

Université Lumière Lyon 2

Faculté des sciences économiques et de gestion

Master 2 *Gestion des organisations de l'Économie sociale et solidaire*

Alternance à *Comptoir de Campagne*

Année universitaire 2019-2020

**L'IMPLICATION DES HABITANTS, LEVIER DE LA PERFORMANCE
SOCIALE DU COMMERCE DE PROXIMITÉ : PROPOSITION D'UN
CADRE D'ANALYSE ET APPLICATION À TROIS PROJETS
INNOVANTS**

Mémoire de master, Cindy ROUSSEL



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement :

- Madame Isabelle GARCIA PIQUERAS, ma tutrice à l'Université Lumière Lyon 2 et co-responsable du Master GOESS, pour sa disponibilité, ses conseils et le suivi de mon travail ;
- Madame Sylviane BARCET, ma tutrice au sein de l'entreprise Comptoir de Campagne, pour sa bienveillance, son accompagnement et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de mon alternance ;
- L'équipe de salariés et stagiaires de Comptoir de Campagne, pour leur accueil convivial et leur aide dans l'exercice de mes missions ;
- Monsieur André BADOIL (Président) et Christian JACOLIN (Trésorier) de l'association Le Comptoir du village de Courzieu, ainsi que Florence CZERNER, encadrante technique et assistante du projet La Commoderie, au sein de l'association Valhorizon, pour leur disponibilité et la qualité de nos échanges.

INTRODUCTION.....	4
1. Contexte général du travail de recherche, choix méthodologiques et théoriques	8
1.1 Habitants, bénéficiaires, usagers, parties prenantes : de qui parle-t-on ?	9
1.2 L'implication des bénéficiaires dans l'ESS : des pratiques et des enjeux différents.....	9
1.3 Le contexte et le périmètre de notre enquête	10
1.4 L'échantillon retenu	11
1.5 L'approche théorique retenue.....	13
1.6 La méthodologie du recueil (données mobilisées dans les études de cas) et l'importance de la connaissance du secteur (commerce de proximité)	14
2. Les approches théoriques de l'innovation sociale : quels apports sur l'implication des bénéficiaires ?.....	16
2.1 Absence d'une approche unifiée de l'innovation sociale dans l'ESS	18
2.2 La question de l'implication des bénéficiaires au cœur des approches de l'innovation sociale 19	
2.3 Analyser l'innovation sociale à travers ses dimensions.....	23
3. Les leviers de l'implication des habitants : adaptation d'un cadre d'analyse multi-critères et multi-acteurs	31
3.1 Les étapes du cadre multi-critères et multi-acteurs et les adaptations pour notre enquête	33
3.2 Favoriser l'innovation des commerces de proximité : quels leviers d'action pour impliquer les habitants ?	40
CONCLUSION.....	48
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXES.....	53

INTRODUCTION

Le projet de Comptoir de Campagne

Comptoir de Campagne (CdC) est une société par actions simplifiée (SAS), labélisée Entreprise solidaire (ESUS), qui a pour ambition de revitaliser les zones rurales ou périurbaines en y implantant des commerces de proximité. Sa proposition repose sur le concept multiservices et un fort engagement pour le local avec le développement d'une nouvelle logistique d'approvisionnement en circuits courts. Aujourd'hui les 11 Comptoirs ouverts disposent de larges palettes d'offres. Au-delà de l'épicerie de produits locaux, offre principale, ils rassemblent plusieurs services du quotidien (dépôt de pain, Poste, relais colis, gaz, dépannage tabac, presse, Française Des Jeux) et de petite conciergerie (reproduction de clés, pressing, fleurs, couture, etc.), un débit de boisson et de la petite restauration. L'entreprise travaille aussi au développement de son concept *Services +*, dont l'objectif est d'accueillir ponctuellement des services supplémentaires en louant une salle attenante au Comptoir. Il peut s'agir de professionnels privés (coiffeur, esthéticienne, assureur, etc.) comme publics (acteurs de l'accompagnement social, numérique, etc.). Enfin, les commerçants proposent des animations et temps conviviaux.

Un projet en questionnement

Cette diversité d'offres vise à couvrir le maximum des besoins identifiés lors des études d'implantation et à viabiliser le modèle économique : tout le monde devrait trouver des raisons de venir au Comptoir. Cependant, certains commerces n'accueillent qu'une faible part de la population communale et sont loin d'atteindre les objectifs prévus. Alors que l'entreprise est sollicitée par des dizaines de collectivités, porteurs de projets et habitants, qu'elle prévoit l'ouverture de vingt-et-un nouveaux Comptoirs d'ici 2022, elle s'interroge sur sa proposition : si elle semble s'inscrire dans les enjeux économiques et sociétaux actuels, reconnus et approuvés par une part croissante de la population, elle est parfois loin d'intéresser la majorité des habitants des villages au sein desquels elle est déployée. Les efforts réalisés en matière d'accueil commerçant, de qualité des offres ou encore de communication et marketing restent insuffisants dans certaines communes et ne permettent pas d'améliorer significativement l'attractivité des magasins. Il y a une dualité entre le comportement global des habitants, premiers destinataires du projet, et celui des collectivités, politiques et partenaires de soutien (Fondation La France s'engage, Les Prix de l'Économie Sociale et Solidaire, etc), qui choisissent l'entreprise pour ses valeurs et sa démarche qu'ils reconnaissent comme innovante.

Une innovation sociale qui peine à impliquer les premiers bénéficiaires ciblés

L'implication des habitants donne tout son sens aux missions annoncées par CdC : créer du lien social, ramener des services de proximité au cœur des villages, faire redécouvrir le travail des producteurs et artisans du territoire. Si l'implication du *client*, d'où qu'il vienne, peut suffire dans une recherche de performance économique, c'est celle des *locaux* qui permet de concilier production d'une valeur marchande classique et production de valeurs sociale, sociétale, territoriale ou encore politique. La capacité à construire une relation réussie avec les habitants est fondamentale pour les acteurs qui souhaitent affirmer, dans leur modèle économique, leur ancrage territorial.

Consommation et participation : le champ actuel du travail d'implication des habitants de CdC

En 2017 la start-up a élaboré un *parcours de mobilisation habitants*. L'objectif est de construire des liens dès la validation d'implantation avec l'équipe municipale. Aujourd'hui les quatre étapes du parcours sont systématiques : distribution de questionnaires, *réunion publique*, *magasin éphémère* et *ouverture*. L'enquête concerne les habitudes de consommation et l'avis des locaux sur l'ouverture d'un multiservices. Les événements conviviaux permettent, en présence des élus, de présenter le projet et de répondre aux interrogations. Ensuite, au cours de l'activité du commerce, les actions de communication, l'accueil des commerçants et les animations qu'ils proposent doivent entretenir et développer ce lien. Si chaque commerce est différent, la consommation et la participation aux animations ne s'avèrent pas facile à engager. Elles demandent du travail et du temps. Alors comment penser des habitants *collaborateurs*, *conseillers*, *forces de propositions*, *partenaires* ou *ambassadeurs* ?

Comment impliquer les bénéficiaires : une préoccupation et une compétence de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Dans les zones rurales et périurbaines, les structures de l'ESS sont les premières à s'emparer des défis de revitalisation, de cohésion et de développement local. Elles affirment la volonté de construire leurs projets avec et pour les acteurs locaux : habitants, élus, artisans, producteurs, entreprises, associations, etc. Si ces acteurs semblent souvent comprendre leurs démarches et adhérer à leurs valeurs, il est clair que ces enjeux contemporains ne se traduisent pas encore par un changement généralisé de comportement. Les besoins perçus par les organisations sont finalement à créer dans l'esprit d'une part importante de ces acteurs, et notamment des habitants. L'implication n'est pas évidente, elle dépend entre autres de l'appropriation de la proposition par le public visé. Les projets s'appuyant sur une implication importante, par

exemple via le bénévolat, ont tendance à s'essouffler. Pour les projets marchands mettant autant les *besoins* identifiés que le *potentiel économique* au cœur de leurs logiques d'implantation, le risque est de ne pas réussir à transformer l'un en l'autre.

La problématique

Les initiatives de l'ESS ont pour principe d'intégrer les parties prenantes dans la conception et le fonctionnement des projets. Cela renforce la capacité d'innovation sociale de ces projets par rapport aux initiatives de l'économie traditionnelle. Toutefois de nombreuses questions autour du processus d'innovation restent ouvertes : Quelles sont les formes d'implication des bénéficiaires ? Pourquoi les bénéficiaires participent-ils à l'innovation ? Quels leviers pour impliquer les bénéficiaires ? En quoi l'implication des bénéficiaires peut être un levier de l'innovation dans ces services marchands ? Et surtout, quel cadre théorique peut-on mobiliser pour répondre à ces questions ?

Pour notre recherche terrain, nous nous concentrerons sur l'implication des bénéficiaires *habitants*, et sur l'innovation dans des commerces multiservices ruraux et périurbains, portés par des entreprises de l'ESS, ce qui constitue une forme particulière de services de proximité du secteur privé.

Objectifs et démarche

Notre travail tente d'apporter des éléments de réponse sur lesquels pourront s'appuyer ce type de commerce de proximité. L'objectif est de permettre à ces entreprises d'améliorer le management de leur processus d'innovation par une meilleure connaissance des freins et leviers de celui-ci. Conformément à notre problématique, nous nous sommes avant tout attachés à comprendre les formes et leviers de l'implication des habitants. Pour éclairer cette notion (implication des habitants), nous nous sommes appuyés sur un cadre conceptuel des innovations de proximité préexistant. L'adaptation de ce modèle conceptuel au contexte du commerce de proximité constitue la première étape de notre travail afin de fournir une grille d'analyse des effets générés par de tels projets (performance multidimensionnelle). Son application à trois cas réels renforce la compréhension des innovations sociales du secteur (commerce de proximité). Par la suite, nous avons établi un questionnaire permettant d'analyser en profondeur l'implication des habitants comme critère de performance des initiatives de ce secteur. Ce questionnaire a été déployé sur trois cas réels. L'analyse des données recueillies à travers ces expériences de terrain nous permet dans un dernier temps de discuter des conditions

d'amélioration de la gestion du processus d'innovation sur lesquels ils reposent (formes, leviers et freins).

Restitution

Le mémoire est structuré en trois parties.

Dans la première partie nous approcherons les formes et les enjeux associés à l'implication des bénéficiaires dans le champ de l'ESS et préciserons les liens avec l'objet de notre recherche terrain. Puis, nous expliquerons nos choix méthodologiques et théoriques.

La seconde partie nous permet, à travers les approches théoriques de l'innovation sociale, de mener un premier travail d'analyse de nos cas.

Enfin, dans la troisième partie, nous présenterons le cadre conceptuel des innovations de proximité mobilisé, la construction de notre questionnaire et les leviers d'action identifiés afin d'impliquer les habitants dans les projets étudiés.

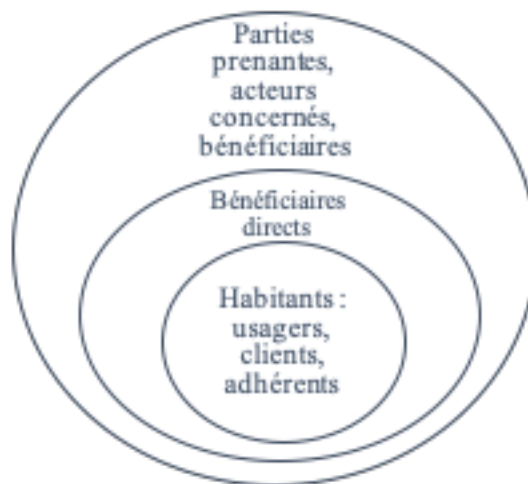
1. Contexte général du travail de recherche, choix méthodologiques et théoriques

Les objectifs de cette partie sont de :

- préciser les liens entre l'implication des bénéficiaires dans le champ de l'ESS et l'implication des habitants dans les commerces de proximité de l'ESS ;*
- présenter le contexte et le périmètre de notre enquête ainsi que nos choix méthodologiques et théoriques.*

1.1 Habitants, bénéficiaires, usagers, parties prenantes : de qui parle-t-on ?

Il nous semble essentiel de préciser les terminologies que nous emploierons. Nous considérerons les bénéficiaires d'une structure ou d'un projet comme tous ceux profitant de l'action de cette structure ou de ce projet. Ils peuvent être des usagers, adhérents, clients, sociétaires, salariés, collectivités, habitants, réseaux, etc. On peut différencier ceux directement ciblés (bénéficiaires directs), des parties prenantes au sens large (bénéficiaires indirects) (L'Avise, 2020). La littérature sur laquelle nous nous appuyons évoque un ou plusieurs des groupes indiqués dans le graphique ci-contre, sans que le lien aux habitants soit directement établi. L'ambiguïté du sujet réside dans la volonté de ne pas seulement impliquer davantage les habitants déjà usagers, adhérents ou clients mais aussi de développer l'intérêt et l'engagement d'autres habitants (bénéficiaires ciblés). Dans le type de projet que nous étudierons, la figure principale est celle de l'habitant *usager-client*.



1.2 L'implication des bénéficiaires dans l'ESS : des pratiques et des enjeux différents

Nous souhaitons replacer le thème de l'implication des bénéficiaires dans une conception élargie du champ de l'ESS. Globalement, il renvoie à la volonté de construire un projet collectif, s'appuyant sur l'expression des destinataires du projet et leur pouvoir d'agir. L'application du principe de double qualité¹ traduit cette volonté, mais il n'est parfois pas suffisant pour permettre une réelle implication des bénéficiaires et n'est pas systématique dans toutes les structures de l'ESS (certaines associations et fondations, les sociétés commerciales dont les bénéficiaires ne sont pas associés). Rappelons à ce sujet que la loi ESS 2014 laisse place à de nombreuses configurations de gouvernance :

¹ Principe selon lequel le bénéficiaire sont également décideurs. On parle de salarié-associé dans les coopératives de production, de client-associé dans les coopératives de consommation. Dans les mutuelles, l'assuré est aussi sociétaire. Les membres d'une association sont souvent des usagers.

« une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise » (Article 1, I., 2°).

Plusieurs questions permettent d'interroger la capacité du système de gouvernance à organiser l'implication des bénéficiaires : quels sont les bénéficiaires du projet (un ou plusieurs groupes) ? Sont-ils tous intégrés à la gouvernance ? De quelle manière (démocratie directe ou représentative) ? Quelle place ont-ils dans le processus de décisions ? Faut-il composer avec des intérêts divergents (entre les groupes de bénéficiaires, ou avec d'autres parties prenantes du projet tels que les financeurs ou les salariés) ? Existe-il une rupture entre la gestion opérationnelle et la gouvernance ? Etc. Mais les acteurs de l'ESS cherchent aussi le moyen d'impliquer les bénéficiaires au-delà de la gouvernance. C'est particulièrement le cas des structures qui n'ont pas prévu d'appliquer le principe de double qualité ou dans lesquelles l'organisation d'une-t-elle gouvernance paraît difficile. Nous envisageons trois logiques d'implication, pouvant se superposer et s'exercer à travers diverses pratiques :

- s'appuyer sur les bénéficiaires ciblés afin de mieux s'adapter à leurs besoins (identification du besoin, conception, développement et évaluation de la proposition) ;
- impliquer les bénéficiaires ciblés dans un processus d'appropriation ;
- s'appuyer sur les ressources des bénéficiaires : temps, compétences, connaissances, participation financière (bénéficiaires bénévoles/donateurs/prescripteurs) pour développer l'action de la structure.

L'implication des bénéficiaires dépasse ici le cadre collectif et démocratique du projet d'ESS. Elle est considérée comme un levier de la performance sociale, et rejoint le cadre habituel de la définition d'innovation sociale centrée sur la notion de *besoin social*. Toutefois elle est aussi, dans le cas de services marchands comme ceux proposés par CdC, très liée à la performance économique. Se pose alors la question de la possible articulation de logiques marchandes et réciprocaires dans ces services.

1.3 Le contexte et le périmètre de notre enquête

De nombreuses initiatives visant la revitalisation des villages sont nées ces dernières années dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Le commerce de proximité est sûrement la forme la

plus courante de ces projets qui affirment de nouvelles logiques, valeurs et modes de fonctionnement. Pour les commerces de proximité, cela peut notamment se traduire par :

- une implantation dans des villages qui n'ont pas ou très peu de services de proximité ;
- l'inscription dans le territoire et notamment la volonté de ne pas nuire à d'autres activités locales, ou au contraire, de les renforcer (ne pas entrer en concurrence, partenariats *gagnant-gagnant*, appui sur les acteurs du territoire) ;
- la volonté de participer à la création du lien social ;
- la volonté de proposer une offre alimentaire (en partie) différente de celle de la grande distribution ;
- la volonté de répondre aux différents besoins des habitants, par exemple à travers un concept *multiservices* ;
- le choix d'un statut de l'ESS, en accord avec leurs valeurs et modes de fonctionnement ;
- la volonté d'impliquer les collectivités et les habitants.

Le projet de CdC correspondant à l'ensemble de ces caractéristiques, nous en avons sélectionné deux autres les partageant également, afin de pouvoir mener des analyses comparatives. Pour simplifier, on peut dire qu'il s'agit de commerces multiservices ruraux et périurbains, portés par des entreprises de l'ESS et développant des formes d'implication des habitants.

Pour les besoins de notre problématique, il était particulièrement important que ces projets proposent d'autres formes d'implication des habitants, comparé aux structures qui proposent habituellement les mêmes offres. Rappelons que dans les villages français, les épiceries et autres services de proximité sont le plus souvent des entreprises individuelles, du secteur privé traditionnel, ayant parfois rejoint un réseau de franchise.

1.4 L'échantillon retenu

Notre échantillon est constitué des trois projets présentés ci-dessous. Nos analyses se situent au niveau des pratiques ou de l'activité de proximité, mais celles-ci peuvent relever d'entités juridiques recouvrant d'autres projets et activités.

Tableau A : Présentation générale des projets étudiés

Nom (commercial) du projet	Les Comptoirs de Campagne² (11 Comptoirs)	La Commoderie	Le Comptoir du Village de Courzieu
Structure porteuse	<i>Comptoir de Campagne</i>	<i>Valhorizon</i>	
Lieux	Rhône, Isère, Loire, Savoie, Saône-et-Loire (Rural et périurbain)	Toussieux, Ain (Périurbain)	Courzieu, Rhône (Périurbain)
Offres ciblées habitants :	• Produits locaux (frais/sec) • Produits de grande distribution • Services : dépôt de pain, La Poste, retrait colis, gaz, FDJ, presse, dépannage tabac (pas tous proposés dans tous les Comptoirs)	• Retrait de paniers de fruits et légumes hebdomadaires • Produits locaux • Produits équitables, bio, vrac (d'une épicerie solidaire) • Dépôt de pain • Mise en relation des habitants	• Produits de grande distribution (Casino³) • Produits locaux • Services : dépôt de pain (1/sem.), La Poste, retrait colis, gaz
<i>Développées</i>			
<i>Peu développées</i>	• Divers services de conciergerie • Location de salle à des professionnels	• Divers services de conciergerie • Animations	• Pressing • Bar • 4-5 animations /an (volonté de limiter l'ampleur)
<i>Développement variant selon les Comptoirs</i>			
Autres offres	<i>Ciblée municipalités</i> Approvisionnement de cantines scolaires	<i>Ciblée personnes en difficultés d'insertion</i> Suivi et formation des salariées d'un chantier d'insertion (= activité support du chantier)	
Activités de la structure porteuse	Animation, gestion et développement d'un réseau de commerces multiservices (projet de franchise en cours)	Développement / gestion : crèches, centres sociaux, chantiers d'insertion, épicerie solidaire, autres <i>Commoderies</i> , etc. Dans PTCE ⁴ Domb'Innov : programmes incubation, promotion de l'ESS	
Statut du projet	SARL labélisée ESUS	Association	Association
Équivalent temps plein	2 par Comptoir	0,5	2,5

² L'appellation d'un commerce développé par l'entreprise Comptoir de Campagne se présente toujours ainsi : Comptoir de + nom de la commune. Exemple : Comptoir de Lancié. Pour l'ensemble des commerces nous parlerons des « Comptoirs » ou des « Comptoirs de Campagne ».

³ Client « corner » de Casino : ne sont pas franchisés mais bénéficient du système d'approvisionnement.

⁴ Pôle Territorial de Coopération Économique

Bénévoles	Aucun	7-8 bénévoles	25 bénévoles (CA) dont 10 actifs (bureau)
Objectifs économiques	Financement de la structure support, du développement du réseau et rémunération (limitée) des associés	Limiter les pertes	Équilibre, développement du commerce si bénéfices
Gouvernance	<i>Organisée au niveau de CdC</i> • AG rassemblant les associés (+ de 100 pers.), organisées à distance : 1/an + grandes décisions • <i>Comité stratégique et d'orientation</i> composé de 8 représentants des associés : 1/trimestre • Invitations de parties prenantes non associées possibles (consultatif) : à ce jour, maires et salariés occasionnellement • Principe 1 homme = 1 voix	<i>Organisée au niveau de Valhorizon</i> • Aborde de multiples projets • La gestion et le développement des projets repose surtout sur les salariés • Adhérents et bénévoles de la Commoderie invités à l'Assemblée générale mais ne s'y rendent pas	• AG - invitation des 25 membres du CA uniquement : 1/an • Bureau de 10 personnes - opérationnel : 1/mois
Représentation des habitants dans la gouvernance	Aucun habitant	Aucun habitant	Uniquement des habitants

Le projet de la Commoderie se distingue par sa double orientation. Pensé dès le début dans le cadre du fonctionnement d'un chantier d'insertion, il s'adresse à la fois aux habitants et à des salariés en insertion, et cible ainsi deux groupes de bénéficiaires directs. C'est désormais aussi le cas de CdC qui fournit deux cantines scolaires sur demande de mairies, mais ce n'était pas la volonté première.

1.5 L'approche théorique retenue

Le choix de l'approche théorique constitue une partie à part entière de notre travail. Nous avons souhaité explorer le champ de l'innovation sociale (cf. Partie 2), qui aborde presque systématiquement la question de l'implication des bénéficiaires dans un souci de valeur sociale et pour des projets ou structures « hors normes » tels que ceux étudiés. Cependant, si les approches théoriques et outils développés pour l'étude des innovations sociales peuvent permettre de mettre en avant des formes et logiques de l'implication des bénéficiaires, ils s'avèrent plutôt inadaptés pour piloter les processus d'innovation. Partant de ce constat, nous

avons choisi de nous appuyer principalement sur un cadre conceptuel multi-critères et multi-acteurs, construit spécifiquement pour l'étude des innovations dans le secteur des services de proximité et visant à « identifier les conditions qui permettent aux entreprises d'améliorer la performance de leur processus d'innovation » (Abramovici et al., 2009, p3)⁵. Les trois axes retenus par les auteurs nous ont en effet paru adaptés à notre recherche : « la caractérisation de l'innovation, la compréhension des acteurs et de leurs relations tout au long du processus de l'innovation, et enfin la question de sa performance » (p1). Par ailleurs, l'application de ce cadre dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routière, des services privés reconnus d'intérêt général, permet aux auteurs d'identifier trois leviers d'action susceptibles d'améliorer la démarche d'innovation des entreprises du secteur : le développement des compétences des acteurs ; la création d'espaces de rencontre ; l'amélioration de l'image du secteur et des services fournis. Nous discuterons de la portée de ces leviers en les confrontant à nos cas, des services de proximité portant sur d'autres domaines d'activités (alimentaire, services).

1.6 La méthodologie du recueil (données mobilisées dans les études de cas) et l'importance de la connaissance du secteur (commerce de proximité)

Les données mobilisées pour notre travail d'analyse ont été collectées de plusieurs manières. Nous avons d'abord mené des recherches internet (articles de presse, interviews, sites internet dédiés au projet ou à la structure porteuse, sites internet des communes d'implantation, etc.) sur les trois projets.

Nous avons ensuite organisé des entretiens semi-directifs avec des personnes-ressources. Ces personnes suivent les projets étudiés ou s'y impliquent depuis leur commencement. Elles disposent aussi d'une vision globale des projets. Les entretiens ont été réalisés sur la base du questionnaire conçu pour l'analyse multi-critères et multi-acteurs de la partie 3. Les réponses à un même questionnaire nous ont donc servies pour notre travail d'analyse des parties 2 et 3.

Des compléments d'informations ont été demandés aux personnes-ressources dans un second temps.

Par ailleurs, pour le cas de CdC, des informations ont été recueillies dans le cadre de ma période d'alternance.

⁵ Marianne Abramovici, Muriel Jougleux, Catherine Maman, Laurence Bancel-Charensol, 2009. « L'innovation dans les services de proximité : enjeux, cadre d'analyse et premiers résultats ».

Enfin, l'importance de la connaissance du secteur n'est pas à négliger. Au cours de mon alternance, j'ai réalisé des études de marché et de territoire, j'ai échangé avec des élus, des commerçants, des entrepreneurs et salariés du secteur, etc. Cela m'a permis une meilleure compréhension des pratiques habituelles et innovantes dans le secteur, des formes d'implication des habitants et des attentes des parties prenantes. Tout ceci a été essentiel pour mon travail d'analyse.

2. Les approches théoriques de l'innovation sociale : quels apports sur l'implication des bénéficiaires ?

L'objectif de cette partie est de mettre évidence ce que nous disent les approches théoriques de l'innovation sociale en matière d'implication des bénéficiaires et d'illustrer nos cas à travers ces apports. La notion d'innovation sociale étant particulièrement polysémique, nous avons dans le même temps tenté de situer les cas étudiés (les commerces multiservices) par rapport à différents repères que nous donnent la littérature.

Acteurs socio-économiques, chercheurs, pouvoirs publics : le concept d'innovation sociale suscite de plus en plus d'intérêt. Cette notion reste cependant très instable et fait l'objet de nombreuses tentatives de définition. Dans une perspective historique, le concept d'innovation sociale est associé aux grands changements sociaux portés par le secteur public et aux nouvelles organisations du travail développées au sein de l'entreprise (Faridah Djellal et Faïz Gallouj, 2012). Il s'accorde donc avec des logiques *top-down* ou des processus relativement fermés, n'impliquant pas nécessairement une diversité d'acteurs dont les bénéficiaires. Aujourd'hui l'innovation sociale est au contraire très souvent décrite comme participative, collective, inclusive, co-construite, etc. « L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs⁶ ». Pour certains chercheurs, le processus d'innovation sociale requiert même obligatoirement l'implication des bénéficiaires.

⁶ Cloutier, Julie. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cloutier, J. 2003. « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction ». Cahiers du CRISES, Collection Working papers, no.0314. Centre de recherche sur les innovations sociales. Page 14.

2.1 Absence d'une approche unifiée de l'innovation sociale dans l'ESS

Ce rapport à la coopération contribue entre autres à comprendre pourquoi l'innovation sociale trouve un écho particulier dans le champ ESS, ou plutôt, pourquoi l'ESS est porteuse d'innovations sociales. Marie J. Bouchard (2011) perçoit au total quatre raisons⁷ :

- « elle [l'ESS] émerge pour répondre à des aspirations et à des besoins collectifs, souvent dans des secteurs d'activité nouveaux ou peu développés, en proposant de nouvelles manières de faire qui correspondent à des valeurs d'équité, d'égalité et de justice sociale » ;
- « elle résulte d'un entrepreneuriat social et collectif animé par des objectifs autres que les bénéfices pécuniaires personnels » ;
- « elle tend à répondre à des demandes et à des attentes sociales qui sont non comblées » ;
- « elle a la capacité de pallier à l'économie de marché pour combler les failles du marché ainsi que de remédier à l'insuffisance publique, voire la devancer dans la production de biens publics ou de biens de confiance ».

Trois remarques nous semblent importantes.

D'abord, si l'origine de l'innovation sociale ne peut en aucun cas être limitée à l'ESS, le rapprochement est en effet récurrent, aussi bien dans la littérature, que lors d'événements, dans les réseaux professionnels ou encore dans l'élaboration des dispositifs publics d'accompagnement ou de financement. Qui plus est, en France, l'ESS et l'innovation sociale ont été reconnues dans le même temps au niveau législatif : l'article 15 de la loi ESS 2014 donne une définition de l'innovation sociale.

Ensuite, il reste difficile de tracer les contours du champ de l'ESS au-delà d'une approche par les statuts. Celui-ci rassemble des entreprises au mode de fonctionnement variés. L'aspect novateur, le caractère collectif des démarches ainsi que le rapport au profit et à l'économie de marché évoqués par Marie J. Bouchard peuvent notamment s'entendre de façons très différentes et ne sont pas systématiques. Rappelons par exemple que la loi française reconnaît, à côté des acteurs historiques de l'ESS, les sociétés commerciales (CdC en fait partie) qui poursuivent un objectif d'utilité sociale et respectent certaines règles en matière de gestion et de gouvernance. Ces nouveaux entrepreneurs sociaux s'appuient souvent sur un modèle économique de type

⁷ Chouinard, O. (2013). Review of [L'Économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Marie J. Bouchard (dir.), préface de Riccardo Petrella, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale », 2011]. Nouvelles perspectives en sciences sociales, 8 (2), 219–222. Page 220.

social business et des modes de gouvernance plus traditionnels, n'intégrant pas le principe de double qualité, perçu historiquement comme un levier de la dynamique collective.

Enfin, la communication et les programmes publics d'identification et de soutien à l'innovation sociale ne révèlent-elles pas plutôt une volonté d'assimiler l'innovation à un entrepreneuriat social capable de croissance, d'efficacité marchande et sociale, de création d'emplois, « d'activer la dépense publique et la rendre plus efficace et pertinente⁸ » ? C'est le constat exprimé par Laurent Fraisse :

« Sans être complètement levées, les ambivalences définitionnelles sont circonscrites par des orientations politiques qui, tout en ayant le mérite d'être plus explicites, n'en restreignent pas moins le champ des possibles en matière d'innovations sociales⁹ ».

Il s'avère finalement difficile d'associer une certaine approche de l'innovation sociale et de l'implication des bénéficiaires au champ de l'ESS. Nous avons donc tenté de comprendre les différentes approches.

2.2 La question de l'implication des bénéficiaires au cœur des approches de l'innovation sociale

Depuis la fin des années 2000, le concept d'innovation sociale est régulièrement mis en avant par les responsables politiques français et européens. Son importance est en particulier reconnue dans les thématiques de la croissance durable, de la lutte contre la pauvreté, de la cohésion sociale, de l'encouragement à l'entrepreneuriat ou encore de la modernisation des politiques publiques (Fraisse, L., 2020). Divers dispositifs et programmes existent aujourd'hui en vue de reconnaître, accompagner, développer et financer l'innovation sociale. En France, la loi ESS 2014 donne une définition :

« Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

⁸ « Lancement de l'initiative "French Impact" et de l'accélérateur national d'innovation sociale », dossier de presse 18 janvier 2018. Page 2.

⁹ Fraisse, L. *Janus et l'innovation sociale* dans Juan, M., Laville, J. & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Page 56.

*1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale » (Article 15, I.).*

Les trois cas étudiés répondent à plusieurs des conditions indiquées ici. Il faut toutefois reconnaître que l'accès à des services de proximité est un besoin social.

Centrée sur le « problème à résoudre », le résultat et l'entreprise, cette définition, comme celle du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire¹⁰, est souvent associée par les chercheurs à des approches dites « fonctionnalistes » (L.Fraisse, 2020), « de l'entrepreneuriat social » (E.Besançon et N.Chocho, 2015), « faibles » (J-L. Laville, 2014), en opposition à des approches qualifiées de « transformatrices », « institutionnelles » ou « fortes ». Constatant une « polarisation des conceptualisations », en réaction à l'institutionnalisation de la notion, L.Fraisse (2020, p58) a mis en évidence les « constantes repérables dans les distinctions opposées », en les attribuant, soit à une « vision dominante », soit à une « vision radicale » de l'innovation sociale (selon sa dénomination). Plutôt que d'aborder les diverses approches, nous résumons ici son travail, et notamment les différences en matière d'implication des acteurs.

- La vision dominante (*mainstream*) est liée à l'appropriation institutionnelle de la notion d'innovation sociale et incarnée par des « innovateurs sociaux [qui] adoptent une posture pragmatique. Ils cherchent avant tout à faire émerger, reconnaître et développer une initiative dans un secteur ou un territoire donnés en tenant compte de l'environnement institutionnel existant. Ils n'ont pas la prétention de changer les représentations, normes, règles et financements qui encadrent leurs pratiques ». Selon l'auteur, cette conception « tend à intérioriser comme une contrainte, sinon comme une opportunité, les impératifs de

¹⁰ « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

rationalisation, d'efficience, voire de réduction des dépenses sociales. Autrement dit, faire mieux avec moins d'argent public est l'un des défis à relever pour les innovateurs sociaux ».

- La vision radicale associe à l'innovation sociale une dimension plus transformatrice, et une dimension contestatrice. La première dimension s'entend à l'égard du changement institutionnel attaché au processus d'innovation sociale. Celui-ci entraînerait un changement des règles et des normes de comportement par plusieurs biais : la mise en place d'une gouvernance démocratique ; la reconnaissance égale des attentes et des aspirations des professionnels, des usagers et des bénévoles ; la participation au projet et le droit à l'initiative de tous. L. Fraisse évoque aussi une démarche de « co-construction des connaissances, comme du cadre réglementaire, et de financements propres à l'innovation sociale ». La seconde dimension prend forme dans l'opposition aux politiques publiques fondées sur une logique néolibérale et dans le refus de se substituer à l'État. La volonté est au contraire que les initiatives locales soient prises en compte pour leur capacité à participer au système social et à le transformer.

Concernant l'implication des bénéficiaires (« populations concernées par les innovations sociales »), elle est décrite comme « individuelle et instrumentale » dans l'approche dominante. Elle serait une ressource permettant l'efficience et résulterait d'un engagement personnel plutôt que d'une organisation collective. Dans la conception radicale, elle est à la fois support du changement institutionnel et du développement du pouvoir d'agir des individus, s'inscrivant dans un « cadre collectif d'expression, de revendication et d'action ».

Analyser nos projets à travers ces deux visions peut sembler délicat de prime abord. Elles insistent en effet sur le lien aux pouvoirs publics en tant qu'acteur habituel des services sociaux concernés par l'innovation. Or, pour le type de projet étudié, ce n'est pas le cas. Ces projets témoignent au contraire d'une implication originale des collectivités (appel à la population, mise à disposition d'un local, travaux, financement de certains matériels, etc.), et donc systématiquement d'un changement des normes, les services proposés étant de coutume principalement le fait du secteur privé. Seul le développement des services de la Poste peut répondre à une autre logique. Pris en charge par les communes ils peuvent être coûteux (gestion d'une agence communale ou bureau de Poste), alors qu'ils sont une opportunité dans le cadre d'un concept multiservices (commissions régulières). Nous ne travaillerons donc pas à déterminer si ces projets se conforment aux politiques publiques, en tirent parti, ou au contraire s'y opposent.

Au-delà de cet aspect, l'analyse se révèle intéressante pour comprendre quelles sont les logiques au sein de ces structures qui tentent d'impliquer les bénéficiaires.

L'étude des Comptoirs nous rapproche d'une vision dominante. D'abord, les principaux acteurs concernés ne sont pas représentés dans le système de gouvernance. Ensuite, le concept et les modalités de mise en œuvre standardisés laissent peu de place à l'expression et à la co-construction entre acteurs. Quand bien même la volonté est de rendre le projet plus collectif, dans quels espaces et dans quelle qualité cela peut-il se faire ? Le statut ne permet pas le bénévolat et surtout il rend très difficile la double qualité (à moins que les habitants, commerçants, élus investissent). De ce fait l'implication des bénéficiaires, et notamment des habitants, est instrumentale, elle vise la pertinence et l'efficacité du service rendu. Au-delà de la participation aux offres de la structure, on l'envisage surtout à travers des processus consultatifs ou d'évaluation, ou bien dans un objectif d'appropriation. Cependant, comme évoqué précédemment et sans que cela s'appuie sur l'implication des habitants ou des commerçants, il y a bien un processus de changement institutionnel, à travers la collaboration avec les collectivités.

Le Comptoir du Village de Courzieu nous fait tendre vers la vision radicale. On peut rendre compte d'un changement institutionnel plus large, avec la mise en place d'une gouvernance démocratique, et surtout, une co-construction, mobilisant élus et habitants à plusieurs niveaux : idéation, mise en place opérationnelle du commerce, plan de financement et aspects juridiques (association, location). L'implication des bénéficiaires participe donc à ce processus et développe aussi leur pouvoir d'agir : ce sont les plus directement concernés par le besoin auquel ils répondent.

Enfin, il semble difficile d'approcher le cas de La Commoderie par une seule des deux visions. Il y a une co-construction, avec les élus de Toussieux qui ont mis à disposition un local et ont soutenu l'initiative, et plus encore dans le cadre de l'action du PTCE Domb'Innov, qui a réuni différents acteurs du territoire autour de l'élaboration du concept et du modèle économique. Mais ces derniers n'étaient pas les professionnels, usagers et bénévoles de la future Commoderie. Le projet se rapproche aussi de la vision dominante en matière de gouvernance. Organisée au niveau de Valhorizon, une importante association ayant de divers domaines d'intervention, celle-ci est éloignée du projet local et de l'ensemble de ses acteurs. Cependant, on peut appréhender le bénévolat à travers la notion de « pouvoir d'agir », importante dans la

vision radicale : les bénévoles participent au projet en tant qu'animateurs du lien et du service de proximité.

Ce prisme nous permet finalement de mettre en évidence des formes d'implication des bénéficiaires relevant ou non de la coopération telle qu'elle est envisagée dans l'ESS, et faisant référence, selon Laurent Gardin et Florence Jany-Catrice, « à des normes et des pratiques de réciprocité, à des règles participatives et de démocratie, émergentes et institutionnalisées, à des manières de co-gérer, de co-construire des initiatives et des projets communs¹¹ ». Si la vision dominante envisage avant tout cette implication en matière d'efficience, ni l'une ni l'autre ne permet d'adopter le point de vue des bénéficiaires et de comprendre sur quoi leur implication repose.

2.3 Analyser l'innovation sociale à travers ses dimensions

Les travaux de Julie Cloutier, chercheuse au CRISES¹², sont intéressants pour ne pas enfermer la notion d'innovation sociale dans une des nombreuses définitions qui lui sont associées. Elle distingue les positionnements des chercheurs quant à quatre dimensions : « 1) la nature de l'innovation sociale (forme, caractère novateur et objectif général poursuivi ; 2) la cible des changements ; 3) le processus de création et de mise en œuvre et 4) les résultats obtenus¹³ ». La classification ci-dessous montre que les possibles sont variés :

¹¹ Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice (dir.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 2016. Page 7.

¹² Centre de recherche sur les innovations sociales

¹³ Cloutier, Julie. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cloutier, J. 2003. « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction ». Cahiers du CRISES, Collection Working papers, no.0314. Centre de recherche sur les innovations sociales. Page 37.

Tableau B : Les dimensions d'analyse de l'innovation sociale

Objet « Quoi ? »	Nouveauté : caractère novateur : •Solution nouvelle / hors normes •Importance des changements (étendue, profondeur)
Champ « Où ? »	Tangibilité : de l'action au produit : •Procédural / organisationnel / institutionnel / produit / technologie
Cible du changement	Tous les secteurs de la société
Objectif « Pourquoi ? »	Individu / territoire / entreprise
Processus « Comment ? »	Mieux-être des individus et des collectivités •Résolution de problèmes présents / prévention de problèmes futurs / aspirations
Résultats	Diversité des acteurs (au moins 1 / diversité) Degré de participation des usagers (prise de conscience du problème, création, mise en œuvre, évaluation).
	Importance de la qualité relative des résultats

Julie Cloutier, *Qu'est-ce-que l'innovation sociale ?*
Cahier du crises – collection études théoriques – NO ET314 (page 42)

Seulement deux constantes sont identifiées par l'auteur : le caractère novateur (car « hors norme » ou impliquant d'importants changements) et les conséquences sociales positives prévues. Cette conclusion rejoint dans une certaine mesure la définition d'Adalbert Evers :

« Je définirai d'abord l'innovation sociale comme des innovations qui, à un instant donné, soulèvent de l'espoir et des attentes de progrès vers quelque chose de meilleur (une société plus soutenable, démocratique, efficace) [...] Toutefois, les valeurs, les actions et les résultats des innovations sociales, reflétant en quelque sorte ce qui est largement supposé être bon ou potentiellement mieux pour les sociétés civilisées, seront, en fait, largement contestées. [...] Par conséquent, les innovations sociales sont dans leur cours de développement marquées par un degré élevé de risque et d'ambiguïté¹⁴ ».

L'innovation sociale n'est ainsi pas décrite comme la certitude d'un « mieux », mais comme une tentative donnant de l'espoir et critiquable.

¹⁴ Elisabetta Bucolo, Laurent Fraisse, et Pierre Moisset. « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no. 2, 2015, pp. 1-6. Page 3.

Nous situons ci-dessous les projets étudiés par rapport aux différentes dimensions, afin de mieux comprendre les éléments pouvant amener à les qualifier de socialement innovants. Pour définir le périmètre d'un cas, nous avons retenu le critère pragmatique défini par Florence Degavre, Mélanie Bourguignon et Ela Callorda Fossati : « l'initiative telle que désignée et nommée par les personnes-ressources interrogées¹⁵ ». Il s'agit ici des lieux de proximité dans leur globalité, et pour CdC, des onze Comptoirs. Ces lieux, créés ces cinq dernières années, sont de fait totalement identifiés à la proposition innovante. (Degavre et al., 2015, p45)

Tableau C : Présentation des projets à travers les dimensions d'analyse de l'innovation sociale

Nom	Les Comptoirs de Campagne	La Commoderie	Le Comptoir du Village de Courzieu
<u>Nature</u> :	• Concept multiservices <i>poussé</i> dans des villages		
<i>Forme d'entreprise hors normes</i>	<u>Projet</u> : développer un réseau de franchises d'épicerie multiservices	<u>Projet</u> : développer divers relais des offres existantes sur le territoire, et s'appuyer entre autres sur les lieux du réseau Valhorizon	
<i>Services hors normes</i>	• Location de salle à des prestataires de services • Approvisionnement de cantines scolaires via la logistique en place • Services conciergerie	• Mise en relation des habitants • Nombreux services de conciergerie	<u>Projet</u> : mettre en relation des habitants pour covoiturage • Service de conciergerie
<i>Modes d'organisation hors normes ou nouveaux</i>	• Logistique circuits courts mutualisée pour plusieurs commerces et opérée par l'acheteur approvisionneur • Mise en relation des commerçants du réseau • Parcours de <i>mobilisation habitant</i> (communication) • Rôle du <i>siège</i> : remplacements des commerçants si besoin	• Appui sur un commerce existant, l'épicerie solidaire de Trévoux • Appui sur un chantier d'insertion : tournée des producteurs locaux, mise en rayon, entretien du lieu • Rôle des bénévoles : tenir le lieu, servir les clients • Rôle de la salariée : mobilise, anime le réseau de bénévoles, tient le lieu 1j/sem., encadre les salariés en insertion • Adhésion : <i>prix adhérents</i> inférieur au <i>prix passage</i>	• Rôle des bénévoles : RH, administratif, comptabilité, achat et approvisionnement (commandes, prospection et collecte des produits locaux), mise en rayon, gestion des animations • Prise en charge des frais des bénévoles par l'association

¹⁵ Florence Degavre, Mélanie Bourguignon, et Ela Callorda Fossati. « Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no. 2, 2015, pp. 41-54. Page 45.

Objectifs (Raisons d'innover)	• Donner accès à des services de proximité • Participer au lien social et à la convivialité • Permettre des modes de consommation reconnus comme plus responsables (produits locaux, artisanaux, bio, équitables)		
	• Développer l'économie locale • Créer des emplois	• Développer le maillage du territoire • Implication citoyenne • Insertion professionnelle • Soutenir le projet de l'épicerie de Trévoux (accès à prix réduits à une alimentation de qualité pour les publics précaires) par les revenus générés à Toussieux	• Créer des emplois
Cibles	• Territoire	• Territoire / individu	• Territoire
Processus :	CdC (prospection) ou élus, habitants, porteurs de projets, développeurs économiques : manque de services de proximité	Plusieurs personnes du PTCE Domb'Innov : sur les 60 communes du Val-de-Saône et de la Dombes, 30 n'ont plus de commerce (résidentiel)	Maire : ne trouve pas de repreneur pour l'épicerie (services et convivialité du village)
Identification du problème	-----	-----	-----
Création	<i>Solution assez stabilisée</i> • CdC : rencontre les élus ; réalise l'étude de marché (collaborations possibles avec les commerçants du village, adaptation de la palette d'offres et des modes d'organisation à l'existant, aux attentes et spécificités locales, projection dans le local) ; présente forme adaptée du concept et conditions de viabilité • Élus : indiquent attentes, informations (lieu, vie communale), financent l'étude • Valident ensemble le lancement	• Comité de pilotage (entreprises, habitants et collectivités) : réflexion sur le concept, campagne de financement participatif via le PTCE • Association Valhorizon : décide de porter le projet, étude de marché et du modèle économique en associant l'épicerie solidaire et un chantier d'insertion, demande de subvention, embauche d'un chef de projet pour mener une phase test d'un an dans une commune	• Maire : appel à la population pour créer une épicerie dans le cadre d'une association qui sera soutenue par la commune • Habitants : création d'une association • Association (et élus aux premières réunions) : visite d'une épicerie associative, choix d'un concept épicerie dont produits locaux + bar + animations ponctuelles, avec larges horaires d'ouverture et salariés (autres services intégrés ensuite)
Mise en œuvre	----- • CdC : monte le magasin, met en place les partenariats, demande les prêts bancaires et subventions, recrute et forme les commerçants (acheteur si besoin),	----- • Commune de Toussieu : mise à disposition d'un local gratuitement • Chef de projet : enquête population, prospection fournisseurs, artisans, entrepreneurs du territoire et création des partenariats,	----- • Association et bénévoles : aménagent le local (un habitant menuisier a fait le bar à titre gratuit, usage des étagères de l'ancienne épicerie),

	organise le parcours de mobilisation habitants • Élus : mise à disposition d'un local adapté à loyer limité, soutien du projet auprès des habitants, aide pour les invitations aux événements du parcours de mobilisation habitants et présence	aménagement du local, organisation d'événements dans plusieurs endroits de la commune, mobilisation de bénévoles, mise en place du système de permanences, transmission à une des chargées de projet d'insertion de Valhorizon	trouvent les partenaires et fournisseurs (contacts de Casino via le président, prospection), les financements (prêt bancaire de 7000€, cagnotte des habitants de 3000€ pour banques froides et démarrage) et recrute. • La commune : met à disposition le local communal (gratuit la 1ère année, 200€ la 2ème année, 400€ aujourd'hui), finance l'installation de la clim et d'une chambre froide, garantit le prêt.
<i>Évaluation</i>	Mesure d'impact 2019 : questionnaire construit avec plusieurs parties prenantes à destination des clients	Pas d'évaluation menée	Pas d'évaluation menée
Résultats : <i>Éléments non exhaustifs basés sur le point de vue des personnes interrogées (et sur mon expérience à CdC)</i>	• Clients (mesure d'impact) : services de proximité appréciés, renforcement du lien social, et des habitudes de consommation responsables mais accessibilité des produits limitée et création de nouveaux liens limitée (prix) • Salariés : turn-over important • 2 Comptoirs à l'équilibre après 2 et 4 ans d'activité, fréquentation souvent plus basse que prévue	• Habitants : 65 familles adhérentes seulement - ceux qui ont envie de rentrer en relation avec les autres (c'est surtout un lieu de vie) - beaucoup d'habitants ne comprennent pas le concept, ne sentent pas que cela leur est destiné (système d'adhésion, association) • Bénévoles : impliqués, ont envie de participer au projet, créer du lien • Pas du tout viable économiquement	• Habitants : toujours des critiques mais satisfaction globale, passage important • Membres de l'association : bonne entente, se rendre utile, s'occuper, projet valorisant • Salariés : satisfaits de la proximité de leur domicile et de la confiance accordée • Élus : contents • CA de 20 000€ HT et résultat positif de 65€ en 2019, jamais eu de pertes

Ces cas du champ de l'ESS pourraient illustrer diverses définitions de l'innovation sociale. Pour un même projet, plusieurs éléments peuvent en effet justifier la qualification d'innovation sociale.

Précisons que la cible indiquée repose sur la catégorisation de Julie Cloutier¹⁶, qui différencie : les innovations centrées sur l'individu, celles orientées sur le milieu et celles au sein des entreprises. Ici tous les projets ciblent clairement le territoire (milieu), dans le sens où ils « visent à développer un territoire déterminé en vue d'y améliorer la qualité de vie » (p13). Le projet de la Commoderie, par l'intégration de salariés en insertion, s'adresse aussi à l'individu. Il s'agit en effet bien d'un « dispositif d'accompagnement destiné à provoquer des changements durables chez l'individu, à le développer de façon à ce qu'il reprenne le pouvoir sur le déroulement de sa propre vie » (p3).

Dans ce type de services de proximité, le rôle même des habitants peut être innovant. À Courzieu, les salariés se concentrent sur l'accueil des clients et la tenue du magasin. Des habitants, à travers l'association prennent en charge toutes les autres fonctions. Cela peut représenter un temps important, jusqu'à une à deux heures tous les jours pour le Trésorier et le Président. A La Commoderie, les habitants bénévoles assurent au contraire les tâches les plus en lien avec le public : l'ouverture un jour par semaine (deux ouvertures hebdomadaires) et le service des clients.

L'analyse du processus de l'innovation sociale nous révèle des formes de coopération, avec et entre les habitants¹⁷. Les deux années écoulées entre l'appel du maire de Courzieu et le fonctionnement du commerce en témoigne, à travers l'identification des solutions, la participation financière, le partage de ressources matérielles et techniques ou encore l'échange d'informations (J. Cloutier, 2003). Pour la Commoderie, la coopération apparaît d'abord de manière plus indirecte. Le PTCE a permis à des acteurs du territoire de participer à la conception du projet en intégrant le comité de pilotage, et de le financer en réalisant un don sur le site en ligne de Domb'Innov. Mais la coopération de Valhorizon avec les habitants de Toussieux même prend place ensuite, par la mobilisation de bénévoles afin d'organiser un système de permanences. Enfin, il est important de préciser que le processus présenté pour les Comptoirs de Campagne correspond plus au processus de traduction de l'innovation sociale, que à celui d'émergence. A Champdieu, village du premier commerce, les habitants ont par exemple été sollicités afin de choisir le nouveau nom du magasin, « LA CONCERGE RIT » (premier nom

¹⁶ Cloutier, Julie. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cloutier, J. 2003. « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction ». Cahiers du CRISES, Collection Working papers, no.0314. Centre de recherche sur les innovations sociales.

¹⁷ Nous avons tenté de faire ressortir les acteurs dans notre présentation (cf. Tableau C)

choisi par l'équipe de CdC), ne semblant ne pas permettre aux clients d'identifier les offres proposées.

Là encore, ce travail nous permet de mettre en avant des formes d'implication des bénéficiaires, mais pas de comprendre leurs raisons, et donc la réussite, ou non, de telle ou telle pratique d'implication. Par ailleurs, on voit bien que ce cadre d'analyse n'est pas adapté pour repérer l'ensemble des résultats attendus de l'innovation. Or, l'implication des parties prenantes en dépend. Plus précisément, l'implication de chaque acteur est fonction de ses attentes et des conséquences qu'il perçoit de l'innovation. Autrement dit, il aura intérêt à y participer si les résultats envisagés correspondent à ses attentes.

Les approches théoriques de l'innovation sociale nous parlent de l'implication des bénéficiaires. Elles nous permettent d'en révéler les formes, certaines logiques, de réaliser des comparaisons, mais pas de se concentrer sur le point de vue des bénéficiaires. Dès lors, comment piloter le processus d'innovation de manière efficace ?

La qualification d'innovation sociale ne signifie pas qu'il n'y ait qu'un seul type d'objectifs et de résultats attendus (création de valeurs sociales) et que tous les acteurs soient enclins à y concourir.

Les services de proximité se caractérisant par « l'existence de nombreuses parties prenantes », Marianne Abramovici, Muriel Jougleux, Catherine Maman et Laurence Bancel-Charensol proposent d'adopter un cadre conceptuel « multi-acteurs et multi-critères » afin de pouvoir identifier les freins et les leviers de la réussite des processus d'innovation dans ces services.

Dans la partie suivante nous proposons de nous appuyer sur ce cadre afin d'identifier et de discuter de potentiels leviers de l'implication des habitants dans les commerces de proximité étudiés.

3. Les leviers de l'implication des habitants : adaptation d'un cadre d'analyse multi-critères et multi-acteurs

Les objectifs de cette partie sont :

- de présenter le cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyerons ;*
- de présenter l'adaptation de ce cadre pour notre recherche ;*
- d'identifier des leviers de l'implication des habitants.*

Constatant l'insuffisance des cadres théoriques classiques de l'innovation pour le secteur des services de proximité, Marianne Abramovici, Muriel Jougoux, Catherine Maman et Laurence Bancel-Charensol ont construit un cadre ad hoc. Celui-ci vise à identifier les conditions de réussite des processus d'innovation par une approche multi-acteurs et multi-critères de l'évaluation de la performance. Les auteurs l'ont ensuite mobilisé pour étudier les innovations dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routière, des services privés reconnus d'intérêt général dans notre société.

3.1 Les étapes du cadre multi-critères et multi-acteurs et les adaptations pour notre enquête

Le cadre conceptuel mobilise les caractéristiques spécifiques des services de proximité et une perspective de management de l'innovation. Il s'articule en trois étapes : « la caractérisation de l'innovation, la compréhension des acteurs et de leurs relations tout au long du processus de l'innovation, et enfin la question de sa performance » (Abramovici et al., 2009, p1). Nous résumerons ici ces étapes et les justifications des auteurs. Aussi, après chaque étape nous présenterons la partie correspondante dans notre questionnaire, et au besoin, nous expliquerons nos choix et difficultés. Cela permet de mettre en évidence la façon dont nous avons traduit les enseignements du cadre conceptuel dans notre enquête. Nous préciserons systématiquement les liens avec l'analyse réalisée dans la partie précédente (cf. tableau C), qui s'appuie sur les données de la même enquête. Enfin, nous avons complété notre questionnaire de manière à pouvoir mener une analyse approfondie de l'implication des habitants.

Étape 1 : La caractérisation de l'innovation

Dans le secteur des services, l'innovation est souvent non-technologie, soit immatérielle et intangible. Elle peut concerner le service en tant que tel (innovation non-technologie de produit) mais aussi le mode de production (innovation non-technologie de process). Pour identifier l'innovation par son caractère « hors norme » dans un secteur (positionnement des auteurs pour juger du caractère innovant), il faut donc bien connaître les offres de services et les « modalités habituelles de production » de ces services. Deux difficultés se posent alors :

- La co-production qui « bouscule la séparation classique entre management de l'innovation de produit et management de l'innovation de process » (Abramovici et al., 2009, p4) ;

La manière dont est livrée le service peut être assimilée au service en lui-même. Autrement dit, l'utilisateur peut percevoir une modification de process en recourant au service. Celle-ci peut concerner son rôle ou celui du prestataire dans la relation de service. Elle peut aussi se traduire par le développement de nouvelles connaissances ou compétences pour accéder au service ou le rendre.

- Le potentiel manque de discours sur l'innovation.

Les acteurs innoveront dans l'action, sans pour autant en parler explicitement et construire un discours ou des supports afin de rendre leurs pratiques innovantes plus tangibles. L'analyse de l'innovation dans les petites structures apparaît donc souvent plus difficile, celle-ci n'ayant pas

forcément les « compétences spécifiques de design de services et de communication » (Abramovici et al., 2009, p4).

Étape 1 dans notre questionnaire

- 1) Quels offres et services proposez-vous ?
- 2) On va revenir sur chaque offre :
 - Quelles personnes interviennent ?
 - Comment interviennent-elles ? Quel est leur rôle ?
 - Doivent-elles développer de nouvelles compétences, connaissances ?
- 3) Pensez-vous à développer de nouvelles offres ou modes d'organisation ? Avez-vous des projets en cours ? Envisagez-vous des changements ?
- 4) Quelles sont selon vous les offres et pratiques (par exemple un mode d'organisation) particulier, qui vous différencient d'un « commerce de village classique » ?
- 5) Pourquoi êtes-vous innovant ? Qu'est-ce qui vous fait dire que vous êtes innovant ?
- 6) Communiquez-vous auprès de vos parties prenantes (habitants, collectivités, partenaires, etc.) ?
- 7) (Si oui) Sur quoi communiquez-vous ? De quelle(s) manière(s) ?
- 8) Diriez-vous que votre discours est spécifique, adapté à chaque partie prenante ?
- 9) Parlez-vous d'innovation à certaines parties prenantes ?
- 10) (Si oui) Comment parlez-vous d'innovation ?

Étape 1 par rapport au tableau C

Ce travail permet finalement de repérer la nature des innovations.

Étape 2 : la compréhension des acteurs et de leurs relations tout au long du processus d'innovation

Dans les approches classiques, l'innovation est décrite « comme le produit d'une action collective et organisée dans des départements internes de l'entreprise : Recherche et Développement, Marketing voire Recherche, Innovation et Développement » (Abramovici et al., 2009, p4). Or, dans les services de proximité, l'innovation relève souvent de différents acteurs, et pas seulement d'acteurs internes à l'entreprise. Le territoire, généralement incarné par les collectivités territoriales, peut par exemple avoir intérêt à participer au processus d'innovation et à le soutenir. Cela peut être également le cas d'associations locales, de syndicats professionnels, mais aussi des prestataires, fournisseurs, etc. Pour comprendre le processus d'innovation, il faut donc identifier les rencontres qui ont eu lieu, les acteurs impliqués et

comprendre leurs stratégies (attentes et apports) à chaque étape. Les auteurs ont mobilisé un « modèle d'activités » en trois phases : « l'identification et le design des opportunités ou gestation du concept, le développement et la mise au point de l'innovation et enfin sa commercialisation » (Abramovici et al., 2009, p5). On peut le résumer ainsi : *conception, développement, diffusion*. Le terme de *diffusion*, préféré par les auteurs, paraît plus adapté dans ce secteur, afin de faire référence à tous types d'innovations et pas uniquement à de nouveaux produits.

Étape 2 dans notre questionnaire

On va revenir sur les acteurs, et les rencontre d'acteurs, qui ont participé aux différentes étapes : au début lorsque vous avez pensé, conçu ce service/ce mode d'organisation (une innovation repérée en étape 1), quand vous l'avez mis en place, et aujourd'hui. L'idée est d'identifier les apports et les attentes des acteurs (présentation du tableau).

	Conception	Développement	Diffusion
Acteurs impliqués et rencontres			
Attentes des acteurs (=motivations, objectifs)			
Apports des acteurs (=compétences, connaissances, ressources)			

Et les projets en cours actuellement : Comment sont-ils construits ? Qui participe ? Pourquoi ?

Étape 2 dans le tableau C et point d'attention

Il s'est avéré difficile, dans les entretiens réalisés, de situer cette analyse au niveau d'un mode d'organisation ou même d'un service identifié comme innovant à l'étape 1. À ces niveaux le processus est difficilement identifiable, il est en fait souvent confondu avec le processus de création du projet ou de l'entreprise, contenant en lui-même des formes d'organisations et des services hors normes. Le processus décrit est donc celui présenté dans le tableau C. L'intérêt ici est de pouvoir également mettre en avant les attentes des acteurs et de mieux voir leurs apports. Utiliser des catégories – *acteurs, attentes, apports* – permet finalement d'être plus précis.

Étape 3 : la question de la performance

Pour les auteurs, le critère de diffusion est insuffisant pour évaluer le succès des innovations dans le secteur des services de proximité. Ils formulent deux types d'explications.

- Premièrement, « les acteurs ont parfois intérêt à limiter la diffusion de leur innovation, et ce pour deux séries de raisons » :

- « ils cherchent à développer un avantage compétitif sur le marché où ils sont implantés. Si ce dernier est local, ils n'ont pas intérêt à diffuser ces pratiques au-delà de « leurs » territoires » ;

- « quand l'innovation améliore l'offre de service par rapport à une spécificité du territoire, sa valeur est, par définition, localisée et il n'est pas toujours possible pour le concepteur de l'innovation, de dupliquer la solution trouvée sur un autre territoire » (Abramovici et al., 2009, p5).

Ce dernier point rejoint les cas étudiés. L'implantation d'un concept *multiservices* ne générant pas d'effets négatifs sur d'autres acteurs locaux n'est pas possible partout. Elle est liée à une spécificité du territoire : le manque ou l'absence de services de proximité. Un développement sur des territoires plus équipés entraîne un changement du cœur du concept.

- Deuxièmement, le critère de diffusion ne « rend pas compte de toutes les conséquences de l'innovation pour les parties prenantes du service de proximité » (Abramovici et al., 2009, p6). Chaque acteur a, en fonction de ses attentes, des critères spécifiques d'évaluation du processus d'innovation. Ces critères peuvent être remplis pour une partie prenante sans que cela se traduise par une diffusion de l'innovation sur le marché. Pour les auteurs « l'évaluation de la performance de l'innovation sera donc multi-acteurs et multi-critères » (Abramovici et al., 2009, p6). Ainsi, l'implication des bénéficiaires peut être regardée par rapport à leurs critères. Si l'innovation tend à répondre à leurs attentes, ils auront intérêt à y contribuer. La raison d'innover ne fait pas forcément écho aux attentes de tous les bénéficiaires. Pour le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routière, les auteurs ont identifié quatre dimensions de la performance, associées à presque vingt critères et six acteurs. Ils précisent que les « dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres ; elles entretiennent des liens de causalité que l'analyse doit expliciter pour un secteur donné » (Abramovici et al., 2009, p9). Voici le tableau qu'ils ont construit.

Tableau D : les dimensions de la performance de l'innovation dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routière

<i>Dimension de la performance</i>	<i>Acteur (s) dont le point de vue est privilégié</i>	<i>Critères d'évaluation de la performance</i>
------------------------------------	---	--

Économique	Entreprise	Degré d'adoption et part de marché acquise, flux monétaires générés par l'innovation et taux de croissance du chiffre d'affaires, bénéfice et profitabilité associés, Efficience, rentabilité
Opérationnelle de court terme	Bénéficiaires, Clients	Taux de réussite à l'examen, Délai d'obtention du permis, Prix du permis, Qualité du service et satisfaction Compétences acquises à l'issue de la formation
Sociale	Salariés, État	Niveaux de salaires, Respect du Code du Travail, notamment en matière de rémunération, de santé et de sécurité au travail, Dispositifs de formation continue, Climat social : turn-over, absentéisme ...
Sociétale	État, la société toute entière	Qualité des comportements sur la route des conducteurs formés Taux d'accidents, Egalité des chances dans l'accès au permis de conduire, Équité Contribution de la formation à l'insertion sociale et professionnelle ...

Abramovici et al., 2009, p9-10

Étape 3 : adaptation au contexte du commerce de proximité – explications

Nous avons construit un tableau similaire, visant à recenser tous les effets que nous pouvions attendre des commerces de proximité. Nous avons ajouté deux dimensions – *territoriale et environnementale* – nous semblant importantes pour ce secteur.

Tableau E : les dimensions de la performance de l'innovation dans les commerces de proximité

<i>Dimensions de la performance</i>	<i>Acteur (s) dont le point de vue est privilégié</i>	<i>Critères d'évaluation de la performance</i>
Sociale	Salariés, bénévoles	Conditions d'emploi : niveau de salaires, rythme, conditions de travail, formation, évolution professionnelle Conditions de bénévolat : rythme/flexibilité, conditions de bénévolat, formation/accompagnement, développement des compétences Climat social : turn-over, absentéisme, reconnaissance
Économique	Entreprise, associés, partenaires commerciaux	Taux de croissance du chiffre d'affaires Rentabilité Taux de pertes
Opérationnelle de court terme	Usager-clients	Prix des offres Disponibilité des offres souhaitées Délais d'obtention des offres Qualité des offres Accessibilité spatiale et horaire des offres Qualité de l'accueil et du conseil
Environnementale	Usager-clients, entreprise	Contribution à la diminution du transport (circuits-courts, proximité commerce-domicile) Quantité des déchets d'emballage

		Contribution à la consommation durable (processus de production moins polluants)
Territoriale	Collectivités locales, collectifs d'habitants, usager-client	Part des usagers habitant ou travaillant à proximité Part des fournisseurs/prestataires qualifiables de <i>locaux</i> Part des transactions (nombre et montant des achats et ventes) effectuées avec des acteurs <i>locaux</i> Nombre d'emplois créés sur le territoire par le projet Taux de croissance de la population depuis la naissance du projet Nombre de liens sociaux créés ou renforcés entre habitants
Sociétale	État, la société toute en entière	Contribution à l'égalité d'accès aux services Contribution à la cohésion sociale Contribution au développement économique des territoires Contribution à la valorisation des savoir-faire locaux et artisanaux Contribution aux changements de consommation

Étape 3 dans notre questionnaire

- 1) Selon vous, le projet est un succès pour quels types d'acteurs, de bénéficiaires ? Pour quelles raisons ?
- 2) Selon vous, pour qui le projet n'a finalement pas les effets attendus, est un échec ? Pourquoi ?
- 3) J'ai organisé un tableau (présenter le tableau E) qui recense divers critères à partir desquels on peut observer les effets d'un commerce de proximité. J'aimerais voir avec vous comment vous situez le projet par rapport à ces critères, et pour quelles raisons vous arrivez à ces résultats.

Étape 3 dans le tableau C

Certains effets approchés ici correspondent aux résultats indiqués dans le tableau C.

Focus sur l'implication des habitants : explications

Nous avons souhaité approfondir l'analyse en matière d'implication des habitants. Cette partie complète l'étape 2 sur les stratégies des acteurs. Les objectifs ici sont de :

- vérifier les attentes des habitants (potentiels usager-clients et bénévoles dans le tableau E) concernant les trois projets étudiés,
- mieux comprendre les façons dont ils s'impliquent,
- connaître les pratiques visant le renforcement de leur implication.

Cette partie s'appuie donc particulièrement sur l'expertise des personnes-ressources.

Focus sur l'implication des habitants dans notre questionnaire

Attentes

- a) Selon vous, qu'est-ce qui compte pour les habitants ?
- b) Pourquoi viennent-ils au commerce ? Pourquoi sont-ils bénévoles ?
- c) Et pourquoi certains habitants ne viennent-ils pas ?

- d) Quelles sont les demandes formulées par les habitants ?
- e) Quels sont les retours par rapport au projet ?
- f) À quels besoins de la population vous n'arrivez pas à répondre ? Ou vous ne prévoyez pas de répondre ?

Implication observée

- g) Comment décrire l'implication des habitants dans le projet aujourd'hui : sont-ils consommateurs, participants, collaborateurs, bénévoles, conseillers, forces de propositions, partenaires, ambassadeurs, etc. ? Comment ? Pour quelles raisons ?
- h) Pensez-vous que la majorité des habitants soit en capacité de présenter le projet ?

Implication attendue

- i) Quelles formes d'implication souhaiteriez-vous développer ou renforcer ?
- j) Que mettez-vous en place pour cela ?
- k) Quels résultats et difficultés observez-vous ?
- l) Identifiez-vous des freins spécifiques à lever : habitudes de consommation, manque d'information, accessibilité, etc. ?
- m) Diriez-vous qu'un temps d'appropriation du projet est nécessaire ? Pourquoi ?

Précisions générales sur le déroulement des entretiens :

Les entretiens ont été réalisés avec les personnes-ressources, en présentiel, au sein des commerces de proximité. Cela nous a permis d'observer l'environnement et d'interagir aussi avec des salariés et bénévoles. La chronologie du questionnaire n'a pas été respectée, les réponses des enquêtés amenant à d'autres questions, ou éclairant sur des points abordés ensuite. Il s'agit bien d'entretien semi-directifs. Par ailleurs, les recherches réalisées en amont des entretiens nous ont permis d'identifier une majorité de pratiques « hors normes » et d'approfondir leur compréhension lors des entretiens (pourquoi ? qui ? comment ? quels impacts ?). Aussi, le vocabulaire a été adapté afin de faciliter l'échange avec des acteurs de terrain. Enfin, chaque entretien a commencé par une présentation du répondant, puis du projet de son histoire.

L'adaptation du cadre conceptuel au contexte du commerce de proximité témoigne de la pluralité des acteurs, des effets pouvant être attachés à ce type de projet, et donc de la complexité des processus d'innovation dans ce secteur. Nous avons volontairement établi une grille large, applicable à nos trois cas réels, mais probablement aussi à d'autres commerces de proximité. Cependant sa portée reste limitée. À titre d'exemple, elle n'intègre pas

spécifiquement le point de vue et les critères des fournisseurs, qui peuvent être perçus autant comme des bénéficiaires que des partenaires commerciaux, ni ceux des salariés en insertion (projet de la Commoderie uniquement). Pour piloter le processus d'innovation d'un projet, une grille personnalisée peut être construite. Notre questionnaire (voir le questionnaire complet en *Annexe 1*) nous permet de confronter le cadre conceptuel au terrain et d'analyser en profondeur l'implication des habitants comme critère de performance des initiatives du secteur. Conformément à notre problématique, la partie suivante consistera, à partir des données recueillies, à proposer des leviers de l'implication des habitants, autrement dit, de discuter des conditions d'amélioration de la gestion des processus d'innovation. Pour mettre en avant les formes d'innovation identifiées dans les trois projets nous avons construit le tableau en *Annexe 2*.

3.2 Favoriser l'innovation des commerces de proximité : quels leviers d'action pour impliquer les habitants ?

À partir de notre compréhension des attentes et comportements des habitants, mais aussi des pratiques testées ou adoptées par certains acteurs, nous proposons ici de décrire deux leviers d'action pour les impliquer davantage dans le processus d'innovation. Nous les proposons d'abord pour le management de l'innovation dans les trois projets étudiés, dont celui de CdC. Ils peuvent se révéler pertinents pour d'autres commerces multiservices ruraux et périurbains, portés par des entreprises de l'ESS. Rappelons que l'application du cadre conceptuel dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routière, permet aux auteurs d'identifier trois leviers d'action susceptibles d'améliorer la démarche d'innovation des entreprises du secteur : le développement des compétences des acteurs ; la création d'espaces de rencontre ; l'amélioration de l'image du secteur et des services fournis. Pour la thématique particulière de l'implication des habitants, le développement des compétences des acteurs nous a paru particulièrement adapté à notre contexte. Nous avons aussi repéré deux autres leviers : les stratégies concernant le prix et l'hybridation des ressources. Nous développerons le premier levier à travers des exemples de bonnes pratiques tirées des trois cas étudiés. Le tableau en *Annexe 4* récapitule les principales attentes des habitants identifiées à travers les échanges avec les personnes-ressources ; les leviers d'actions ; les pratiques associées, des explications sur le fonctionnement et les limites de ces pratiques.

3.2.1 Le prix : se justifier, s'adapter ou se comparer (impliquer les habitants en tant que consommateurs)

Qu'importe le lieu, la proposition et le projet, le prix est un critère qui joue dans la propension à consommer des habitants. Pour certains commerçants et acteurs du secteur rencontrés dans le cadre de notre enquête, l'importance de cette attente freine clairement la diffusion de l'innovation sur le marché local.

D'abord, quels que soit les prix pratiqués, ils sont confrontés aux représentations couramment associées aux commerces de proximité et à certains types d'offres (artisanales, équitables, bio, locales, durables). Les « petites structures » et ce type de proposition permettraient difficilement de proposer les « mêmes prix qu'ailleurs ». C'est une préoccupation clairement exprimée dans les réponses aux questionnaires distribués avant l'ouverture des Comptoirs. Cette représentation peut limiter la curiosité de certains habitants avant même qu'un commerce ouvre et malgré les prix pratiqués pour certaines offres ou les efforts réalisés sur cette dimension.

Ensuite, ils constatent qu'il est parfois compliqué de réussir à concilier plusieurs objectifs :

- d'une part apporter des offres de proximité correspondant aux besoins des habitants et donc considérés comme accessibles par le plus grand nombre ;
- d'autre part, le faire en respectant certains engagements au cœur de leur identité :
 - favoriser des produits et services reconnus comme de meilleure qualité ou plus « responsables » (locaux, durables, éthiques, artisanaux) mais plus coûteux que des offres répondant aux mêmes besoins fournis par d'autres entreprises,
 - rémunérer justement les fournisseurs, prestataires, salariés, etc.,
 - s'implanter dans des villages qui n'ont pas souvent l'affluence permettant un ajustement des prix à la baisse ;

Des habitants auraient donc des difficultés à accéder aux offres proposées ? C'est ce qu'exprime l'évaluation d'impact sociale réalisée par Marie-Anne Torres pour Comptoir de Campagne : « L'accessibilité « pour tous » est à modérer sur la partie « prix » avec le risque de développer un commerce qui ne s'adresse pas à tous les publics, tous les budgets »¹⁸.

¹⁸ Torres, M-A. (2019). Évaluer, accompagner et développer les activités génératrices d'impact de Comptoir de Campagne. (Mémoire de certification professionnelle Entrepreneur de l'Économie Sociale

Pour d'autres acteurs le prix attendu n'est pas révélateur des possibilités des habitants mais plutôt de leurs arbitrages, influencés par les prix pratiqués ailleurs, et en particulier dans le secteur de la grande distribution pour les offres alimentaires.

« Je pense que nous avons des prix justes pour les produits proposés. Et le plus gros du problème est là, c'est que les consommateurs habitués au prix de la GMS¹⁹ n'ont plus aucun repère sur le juste prix des produits. Que ce soit le prix d'une barquette de fraise, d'un filet de poulet, nous n'avons plus de repère sur le prix normal de ces produits... Nous avons en tête les prix de la GMS qui sont tirés au maximum. Je pense que nous vendons au juste prix par rapport à la qualité du produit proposé. » (Loïc Pauty, acheteur-approvisionneur à Comptoir de Campagne)

La proximité du commerce, ni même sa convivialité semblent pouvoir dispenser les acteurs d'une attention particulière aux prix et aux perceptions des habitants. Nos études de cas nous ont permis de mettre en avant trois stratégies autour du prix des produits alimentaires. Les deux premières visent à changer les perceptions, la troisième consiste à tenter de s'adapter aux prix attendus.

Stratégie 1 : justifier les prix

Cette stratégie consiste à justifier le prix d'un produit par sa qualité. Pour cela plusieurs éléments associés au produit peuvent être mis en avant :

- le goût
- la recette
- l'histoire
- le savoir-faire
- le processus, le lieu et la saison de production
- l'identité des personnes impliquées
- l'impact environnemental
- l'impact sur la santé
- la répartition de la richesse
- les coûts associés à la production
- etc.

¹⁹ Grandes et moyennes surfaces

La réussite de cette stratégie dépend entre autres de certaines compétences des acteurs : marketing, communication, capacité à parler du produit et à le mettre en valeur, etc. Cela permet de révéler les caractéristiques non-visibles dans le produit en lui-même. Celles-ci peuvent, par exemple, être matérialisées à travers de la signalétique, des fiches synthétiques ou l'organisation du commerce. C'est une stratégie qu'on observe à CdC. L'entreprise s'appuie aussi sur l'organisation de rencontres avec des producteurs. Ceux-ci sont presque systématiquement conviés aux événements. Elle constate une augmentation des ventes lorsque les clients peuvent identifier le produit à son producteur. Ceci est une piste à creuser pour les projets : comment mettre davantage en avant la figure des fournisseurs ? Comment amener fournisseurs et habitants à se rencontrer, à se croiser ? Aussi, il peut être intéressant de regarder le fonctionnement et la présentation des magasins de producteurs et autres lieux axés sur des « produits de qualité ». Enfin, les dégustations semblent aussi efficaces. Elles donnent la possibilité de tester la proposition, ce qui correspond à un des cinq attributs de la phase de persuasion dans le modèle de diffusion des innovations de Everett Rogers²⁰ (cf. *Annexe 3*).

Cette stratégie a toutefois des limites :

- Elle ne modifie la place du prix dans le calcul du consommateur, elle permet juste d'envisager un autre rapport qualité-prix. Certains individus préféreront un prix plus bas même si le produit est de moins bonne qualité. Chaque consommateur a ses priorités et fait des arbitrages : prix, qualité, rapidité d'achat, calories, etc. Selon le modèle de diffusion de E. Rogers : dans la « phase de connaissance », l'individu « exposé à l'innovation réagit en fonction de son profil personnel et du système social dans lequel il évolue ».
- Les individus sont mobiles et les marchés, les magasins de producteurs et autres points de vente « directe producteur », et même la grande distribution peuvent porter préjudice au travail de justification en proposant des produits de qualité similaire mais moins cher. Si on reprend la théorie de E. Rogers, le risque est que l'habitant ne perçoive pas, dans la phase de persuasion, l'« avantage relatif en terme économique ».
- L'image des produits de consommation (donc non-durable/éphémère) n'est pas forcément importante dans le contexte traditionnel du foyer. Autrement dit, la nature même des produits et du contexte dans lequel ils sont souvent consommés limitent leur valeur de

²⁰ Nous avons mobilisé l'Introduction en français de la théorie (*Diffusion of Innovations*, E. Rogers) disponible ici : <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-diffusion-des-innovations-les-phases-de-ladoption-e-rogers/>

« représentation ». Par exemple, un individu aura davantage tendance à acheter des produits reconnus de qualité pour organiser un dîner entre amis, avec des collègues que dans la vie quotidienne. Lors de la phase de persuasion du modèle d'E. Rogers, l'individu regarde notamment l'« avantage relatif en terme économique et social », la « compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance » et la « visibilité pour montrer les résultats aux autres ».

- Enfin la qualité est une notion très subjective. Malgré les changements de consommation actuels, la qualité peut être associée à l'image de marque d'un produit.

Stratégie 2 : se comparer

Avec le développement des achats en ligne, des systèmes de comparaison et de notation, le consommateur est de plus en plus dans une posture d'expertise. Le manque d'informations peut bloquer son processus de décision. Il aspire à un plus grand contrôle de l'acte d'achat. Par ailleurs, si les commerces de proximité sont associés à des prix plus élevés, le consommateur n'a pas vraiment le moyen de le vérifier : sites internet souvent peu développés, produits de provenance différentes, conditionnées différemment (vrac, à la coupe, verrines...), comparaisons sur la base d'informations extérieures difficiles à réaliser dans des petits espaces, à la vue de tous, etc. La stratégie consiste ici à transmettre volontairement des informations permettant de comparer avec les prix pratiqués ailleurs, afin de donner des repères aux consommateurs. Elle part du postulat que, même s'il existe un écart de prix, le consommateur sera plus enclin à l'accepter s'il s'agit d'un choix, réalisé en connaissance des différences. Parmi celles-ci, les caractéristiques du produit mais aussi du projet et des personnes impliquées peuvent être prises en compte. Aussi, par de choix conscientisés, le consommateur a d'autant plus le sentiment de s'engager. Cette stratégie découle d'une volonté exprimée à la Commoderie : développer la maîtrise d'autres unités de mesure pour permettre la comparaison des prix des produits vendus en vrac avec ceux de produits similaires mais conditionnés différemment et n'ayant pas les mêmes impacts (environnement, répartition de la richesse). C'est en quelque sorte ce que fait le Comptoir de Sainte-Blandine. Chaque semaine, les commerçantes publient sur la page Facebook la liste des produits locaux du magasin et de leurs prix, dont beaucoup sont exprimés selon le poids ou le volume. Elles constatent que plusieurs clients viennent au magasin avec des idées précises. La temporalité a sûrement aussi son importance ici : cette pratique donne le temps de comparer, réfléchir, voire d'en discuter avec ses proches avant de passer à l'acte d'achat.

Stratégie 3 : s'adapter

L'adaptation aux référentiels de prix de la population, s'observe dans les projets rencontrés par le développement, plus ou moins souhaité, d'une offre de produits dit « traditionnels » c'est-à-dire achetés auprès de la grande distribution.

Si ce n'est pas le sujet développé ici, notons que cette demande n'est pas uniquement liée au prix, mais aussi aux habitudes bien ancrées : « on a des demandes un peu farfelues, les gens ne font pas toujours la différence entre Comptoir et Carrefour » (commerçante de Sainte-Blandine). Cela pose plus largement la question du changement de comportement.

Le Comptoir du Village de Courzieu, commande auprès d'un grand distributeur pour la majorité des produits. Cependant, progressivement l'offre de produits locaux s'agrandit. Le prix fait l'objet d'une attention particulière :

« Au niveau tarifs je pense qu'on est un peu prêt à l'équilibre avec les supermarchés. Pour les produits Casino on s'appuie sur les prix conseillés par Casino, pas plus cher qu'ailleurs. Et pour les produits locaux en général on est plutôt en dessous des supermarchés ». (Christian Jacolin, trésorier de l'association)

L'adaptation aux attentes en matière de prix s'appuie aussi sur certains formats et canaux d'approvisionnement. La proposition la plus attractive à la Commoderie est celle des paniers de fruits et légumes, dont une partie est bio. Les habitants passent une commande sur le site internet ou par téléphone, et une commande groupée est envoyée à un chantier d'insertion par l'agriculture. Par ce biais les habitants commandent plusieurs kilos de fruit et légumes : « On en a pour la semaine, c'est pratique » (habitant de Toussieux).

Se poser la question du prix et de sa perception s'avère une importante condition d'amélioration du management de l'innovation dans ces services marchands. Les pratiques présentées ci-dessous témoignent de l'inventivité des acteurs. En améliorant l'implication des habitants en tant que consommateurs, ces pratiques permettent de concilier performance sociale et économique.

3.2.2 Le développement des compétences des acteurs

Nous nous appuyons sur les travaux d'Abramovici et al. pour envisager les différents types de compétences dans le secteur du commerce de proximité :

Type de compétence	Compétences associées
Métier	Enregistrer une vente, entrer en stock, gérer la caisse, entretenir le magasin, etc
Gestion	« Concevoir une offre de services, concevoir un argumentaire de vente, construire une action de communication, développer les compétences ad hoc des personnels » (Abramovici et al., 2009, p16)
Management de l'innovation	« Gérer un projet, identifier les interlocuteurs pertinents et produire un discours les intéressant, mobiliser le réseau et animer le partenariat dans la durée » (Abramovici et al., 2009, p16)
Aptitudes sociales	Entrer en relation, rassembler, s'exprimer, prendre soin, être à l'écoute, donner confiance, reconnaître, faire preuve de charisme et convivialité, etc.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les compétences de management de l'innovation sont centrales. La capacité d'adaptation aux comportements et à la psychologie des différents acteurs en fait selon nous partie. Les compétences de gestion, notamment le marketing et la communication, mais aussi la capacité à structurer une association, participent aussi à mobiliser habitants et bénévoles autour du projet. De même, les habitants s'attendent à trouver un magasin propre, à réaliser un achat facilement, etc (compétences métier).

Nous avons ajouté une catégorie de compétences, que l'on peut nommer « aptitudes sociales ». Nous souhaitons porter l'attention sur ce type de compétence pour leurs rôles dans :

- la réussite des animations et temps conviviaux, une attente exprimée par les habitants ;
- la réussite des processus collaboratifs et des organisations axées sur le bénévolat ;
- les relations qui s'établissent dans la durée entre habitants et commerçants, bénévoles, etc.

CdC observe au quotidien la portée de ces compétences. Un changement d'équipe peut avoir d'importantes conséquences positives ou négatives sur la vie d'un commerce. A la Commoderie, un bénévole s'exprime ainsi à propos de la salariée (selon lui compétente en matière de mobilisation) : « elle vient nous chercher ».

Ces compétences, s'associant à d'autres, nous semblent essentielles pour innover au-delà du produit ou du service, se différenciant par les relations établies. Se concentrer uniquement sur l'innovation de service ou produit peut être risquée. A titre d'exemple, une habitante de

Champdieu s'exprime ainsi dans un reportage sur CdC : « j'ai l'habitude de venir assez régulièrement car il y a certains produits que je ne trouve pas ailleurs²¹ ». Quelle sera sa réaction si elle trouve ces produits ailleurs ? Et plus encore, s'ils sont moins chers ?

Toutefois la question du développement des aptitudes sociales n'est pas simple. Quels sont les outils et méthodes existants ? Nous sommes forcés de constater que l'accent est souvent mis sur les compétences techniques. Les aptitudes sociales s'appréhendant plutôt comme un critère discriminatoire lors des phases de recrutement ou de sélection (salariat, fonction dans une association). Au quotidien ou au fil du temps la mise en œuvre de ses aptitudes peut évoluer. Placer ce sujet au cœur de l'échange, le partage entre pairs ou encore des mises en situation pourraient peut-être participer au développement des aptitudes sociales.

²¹ Comptoir de Camapgne by Loire Forez ://www.youtube.com/watch?v=zpjnn_j4ews

CONCLUSION

Notre travail a été réalisé à partir d'un constat exprimé par CdC : le besoin d'impliquer davantage les habitants dans le projet. D'une part ce sont les premiers bénéficiaires ciblés, et la performance sociale du projet est compliquée à envisager sans cette implication. D'autre part, leur implication est souvent nécessaire pour permettre la viabilité des commerces. Autrement dit, dans ces services marchands il faut concilier valeur marchande et valeur sociale. L'implication du « client » n'est pas suffisante pour appréhender le modèle de CdC.

Nous avons souhaité explorer le thème de l'implication des habitants à travers une recherche terrain, nous donnant la possibilité d'aller à la rencontre de personnes-ressources du secteur. Nous avons retenu trois cas réels de commerces de proximité, sur la base des caractéristiques partagées avec CdC, et un cadre conceptuel permettant une évaluation multi-critères et multi acteurs de la performance. L'adaptation, sous forme de questionnaire, a été un travail nécessaire pour confronter le cadre conceptuel au terrain. Les données recueillies ont ensuite été appréhendées comme des formes, freins ou leviers de l'implication des habitants. Nous avons tiré plusieurs enseignements de notre travail d'analyse :

- D'abord, tel que l'exprime Faridah Djellal et Faïz Gallouj « *Une meilleure compréhension de l'innovation sociale à la lumière l'innovation de service et réciproquement devrait contribuer à réduire davantage encore le fossé de l'innovation cachée ou invisible dans nos économies, et nous permettre d'avancer vers un nouveau paradigme global de l'innovation*²² ». Les approches se montrent complémentaires pour analyser les formes d'innovations sociales. Cependant les approches de l'innovation sociale sont insuffisantes pour piloter le processus d'innovation. Elles se concentrent souvent sur le résultat en termes de réponse à un besoin social, ou uniquement sur le processus.

- Ensuite, et bien que nous ayons seulement mobilisé trois projets, il s'agit d'un secteur particulièrement porteur d'innovations sociales. Les pratiques qualifiables d'innovantes sont diverses.

²² Djellal, Faridah, et Faïz Gallouj. « Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire », *Innovations*, vol. 38, no. 2, 2012, pp. 37-66.

- Enfin, l'adaptation d'un cadre conceptuel spécifique aux innovations de services s'est avéré efficace pour discuter des conditions d'amélioration du pilotage de l'innovation dans nos trois projets innovants. Nous avons développé deux sujets, l'*accessibilité prix* et les compétences des acteurs, en raison de leur importance pour l'implication des habitants. S'il ne s'agit pas d'un modèle de développement retenu aujourd'hui par CdC, la mobilisation de la ressource réciprocaire semble aussi particulièrement liée à l'implication des habitants de Courzieu. Toutefois, cette stratégie comporte d'importantes limites qui posent la question de la reconnaissance de cette spécificité des projets d'ESS et des modalités de la préservation de la logique réciprocaire tout au long du processus d'innovation, et même lors de la phase de diffusion (cf. *Annexe 4*). Par ailleurs, les deux autres leviers identifiés par Abramovici et al., nous semblent tout à fait pertinents pour favoriser les capacités et les conditions d'innovation dans le secteur du commerce de proximité, dont l'implication des habitants. La « création d'espaces de rencontre » permettra notamment l'échange de bonnes pratiques. L'« amélioration de l'image du secteur et des services fournis » est liée à l'engagement des acteurs. Par exemple, si habitants et collectivités sont convaincus que le développement du commerce de proximité est nécessaire et utile, ils seront davantage enclins à en faire une priorité et à le soutenir de différentes manières.

BIBLIOGRAPHIE

Marianne Abramovici, Muriel Jougleux, Catherine Maman, Laurence Bancel-Charensol, 2009. « L'innovation dans les services de proximité : enjeux, cadre d'analyse et premiers résultats ».

Cloutier, Julie. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cloutier, J. 2003. « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction ». Cahiers du CRISES, Collection Working papers, no.0314. Centre de recherche sur les innovations sociales

Chouinard, O. (2013). Review of [L'Économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Marie J. Bouchard (dir.), préface de Riccardo Petrella, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale », 2011]. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 8 (2), 219–222

Lancement de l'initiative “French Impact” et de l'accélérateur national d'innovation sociale », dossier de presse 18 janvier 2018

Fraisse, L. *Janus et l'innovation sociale* dans Juan, M., Laville, J. & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Page 56.

Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice (dir.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 2016. Page 7.

Elisabetta Bucolo, Laurent Fraisse, et Pierre Moisset. « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no. 2, 2015, pp. 1-6. Page 3.

Florence Degavre, Mélanie Bourguignon, et Ela Callorda Fossati. « Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no. 2, 2015, pp. 41-54. Page 45.

Besançon, E. & Chochoy, N. (2015). Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste. *Revue internationale de l'économie sociale*, (336), 80–93. <https://doi.org/10.7202/1030162ar>

Eme, B. & Laville, J.-L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12 (1), 105–125. <https://doi.org/10.7202/301439ar>

L’Avisé. (20/01/20). Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? Consulté sur <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. (J.O. 1er août 2014)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

Le Mouves. (s.d). L’entrepreneuriat social. Consulté sur <http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>

Club développement durable des établissements publics et entreprises publiques. (2019). *Accompagner le changement de comportement, guide pratique*. Consulté sur https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/190729_CDDEP_guide_changement_de_comportement.pdf

SI & Management. (s.d). Théorie de la diffusion des innovations : les phases de l’adoption – E. Rogers. Consulté sur <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-diffusion-des-innovations-les-phases-de-ladoption-e-rogers/>

Patrice Decoeur. (s.d). Pyramide des besoins de Maslow : avec votre contenu web, attirez un maximum de visiteurs. Consulté sur <https://www.succes-marketing.com/pyramide-besoins-maslow-web/>

Comptoir de Campagne

Comptoir de Campagne. (s.d). *Comptoir de Campagne by Loire Forez* [En ligne], www.youtube.com/watch?v=zpjnn_j4ews

Comptoir de Campagne. *Page Linkedin de Comptoir de Campagne* [En ligne], <https://www.linkedin.com/company/comptoir-de-campagne/>

Comptoir de Campagne. (s.d). *Le projet COMPTOIR DE CAMPAGNE* [En ligne], <https://comptoirdecampagne.fr>

Torres, M-A. (2019). Évaluer, accompagner et développer les activités génératrices d'impact de Comptoir de Campagne. (Mémoire de certification professionnelle Entrepreneur de l'Économie Sociale

La Commoderie

La Commoderie. (s.d). *Votre Commoderie/Adhérer* [En ligne], <https://toussieux.lacommoderie.fr/votrecommoderie/>

La Commoderie. (s.d). *Le commerce de proximité nouvelle génération sera convivial et collaboratif !* [En ligne], <https://www.dombinnov.fr/participez-a-nos-projets/view/1-une-conciergerie-rurale>

Le Comptoir du Village de Courzieu

Le Comptoir du Village de Courzieu. (s.d) [Page Facebook], Consulté sur <https://www.facebook.com/lecomptoirduvillagedecourzieu>

ANNEXES

1) QUESTIONNAIRE À DESTINATION DES PERSONNES-RESSOURCES

Présentation générale

- 1) Pouvez-vous vous présenter ?
- 2) Pouvez-vous me présenter le projet et son histoire ?

La caractérisation de l'innovation

- 3) Quels offres et services proposez-vous ?
- 4) On va revenir sur chaque offre :
 - Quelles personnes interviennent ?
 - Comment interviennent-elles ? Quel est leur rôle ?
 - Doivent-elles développer de nouvelles compétences, connaissances ?
- 5) Pensez-vous à développer de nouvelles offres ou modes d'organisation ? Avez-vous des projets en cours ? Envisagez-vous des changements ?
- 6) Quelles sont selon vous les offres et pratiques (par exemple un mode d'organisation) particulier, qui vous différencient d'un « commerce de village classique » ?
- 7) Pourquoi êtes-vous innovant ? Qu'est-ce qui vous fait dire que vous êtes innovant ?
- 8) Communiquez-vous auprès de vos parties prenantes (habitants, collectivités, partenaires, etc.) ?
- 9) (Si oui) Sur quoi communiquez-vous ? De quelle(s) manière(s) ?
- 10) Diriez-vous que votre discours est spécifique, adapté à chaque partie prenante ?
- 11) Parlez-vous d'innovation à certaines parties prenantes ?
- 12) (Si oui) Comment parlez-vous d'innovation ?

La compréhension des acteurs et de leurs relations tout au long du processus d'innovation

- 13) On va revenir sur les acteurs, et les rencontre d'acteurs, qui ont participé aux différentes étapes : au début lorsque vous avez pensé, conçu ce service/ce mode d'organisation, quand vous l'avez mis en place, et aujourd'hui. L'idée est d'identifier les apports et les attentes des acteurs (présentation du tableau)

	Conception	Développement	Diffusion
Acteurs impliqués et rencontres			
Attentes des acteurs (=motivations, objectifs)			
Apports des acteurs (=compétences, connaissances, ressources)			

14) Et les projets en cours actuellement : Comment sont-ils construits ? Qui participe ? Pourquoi ?

La question de la performance

15) Selon vous, le projet est un succès pour quels types d'acteurs, de bénéficiaires ? Pour quelles raisons ?

16) Selon vous, pour qui le projet n'a finalement pas les effets attendus, est un échec ? Pourquoi ?

17) J'ai organisé un tableau (présenter le tableau E) qui recense divers critères à partir desquels on peut observer les effets d'un commerce de proximité. J'aimerais voir avec vous comment vous situez le projet par rapport à ces critères, et pour quelles raisons vous arrivez à ces résultats.

Tableau E : les dimensions de la performance de l'innovation dans les commerces de proximité

<i>Dimensions de la performance</i>	<i>Acteur (s) dont le point de vue est privilégié</i>	<i>Critères d'évaluation de la performance</i>
Sociale	Salariés, bénévoles	Conditions d'emploi : niveau de salaires, rythme, conditions de travail, formation, évolution professionnelle Conditions de bénévolat : rythme/flexibilité, conditions de bénévolat, formation/accompagnement, développement des compétences Climat social : turn-over, absentéisme, reconnaissance
Économique	Entreprise, associés, partenaires commerciaux	Taux de croissance du chiffre d'affaires Rentabilité Taux de pertes
Opérationnelle de court terme	Usager-clients	Prix des offres Disponibilité des offres souhaitées Délais d'obtention des offres Qualité des offres Accessibilité spatiale et horaire des offres Qualité de l'accueil et du conseil
Environnementale	Usager-clients, entreprise	Contribution à la diminution du transport (circuits-courts, proximité commerce-domicile) Quantité des déchets d'emballage Contribution à la consommation durable (processus de production moins polluants)
Territoriale	Collectivités locales,	Part des usagers habitant ou travaillant à proximité Part des fournisseurs/prestataires qualifiables de <i>locaux</i>

	collectifs d'habitants, usager-client	Part des transactions (nombre et montant des achats et ventes) effectuées avec des acteurs <i>locaux</i> Nombre d'emplois créés sur le territoire par le projet Taux de croissance de la population depuis la naissance du projet Nombre de liens sociaux créés ou renforcés entre habitants
Sociétale	État, la société toute en entière	Contribution à l'égalité d'accès aux services Contribution à la cohésion sociale Contribution au développement économique des territoires Contribution à la valorisation des savoir-faire locaux et artisanaux Contribution aux changements de consommation

Focus sur l'implication des habitants

Attentes

- 18) Selon vous, qu'est-ce qui compte pour les habitants ?
- 19) Pourquoi viennent-ils au commerce ? Pourquoi sont-ils bénévoles ?
- 20) Et pourquoi certains habitants ne viennent-ils pas ?
- 21) Quelles sont les demandes formulées par les habitants ?
- 22) Quels sont les retours par rapport au projet ?
- 23) À quels besoins de la population vous n'arrivez pas à répondre ? Ou vous ne prévoyez pas de répondre ?

Implication observée

- 24) Comment décrire l'implication des habitants dans le projet aujourd'hui : sont-ils consommateurs, participants, collaborateurs, bénévoles, conseillers, forces de propositions, partenaires, ambassadeurs, etc. ? Comment ? Pour quelles raisons ?
- 25) Pensez-vous que la majorité des habitants soit en capacité de présenter le projet ?

Implication attendue

- 26) Quelles formes d'implication souhaiteriez-vous développer ou renforcer ?
- 27) Que mettez-vous en place pour cela ?
- 28) Quels résultats et difficultés observez-vous ?
- 29) Identifiez-vous des freins spécifiques à lever : habitudes de consommation, manque d'information, accessibilité, etc. ?
- 30) Diriez-vous qu'un temps d'appropriation du projet est nécessaire ? Pourquoi ?

2) DES FORMES VARIÉES D'IMPLICATION DES HABITANTS AU COURS DU PROCESSUS D'INNOVATION

	CONCEPTION <i>Identification et design des opportunités ou gestation du concept</i>	DÉVELOPPEMENT <i>Développement et mise au point de l'innovation</i>	DIFFUSION <i>Commercialisation, mise en accès ou adoption (biens, services ou modes d'organisation hors normes)</i>
COMPTOIR DE CAMPAGNE		Répondre au questionnaire (avis sur le projet, besoins) Prescrire/recommander (idées d'animations, de produits à proposer)	Acheter (produits, services) Participer aux événements
LA COMMODERIE		Mettre en place un système de permanences Prescrire/recommander (idées d'animations, de produits à proposer)	Acheter (produits, services) Participer aux événements Proposer ses compétences/services et exprimer ses besoins (système de mise en relation) Tenir le commerce Servir les clients
LE COMPTOIR DU VILLAGE DE COURZIEU + gouvernance de l'association	Se renseigner sur les concepts existants Définir le concept	Créer l'association Chercher des financements (cagnotte) Aménager le local Se renseigner sur la mise en place des offres et services Chercher de partenaires et fournisseurs	Acheter (produits, services) Participer aux événements Mettre en rayon Prospecter, commander et aller chercher les produits locaux Recruter, faire la comptabilité, les tâches administratives, etc. Organiser les animations

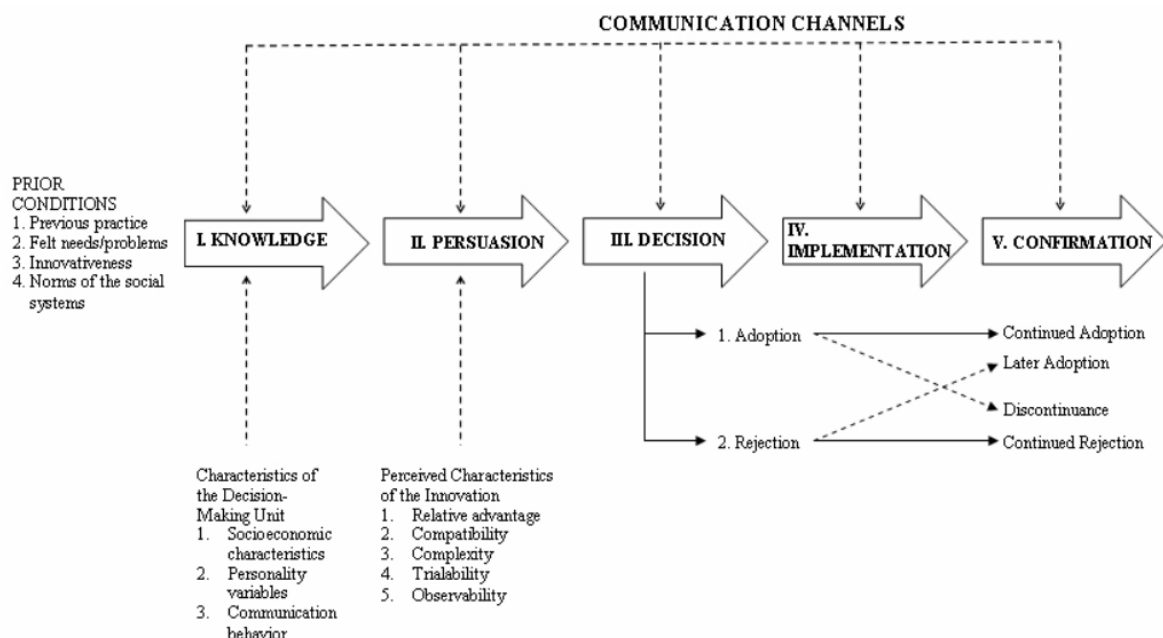
Couleur bleue : activités d'un groupe spécifique d'habitants, des bénévoles

3) THEORIE DE LA DIFFUSION DES INNOVATIONS : LES PHASES DE L'ADOPTION – E. ROGERS

Source : SI & MANAGEMENT, <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-diffusion-des-innovations-%20les-phases-de-ladoption-e-rogers/>

Everett Rogers définit l'innovation comme « le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social » (voir Rogers 1995). Le modèle de la diffusion des innovations, qui est à la fois souvent critiqué et souvent utilisé, définit les éléments qui agissent sur la rapidité avec laquelle une innovation est adoptée dans un groupe social. On ne s'intéresse pas ici aux conditions ou aux modalités de la création d'une innovation : ici l'innovation elle-même est achevée et on explique comment elle peut alors se diffuser auprès des utilisateurs, un peu comme une sorte d'épidémie.

Les phases de l'adoption par les utilisateurs



Au niveau des individus, le déroulement de l'adoption dans le temps est ici décomposé en cinq phases :

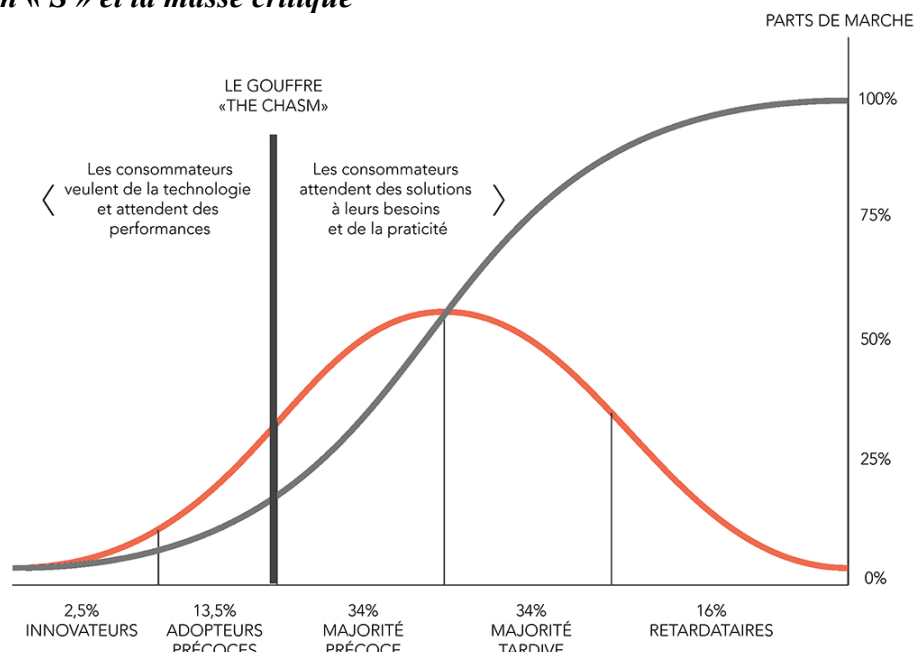
- 1) La connaissance : l'individu est exposé à l'innovation, il réagit en fonction son profil personnel et du système social dans lequel il évolue ;
- 2) La PERSUASION : c'est l'étape cruciale du modèle de E. Rogers, celle où l'individu amorce une prise de position au sujet de l'innovation, il réagit ici en fonction de cinq grandes caractéristiques de l'innovation (voir plus bas) ;
- 3) La décision : l'individu s'engage dans des activités d'utilisation/évaluation, lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation ;
- 4) L'implantation, où l'individu a besoin d'assistance pour réduire les incertitudes sur les conséquences ;
- 5) La confirmation : l'individu tente d'obtenir des informations venant, a posteriori, renforcer son choix.

Le modèle met surtout l'emphasis sur la phase cruciale de la PERSUASION, au cours de laquelle cinq principaux attributs définissent les caractéristiques perçues d'une innovation :

- **Son avantage relatif en terme économique et social ;**
- **Sa compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance ;**
- **Sa complexité ;**
- **La possibilité de la tester ;**
- **Et sa visibilité pour montrer les résultats aux autres.**

Le grand succès de ce modèle (voir Valente et Rogers 1995) tient bien sûr à la facilité avec laquelle on peut alors faire des recommandations, notamment pour chacune des cinq caractéristiques entraînant la persuasion : voir par exemple, Rogers (2002) sur la diffusion des innovations en matière de prévention contre les addictions.

La courbe en « S » et la masse critique



Dans le temps, le taux d'adoption suit généralement une courbe en S (voir schéma ci-dessus); un concept largement utilisé aussi dans la théorie de l'innovation disruptive, voir Christensen (2015) dans *Stratégies de rupture et innovation*. Pour E. Rogers les usagers peuvent alors être rangés selon cinq profils types : les innovateurs, les premiers utilisateurs, la première majorité, la seconde majorité et enfin les retardataires. Dans une troisième version du modèle, E. Rogers a finalement intégré la notion de « réinvention » pour rendre compte de la manière dont les usagers peuvent aussi modifier le dispositif qu'ils adoptent.

Pour la diffusion de nouveaux outils de communication en réseaux ce sont alors les notions de masse critique (voir Malher et Rogers 1999, voir Gerbaix 1999) et plus généralement d'externalités de réseau (voir Corbel 2014) qui deviennent importantes et deux facteurs interviennent pour assurer un succès :

- L'accès universel bien sûr : plus il y a d'utilisateurs d'un outil de communication, plus on aura tendance à l'utiliser ;
- Mais aussi l'interdépendance réciproque : l'arrivée de nouveaux utilisateurs encourage les premiers utilisateurs à continuer d'utiliser l'outil.

4) IMPLIQUER LES HABITANTS DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION

ATTENTES DES HABITANTS	LEVIERS IDENTIFIÉS	QUELQUES PRATIQUES	POURQUOI CELA FONCTIONNE ? <i>QUELLES LIMITES ?</i>
Prix juste	Modifier le prix ou sa perception <i>Pour y arriver</i> Développer les compétences en marketing, communication (compétences de gestion), en compréhension des comportements et de la psychologie des acteurs	1) <u>Changer la perception du prix</u> 1.1) Justifier les prix par la qualité - mettre en avant divers attributs (goût, recette, histoire, savoir-faire, histoire, savoir-faire, processus, lieu, saison de production, identité des personnes impliquées, impact environnemental, impact sur la santé, répartition de la richesse, coûts associés à la production, etc.) - donner la possibilité de tester les produits - créer des liens entre producteurs et habitants (se croisent, se rencontrent, etc.) 1.2) Faciliter la comparaison - développer la maîtrise des différentes unités de mesure - transmettre des informations en amont de l'acte d'achat (newsletter, publications sur les réseaux sociaux, etc.) 2) <u>S'adapter aux repères de prix de la population</u> - développer une importante offre de produits de grande distribution, avec des prix bas - limiter la marge sur les produits locaux (appel à des bénévoles, etc.)	1.1) Ces stratégies s'appuient sur une communication qui respecte plusieurs conditions d'efficacité mises en avant dans la théorie du <i>green gap</i>²³. La communication : - est <i>personnelle</i> car elle porte sur un nouveau rapport qualité prix, soit d'abord sur les gains pour l'individu ; - est <i>plausible</i> car le comportement est accessible et le résultat visible (rencontre avec les producteurs) ; - justifie la <i>taxe verte</i>, c'est-à-dire le coût supplémentaire lié au caractère environnemental ou responsable de l'achat ; - lève les <i>doutes sur la performance</i> (dégustations et rencontres avec les producteurs). On retrouve plusieurs facteurs de la phase de diffusion (selon E. Rogers) : possibilité de tester la proposition, visibilité pour montrer les résultats aux autres, avantage économique et social 1.2) - Plus grand contrôle de l'acte d'achat (ère des comparaisons, des notations) - Permet au consommateur de bien calculer son avantage économique et social (E. Rogers) par rapport aux autres propositions existantes 2) - L'avantage économique (E. Rogers) perçu oriente le choix des consommateurs - Peu importe la qualité, le prix reste un facteur important dans l'arbitrage de nombreux consommateurs - Les repères de la grande distribution sont ancrés dans les esprits

²³ Club développement durable des établissements publics et entreprises publiques. (2019). Accompagner le changement de comportement, guide pratique. Page 27. Consulté sur https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/190729_CDDEP_guide_changement_de_comportement.pdf

		- s'appuyer sur de nouveaux formats et canaux d'approvisionnement (paniers, approvisionnement auprès de chantiers d'insertion)	Attention : de nombreuses limites existent (voir p 43-44)
Être reconnu, valorisé, bénéficier de relations de qualité Temps d'animation	Développer les aptitudes sociales des salariés, commerçants et bénévoles (nécessaires pour les deux attentes) Développer les compétences en gestion de projet, animation	<i>Pratiques peu visibles dans les projets étudiés, plutôt à imaginer :</i> - parler des aptitudes sociales, organiser le partage entre pairs, des mises en situation, etc. - s'entraîner à se souvenir des habitants ou noter quelques informations sur chacun afin de permettre un accueil et un service personnalisé - mettre en lien les habitants, faciliter la rencontre au sein et à l'extérieur du commerce - mettre en place une formation ou une introduction à la gestion de projet et aux outils de mobilisation - recenser et partager des idées d'animation (livrets, guides, etc.)	- Permet d'accroître l'avantage social (E.Rogers) de l'innovation perçue par l'habitant - Permet de développer un avantage comparé aux lieux proposant des produits et services similaires (peut-être à plus bas coûts) mais peu investis dans la <i>relation humaine</i> Ces pratiques ont un impact plus large car elles favorisent le changement de comportement à long terme : l'habitant - entrant en relation avec des bénévoles, des commerçants, des habitués du commerce de proximité, etc. – peut adopter les valeurs de ces derniers pour se faire une place dans un nouveau groupe d'appartenance. Il peut ainsi être amené à fréquenter et à valider de nouveaux lieux de consommation.
Se sentir utile, s'occuper, participer à un projet collectif et à la vie du village	Mobiliser la ressource réciprocaire	Organiser un projet collectif où les ressources matérielles et immatérielles (temps, compétences) des habitants seront mobilisées lors des phases de conception, de développement et de diffusion du projet : choix du concept, aménagement, recherche de financements, de partenaires, de fournisseurs, gestion quotidienne, etc. (cf. <i>Annexe 2</i>) <i>Pratique liée</i> Adopter un statut permettant la double qualité (association, coopérative) et organiser des espaces de délibération et d'action	En participant aux différentes étapes de la vie du projet, les habitants développent des liens particuliers avec ce dernier et ont à cœur de le soutenir. L'engagement peut s'expliquer par un besoin ²⁴ d'appartenance (le projet collectif donne naissance à un réseau social), d'estime de soi (être valorisé par les autres), ou encore (parfois), par un besoin de dépassement de soi (engagement pour les producteurs locaux, pour la <i>cit</i> , pour la planète, etc.). Plusieurs autres effets du <i>projet réciprocaire</i> (Eme, B. & Laville, J.-L., 1999) ²⁵ sont à noter : - développement des <i>solidarités de proximité</i> - changement institutionnel (<i>création de nouveaux espaces démocratiques</i>) - possibilité de limiter le risque financier en s'assurant, dès la phase d'émergence, d'une <i>adhésion large au projet</i> - grâce à l'implication bénévole des individus, possibilité d'assurer un développement qui ne serait pas possible en mobilisant

²⁴ Analyse fondée sur la pyramide des besoins de Maslow (1943)

²⁵ Eme, B. & Laville, J.-L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12 (1), 105–125. Page 120. <https://doi.org/10.7202/301439ar>

			uniquement des ressources distributives et marchandes (pour des raisons budgétaires ou techniques) <i>Les projets construits dans la réciprocité – ce que l’on peut appeler l’impulsion réciprocitaire – permettent non pas de révéler des besoins sociaux et d’y répondre mais plutôt d’exprimer des demandes sociales dans la constitution d’espaces publics. Ce sont ces demandes sociales qui fondent le projet construit collectivement. (Eme, B. & Laville, J.-L. (1999))²⁶</i> Toutefois, selon Florence Degavre et al. (1995)²⁷, le recours à la ressource réciprocitaire peut être un <i>frein potentiel à la diffusion de l’innovation sociale</i> pour différentes raisons : - l’hybridation des ressources est de façon générale <i>chronophage</i>, il faut <i>rendre cohérente entre elles des ressources diverses et en assurer la gestion quasi quotidiennement au risque de perdre de vue l’esprit de départ de l’innovation</i> - le <i>retrait du soutien avant que l’innovation soit pérenne</i>, est un risque lié à la mobilisation de la ressource réciprocitaire - la nécessité de rendre légitime les demandes de soutien (ex : faire appel à la ressource distributive tout en recevant de ressources marchandes) - les modalités d’octroi de la ressource distributive (appels à projets et prix notamment) ne semblent pas <i>suffisamment au point en matière de reconnaissance de la logique de réciprocité</i> (question du rôle de l’État pour préserver, dans le temps, la ressource réciprocitaire) et peuvent <i>exercer une pression vers la standardisation des normes</i>
--	--	--	---

²⁶ Eme, B. & Laville, J.-L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12 (1), 105–125. Page 120. <https://doi.org/10.7202/301439ar>

²⁷ Florence Degavre, Mélanie Bourguignon, et Ela Callorda Fossati. « Les innovations sociales dans l’aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l’hybridation des ressources », *Sociologies pratiques*, vol. 31, no. 2, 2015, pp. 41-54. Pages 50 et 51.