entre les acteurs, basées sur la confiance et la solidarité, appuyées par un travail d'équipe avec les réseaux socioprofessionnels locaux.

Un bon outil est **le maillage** : les coopérations entre acteurs finissent par dessiner des réseaux. Ceux-ci caractérisent l'organisation du Milieu innovant et visent à utiliser les ressources créées en commun par ses acteurs. L'environnement doit savoir écouter ses innovateurs, mais aussi les brancher sur le monde extérieur, soit des réseaux internes et externes.

Christian LEMAIGNAN distingue trois sous-systèmes d'influence :

- Les réseaux de pouvoir  
qui concernent les relations interpersonnelles et intracommunautaires ;
- Les réseaux de métier  
qui valorisent les traditions et savoir-faire locaux ;
- Les réseaux d'influence  
d'appartenance civique, religieuse...

---

## 13. fonction patrimoine

---

Le territoire possède une histoire collective, qu'il faut s'approprier pour définir les thèmes et les modalités des transformations à engager.

### ⇒ **Le socioculturel**

Il faut à la fois un patrimoine suffisamment **spécifique** pour qu'existe une communauté de systèmes de représentation, de langages et de valeurs, une conception commune du devenir du territoire, facilitant l'entente et la coopération.

Mais aussi une **grande diversité** de savoirs et de savoir-faire complémentaires, pour multiplier les richesses et les opportunités de « *fertilisation croisée* ».

Dans le Nord-Pas-de-Calais, par exemple, « *la culture, dès le début des dispositifs de la ville en 1984, a été introduite comme une dimension à part entière des politiques et des programmes* »<sup>36</sup> déclarent Jean-Michel MONTFORT et Hugues DE VARINE. D'emblée, la culture a été pensée comme solidaire et complémentaire des dispositifs de

---

<sup>36</sup> Jean-Michel MONTFORT et Hugues DE VARINE, op. cit., note n° 57.

développement urbain, économique et social, favorisant ainsi la mise en place d'actions. Cette politique volontariste a permis que se crée une dynamique culturelle nouvelle.

### Exemple : Radio Canal Sambre

Conçu comme un outil culturel en 1980, Radio Canal Sambre s'appuie sur 26 communes en contrat d'agglomération. Cette radio intègre de multiples formes d'expression inscrites, tant dans les traditions locales et l'histoire que dans la rencontre de « cultures de l'autre »<sup>37</sup> (autres régions, immigrés, étrangers...) La radio construit des passerelles de communication entre les divers publics. Un exemple de valorisation d'une région et de ses habitants, qui prône la valeur de communauté : c'est la population du bassin de Sambre qui utilise cet outil pour son développement.

#### ⇒ L'économique

– en termes sectoriels, il faut que le milieu économique soit relativement spécialisé, afin de faire émerger les spécificités des filières d'activités, de qualification, de savoir-faire...

– en termes fonctionnels : les fonctions doivent être suffisamment diversifiées pour que la plus grande partie des processus d'innovation soit effectivement appropriable par les membres des différents réseaux.

## C. Des ressources techniques

Le partenariat institutionnel peut soutenir l'innovation sociale par des aides matérielles et humaines, la mise à disposition d'outils...

Citons par exemple :

- formations ;
- conseil, accompagnement ;
- développement culturel ;
- simplification des procédures, guichet unique ;
- aide au transfert de technologie ;
- financement de la recherche-développement ;
- accès à un potentiel de recherche, des équipements, des infrastructures...

Il serait souhaitable qu'il existe des moyens de reconnaissance des actions accomplies qui tentent à récompenser les activités coopératives, constructives et innovatrices... Il existe plusieurs « prix de l'Innovation Sociale » dont bien entendu ceux de la DIIESES. Ils seraient à diffuser et à valoriser.

---

<sup>37</sup> En référence à Hugues DE VARINE, *La culture des autres*, Le Seuil, 1976.