Les mercredis de

l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

L'EUROPE ET L'INNOVATION SOCIALE

> 22 mai 2013, à Pantin

SOMMAIRE

Présentation de la journée / ouverture des travaux **3**
Chantal FRYDMAN
Responsable du Pôle Europe de l'INET
Benoit CATHALA
Futur responsable du Pôle Europe de l'INET
Stéphane VINCENT
Délégué général de la 27e Région
Marie COIRIE
Designer de service spécialisée en innovation sociale

L'innovation ordinaire, une ressource mal exploitée **4**
Norbert ALTER
Professeur de sociologie à l'Université de Paris-Dauphine, directeur du master « management, travail et développement social »

Vous avez dit « innovation sociale » ? **6**
Philippe DURANCE
Enseignant-chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Les acteurs de l'innovation sociale **8**
Elise DEPECKER
Directrice de programme à l'Association pour la Valorisation des Initiatives Socio-économiques, AVISE
Marc-Arthur GAUTHEY
Entrepreneur et connecteur à Ouishare
Florence BANNERMAN
Directrice de la mission innovation du Conseil général du Val d'Oise

Le processus de l'innovation sociale **12**
Adèle SEYRIG
Designer de service spécialisée dans les services publiques

Des compétences au service de l'innovation sociale ? **14**
Marie COIRIE
Designer de services

Table ronde « Quel projet politique pour l'innovation sociale ? » **17**
Stéphane VINCENT
Délégué général de la 27e Région
Jacques-François MARCHANDISE
Directeur de la recherche et de la prospective de la Fondation internet nouvelle génération (FING)
Olivier JOUAN
Directeur d'une coopérative d'activité et d'emploi

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Présentation de la journée / ouverture des travaux

Chantal FRYDMAN
Responsable du Pôle Europe de l'INET

Bienvenue à tous. L'innovation est une des priorités actuellement, notamment au niveau européen. Si l'innovation-technologie est souvent abordée, nous avons choisi de nous concentrer ce Mercredi de l'INET sur l'innovation sociale. Ce terme est à la mode mais la notion qu'il recouvre demeure imprécise. Je vous informe que les Entretiens territoriaux de Strasbourg porteront également sur l'innovation.

Benoit CATHALA
Futur responsable du Pôle Europe de l'INET

Bonjour à tous. En effet, l'importance de l'innovation sociale est progressivement reconnue, notamment par la Commission européenne. L'aspect purement technologique de l'innovation est peu à peu dépassé. Le Vélib' à Paris par exemple est un révélateur de la nouvelle importance de l'innovation sociale qui s'appuie sur une technologie très simple, le vélo.

Stéphane VINCENT
Délégué général de la 27e Région

Bonjour. La 27^{e} Région est très fière d'être partenaire de l'INET pour cet événement. Notre initiative est placée sous l'égide de l'association des Régions de France et de la Caisse des Dépôts. Nous testons de nouvelles façons d'innover au sein des politiques publiques avec la participation d'anthropologues et de designers de service. Lors de cette journée nous souhaitons aborder l'innovation sociale à travers des exemples variés et du point de vue des nouveaux acteurs privés et des pouvoirs publics. Enfin, je vous informe que le FEDER a publié, en février 2013, un rapport intitulé *Guide to Social Innovation* qui est disponible sur internet.

Marie COIRIE
Designer de service spécialisée en innovation sociale

Bonjour à tous. Nous allons débuter cette journée avec les points de vue de Norbert ALTER et Philippe DURANCE avant de passer à la présentation de cas concrets. Cet après-midi, deux interventions pratiques seront animées par des designers de service avant de terminer par une table ronde sur la dimension politique de l'innovation sociale. N'hésitez pas à participer aux débats car nous avons besoin de vos remarques pour construire l'innovation sociale de demain.

L’innovation ordinaire, une ressource mal exploitée

Norbert ALTER
Professeur de sociologie à l’Université de Paris-Dauphine, directeur du master « management, travail et développement social »

L’idée que je vais défendre est assez simple : l’innovation est toujours ordinaire. Nous appelons « innovation » l’utilisation d’une invention. Une invention se transforme en innovation seulement si un grand nombre de personnes utilisent cette invention. Contrairement à l’idée répandue, l’invention n’est pas nécessairement bonne. C’est pourquoi je parle d’une ressource mal exploitée. L’innovation est un processus qui consiste à rendre une idée bonne.

Si l’invention consiste à créer, l’innovation correspond au moment où l’invention arrive sur le marché. Pour les sociologues, il s’agit du moment où l’invention devient indispensable au public. Le micro-ordinateur est un exemple pertinent à ce titre. L’innovation transforme le monde, pas l’invention. Les idées ne suffisent pas, il est essentiel de traduire ces bonnes idées en nouvelles pratiques.

Pendant longtemps, nous pensions que si une invention était utile et peu coûteuse, celle-ci se diffusait de façon quasi naturelle. Le moulin à eau constitue un contre-exemple parmi tant d’autres. Inventé au IV^{e} siècle, il ne s’est diffusé qu’à partir du XVII^{ème} siècle malgré sa capacité d’accroître significativement le rendement de la terre.

L’existence d’innovateurs permet le passage de l’invention à l’innovation. Les innovateurs sont les premières personnes à adopter la nouveauté. Etre le premier à se comporter de façon différente suscite souvent un regard critique et excluant de la majorité. Mais sans ces innovateurs, les inventions ne seraient jamais mises en œuvre. Nous avons donc besoin de ces innovateurs qui n’agissent pas comme la majorité. Les premiers agriculteurs à avoir utilisé des tracteurs, au lendemain de la Seconde guerre mondiale, avaient un comportement choquant pour la majorité des agriculteurs. En effet, cela supposait un investissement colossal et donc l’utilisation des réserves familiales. Progressivement, la norme a fait son chemin et aujourd’hui tous les exploitants agricoles utilisent plusieurs tracteurs.

Dans tous les domaines de la vie sociale, les individus qui œuvrent pour la nouveauté prennent le risque d’être sanctionnés par les normes telles qu’elles existent à un moment donné.

Les innovateurs ont trois caractéristiques :

- Ce sont des individus congruents. Ils ne soumettent pas leur système de représentation et de jugement au système majoritaire ;
- Ils mobilisent des réseaux informels dans lesquels ils trouvent un soutien et un regard bienveillant qui valide le fait d’être en minorité ;
- Les innovateurs sont des étrangers, ils présentent une expérience différente du monde dans lequel ils vivent. Ils identifient d’autres ressources grâce à une distance qui permet de voir le monde de façon plus objective ;

Comment font les dirigeants pour mobiliser toutes ces ressources ? Des programmes très intelligents sont construits pour identifier les bonnes variables et les bons acteurs, pour mettre en œuvre la nouveauté. Nous présupposons que plus l'invention est pensée de façon intelligente, plus l'innovation aura de chance d'aboutir. Cette hypothèse représente une croyance normative. En situation d'incertitude, nous devons prendre des décisions rapidement mais le temps d'analyser toutes les informations fait défaut. Ainsi, nous mobilisons ces croyances – que nous ne pouvons vérifier à l'instant T, mais seulement *a posteriori* – pour mettre en place une politique jugée bénéfique. Or seule l'Histoire peut juger de la pertinence d'une idée.

Pour rendre une invention juste, bonne et applicable, nous devons l'adapter au milieu socio-économique d'accueil. Nous pouvons résumer cette thèse par la formule suivante : « il ne faut pas une bonne idée, mais il faut rendre une idée bonne ».

Il existe deux moyens de gérer une idée :

- Le processus créateur : une idée existe mais sa façon de la mettre en œuvre est inconnue. Progressivement des acteurs émergent et s'approprient la nouveauté en lui trouvant un sens et une finalité. Parallèlement, des légalistes apparaissent pour défendre l'ordre établi et sanctionner les innovateurs qui transgressent les normes établies. L'innovation conduit à cette confrontation entre le maintien et la transformation de l'ordre. Enfin, l'innovation s'institutionnalise et devient une norme, ainsi certaines pratiques auparavant considérées comme déviantes sont autorisées, d'autres restent interdites. Au début du processus, la finalité de l'invention était inconnue, l'exemple de la micro-informatique est révélateur de ce processus ;
- L'invention dogmatique : une idée est considérée bonne dès le départ donc les acteurs sont obligés d'adopter cette idée. Aucun effet d'apprentissage et d'appropriation n'existe dans ce schéma ;

Pour conclure je dirais que le processus d'innovation est plus intéressant à étudier que la qualité de l'invention. Malheureusement cette idée n'est pas encore bien partagée par les gouvernants.

Vous avez dit « innovation sociale » ?

Philippe DURANCE
Enseignant-chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Je vais commencer par répondre à la question « qu'est-ce que l'innovation sociale ? ». L'innovation est devenue un impératif dans notre société. Les modèles économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux sont à réinventer. La demande d'innovation est donc très forte.

L'innovation poursuit, dans sa grande majorité, un processus linéaire qui débute avec la dépense publique, passe par la recherche fondamentale puis la recherche et développement (R&D) pour aboutir à l'innovation. Des sommes colossales ont été investies dans ce but afin de stimuler la création d'invention. Les résultats de cette politique sont assez mitigés. L'innovation sociale, en revanche, correspond au changement de société par la société elle-même et pour elle-même, en dehors des institutions. L'impulsion à la base de l'innovation sociale n'est pas la technologie mais l'individu. L'objectif de l'innovation sociale est de répondre à des problèmes quotidiens, elle n'intègre pas de dimension mercantile.

Nous constatons qu'il existe trois modèles types d'innovation. Le modèle dominant (type A) est un processus descendant avec en amont le concepteur et en aval l'utilisateur. La principale problématique de ce modèle a trait à la conception et à la valorisation de l'invention. L'enjeu principal se concentre sur l'appropriation de cette invention par la population.

Le modèle inverse (type B) propose un processus ascendant. L'utilisateur est lui-même le concepteur de l'invention. Les pouvoirs publics doivent faire face à un problème d'identification de ces solutions. Dans ce modèle, la question de la généralisation de l'invention est la plus importante.

Enfin, il existe un modèle hybride (type C) dans lequel l'utilisateur conçoit avec l'aide de « facilitateurs », les collectivités territoriales par exemple. Le processus n'est pas vertical comme pour le type A et B mais horizontal, dit d'équivalence. Toutes les parties prenantes liées à la conception et à l'utilisation sont placées sur le même plan. Si les utilisateurs sont considérés comme les meilleurs experts de leurs problèmes, leur traduction, au sens anthropologique du terme, pose parfois problème. Les utilisateurs ne savent pas forcément bien exprimer les solutions mises en place. Les designers de service sont donc particulièrement mobilisés à cette étape du processus. La démultiplication des solutions est l'enjeu premier : comment faire fonctionner cette solution dans un autre contexte.

L'innovation sociale se situe à mi-chemin entre le type B et le type C. La politique publique américaine se rapproche du type B tandis que la politique française est plus proche du type A. Le bureau de l'innovation sociale de la Maison Blanche considère que les solutions se trouvent dans la société. Ainsi, l'Etat n'a pas vocation à inventer des solutions mais à identifier, sur le terrain, les solutions pertinentes mises en œuvre. Le Royaume Uni se situe dans une situation intermédiaire, plus proche du type C, dans laquelle les utilisateurs sont reconnus comme les meilleurs experts de leurs propres problèmes mais affichent un besoin

d'accompagnement. Le *Social Innovation Laboratory of Kent* (SILK) et le Nesta sont représentatifs de cette approche anglaise, avec notamment la pratique d'innovation par concours. Les Anglais réfléchissent également au concept d'*open city* qui confère à l'étranger, au sens donné par Norbert ALTER, toute sa place.

Marie COIRIE

Qu'en est-il de la place actuelle de la Commission européenne ?

Philippe DURANCE

Je constate que la Commission européenne migre d'un modèle de type descendant vers un modèle de type C. Le dernier rapport publié sur l'innovation sociale, dont parlait Stéphane VINCENT en introduction, entérine cette évolution. Les politiques sociales commencent à être élaborées avec les usagers selon le principe de co-conception. Toutefois, le poids de l'institution reste prégnant, une remise en question globale étant toujours difficile pour des entités de ce genre.

Force est de constater que les innovateurs actuels ne se préoccupent pas ou peu des institutions. A ce titre, l'exemple de la ville de Totnes au Royaume Uni, à l'origine du mouvement des *Transition Town,* est révélateur. Ces villes recherchent un modèle plus durable et s'élaborent en dehors de toutes institutions. Aujourd'hui, 30 % des habitants de la ville sont impliqués dans ce projet de changement de société. Aucune organisation non-gouvernementale (ONG) ou collectivité locale n'est impliqué dans le projet.

Marie COIRIE
D'après vous, quel rôle joue la créativité culturelle dans l'innovation ?

Philippe DURANCE
La créativité a sans aucun doute un rôle majeur dans l'innovation. Le principe de synthèse créative, illustré par l'iPod d'Apple - qui regroupe une variété de technologies simples - constitue un exemple de l'importance de la créativité dans l'innovation.

Cependant, je considère la créativité culturelle comme un concept flou. Dans quel sens entend-on le mot culture ? L'ouvrage de BOLTANSKI et CHIAPELLO sur le nouvel esprit du capitalisme démontrent que les personnes à la marge - l'étranger - font avancer les sociétés. Le rôle des acteurs du *middleground* est déterminant dans la mise en relation entre *l'underground* (les marginaux, les déviants, les artistes) et *l'upperground* (le marché). L'interface et le lien entre ces deux mondes est une étape pivot dans le processus d'innovation.

Les acteurs de l'innovation sociale

Elise DEPECKER
Directrice de programme à l'Association pour la Valorisation des Initiatives Socio-économiques, AVISE

L'AVISE est un centre de ressources et d'ingénierie pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Créée il y a 10 ans, l'AVISE travaille depuis 2010 sur des questions d'innovation sociale.

Selon le Conseil supérieur de l'ESS, l'innovation sociale consiste à apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux, en impliquant la participation et la coopération des utilisateurs et des usagers. Nous souhaitons qu'une définition semblable soit inscrite dans la future loi-cadre sur l'ESS.

Le premier cas que je vais présenter, la Fabrique à initiatives, est un dispositif visant à faire émerger des innovations. Dans le cadre d'un projet de rénovation d'une zone d'activités économiques, une collectivité locale a l'opportunité de créer un restaurant inter-entreprises d'insertion afin de concilier un objectif d'emploi et un objectif social. Une étude de faisabilité doit donc être menée afin de déterminer la pertinence et la pérennité du projet. Toutefois, sur les territoires, l'acteur en mesure de réaliser cette étude n'est pas toujours présent. La Fabrique à initiatives a vocation de jouer ce maillon manquant. Ainsi, la Fabrique à initiatives repère les besoins existants sur les territoires, identifie le porteur du projet et valide les opportunités pour mettre en place un processus d'accompagnement à la création de nouvelles entreprises sociales.

Après trois ans d'expérimentation, la Fabrique à initiatives a permis la création de 24 entreprises et est devenue un levier de diffusion des innovations sociales. Dans l'agglomération de Sénart par exemple, une coopérative d'auto-construction d'habitations écologiques a été mise en place pour répondre à des besoins d'accès au logement. Une quinzaine de maisons devraient ainsi voir le jour.

Le deuxième projet, Val Bio Centre, regroupe 35 producteurs de fruits et légumes biologiques en partenariat avec un lycée agricole et des structures d'insertion. Malgré une période de croissance du marché du bio, les petites exploitations rencontrent des difficultés à trouver des débouchés et atteindre un certain seuil de rentabilité. Les producteurs se sont donc associés pour créer une marque commune, Les Paniers du Val de Loire. Le lycée agricole est devenu une zone de test pour les agriculteurs tandis que les structures d'insertion économique assurent la partie distribution du projet. Cette organisation pluri-partenaire représente une innovation d'organisation ; le métier reste le même. Ce projet a permis de conserver les emplois agricoles, de répondre à la demande en bio et de réaliser une mission d'insertion. Actuellement, le nombre de producteurs s'accélère. La viabilité économique du projet est démontrée par la création de 4,5 emplois en équivalent temps plein et la sécurisation des débouchés.

Marc-Arthur GAUTHEY
Entrepreneur et connecteur à Ouishare

Ouishare est une communauté ouverte d'entrepreneurs dédiée à l'économie collaborative. Nous passons d'une ère où nous sommes propriétaires de tout ce que nous utilisons à une ère de l'accès. En moyenne, nous utilisons une perceuse pendant dix minutes, nous n'avons donc pas besoin d'en posséder une, nous devons seulement y avoir accès. Cette logique s'étend progressivement et nous constatons qu'il existe des modèles collaboratifs dans une multitude de domaines.

Les modèles collaboratifs sont en pleine expansion car :

- l'accès coûte moins cher que la propriété ;
- ils permettent de développer un nouveau lien social ;
- ils répondent à des préoccupations environnementales grandissantes ;
- ils ont été rendus possibles par la technologie (internet, smartphones) ;

Les systèmes collaboratifs se développent dans des domaines aussi variés que la finance (Kickstarter, Kisskissbankbank), l'éducation (Coursera, Udacity) ou la production de biens (Wikispeed, Protei).

Le travail de Ouishare consiste à faire connaître ces nouveaux systèmes et à faire évoluer la loi dans le sens des bonnes pratiques. Ouishare est une communauté internationale, créée sur Facebook en 2012 qui fonctionne par pays et par thématique. L'importance de rencontrer les personnes dans la vraie vie (« *meet people in real life* ») et d'être en permanente évolution (« *permanent beta* ») sont au cœur du projet de Ouishare. Depuis sa création, 40 rencontres ont eu lieu dans 25 villes de France, l'événement Ouishare Fest à Paris a réuni plus de 3 000 visiteurs.

Dans le domaine de la mobilité, Airbnb permet de dormir directement chez l'habitant. En plus de réaliser des économies par rapport à un séjour à l'hôtel, les usagers recherchent une expérience locale. Toutefois, un américain a été condamné pour avoir réalisé 7 000 euros de chiffre d'affaires sur la location de son appartement. La problématique de la légalité de ces expériences se heurte au principe de la liberté d'entreprise et de la vente entre particuliers.

Le problème de la confiance est décisif pour l'économie collaborative. La mise en place d'une traçabilité de l'expérience des individus est nécessaire pour créer un climat de confiance et garantir un système de qualité. Les études montrent que les raisons financières sont le premier facteur déterminant dans l'utilisation de ce type de service avant l'environnement et la dimension sociale. En covoiturage par exemple, un trajet Paris - Lille coûterait 15 euros contre 43 euros en train.

L'éducation participative connaît également une forte croissance. En 2012, 500 millions de dollars ont été investis dans différents projets d'éducation aux Etats-Unis. Skill Share, par exemple, considère que les compétences ont plus de valeur que les diplômes avec pour postulat de départ que tout le monde peut enseigner aux autres ce qu'il sait. Ainsi, chacun peut créer un cours et le proposer aux autres.

Enfin, une révolution mondiale est en cours dans le domaine de l'éducation avec l'arrivée des Massive Open Online Classes (MOOC) - des cours en ligne gratuits. Udacity par exemple, a mis en ligne un cours sur l'intelligence artificielle donné par un professeur de Standford qui a été suivi en intégralité par 21 000 personnes. L'accès au savoir est gratuit mais la certification des compétences et des connaissances est payante. Dans la même

logique, Harvard et le MIT ont investi 60 millions de dollars pour créer un service totalement gratuit (Edix).

Florence BANNERMAN
Directrice de la mission innovation du Conseil général du Val d'Oise

Notre première mission a été l'amélioration du fonctionnement de la maison départementale pour les personnes handicapées. Pour ce faire, nous avons sollicité un prestataire aux compétences pluridisciplinaires. La même méthode a été suivie pour le chantier visant à clarifier et valoriser les dispositifs de promotion de la santé pour les jeunes.

Sur ces deux projets, l'idée était de comprendre le mode de fonctionnement de ces cabinets afin de déterminer si nous avions la possibilité d'internaliser ces compétences et ces fonctions d'innovation.

Pour le deuxième chantier, le cabinet a mené une première phase d'immersion en partant à la rencontre des usagers afin de dresser un portrait-robot de la situation et une cartographie des acteurs. Ensuite, des ateliers créatifs regroupant tous les acteurs ont été mis sur pied et ont permis l'émergence d'une dizaine d'expérimentations comme la création d'un label commun « comptoir de la santé ». Toutes les expérimentations ont trouvé un porteur de projet et vont se développer jusqu'à une évaluation en décembre 2013. Les usagers sont associés à ces expérimentations ; des brochures vont être conçues avec la participation des jeunes par exemple. La mise en place d'un numéro unique pour toutes les questions de santé est également envisagée.

Marie COIRIE

Pourquoi avez-vous envisagé de mettre en place un laboratoire d'innovation au sein du Conseil Général ?

Florence BANNERMAN

Ces expérimentations ont permis de comprendre la réelle plus-value qu'apporte cette méthodologie pluridisciplinaire et participative. Dans ce but, nous avons créé la Mission innovation afin de fusionner la fonction d'observation des besoins sociaux et la fonction de conduite du changement.
Nous envisageons la création d'un laboratoire d'innovation publique qui constituerait une plateforme d'échange, d'expérimentation et de prototypage entre l'enseignement supérieur (l'Ecole des Ponts et Chaussés, l'Ecole nationale de création industrielle et l'ESSEC par exemple) et les collectivités locales. Le Conseil général du Val d'Oise n'a pas forcément vocation à être le porteur de projet, le mode de fonctionnement d'un tel laboratoire reste à être déterminé avec les partenaires potentiels, la rédaction d'une charte est d'ailleurs en cours. Un colloque sera organisé dans ce but à Cergy le 20 juin 2013. Le MindLab – organisme interministériel danois précurseur dans le domaine de l'innovation publique et du design de service – sera présent.

Marie COIRIE

Le MindLab à la volonté de faire évoluer l'action publique et son ingénierie de projet. Il s'inscrit dans un temps long plus que le SILK par exemple.

Florence BANNERMAN

En effet, les laboratoires peuvent adopter différents positionnements. Nous sommes positionnés en amont avec une volonté de se faire rencontrer l'offre et la demande de solutions.

De la salle

Bonjour, je suis fonctionnaire et praticien de l'innovation sociale. Je me demande si nous ne devrions pas former les fonctionnaires à une mission de veille et de diffusion de l'innovation ?

Philippe DURANCE

Je suis d'accord à vous mais nous avons un problème pour saisir ce qui est nouveau et ce qui ne l'est pas. Tout ce qui est innovant n'est pas forcément nouveau et inversement. Cette capacité de repérage n'est pas si facile à inculquer. Qu'est-ce que la nouveauté aujourd'hui ?

Norbert ALTER

Nous sommes tous d'accord avec ce besoin de pédagogie. Cependant, la puissance technocratique continue d'avancer à l'aveugle car elle considère savoir au préalable ce qui est bon et nécessaire pour la société. Cette puissance produit des effets pathogènes sur les processus d'innovation sociale.

Adèle SEYRIG

Je ne pense pas qu'il y ait forcément de dichotomie entre l'innovation sociale réalisée au sein de la société et l'innovation sociale portée par les institutions publiques.

Marie COIRIE

Les institutions doivent travailler avec le terrain pour innover. La nécessité de s'enraciner et de créer des collaborations est primordiale, il ne suffit pas de payer des laboratoires.

De la salle

Quelle est la place de la conduite du changement ?

Philippe DURANCE

L'innovation sociale est très liée aux finalités et répond à des problématiques de changement de société. Le MindLab a été porteur de réformes. Nous devons travailler autant sur les moyens que sur les finalités.

Le processus de l'innovation sociale

Adèle SEYRIG
Designer de service spécialisée dans les services publiques

Le design de service se développe du fait de notre passage d'une société de biens à une société de service. Le design de service s'inscrit dans une démarche plus systémique que le design de produit. La RATP par exemple a créé une équipe pluridisciplinaire qui conçoit aussi bien la carte Navigo, que le site web ou que les nouvelles rames.

Diffusion d'un film réalisé par la 27e Région.

L'élaboration d'un projet d'innovation sociale se déroule en trois temps (émergence, expérimentation, appropriation).

La première phase d'émergence consiste à identifier collectivement les problèmes et les opportunités d'innovation. Ce diagnostic se réalise souvent par l'immersion avec la mise en place de résidences pendant plusieurs semaines. Le but est de vivre l'expérience de l'usager et de rencontrer tous les acteurs (entreprises, collectivités, associations) qui constituent l'écosystème. Nous essayons de réaliser un diagnostic participatif afin que le plus grand nombre d'acteurs possible s'expriment.

Ensuite, l'enjeu est de rendre lisible et compréhensible l'analyse et la représentation de la situation. Pour un projet de maison de santé en Auvergne par exemple, nous avons utilisé un outil de schématisation pour raconter le parcours de l'usager. En Rhône-Alpes, la création d'une cartographie du processus d'achat a permis d'avoir une vision d'ensemble de toutes les problématiques si l'on souhaite rendre ces achats plus durables. En PACA, nous avons schématisé le réseau d'acteurs du monde de l'emploi afin de rendre plus intelligible la complexité de la situation. Le service Fix my street, qui permet aux citoyens de notifier les problèmes de leur communauté en les géo-localisant, s'inscrit dans cette démarche de diagnostic participatif.

Diffusion d'un second film.

Ce film définit la co-conception comme le fait d'associer l'utilisateur à la conception d'un service ou d'une politique qui lui est destinée. Cette idée part du postulat que l'expertise acquise au quotidien par l'usager est aussi importante que l'expertise des spécialistes. La mise en place d'équipes pluridisciplinaires et de méthodes de co-conception permettent de mettre sur pieds des projets plus efficaces et plus ergonomiques. Le projet présenté dans le film propose aux lycéens de venir en vélo au lycée, pour gagner du temps, plutôt que de prendre le bus. L'expérience a été vécue avec les étudiants afin de se rendre compte des véritables enjeux qui surgissent. Dans un autre lycée, nous avons proposé aux jeunes des cartes idées (« que ferais-tu avec 500 euros à dépenser pour le lycée ? ») afin de faire émerger des idées provenant des usagers eux-mêmes.

Pendant la phase d'expérimentation, afin de faire vivre une gare située en milieu rurale desservie seulement par deux trains par jours, nous avons mis des livres en libre-service à

disposition de la population. Sur le projet d'achat durable, nous avons testé un outil d'écriture collaboratif en ligne où chacun pouvait participer directement depuis son ordinateur.

Dans la dernière phase d'appropriation, la 27e Région a vocation à être un laboratoire sur l'amont du projet. Ainsi, très peu de projets sont mis en œuvre de A à Z par la 27e Région. Nous essayons plutôt de générer de l'innovation, de susciter de l'envie en interne pour se retirer ultérieurement au profit de l'acteur public.

Des compétences au service de l'innovation sociale ?

Marie COIRIE
Designer de services

Dans tous les projets que nous avons évoqués, la pluridisciplinarité est en jeu. Il s'agit davantage de postures professionnelles et de compétences que de métiers.

Le premier groupe de compétences évolue autour de l'observation, de la compréhension et de l'écoute. Le second s'intéresse à tout ce qui touche à la création et à la conception. Dans toutes les étapes, la participation de toutes les compétences est de mise. Comme la participation ne se décrète pas, nous devons apporter un cadre et des outils spécifiques. Si les usagers sont des experts de ce qu'ils vivent, ils présentent toutefois des difficultés pour le formuler. Un troisième groupe de compétences s'articule autour de l'expertise thématique. Les experts sont choisis en fonction des projets, cela peut être des praticiens, des fonctionnaires territoriaux ou des chercheurs. Viennent ensuite les métiers autour de la médiation et de la communication. Enfin, le dernier corpus de compétences concerne la gestion juridique et financière. La coopération entre ces cinq domaines permet la mise en place de la participation, de l'expérimentation et de la pérennisation du projet. Toutes ces professions sont complémentaires et transversales mais adoptent une posture commune de faire *avec* les usagers et non *pour* les usagers.

Les laboratoires d'innovation sont l'expression directe de la collaboration dans le domaine de l'innovation sociale. Ils peuvent être aussi bien concentrés sur l'amont que sur l'aval (mise en œuvre) des projets.

Le MindLab, créé en 2002 au Danemark, a pour mission initiale d'innover au sein des services publics en associant les citoyens et les entreprises au processus de développement. Sa force réside surtout dans la conduite du changement dans les administrations. La démarche du MindLab tend à orienter les modes de réflexion existants vers plus de participation et de transversalité. Il travaille donc essentiellement en amont du projet.

Le SILK, créé en 2007, se positionne plus en aval du projet avec la conduite de projets d'évaluation et de conception des services publics. Le SILK considère que les bonnes idées peuvent venir de tous et que plus les usagers sont impliqués, plus les solutions proposées perdurent.

La *Young Foundation*, créée en 2005 en Grande-Bretagne, conseille les gouvernements locaux et nationaux sur des domaines variés (santé, économie, éducation, justice, jeunesse, logement…). Elle a pour mission de répondre aux besoins de la société par l'innovation et l'entreprenariat.

Le TACSI, organisme indépendant australien créé en 2009, teste de nouvelles approches sur des sujets variés mais réalise peu de projets par an car il travaille jusqu'à la livraison finale du projet.

Ushahidi est une association créée au Kenya en 2007 suite à l'élection présidentielle qui collecte et géo-localise les menaces envoyées par e-mail et SMS. La structure fonctionne sur un logiciel *open source* qui fonctionne sur le principe du *crowdsourcing* et a permis, entre autre, de coordonner l'aide humanitaire lors du tremblement de terre en Haïti.

Sur le terrain, nous constatons que les comportements évoluent avec l'avancement du projet. Peu à peu la participation et la coopération se mettent en place. Nous devons mettre en place une coopération où chaque acteur apporte son expertise.

Je vais vous décrire le processus suivi dans le cadre d'une réflexion menée sur la qualité du service rendu aux patients au sein d'un service de gériatrie d'un hôpital de jour. Une promotion en interne est effectuée avant même l'arrivée du laboratoire, la Fabrique de l'hospitalité pour ce projet. Ensuite, un premier workshop avec des étudiants en école de design est organisé afin de vérifier la pertinence du recours à des designers. La phase d'immersion débute alors avec des entretiens et une observation du fonctionnement de l'équipe de soin. Progressivement, les idées émergent et la dynamique d'expérimentation et d'appropriation se met en place avec toutes les strates de la hiérarchie. Le personnel a, par exemple, pris l'initiative de réorganiser les tables pour l'heure du déjeuner, pour créer plus d'intimité et de communication. Tous les acteurs deviennent solidaires et responsables de la qualité du service. Les familles des patients sont également associées au processus. Subséquemment, une maquette est réalisée où chacun peut déplacer à sa guise les éléments qui la compose.

Membre de l'INET

Y a-t-il des cas dans lesquels le processus fonctionne moins efficacement ? D'où proviennent les problèmes ?

Adèle SEYRIG

Nous ne sommes pas dans une posture dans laquelle la grille d'évaluation est définie avant le début de projet. Le résultat final n'est pas forcément celui escompté. L'interaction avec les usagers et la rupture de la hiérarchie peut constituer en soi un succès. Une mauvaise formulation de la question est possible et peut ne déboucher sur rien mais dans tous les cas, un processus d'émulation et de participation, très bénéfique, aura été mis en place.

Marie COIRIE

Nous n'imposons aucune méthodologie. Nous travaillons sur un projet si toutes les conditions sont réunies. Nous adaptons également notre méthodologie au contexte. La principale limite constitue le laps de temps que mettent certains usagers à rejoindre le projet et sa philosophie. Il n'y aura pas d'échec cuisant car l'on s'assure que le contexte se prête à notre méthode de gestion de projet.

De la salle

Comment se positionnent les élus ? Qui passe la commande d'un tel chantier ?

Adèle SEYRIG

En général, au moins un élu est convaincu et porte lui-même le projet. La vraie difficulté consiste à impliquer les autres élus dans ce processus chronophage.

Stéphane VINCENT

Nous essayons de travailler le plus en amont possible et donc de travailler avec les élus pour redéfinir leur commande. Toutefois, ces projets ne sont pas toujours compatibles avec le rythme de travail des élus.

Adèle SEYRIG

L'innovation sociale s'inscrit dans le temps long et se confronte ainsi aux échéances électorales.

Membre du Conseil général de l'Essonne

Avez-vous des retours d'expériences de laboratoires internes à des collectivités ? N'y a-t-il pas un risque d'instrumentalisation du designer en interne ?

Adèle SEYRIG

En effet, le designer en interne risque d'être isolé si l'environnement autour ne lui est pas propice. L'articulation entre le designer et les autres compétences doit être pensée.

Marie COIRIE

Un modèle mixte émerge avec la présence d'un design manager qui fait le lien entre l'interne et l'externe. Le recours à un externe permet de conserver une liberté de penser. Cela rejoint le concept d'étranger, expliqué par Norbert ALTER au début de la journée.

Stéphane VINCENT

Il faut construire des stratagèmes pour être à la fois en interne et en externe, pour conserver une liberté de penser tout en ayant accès aux processus de décision en interne. Le SILK par exemple jouit d'un financement mixte.

De la salle

Les citoyens ont-ils la possibilité de saisir des laboratoires ? Des thématiques plus dures sont-elles abordées comme la violence à l'école ?

Adèle SEYRIG

En général, ce sont plutôt des citoyens constitués en associations. La santé en milieu rural peut être considérée comme un thème dur pour des personnes en dehors du milieu de la santé.

Stéphane VINCENT

Les Anglo-saxons s'intéressent beaucoup aux thèmes de crise. Je constate que les thèmes les plus passionnants sont les thèmes transversaux, multi-facettes.

Table ronde « Quel projet politique pour l'innovation sociale ? »

Ont pris part à la table ronde :

Olivier JOUAN, directeur d'une coopérative d'activité et d'emploi
Jacques-Francois MARCHANDISE, directeur de la recherche et de la prospective de la Fondation internet nouvelle génération (FING)

Les débats étaient animés par Stéphane VINCENT.

Stéphane VINCENT
Délégué général de la 27e Région

Nous souhaitions terminer cette journée par une réflexion sur l'impact de l'innovation sociale au niveau politique. Les innovations peuvent conduire à des projets politiques antagonistes. Pouvez-vous nous aider à décrypter les grands axes de l'innovation sociale ? Schématiquement, il y aurait un axe qui essaye de limiter les effets négatifs du libéralisme et du capitalisme et un autre axe qui souhaiterait transformer le libéralisme.

Jacques-François MARCHANDISE
Directeur de la recherche et de la prospective de la Fondation internet nouvelle génération (FING)

Nous sommes dans un monde, depuis l'arrivée d'internet, dans lequel les constructions sociotechniques sont très peu administrées. Aucune gouvernance publique de l'internet n'existe. L'espace numérique s'est développé en dehors des Etats.
Une multitude de facteurs ont conduit l'innovation sociale a remplacé la puissance publique. Devant le poids financier et bureaucratique de l'Etat, il est devenu plus judicieux d'externaliser vers la société civile. Une partie de l'histoire de l'innovation sociale est liée à l'histoire de *l'empowerment*. Après la perte du pouvoir par les Démocrates dans les années 70, les Républicains ont drastiquement diminué les dépenses sociales. Ainsi, la société civile a elle-même réhabilité ces politiques sociales. Jacques Donzelot a comparé dans l'ouvrage *Faire société* la politique de la ville à la française avec le modèle américain du *community development.*

Stéphane VINCENT

Ainsi l'innovation sociale serait d'inspiration libérale ?

Jacques -François MARCHANDISE

En effet, il s'agit d'une matrice dans laquelle l'acteur public a toujours tort. Pour cette raison, la constitution américaine garantit le port d'arme pour que la population puisse se protéger elle-même de l'abus de pouvoir émanant de l'Etat. Le principe actuel *d'open data* est similaire. L'*establishment* doit communiquer ses données pour des raisons de transparence et pour qu'il puisse rendre des comptes. Toute une partie de la gauche et de l'extrême gauche américaine s'est érigée contre l'Etat.

La troisième voie blairiste, qui voulait faire autre chose que de l'économie dirigée ou de la privatisation, se rapproche fortement du projet de *Big Society* de Cameron qui entend se défaire de l'Etat.

Stéphane VINCENT

Cameron a présenté son projet de *Big Society* comme l'inverse du projet travailliste de *Big State*. Nous remarquons finalement que Cameron a beaucoup emprunté au projet de Tony Blair.

Jacques-François MARCHANDISE

En effet, les théories sont très similaires. Pour le blairisme, cependant, l'action publique restait possible et servait d'interface avec la société civile. La *Big Society* en revanche substitue la puissance publique par des acteurs moins chers. Ainsi, tout un pan des politiques sociales est arrêté et la société civile est contrainte de trouver ses propres solutions. Mohammed Yunus a décrit l'innovation sociale comme étant le moyen d'impliquer les pauvres dans le changement de la société. Le microcrédit, par exemple, permet de solvabiliser les pauvres et de les transformer en consommateurs.

Olivier JOUAN
Directeur d'une coopérative d'activité et d'emploi

Personnellement, je pense que l'innovation sociale ne se limite pas à répondre à un besoin que le monde public et le secteur privé ne parviennent pas à résoudre. Il s'agit plutôt de réinventer la vie en communauté et de redonner aux individus le sens de l'initiative.

Quand l'innovation sociale n'est pas au service du bien commun, c'est une béquille au capitalisme. Elle répare les conséquences néfastes de l'économie de marché (chômage, misère, dégâts médicaux et environnementaux).

La notion de bien commun désigne l'appartenance à tous et qui ne peut pas être approprié. Nous constatons que certaines collectivités se réapproprient l'eau (Régie de l'eau de Paris). A l'opposé, il existe des biens et services qui sont appropriables par une personne privée. Cette dernière logique est largement dominante actuellement et trouve sa consécration dans les principes de la libre entreprise et de la main invisible autorégulatrice. Ces principes ne sont pas incompatibles avec l'entreprise sociale. Toutefois, tout n'est pas lucratif et les individus ont encore la possibilité de recréer du bien commun, notamment par le biais de l'entreprise privée. Un groupe associatif peut – avec l'aide de l'acteur public - reprendre une clinique pour éviter de faire basculer le domaine de la santé dans l'exigence de rentabilité.

Stéphane VINCENT

Nous sommes également intéressés par savoir comment l'innovation sociale peut changer la société et transformer les organisations.

Olivier JOUAN

La stratégie de Lisbonne a contribué à injecter de l'innovation dans les politiques publiques en cherchant à faire de l'économie européenne, « l'économie de la connaissance la plus

compétitive et la plus dynamique du monde ». Ainsi, tout un ensemble de collectivités locales ont inscrit l'innovation sociale à leur agenda.

Pour éviter l'instrumentalisation de l'innovation sociale, nous devons mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur à un besoin social identifié qui ne trouvait pas de réponse sur le marché. Ensuite, le droit à l'expérimentation doit être reconnu. Des régions ont inscrit ce principe dans leurs politiques publiques pour que l'innovation sociale puisse tester de nouvelles formes de biens communs. De plus, l'expérimentation doit être conduite de manière décentralisée et en collaboration avec toutes les parties prenantes. En dehors de ces prérequis, l'innovation sociale ne pourra être efficiente. Enfin, la puissance publique n'est pas dans l'obligation d'injecter de l'argent dans chaque projet, certains n'en ont pas la nécessité. La puissance publique devrait plutôt jouer le rôle d'animateur et de coordonnateur. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), par exemple, permettent de fédérer des acteurs de l'innovation sociale afin de mutualiser des ressources et ainsi de réaliser des économies d'échelle.

Velib' et Autolib' sont des partenariats public-privé très ambitieux qui répondent à un besoin social que ni le privé ni le public ne pouvaient répondre par eux-mêmes. Ces projets ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire car ils sont autosuffisants mais représentent bien une innovation sociale.

Jacques-François MARCHANDISE

Le modèle du Vélib' révèle le fait qu'il n'existait pas de meilleur moyen que de construire un partenariat avec JC Decaux. Dans d'autres villes, d'autres modèles collectifs auraient pu être imaginés avec plus que le seul accès au service. Nous assistons à une « servicialisation » de l'action publique. Votre relation avec le territoire bascule progressivement dans une relation consumériste. Il existe une certaine urgence à réinventer des formes collectives.

Stéphane VINCENT

Vous avez bien décrit les tensions qui existent au sein de l'innovation sociale. Pouvez-vous, Olivier JOUAN, décrypter pour nous les débats au sein de l'économie sociale et solidaire ? Comment sont récupérés les débats ? Qu'est-ce que le « *social washing* » ?

Nous essaierons ensuite de comprendre les débats au sein du service public avec Jacques-François MARCHANDISE.

Olivier JOUAN

Le débat actuel est particulièrement abscons et obscur pour le grand public et pour les acteurs sur les territoires qui accompagnent les innovateurs sociaux. A quoi ressemble un entrepreneur social aujourd'hui ?

L'innovation sociale n'est ni de gauche ni de droite et n'appartient à personne. Définir l'économie sociale et solidaire comme la réponse à un nouveau besoin mal satisfait de manière créative est suffisamment flou pour que chacun puisse se l'approprier. L'économie sociale et solidaire est capable de renforcer le service public ou de s'y substituer. Elle peut se mettre en forme au sein d'une communauté d'individus (AMAP), dans un projet lucratif limité (coopératives) ou bien dans une entreprise privée à visée entièrement mercantile.

En fonction des époques, différents acteurs captent l'innovation sociale. Dans les années 80 et 90, l'économie sociale et solidaire est intégrée dans le domaine de l'insertion afin de compenser les excès du marché. Le ministère du Travail était à cette époque fortement mobilisé sur ces problématiques. A partir des années 2000, de nouvelles formes de coopération et de mutualisation au sein du secteur privé voient le jour avec par exemple les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les groupements d'employeurs.

A partir de 2007, le terme d'entreprenariat social s'impose notamment grâce à un lobbying efficace auprès des médias et des élus. L'entreprenariat social actuel ne regroupe qu'une partie des acteurs de l'innovation sociale. Vélib' et Autolib' sont des innovations sociales mais n'émanent pas de l'entreprenariat social. Ces deux projets sont gérés par des multinationales axées sur la simple recherche du profit. Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) tente de fédérer, en dehors du Medef et de l'économie sociale, des personnalités entreprenantes. Le Mouves revendique une certaine exclusivité sur l'innovation sociale en France. Dans le même temps, des organisations comme Danone Communities portent l'entreprenariat social, dans le seul but, toutefois, de réparer les dégâts causés par l'excès de cupidité et du marché dérégulé. Les entrepreneurs sociaux se présentent comme un nouveau monde qui laisse derrière lui le vieux continent de la coopération et de la mutualité. Selon le député Vercamer qui a dirigé la mission sur l'économie sociale et l'entreprenariat social en 2010, le critère d'appartenance n'est plus le statut juridique mais bel et bien les valeurs portées par la structure. Peu importe la façon dont le projet est dirigé, il relève de l'économie sociale s'il présente une finalité et des valeurs adéquates. Cependant, nous devons faire preuve de prudence avec cette approche car nous considérons toujours que nos valeurs sont meilleures que celle du voisin.

Ainsi, aujourd'hui les valeurs ne sont plus considérées comme suffisantes, le besoin d'un statut ou d'une gouvernance partagée fait son retour. Nous avons actuellement, et pour la première fois, un ministère dédié à l'économie sociale et solidaire. Celui-ci demande aux entreprises des preuves pour faire partie de ce secteur. Il ne suffit pas de vendre des marchandises à des pauvres pour pouvoir se réclamer de l'innovation sociale tout en continuant à reverser des dividendes aux actionnaires. L'entreprise Danone est dans cette logique. Des produits à destination des pauvres sont mis sur le marché – l'accès à ces biens est rendu possible par le microcrédit - mais le processus de production qui a créé ces pauvres ne change pas.

La question démocratique (la gouvernance partagée) et le principe de double qualité (être à la fois sociétaire et usager) disparaît progressivement au profit d'un récit. L'entreprenariat social a réussi à construire son propre récit. Les grands groupes maîtrisant ce récit vont pouvoir ainsi s'approprier l'économie sociale et solidaire dans le seul but de faire du *social business*. Le *social business* recherche de nouvelles parts de marché parmi les populations les plus pauvres. Le microcrédit, par exemple, a été érigé en sacro-saint, à droite comme à gauche.

Christian Salmon de l'EHESS démontre que les fables du néolibéralisme s'efforcent d'héroïser un nouvel individu type qui serait axé sur le court terme et focalisé sur le potentiel. La figure de l'entrepreneur social correspond à ce nouvel individu. Il ne suffit plus d'être un bon gestionnaire pour diriger une entreprise sociale, il faut avoir de bonnes compétences narratives et survaloriser l'individu au détriment du collectif. Les projets collectifs ne trouvent

pas de relais dans les médias et dans l'opinion par rapport aux histoires individuelles qui sont réifiées. Le modèle de l'entrepreneur à la Bernard Tapie, par exemple, a toujours cours.

Stéphane VINCENT

Le story-telling et la starification font de l'ombre à l'innovation sociale.

Olivier JOUAN

Le story-telling est une méthode visant à raconter une histoire, à transformer une situation en spectacle pour captiver le public et les médias. L'existence de ces fables nous détourne de l'examen de la pertinence du projet. Des personnalités de l'économie sociale comme Jean-Marc Borello, président du groupe SOS, font écrire des livres sur leur histoire personnelle pour attirer l'attention sur la réussite individuelle plutôt que sur le collectif.

Stéphane VINCENT

Hypnotisé par ces récits, nous sommes moins attentifs à ce que propose réellement le projet. Cette tendance à la starification et à l'héroïsation est nouvelle dans l'histoire de l'entreprenariat sociale.

Olivier JOUAN
Cette tendance vient masquer les limites d'un modèle qui est finalement très peu innovant mais qui récupère des pans entiers délaissés par les pouvoirs publics. Il existe des forces importantes qui visent à transformer les secteurs de la santé ou de l'insertion sociale en secteur marchand et lucratif - sous le label d'économie sociale et solidaire. Nous ne devons pas rester dans une posture naïve, hypnotisé par ce qui n'est finalement qu'un discours.

Je voudrais rappeler que l'entreprenariat social est un concept libéral qui a très bien su s'exporter en France. Le récit a su s'adapter aux valeurs de la République, à la notion de bien commun et à notre conception du service public. Nous retrouvons l'entreprenariat social à tous les niveaux du spectre politique, des Verts à l'UMP.

Stéphane VINCENT

Aujourd'hui, la puissance publique a un rôle central dans l'innovation sociale. Sans les crédits publics, bon nombre de projets seraient abandonnés. Les pouvoirs publics sont-ils condamnés à accompagner l'innovation sociale ? Doit-on attendre un rôle particulier de l'Etat ?

Jacques-François MARCHANDISE

Je vais essayer de me mettre dans la peau de l'acteur public pour répondre à cette question. Aujourd'hui, l'action publique est confrontée à une diversité d'apports (ESS, design, numérique…) difficiles à articuler entre eux et peu compatibles avec son mode de fonctionnement. Cependant, l'Etat n'a pas attendu l'innovation sociale pour avoir recours aux associations.

La culture du management a pénétré la sphère publique en apportant la gestion par projet. L'enjeu de l'innovation sociale est de faire surgir de l'initiative lors d'appels à projet. Les capacités à faire émerger des projets doivent être stimulées. Dans cette perspective, l'acteur

public peut avoir recours à l'ingénierie pour soutenir le porteur de projet, mettre en place des plateformes techniques ou remplir une mission de pédagogie et de médiation. Sans ces conditions de capacités, les mêmes acteurs répondront aux appels à projet. Avec l'implication de l'usager dans la résolution de ses problèmes, une forme de pérennité de l'innovation sociale se met en place. De plus, cette méthode permet à l'acteur public d'être plus réactif.

Stéphane VINCENT

Nous serions donc en train de passer d'un acteur public qui accompagne passivement à un acteur public actif qui réinvente ses modes d'intervention ?

Jacques-François MARCHANDISE

Il doit également apprendre à travailler avec les autres acteurs. Cela suppose que l'externalisation pure et simple n'est pas possible. Depuis des années, le back office et le front office sont externalisés, ne laissant plus que la stratégie aux mains de l'acteur public. Travailler *avec* est une stratégie différente qui consiste à reconsolider l'action publique en apprenant à passer commande au design par exemple ou à être partenaire des SCIC. La SCIC Websour, par exemple, travaille en impliquant les fondateurs, les associations et la ville de Toulouse. Ces modèles de partenariat public-collectif sont rares.

La valeur collective est en voie de réhabilitation. Les champs de l'action publique ne sont pas des champs purement fonctionnels, ils intègrent une dimension symbolique. La société n'est pas que de l'économie mais aussi de l'adhésion, de l'engagement et du don contre-don.

Stéphane VINCENT

Avant de conclure la table ronde, je voudrais tracer un axe entre vos deux interventions. Jacques-François MARCHANDISE appelle à une nouvelle co-conception de l'action publique. Olivier JOUAN pense que les simples valeurs ne suffisent plus et qu'une refondation est nécessaire. Quel type de gouvernance publique-privé peut-il exister pour créer du bien commun ?

Olivier JOUAN

En tant qu'acteur de terrain, je peine à trouver une réponse satisfaisante. Faire émerger un projet est très difficile. Les acteurs n'étant pas tous en adéquation sur un même projet à mettre en œuvre, la puissance publique doit davantage remplir un rôle d'animateur et de pacificateur. Cependant, quand la puissance publique prend l'initiative de regrouper différents acteurs afin de conduire une mission d'utilité sociale, l'efficacité est au rendez-vous. Les PTCE illustrent cette forme de gestion de projet. En Ile-de-France, malgré des ressources financières en baisse, l'acteur public est un tiers structurant qui permet de régler les conflits entre les organisations et de faciliter la prise de décision.

L'Etat a encore toute sa place, notamment pour régulariser les initiatives qui émergent du terrain et qui sont encore à un niveau informel. Benoit Hamon, ministre de l'économie sociale et solidaire, est très volontariste mais ne parvient pas à identifier les initiatives qui sont pour la plupart petites et complexes. L'administration centrale n'est pas adaptée à ces enjeux. Les collectivités territoriales sont les plus à même d'intervenir. Toutefois, nous devons également avoir conscience que l'Etat a été fortement dépossédé de ses moyens.

Chantal FRYDMAN

Est-ce-que le fonctionnaire ne doit-il pas devenir un petit entrepreneur ?

Olivier JOUAN

Le terme existe, c'est celui d'intrapreneur. A l'échelle locale, les agents jouissent d'une liberté d'action et de facilitation plus en plus grande. Ces acteurs en charge des politiques publiques ont des idées, vont à la rencontre de la population et sont en mesure de monter des projets. La créativité du fonctionnaire existe en tant que tel. Le terme d'entrepreneur ne peut se cantonner à l'entreprise privée.

Stéphane VINCENT

Compte tenu des barrières à l'entrée dans le domaine de l'innovation, les grands acteurs ont la capacité d'innover. A ce titre, les collectivités peuvent innover par le biais d'acteurs présents en interne. L'opposition entre des petits acteurs agiles innovants et des grands acteurs immobilisés par la bureaucratie doit être dépassée.

Jacques-François MARCHANDISE

Au début du développement d'internet, les innovateurs étaient pour la plupart individuel et sans mandat. Progressivement, l'innovation a été valorisée au sein des collectivités territoriales, parfois par les élus, parfois pour des raisons purement économiques.

Open Street Map, l'équivalent collaboratif de Google Maps, permet aux habitants de cartographier le territoire (espaces verts, magasins, établissements publics…). Ainsi, pour la plupart des villes françaises, Open Street Map est plus efficace et n'est pas hébergé par une multinationale qui vit des recettes de la publicité. Quand la métropole de Brest a décidé de communiquer ses données à Open Street Map, un partenariat public-collectif exemplaire s'est mis en œuvre tout en restant en dehors de la sphère marchande. Cette initiative est mondiale, avec des *mappeurs* dans chaque ville. Une masse critique de participants doit toutefois être atteinte pour mener ce type de projet à bien.

Chantal FRYDMAN

Etes-vous optimiste pour l'avenir ? Des tensions et conflits terribles sont à venir.

Jacques-François MARCHANDISE

Nous aurons besoin de beaucoup d'innovation sociale lorsque les premières coupures de courant et pénurie d'eau vont survenir d'ici 5 à 10 ans en France. Nous devrons reconstruire des solidarités.

De la salle

Une multitude de petites associations réalisent des actions formidables à petite échelle, notamment dans les quartiers difficiles et dans le domaine de l'éducation.

Olivier JOUAN

Je pense qu'il faut être pessimiste pour trouver de l'optimisme. Dans les situations les plus noires, la résilience permet d'innover. Les innovations d'aujourd'hui préparent les transformations de demain.

L'entreprenariat social reste une raison d'espérer. Nous pouvons nous réjouir de l'existence d'acteurs qui porte des projets sans pensée lucrative. De nombreux jeunes souhaitent créer des entreprises d'un type nouveau ou la finalité est l'impact social et environnemental plutôt que la rentabilité.

Stéphane VINCENT

Je propose de terminer cette journée par cette touche d'optimisme. Je remercie tous les intervenants ainsi que Marie COIRIE pour leur participation.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél. 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com