

Innovation sociale: l'économie de demain?

Le thème de l'innovation sociale est apparu dans les années 1960, porté par des théoriciens du management comme Peter Drucker ou des entrepreneurs sociaux comme Michael Young, le fondateur d'Open University. Mais il n'a vraiment pris son essor que depuis une dizaine d'années, en redessinant la frontière parfois floue entre entreprise et société civile, l'une s'inspirant de l'autre et réciproquement.

Il y a innovation et innovation

Nous vivons aujourd'hui, dit-on, dans le monde de Joseph Schumpeter, qui avait mis en évidence les [cycles de création-destruction](#) animant l'économie capitaliste. L'économiste autrichien pointait notamment deux facteurs de renouvellement: l'innovation technologique et le rôle des entrepreneurs. L'innovation technologique recouvre plusieurs formes: création d'un produit, nouveau procédé de production, nouvelle organisation de la production, nouveau marché ou nouvelle source de matière première ou d'énergie. L'entrepreneur est très précisément celui qui fait le pari de l'innovation, dont il assure la réussite grâce à son dynamisme.

Depuis longtemps les modèles d'affaires et de management se sont haussés au niveau de l'innovation technologique. L'art d'organiser les hommes, de jouer de leurs interactions, est au cœur de la création de valeur. Certains économistes vont plus loin, en se demandant si l'innovation sociale ne jouera pas demain un rôle comparable.

James Taylor la [définissait](#) en 1970 comme "de nouvelles façons de faire les choses dans le but de répondre à des besoins sociaux". Cela peut tenter deux types d'acteurs: les militants et, comme chez Schumpeter, les entre-

preneurs. Qu'elle se place sous le registre de la charité ou de l'émancipation sociale, l'action des premiers se joue traditionnellement *au défaut* du marché, dans ses interstices. Les seconds ont au contraire pour ambition *d'élargir* le marché en y incorporant leurs activités, soit en concurrence avec les acteurs existants, soit en proposant de nouveaux services, ou de nouveaux produits, soit en visant une clientèle nouvelle.

Profit, non-profit: une distinction dépassée?

Longtemps, la distinction entre *profit* et *non profit* a eu un caractère d'évidence: elle s'imposait si naturellement qu'il n'y avait aucun sens à l'interroger. Tout au plus relevait-on quelques zones de contact, comme l'existence de formes de capitalisme soucieuses de leur impact social, des pionniers comme Frédéric Le Play à la doctrine sociale de l'Eglise (fin du dix-neuvième siècle) et à la RSE d'aujourd'hui. Des sociologues comme Georges Friedman, par ailleurs, ont pointé depuis les années 1950 le caractère entreprenant des militants, les qualités professionnelles qu'ils mobilisent, les capacités de gestion et de management exigées par la conduite d'une organisation.

Mais sur le fond les deux mondes différaient par leur finalité: gagner de l'argent ou aider les autres. Or cette distinction tend depuis une dizaine d'années à s'estomper. Dès 1994, Peter Drucker [remarquait](#) que "non-profit" n'est qu'un terme juridique, qui ne signifie rien sinon que sous la législation américaine ces organisations ne paient pas d'impôts: qu'elles soient dirigées ou non vers le profit n'impacte "ni leur fonction, ni leur comportement".

Les formes d'entrepreneuriat social qui émergent aujourd'hui demandent à être scrutées de près, car elles pourraient bien préfigurer certains aspects de l'économie de demain. Après tout, ce ne serait pas la première

<http://www.paristechreview.com/2011/12/16/innovation-sociale-economie-demain/>

This content is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.
You are free to share, copy, distribute and transmit this content



73 rue Sainte-Anne 75002 Paris, France - Email : contact@paristechreview.com / Landline : +33 1 44 50 32 89

Innovation sociale: l'économie de demain?

fois. Les caisses mutuelles de solidarité fondées par les ouvriers du dix-neuvième siècle furent la matrice des systèmes d'assurances sociales qui sont l'une des bases du capitalisme moderne, absorbant des flux financiers considérables pour rémunérer des millions de personnes et offrir à la société de consommation des consommateurs allégés du souci du lendemain.

Plus récemment, le développement de l'*open source* et les fascinants usages économiques du gratuit ont fait apparaître la façon dont l'économie du profit pouvait se renouveler en incorporant les échanges non-lucratifs. Les réseaux comme Facebook ont révélé la valeur économique des interactions sociales. Or c'était précisément sur les finalités, les *outputs*, que se fondait la distinction entre entrepreneurs d'affaires et entrepreneurs sociaux. Que devient cette distinction si la création de liens sociaux devient le cœur des nouvelles activités économiques?

Créativité sociale et esprit d'entreprise

Dans un [colloque](#) organisé à Paris en novembre 2011, Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka Europe francophone, racontait une histoire originale, qui signale bien les interpénétrations entre les deux mondes. En Inde, une ONG qui finançait les opérations de la cataracte a vu ses fonds se tarir brutalement. Même si cette opération n'est pas très onéreuse, beaucoup de familles étaient incapables de la financer. Un bénévole américain a eu l'idée de les faire payer quand même, sur la base de ce qu'elles pouvaient donner; il est apparu qu'un budget d'une cinquantaine de dollars était dans leurs moyens. Sur cette base on pouvait construire, non pas un complément caritatif, mais un véritable *business model*. Le bénévole s'est mué en entrepreneur, montant une structure qui fabrique aujourd'hui des lentilles intraoculaires en grandes quantités. Son entreprise est rentable et elle a contribué à rendre la vue à quatre millions de personnes: profit *et* non-profit.

Les grandes entreprises considèrent d'ailleurs avec intérêt le "bas de la pyramide", le groupe socio-économique le plus vaste et le plus pauvre, qui représenterait 2,5

milliards de personnes et, quelle que soit leur pauvreté, une proportion considérable du pouvoir d'achat mondial. Presque personne n'en avait réellement mesuré le potentiel jusqu'à la publication du fameux article de C.K. Prahalad et Stuart L. Hart, "The Strategies for the Bottom of the Pyramid", publié sur Internet puis par la *Harvard Business Review* avant d'être développée dans un [best seller](#). Tout en entrant soudain dans le champ des acteurs du profit, cette catégorie économique reste associée aux pratiques du *non-profit*, ce qui peut amener les deux catégories à se mêler, comme le montre l'histoire des opérations de la cataracte. Dans ce cas précis, le succès de l'entrepreneur social passe par sa capacité à se muer en entrepreneur tout court; et le businessman n'aurait pu naître sans l'esprit benévole qui l'animait au départ de son aventure. Les deux postures sont indissociablement liées.

Dans une [communication récente](#), Julien de Freyman (ESC Troyes), Katia Richomme-Huet (Euromed-Marseille) et Robert Paturel (Université de Brest) étudient de façon systématique les parcours personnels d'entrepreneurs ayant eu, au fil de leur carrière ou au sein d'une même activité, les deux postures. La réalité entrepreneuriale est complexe, écrivent-ils, car aux deux extrêmes de l'entrepreneuriat classique et de l'entrepreneuriat social s'ajoute à présent une voie intermédiaire de conciliation entre motivations économique et sociale, l'entrepreneuriat sociétal. Cette configuration permet d'explorer les diverses relations entre les trois formes d'entrepreneuriat.

S'esquisse ainsi une nouvelle figure de l'entrepreneur, marquée par une recherche de sens. Kevin Cardona, dans un [article](#) publié en 2006 sur l'Observatoire du management alternatif, repère ainsi l'émergence d'un paradigme différent, où dominant les thèmes de la réalisation de soi et le refus d'une tâche imposée et dénuée de sens. "Si l'entreprise est un petit monde en soi, elle est aussi un point de vue sur le monde, un reflet de celui-ci, un visage de la société. L'entrepreneur moderne a pris conscience de cette responsabilité en se détachant de la simple consommation du monde." Les entrepreneurs

Innovation sociale: l'économie de demain?

engagés dans l'innovation sociale ne seraient alors que la partie la plus visible, la plus radicale peut-être, d'un nouveau monde entrepreneurial.

A la recherche d'un modèle d'innovation

L'innovation sociale peut alors être considérée comme un espace expérimental où se joue le renouvellement des services (marchands ou publics), mais aussi des principales figures (l'entrepreneur, l'utilité, la valeur) qui animent nos sociétés.

Elle demande à être étudiée, analysée, valorisée. Mais ce n'est pas si simple, et ce pour différentes raisons. Tout d'abord le propre de ces innovations est d'intégrer d'emblée le concept d'externalité, c'est-à-dire de résultats collatéraux impossibles à mesurer. A plus long terme, elles peuvent ainsi avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial, en étant à l'origine de transformations sociales et en contribuant à l'émergence d'un nouveau modèle de développement. Mais ces externalités sont par définition difficiles à représenter dans les statistiques qui guident l'action publique et l'intérêt des investisseurs.

Comment progresser dans la reconnaissance et le développement de ces espaces expérimentaux? Romain Beaume, enseignant-chercheur à l'École Polytechnique (chaire Management de l'innovation), notait avec raison lors du colloque cité plus haut que l'innovation technologique est depuis plus de 100 ans au centre de toutes les attentions: repérage, valorisation, formation des acteurs, créations de structures privées ou publiques dédiées, politiques fiscales, rien n'a été négligé pour la favoriser. Par contraste, l'innovation sociale est une pratique à la fois très ancienne et très récente, au sens où ce n'est que depuis quelques années qu'on commence à repérer son intérêt. Les institutions et les outils économiques qui pourront appuyer son développement sont encore rudimentaires.

Mais des modèles s'esquissent, des lieux apparaissent. Romain Beaume rattache ainsi les démarches d'innovation sociale au *design thinking* élaboré à l'université

de Stanford et qui est aujourd'hui le cœur de métier de sociétés comme [Ideo](#). Alors que le design industriel vise à optimiser la fonction, la valeur et l'apparence d'un produit, la notion de *design thinking* s'applique à des "situations d'usage". Reposant sur une méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur (*human centric design*), il concerne divers domaines: services, marketing, stratégie, prospective. On est bien ici sur l'un des thèmes centraux de l'innovation sociale: jouer sur de nouvelles interactions et en tirer parti, en faire le moteur d'une dynamique d'échanges, en un mot leur conférer de la valeur.

Si l'innovation sociale peut ainsi devenir un modèle intellectuel et méthodologique, peut-elle en retour se laisser enfermer dans des formules et des méthodes? A la façon de l'entrepreneuriat classique, elle est surtout portée par des acteurs singuliers, plus proches de la figure de l'aventurier ou du navigateur que de celle du gestionnaire. Denis Harrison, ancien directeur du [Centre de recherche sur les innovations sociales](#) de l'université du Québec à Montréal, pointe la part de créativité de l'innovation sociale, non seulement par son objectif général de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités, mais aussi par "son caractère hors normes". S'il est fascinant de l'observer à l'œuvre, il n'est pas certain qu'elle soit reproductible, qu'une expérience réussie puisse être érigée en modèle.

Manager l'innovation sociale?

Il est néanmoins crucial de promouvoir son essor et cela ne se réduit pas à laisser s'épanouir les initiatives. L'enjeu est tout aussi bien d'accompagner leur développement, en prêtant une attention spéciale au moment de l'émergence, puis de la montée en puissance. Cela demande des compétences spécifiques, aussi bien chez les acteurs qui accompagnent de l'extérieur les projets innovants que chez ceux qui en ont eu l'initiative. C'est ici que les enjeux de professionnalisation et de formation se révèlent décisifs.

La question du management de l'innovation sociale a d'abord été posée par les grandes fondations en quête

<http://www.paristechreview.com/2011/12/16/innovation-sociale-economie-demain/>

This content is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.
You are free to share, copy, distribute and transmit this content



73 rue Sainte-Anne 75002 Paris, France - Email : contact@paristechreview.com / Landline : +33 1 44 50 32 89



Innovation sociale: l'économie de demain?

de projets portés par des acteurs crédibles. Pour ces fondations, il s'agit de développer des capacités spécifiques, en se donnant les moyens de repérer et de faire émerger des projets, puis de les accompagner dans leur développement en veillant à la fois à préserver la créativité initiale et à utiliser les fonds aussi rationnellement que possible.

Stephen Huddart, président de la JW McConnell Family Foundation, insiste sur la nécessité d'avoir une culture d'innovation sociale *au sein même* des organisations accompagnatrices. Huddart intervient notamment dans le séminaire de Frances Westley, titulaire de la chaire d'innovation sociale à l'université de Waterloo (Canada) et cofondatrice du [Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience](#), qui insiste pour sa part sur le caractère crucial de la pérennité des projets.

Les grandes fondations sont confrontées à des problématiques qui ne sont pas sans évoquer celles du capital-risque : elles sont vouées à faire des paris, et à laisser aux commandes des individus innovants mais parfois un peu hors norme, et dans le même temps elles sont obligées d'obtenir des résultats et de rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds. La prise de décision exige donc une capacité à se placer selon les deux points de vue, et à réaliser des arbitrages.

A HEC Paris a été développé un projet original, qui va dans le même sens. Il s'agit à la fois de former des managers performants qui travailleront dans le domaine de l'innovation sociale, et d'importer ces compétences dans les organisations classiques. L'enjeu est donc une fécondation croisée entre les différents mondes. Créée en septembre 2006 à l'initiative d'Eve Chiapello, la [Majeure Alternative Management](#) est un programme de spécialisation de dernière année de la Grande Ecole d'HEC, qui a pour visée d'anticiper les évolutions du management et d'approfondir les approches alternatives afin de donner à ses étudiants un coup d'avance sur le monde de demain. Les étudiants issus de cette Majeure se dirigent vers différents univers professionnels, de Goldman Sachs au travail de terrain dans des ONG,

mais ils ont en commun d'avoir développé une vision plurielle des pratiques de gestion.

Eve Chiapello considère que l'histoire du management s'est construite sur la remise en cause permanente: "Nous assistons aujourd'hui à une prolifération d'initiatives et de propositions destinées à changer le monde. La notion de développement durable est un symptôme de cette situation: peu connue il y a dix ans, elle tient désormais le devant de la scène! Il faut brancher nos étudiants sur ce bouillonnement d'idées nouvelles." L'innovation sociale serait ainsi un des éléments de ce qu'Eve Chiapello voit comme la reconstitution d'une "nébuleuse réformatrice". Joseph Schumpeter y aurait vu le début d'un cycle d'innovation: l'invention, aux marges du modèle central, de l'économie de demain.