

Synthèse de l'enquête sur les pratiques innovantes dans l'économie sociale et solidaire en Languedoc-Roussillon Janvier 2015

Introduction

L'enquête sur les **pratiques innovantes dans l'économie sociale et solidaire (ESS)** a été menée entre le mois de juin et le mois d'octobre 2014 dans le cadre des travaux conduits en partenariat entre l'Observatoire régional de l'ESS (Oress), porté par la Chambre régionale de l'ESS Languedoc-Roussillon (Cress LR), et le Master 2 « Gouvernance et Administration des Organisations de l'ESS » (GAOESS) de l'Université Paul-Valéry de Montpellier.

Cette enquête a été prioritairement adressée aux membres du **panel régional de l'ESS**, constitué d'un peu plus de quatre cents entreprises et structures de l'ESS en Languedoc-Roussillon ayant accepté de faire partie de ce dispositif et qui, de ce fait, sont appelées à répondre à un ou deux questionnaire(s) par an. Par ailleurs, cette enquête a été relayée au travers d'**autres canaux de diffusion**, dont nous remercions les responsables pour le concours qu'ils nous ont ainsi apporté : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale du Languedoc-Roussillon (DRJSCS LR) ; Union Régionale des Scop Languedoc-Roussillon (UR Scop LR) ; Pôle d'entrepreneuriat en ESS Réalis (Région LR) ; Maison de l'Emploi du Grand Narbonne...

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un programme de travail à long terme mené par l'Oress LR portant sur la **mesure de la contribution de l'ESS à la qualité de la croissance**. Cette notion de « qualité de la croissance » renvoie au fait que les catégories économiques traditionnelles (valeur ajoutée, nombre de salariés, niveau de la production, montant des rémunérations...) conduisent, comme le souligne d'ailleurs l'Insee dans une publication récente¹, à une vision réductrice des apports de l'ESS à la société.

Dans cette optique, l'enquête menée en 2013 avait porté sur le thème du **bénévolat**, plus particulièrement sur les contributions non-marchandes et non-monétaires de ce dernier au fonctionnement et au développement des entreprises de l'ESS.

Celle conduite en 2014 sur les pratiques innovantes vise à éclairer un autre aspect particulier du fonctionnement des entreprises de l'ESS, une autre de leurs « **spécificités méritoires** », pour reprendre une expression utilisée par François Bloch-Lainé² parlant des associations, mais que l'on peut étendre à l'ensemble des organisations de l'ESS, à savoir leur capacité d'innovation, leur

¹ Insee Première n° 1522 : « L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité », novembre 2014.

² François-Bloch Lainé : « Les spécificités méritoires des associations », *Recma*, 1994.

fonction d'avant-garde, elle-même liée à la proximité qu'elles entretiennent avec la demande sociale (où l'on retrouve, du reste, le rôle joué par les bénévoles). Les travaux réalisés par des chercheurs québécois, Marie J. Bouchard et Benoît Lévesque, montrent eux-aussi que l'ESS est un vecteur d'innovations en ce qu'elle émerge pour répondre à des besoins et aspirations en proposant de nouvelles manières de faire correspondant à des valeurs d'équité, d'égalité et de justice sociale.

Dans le cadre de cette enquête, il nous a semblé nécessaire de proposer aux acteurs une **conception extensive de l'innovation**, de manière à ce qu'ils n'aient pas tendance à cantonner celle-ci à la seule innovation d'ordre technologique. Il nous a également semblé souhaitable de ne pas faire explicitement référence à la notion d'innovation sociale, souvent convoquée lorsqu'on travaille sur l'ESS, afin que les acteurs ne soient pas amenés, a contrario, à éliminer les innovations technologiques du périmètre de leurs réponses.

Au final, nous nous sommes référés à une **définition forgée par le Centre des Jeunes, des Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES)** qui nous est apparue particulièrement appropriée :

« L'innovation ne signifie pas forcément la nouveauté. Son étymologie indique « ce qui est rendu nouveau ». Le sens donné à l'innovation sera ici celui de la création, de l'invention, de la découverte mais aussi de l'utilité et de la vertu. Il s'agit moins pour une innovation d'être nouvelle que d'être pertinente et en adéquation avec un besoin, un public, une époque, un contexte... ».

En outre, cette définition vaut pour de **multiples domaines** :

- Produit ou service.
- Management ou organisation du travail.
- Modèle économique.
- Mode de gouvernance.
- Technologie dans le processus de production.
- Coopération ou partenariat avec des acteurs extérieurs.
- Dispositif de communication.

La définition et les domaines d'innovation potentiels étaient explicitement mentionnés dans le courriel d'accompagnement du questionnaire.

Par rapport à cette conception de l'innovation, l'enquête poursuit plusieurs **objectifs** :

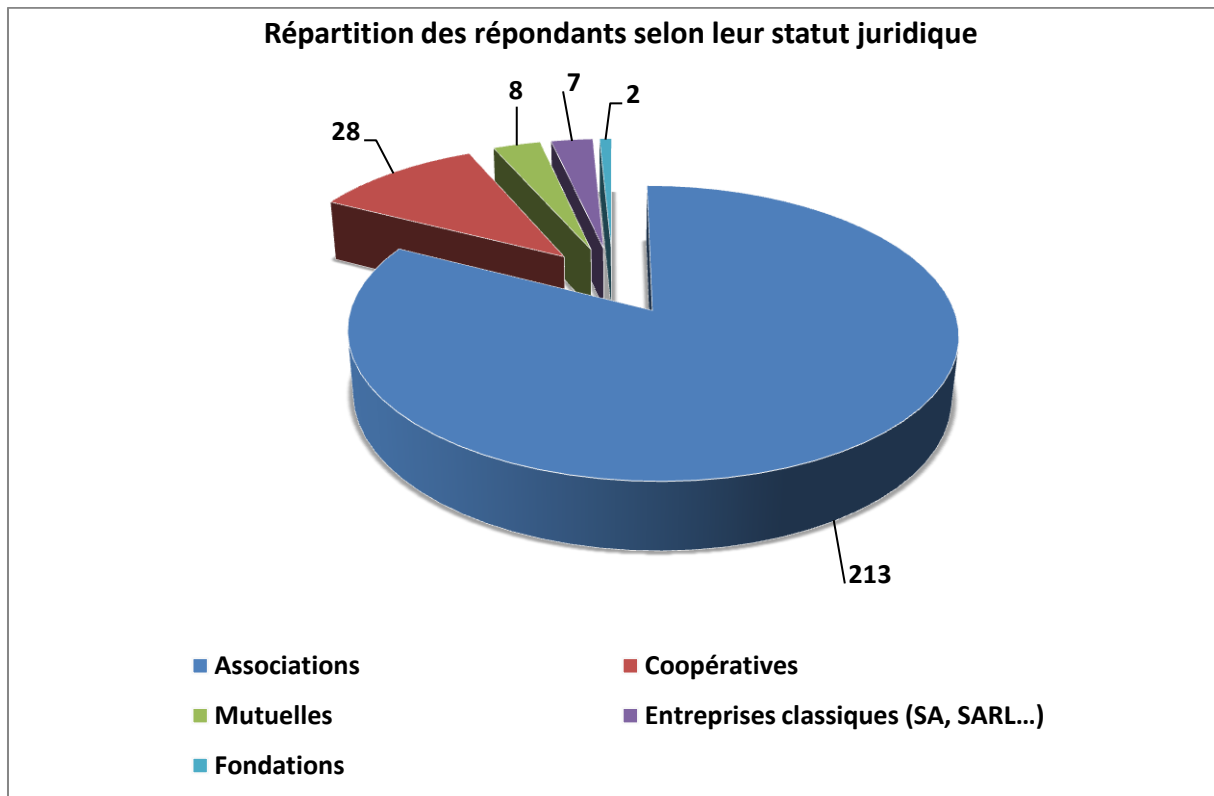
- Identifier les représentations des acteurs de l'ESS par rapport à la thématique de l'innovation.
- Interroger ces représentations.
- Caractériser les innovations et leurs conditions d'apparition.
- Repérer et valoriser des pratiques innovantes produites au sein de l'ESS régionale.

Les résultats de cette enquête ont été présentés et mis en débat lors des **5^{èmes} Rencontres de l'Oress LR** qui se sont tenues le vendredi 28 novembre 2014 au Pôle entrepreneurial Réalis à Montpellier.

Caractéristiques des répondants

258 réponses ont été enregistrées.

Ces réponses se répartissent comme suit du point de vue du statut juridique des entreprises ou structures porteuses :

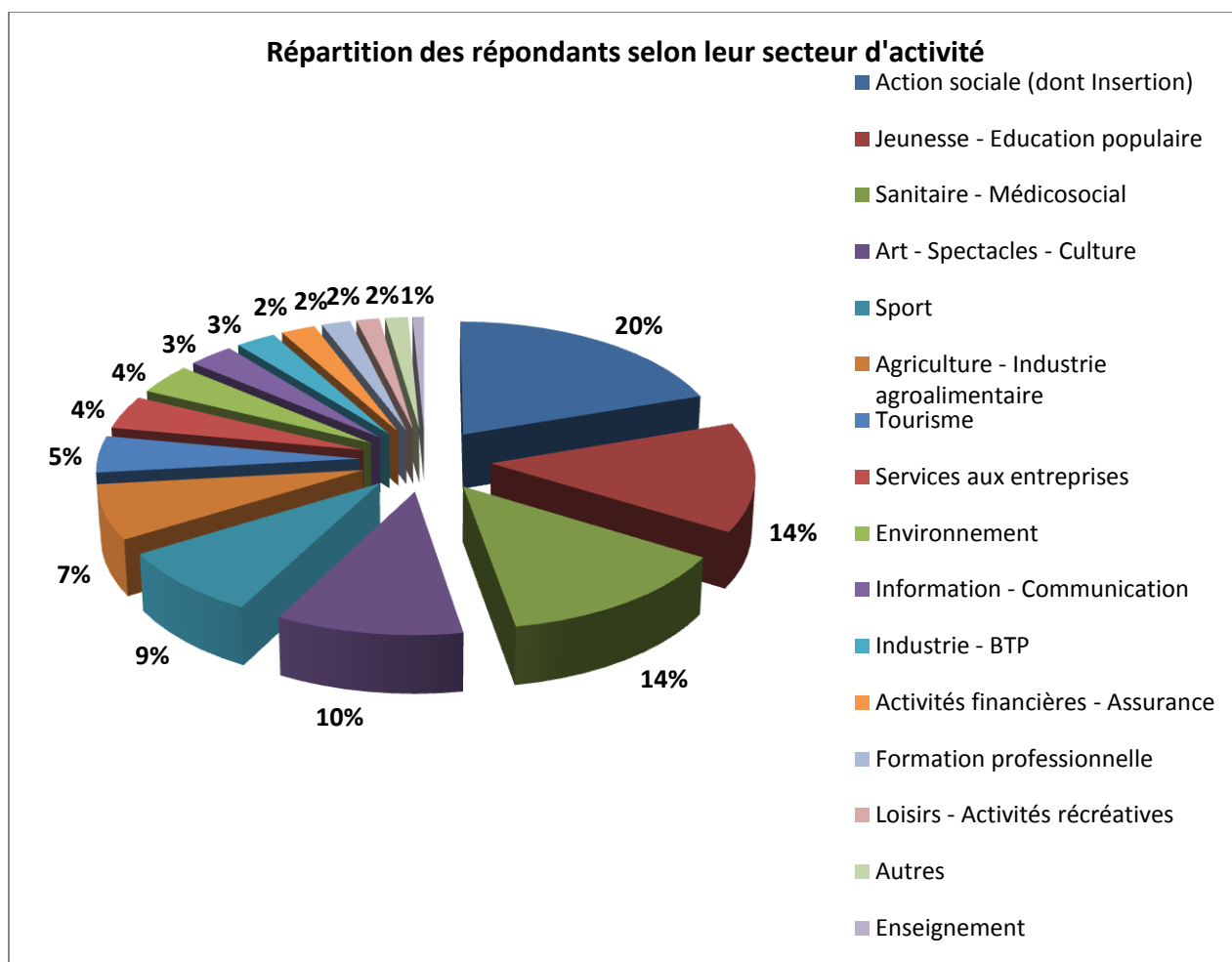


Source : Cress LR - Oress LR, enquête panel 2014

Les associations représentent une très large proportion, près de 83 %, du total des répondants. Cette prédominance est conforme à la réalité de l'ESS, au sein de laquelle les associations correspondent à 84 % des établissements employeurs en Languedoc-Roussillon (Source : Insee, Clap 2012).

Anticipant l'ouverture du périmètre de l'ESS à des sociétés commerciales répondant à un certain nombre de critères, dont la recherche de l'utilité sociale, nous avons interrogé quelques entreprises dites « classiques » (SA, SARL...) relevant de cette catégorie : pour la plupart, celles-ci sont hébergées au sein du Pôle entrepreneurial Réalis, créé par la Région LR afin d'accueillir et d'accompagner des entreprises cherchant à concilier un objet social fort avec une réelle efficacité économique. Sept entreprises de ce type ont répondu à l'enquête.

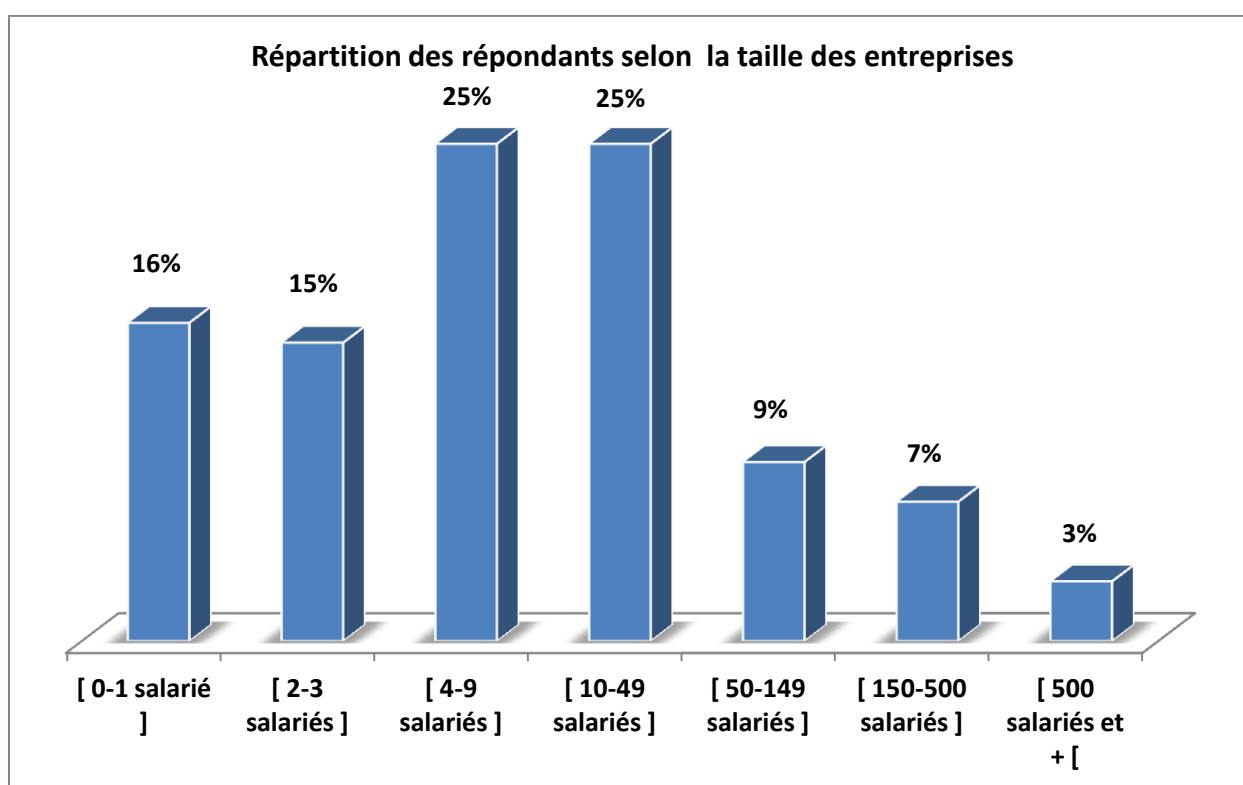
Les 258 réponses enregistrées se répartissent comme suit du point de vue de l'activité principale exercée par les entreprises correspondantes :



Source : Cress LR - Oress LR, enquête panel 2014

L'échantillon des répondants présente une grande diversité sectorielle, ce qui est conforme à la réalité de l'ESS. Les secteurs d'activité les plus représentés : Action sociale ; Jeunesse - Education populaire ; Sanitaire - Médicosocial ; Art - Spectacles - Culture ; Sport, sont bien ceux qui concentrent la grande majorité des établissements ou des effectifs de l'ESS.

La répartition des répondants du point de vue de la taille des entreprises s'établit comme suit :



Source : Cress LR - Oress LR, enquête panel 2014

Par rapport à la réalité de l'ESS régionale, les entreprises de plus petite taille (0-1 salarié et 2-3 salariés) apparaissent sous-représentées au sein de l'échantillon des répondants.

D'une manière générale, les enquêtes que nous menons concernent seulement les entreprises employeuses de l'ESS. Quelques répondants, très peu nombreux, n'ont cependant pas de salarié, soit parce qu'ils en ont eu par le passé et ont, à ce titre, été intégrés dans le panel, soit parce que l'enquête a aussi été adressée à des structures extérieures au panel.

D'un point de vue géographique, les entreprises ayant répondu se répartissent comme suit entre les départements du Languedoc-Roussillon³ :

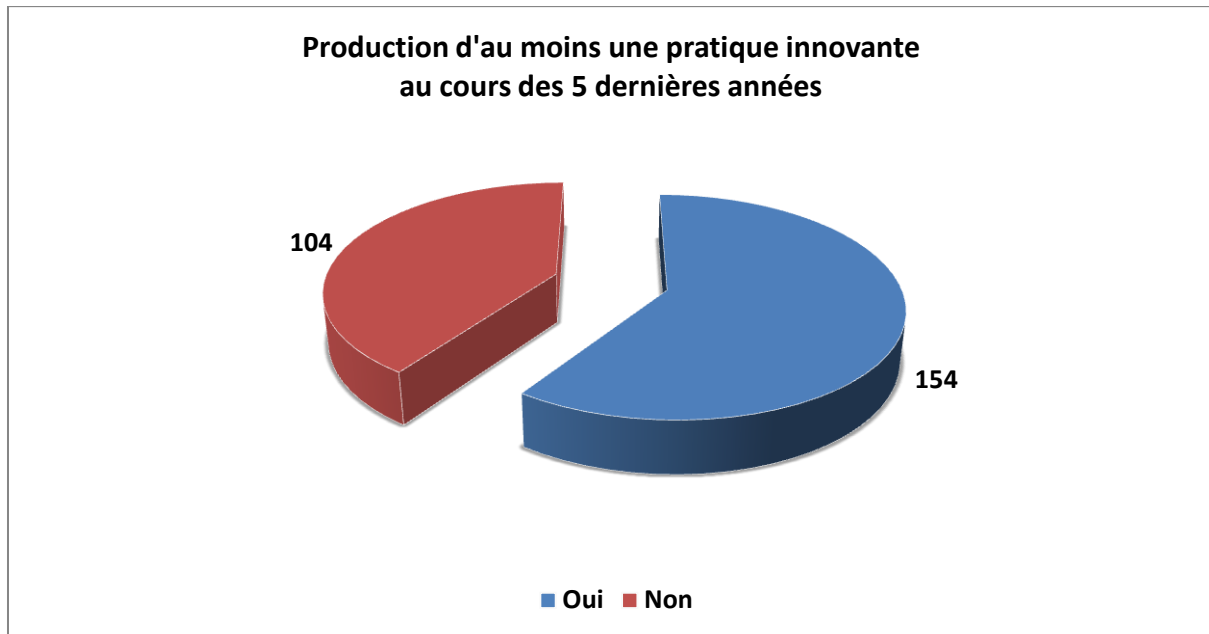
| | | |
|---------------------|----|------|
| Aude | 58 | 22 % |
| Gard | 67 | 26 % |
| Hérault | 91 | 35 % |
| Lozère | 18 | 7 % |
| Pyrénées-Orientales | 23 | 9 % |

Tous les départements sont représentés de manière assez conforme à ce que l'on observe dans la réalité. On notera néanmoins une surreprésentation du département de l'Aude (qui peut s'expliquer par le fait que la MDE du Grand Narbonne a relayé de façon active l'enquête) et une sous-représentation de celui des Pyrénées-Orientales.

³ Une des entreprises ayant répondu n'est pas comptabilisée dans le tableau ci-dessous : elle possède plusieurs établissements en Languedoc-Roussillon mais son siège régional est situé dans une région voisine.

Fréquence des pratiques innovantes

Sur les 258 entreprises ayant répondu, **154 (60 %)** déclarent avoir produit au moins une pratique innovante, au sens de la définition retenue, au cours des cinq dernières années, tandis que **104 (40 %)** estiment ne pas avoir été à l'origine d'une telle pratique durant la même période.



Source : Oress LR - Cress LR, enquête panel 2014

Cette proportion de 60 % d'entreprises déclarant avoir produit au moins une pratique innovante au cours de la période considérée peut apparaître, de prime abord, relativement élevée.

Ce constat demande néanmoins à être relativisé au regard du caractère extensif retenu pour la définition de l'innovation, notamment en ce que cette dernière fait référence aux notions d'utilité et de vertu, lesquelles renvoient, pour ainsi dire, aux fondamentaux de l'ESS.

Il mérite aussi de l'être au vu du discours ambiant sur l'innovation adressée aux entreprises en général, et du discours relatif à l'innovation sociale adressé aux entreprises de l'ESS en particulier : d'un certain point de vue, on peut en effet considérer que les entreprises sont soumises à une sorte d'injonction à innover, en particulier de la part des pouvoirs publics. A cet égard, le fait que 40 % des répondants déclarent ne pas avoir produit une pratique innovante au cours des cinq dernières années, tout comme le fait que 64 % d'entre eux estiment qu'ils ne vont pas être amenés à innover dans un avenir plus ou moins proche, nous semblent pouvoir être interprétés, au moins en partie, comme un **refus implicite de leur part de se conformer à ce discours ambiant sur l'innovation**. En d'autres termes, on peut penser qu'un certain nombre de ces acteurs craignent que seules les structures considérées comme innovantes soient, à terme, soutenues par les pouvoirs publics et qu'une assimilation soit opérée entre les notions d'utilité sociale et d'innovation sociale, lesquelles ne se recouvrent effectivement pas : si les structures innovantes socialement sont généralement productrices d'utilité sociale, la réciproque n'est pas forcément vraie.

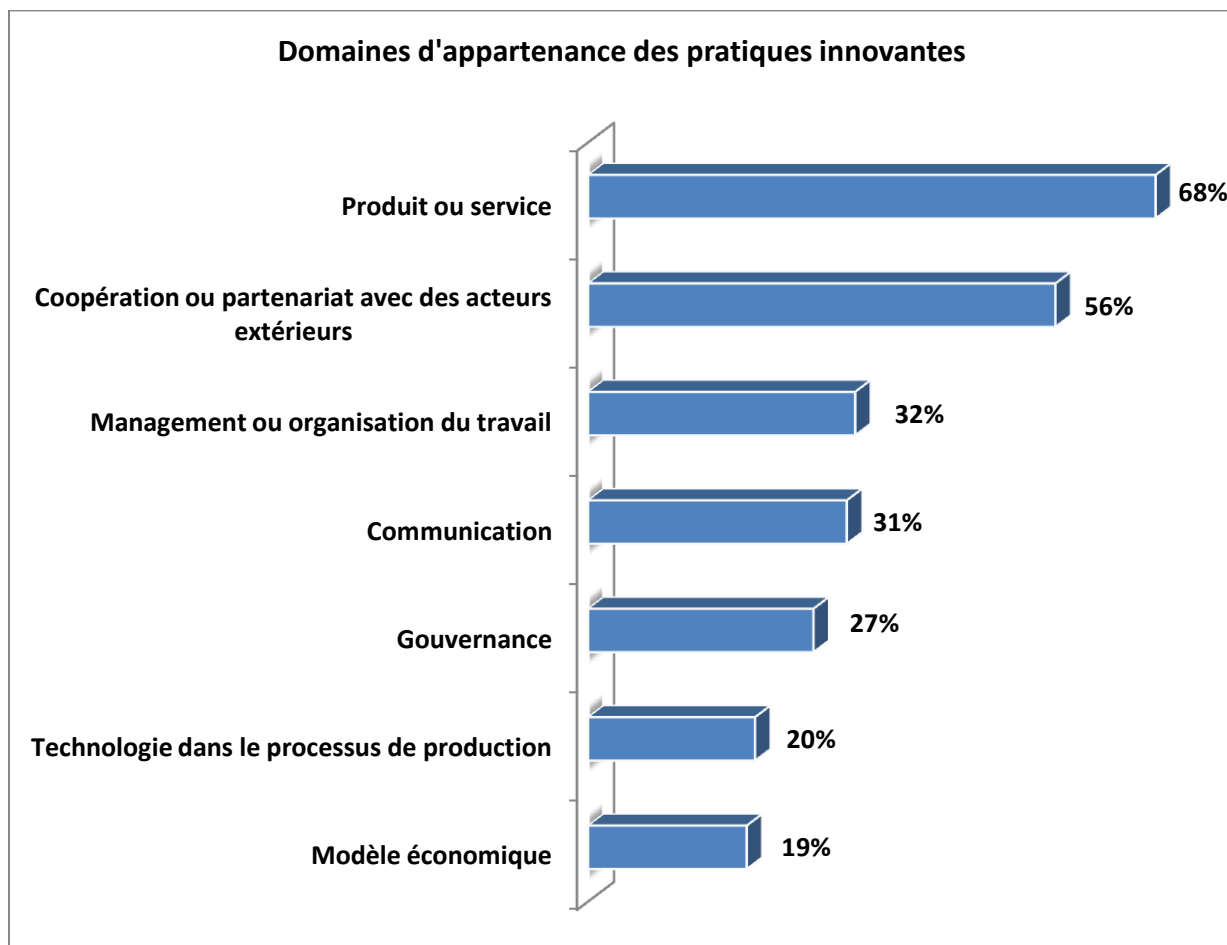
Le témoignage de **Karine Amblard**, Déléguée nationale des Francas en Languedoc-Roussillon, lors des 5^{èmes} Rencontres de l'Oress LR, donne un autre éclairage sur cette proportion relativement élevée de répondants estimant ne pas avoir produit une pratique innovante, même dans une acception

extensive, à savoir le fait que certains acteurs n'ont pas l'habitude de dénommer « innovation » les adaptations qu'ils sont forcément amenés, ne serait-ce qu'en raison des transformations de l'environnement dans lequel ils évoluent (ex. : la réforme des rythmes scolaires), à apporter à l'exercice de leur activité.

Pour ce qui est des 60 % de répondants ayant déclaré avoir produit au moins une pratique innovante au cours des cinq dernières années, il est à noter que **71 %** d'entre eux correspondent à des **entreprises qui existaient antérieurement à cette innovation**, tandis que les **29 %** restants correspondent à des **entreprises créées à la faveur de l'innovation considérée**. Cet état de fait résulte de la composition même de notre panel, qui comprend essentiellement des entreprises existantes depuis un nombre plus ou moins grand d'années. Elle est aussi révélatrice d'un des postulats de base de cette enquête, à savoir que nous avons souhaité appréhender la question de l'innovation avant tout auprès du **tissu traditionnel des entreprises de l'ESS**. De nombreux travaux existent en effet aujourd'hui sur les structures créées et accompagnées à la faveur de l'innovation, particulièrement de l'innovation sociale s'agissant de l'ESS. A ce sujet, on fera état, pour ce qui est de notre région, des travaux menés dans le cadre d'Alter'Incub et du pôle entrepreneurial Réalis.

Nature des pratiques innovantes

Les 154 pratiques innovantes recensées au travers de l'enquête se répartissent comme suit en termes de domaines ; il est à noter que dans la grande majorité des cas, une même pratique relève d'une pluralité de domaines :



Source : Oress LR - Cress LR, enquête panel 2014

Deux domaines arrivent largement en tête : les **innovations en matière de produit ou service**, correspondant à **68 %** des pratiques recensées, et les **innovations en matière de coopération ou de partenariat avec des acteurs extérieurs** (appartenant à l'ESS ou pas), correspondant à **56 %** des pratiques recensées. Ces deux types d'innovation sont du reste assez fréquemment liés, en l'occurrence dans 60 % des cas.

Les autres domaines présentent des fréquences d'occurrence nettement plus réduites, comprises entre 32 % pour les innovations en matière de management ou d'organisation du travail et 19 % pour les innovations en matière de modèle économique, en passant par 31 % pour les innovations en matière de communication, 27 % pour les innovations en matière de gouvernance et 20 % pour les innovations d'ordre technologique dans le processus de production.

Le tableau ci-dessous contient des exemples de pratiques innovantes pour les différents domaines considérés :

| Exemples de pratiques innovantes | |
|---|---|
| Produit ou service | |
| Logement | Création d'éco-lieux ; Portage immobilier solidaire |
| Santé | Organisation de randonnées-santé ; Prévention des chutes chez les seniors au moyen d'activités physiques adaptées |
| Alimentation | Création d'un soda de la vigne à base de jus de raisin ; Structuration d'une filière régionale de farines biologiques |
| Energie | Eco-habitat |
| Education | Prévention du décrochage scolaire ; Intégration d'ateliers d'expression corporelle dans la pédagogie des apprenants ; Création d'une classe artistique expérimentale |
| Environnement | Mobilité électrique ; Gestion des services d'eau par le partage de la connaissance via les TIC ; Collecte, recyclage des déchets |
| Autres | Création d'une Web TV ; Utilisation de la barque catalane pour promouvoir la pratique de l'aviron ; Création d'handi-plages ; Mise en place d'une contribution volontaire sur les transactions de change ; Création d'un festival pour bébés ; Création d'une coopérative de radiophonie numérique ; Mise en place de lieux d'accueil parents-bébés |
| Coopération ou partenariat avec des acteurs extérieurs | |
| Mise en réseau d'acteurs sur plusieurs départements et régions pour la création d'un itinéraire de randonnée candidat à la mention d'Itinéraire Culturel Européen ; Partenariat entre une Entreprise d'Insertion et un bailleur social ; Partenariat entre associations tutélaires pour la mise en place de parcours de vie personnalisés | |
| Management ou organisation du travail | |
| Mise en place d'une organisation salariale horizontale (sans hiérarchie) ; Mise en place d'une démarche qualité ; Obtention de la norme ISO 26000 (Responsabilité Sociétale des Organisations) ; Organisation par pôle mêlant salariés et bénévoles | |
| Communication | |
| Utilisation des réseaux sociaux ; Lutte contre la fracture numérique par l'usage des logiciels libres | |
| Gouvernance | |
| Association des salariés à la gouvernance et à la prise de décisions ; Gouvernance 100 % féminine ; Organisation des AG et CA en mode « intelligence collective » ; Rédaction d'un manifeste collectif ; Redécoupage territorial pour l'élection des délégués des sociétaires et création d'un agenda mutualiste comme programme régional | |
| Technologie dans le processus de production | |
| Evaluation de la qualité et de la maturité du raisin par photographie ; Télétraitement des actions de soins par Smartphone ; Utilisation du numérique dans la lutte contre l'isolement et le maintien de l'autonomie ; Intégration d'un système d'information géographique au sein d'une coopérative forestière | |
| Modèle économique | |
| Mobilisation de la finance solidaire pour le développement de l'agriculture biologique et paysanne | |

NB : dans le tableau ci-dessus, nous avons positionné chacune des pratiques innovantes répertoriées au sein du domaine principal dont elle relève. Cela étant, comme nous l'avons déjà signalé, une même pratique peut appartenir à plusieurs domaines d'innovation.

- Le fait que les **innovations en matière de produit ou service** présentent le taux d'occurrence le plus élevé renvoie à une propriété fondamentale des organisations de l'ESS, à savoir que leurs actions visent souvent à répondre à des **besoins non ou mal couverts par le marché ou la puissance publique**. Plusieurs items ont été proposés aux répondants pour spécifier ces innovations, items correspondant à des domaines d'activité que les entreprises de l'ESS investissent, de façon plus ou moins récente, au travers d'initiatives originales : logement, santé, alimentation, énergie, éducation et environnement. Il est intéressant de constater que la majorité des répondants concernés, 63 des 104 s'étant positionnés sur ce type d'innovation, ne se soient pas retrouvés dans les items proposés et aient été amenés à ranger leur innovation dans la rubrique « Autres » (en la combinant parfois, il est vrai, avec un des items proposés). Ceci est révélateur de ce que les pratiques signalées par les acteurs possèdent un caractère foisonnant, protéiforme, lui-même lié à la diversité des contextes particuliers dans lesquels elles ont émergé. Ce résultat renvoie probablement, au moins en partie, à la nature de l'échantillon, lequel compte, comme cela a déjà été signalé, une large majorité de structures existant depuis assez longtemps.

Le témoignage d'**Aude Lusetti**, Présidente du club « Perpignan Aviron 66 », lors des 5^{èmes} Rencontres de l'Oress LR, a permis d'illustrer le caractère protéiforme et singulier des pratiques considérées ; deux aspects ont été présentés : d'une part, la promotion de la pratique de l'aviron au moyen de l'utilisation de barques catalanes traditionnelles rénovées, d'autre part, la mise en place d'une gouvernance entièrement féminine de l'association, alors même que ce sport est traditionnellement majoritairement masculin [cf. *diaporama ci-joint*].

- Le niveau relativement élevé du taux d'occurrence des **innovations en matière de coopération ou de partenariat avec des acteurs extérieurs** est significatif d'une tendance lourde qui voit les organisations de l'ESS développer de multiples collaborations dans le cadre de l'exercice de leur activité. Cette tendance est partiellement la conséquence des contraintes financières croissantes pesant sur beaucoup d'entre elles, contraintes qui les amènent à rechercher des formules de mutualisation et de travail collectif. Comme on le verra, cette tendance est assez souvent encouragée par les pouvoirs publics.

Le témoignage de **Serge Loubet**, Directeur de l'Association Tutélaire Départementale des Inadaptés (ATDI) de l'Aude, lors des 5^{èmes} Rencontres de l'Oress LR, a permis d'illustrer l'intérêt de ce type de pratique : les coopérations tissées entre plusieurs associations intervenant dans le domaine du handicap ont ainsi permis de passer d'une logique de guichet à une logique de parcours dans l'accompagnement des personnes [cf. *diaporama ci-joint*].

- Pour ce qui est des autres domaines d'innovation, on peut être surpris, étant donné justement le contexte financier difficile que connaissent aujourd'hui de nombreuses entreprises et structures de l'ESS, particulièrement associatives, que les **innovations en matière de modèle économique** arrivent en dernière position en termes de fréquence

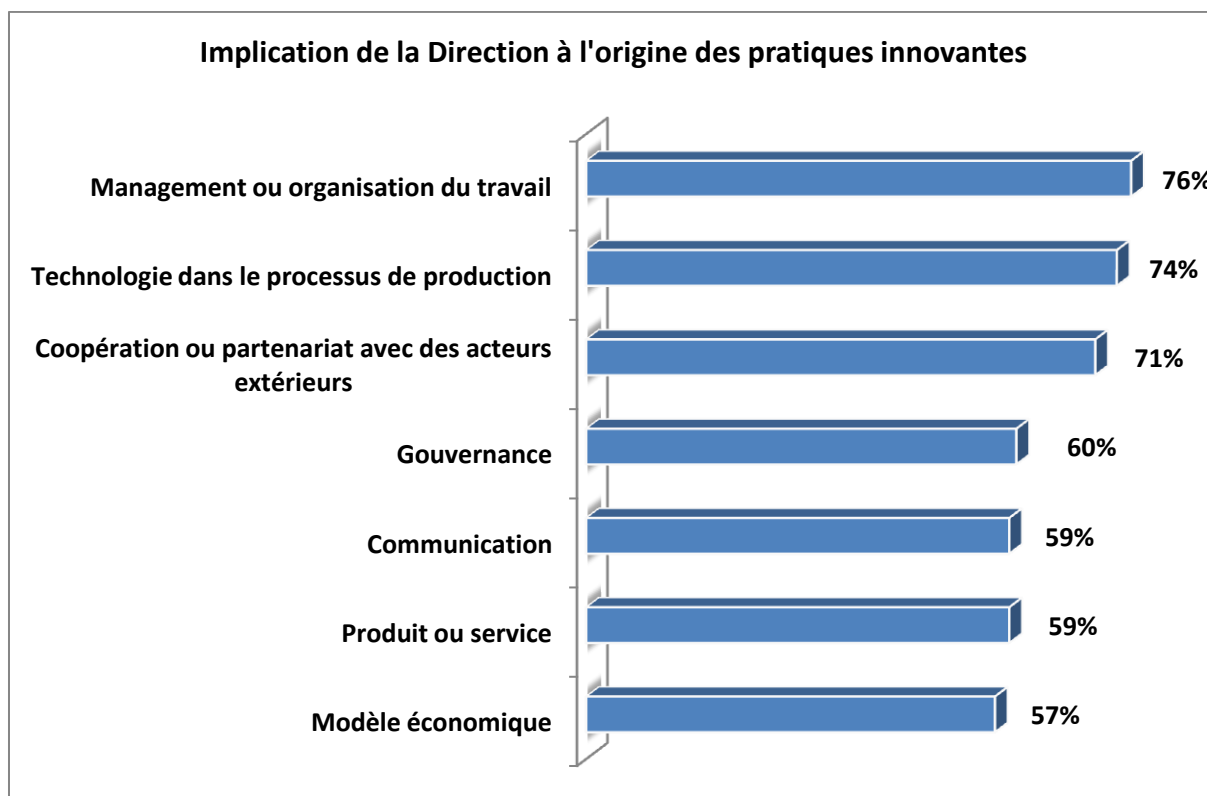
d'occurrence. Même si ce résultat doit être tempéré par le fait que les autres types d'innovations, en particulier celles relatives aux formes de coopération et de partenariat, ont souvent des incidences sur ce modèle, il traduit peut-être une insuffisante prise de conscience de la part des acteurs de ce que les modalités de financement de beaucoup de leurs activités sont probablement appelées à connaître une transformation profonde et durable.

Par ailleurs, au vu des descriptifs des pratiques considérées, il apparaît qu'une fraction d'entre elles ne relèvent pas de ce que l'on entend communément par le terme d'innovation. Ceci peut s'expliquer, au moins en partie, par le caractère extensif de la définition que nous avons retenue. Il faut en outre rappeler, encore une fois, le fait que les réponses enregistrées correspondent aux représentations que se font les acteurs par rapport à ce thème de l'innovation.

Parties prenantes à l'origine des innovations

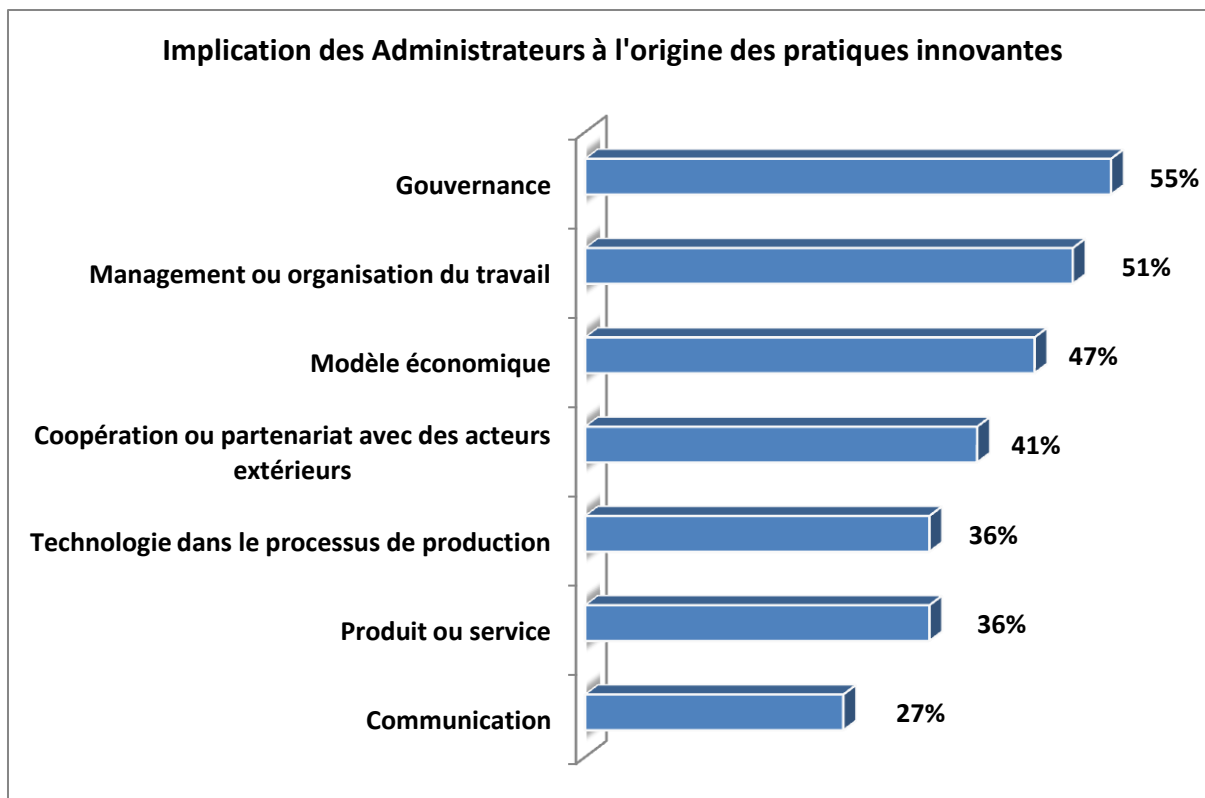
Une question a été posée sur les **parties prenantes à l'origine des pratiques innovantes** considérées. Les catégories suivantes ont été proposées aux répondants : Administrateur(s) ; Direction ; Salarié(s) ; Usager(s) ; Partenaire(s) public(s) ; Fournisseur(s) ; Habitant(s) du territoire.

Parmi ces catégories, deux ressortent nettement, arrivant de façon systématique, respectivement, en première et en deuxième place pour quasiment tous les domaines d'innovation : **Direction et Administrateur(s)**⁴.



Source : Oress LR - Cress LR, enquête panel 2014

⁴ Une seule exception concerne la catégorie des Administrateur(s) qui arrivent en troisième position pour les pratiques innovantes en matière de communication.



Source : Oress LR - Cress LR, enquête panel 2014

Le fait que ces deux catégories arrivent en tête n'est guère surprenant dans la mesure où elles correspondent aux parties prenantes qui assument la fonction de direction des entreprises de l'ESS et qui, à ce titre, en fixent les orientations stratégiques.

A cet égard, le fait que les taux d'occurrence soient significativement plus élevés pour la catégorie de la Direction que pour celle des Administrateur(s) est révélateur du **phénomène de professionnalisation des entreprises de l'ESS**, phénomène massif depuis de nombreuses années et qui touche toutes les composantes de cette dernière.

Les taux d'occurrence significatifs obtenus pour la catégorie des **Administrateur(s)** semblent néanmoins montrer que, contrairement à une opinion relativement répandue, ce que l'on appelle parfois la « technostructure salariée » n'a pas entièrement pris le pas sur le pôle des élus dans le cadre de la gouvernance des entreprises de l'ESS. Ce résultat rejoint un des enseignements tirés de l'enquête menée l'an dernier sur les apports du bénévolat, laquelle faisait apparaître que le rôle des bénévoles en tant que force de propositions (repérage des besoins et adaptations des réponses apportées) s'avère loin d'être négligeable : il avait ainsi été jugé comme important dans 35 % des cas et comme moyennement important dans 44 % des cas.

Par ailleurs, on notera que les domaines pour lesquels ces deux parties prenantes sont à l'origine des pratiques innovantes diffèrent sensiblement : de façon logique, les Administrateurs arrivent en tête pour les innovations en matière de gouvernance, domaine qui est principalement de leur ressort. A contrario, on constate que les taux d'occurrence enregistrés pour cette catégorie sont assez faibles pour les innovations d'ordre technologique, ce qui peut paraître compréhensible, et les innovations en matière de produit ou service, ce qui peut sembler plus surprenant. Ce dernier résultat traduit peut être l'instauration d'une forme de distance entre les bénévoles impliqués dans la gestion des

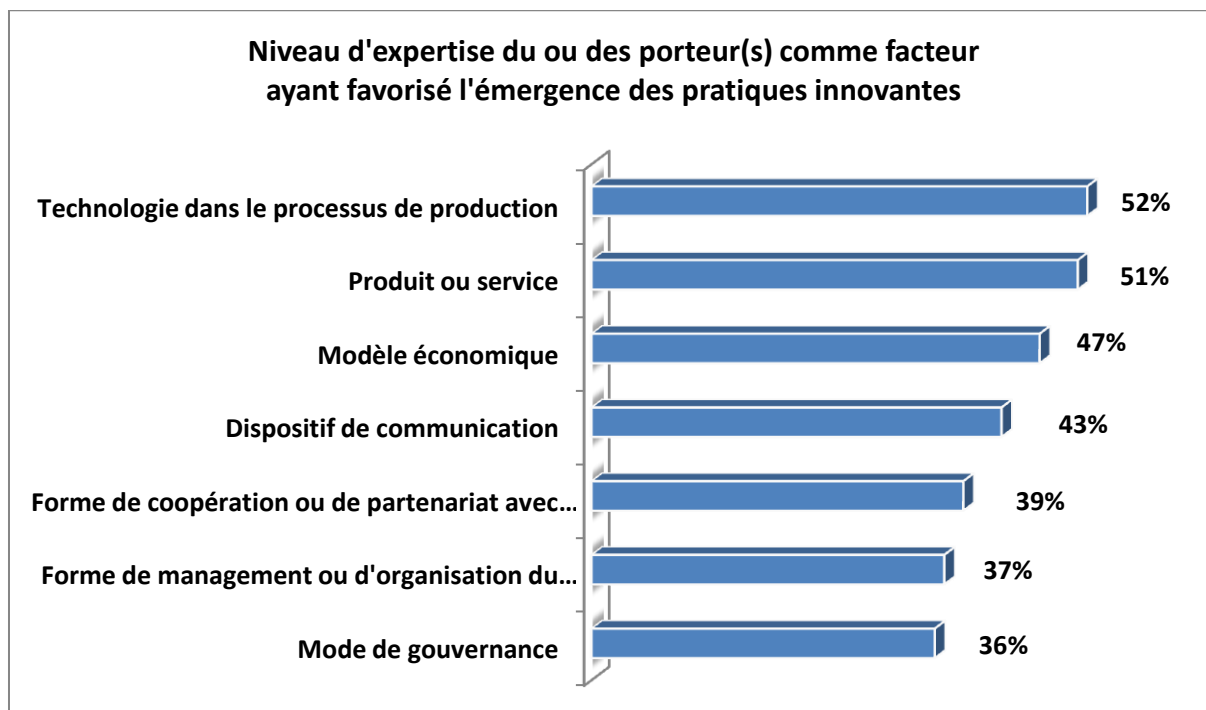
entreprises de l'ESS et l'ensemble de leurs membres, adhérents, sociétaires ou bénévoles dits « de terrain ».

Pour le reste, ce sont généralement les **salariés** qui arrivent en troisième position quant à l'origine des pratiques innovantes, avec des taux d'occurrence tournant autour de 30 %. La seule exception concerne les innovations en matière de communication, pour lesquelles, avec un taux de 46 %, les salariés arrivent en deuxième place.

S'agissant des **pratiques innovantes en matière de coopération et de partenariat avec des acteurs extérieurs**, une autre catégorie présente un taux d'occurrence relativement significatif, à savoir les **pouvoirs publics**, avec un ratio de 25 %. Ce résultat traduit, comme nous l'avons déjà signalé, la volonté de ces derniers de favoriser les formes de regroupement et de mutualisation, particulièrement entre les acteurs associatifs. Cette tendance ressort d'ailleurs clairement dans la loi relative à l'ESS, qui inclut plusieurs dispositions visant à faciliter les fusions et apports d'actifs entre associations.

Les facteurs ayant favorisé l'émergence des pratiques innovantes

Plusieurs facteurs potentiels étaient proposés pour les différents domaines de pratiques innovantes. Certains étaient spécifiques à des domaines particuliers, tandis que d'autres étaient communs à tous, dont le **niveau d'expertise du/des porteur(s)** desdites pratiques. Il se trouve que **ce facteur est arrivé systématiquement en tête**, quel que soit le domaine d'innovation considéré, avec des taux d'occurrence certes variables, allant de 52 % pour les innovations d'ordre technologique dans le processus de production à 36 % pour celles en matière de gouvernance.



Source : Oress LR - Cress LR, enquête panel 2014

Ce résultat est extrêmement important en ce qu'il montre que même dans le cadre des formes collectives d'entrepreneuriat, les **facteurs personnels**, liés à la qualification mais aussi certainement,

dans certains cas, au leadership des individus, jouent un rôle majeur dans le fonctionnement et le développement des entreprises correspondantes.

Le témoignage de **Ludovic Perraud**, Directeur de la coopérative forestière « La Forêt Privée Lozérienne & Gardoise », lors des 5^{èmes} Rencontres de l'Oress LR, a permis d'illustrer l'importance de ces facteurs personnels. La pratique innovante concernée a consisté en la mise en place d'un Système d'Information Géographique (SIG), ce qui a permis de renouveler le lien avec les adhérents (les propriétaires forestiers) au travers de la négociation de contrats de gestion. Par ailleurs, la coopérative a mis en œuvre de nouveaux modes de vente et investi des marchés de niche [cf. *diaporama ci-joint*].

Parmi les autres facteurs qui étaient proposés, l'un, en l'occurrence le **financement public**, présente des taux d'occurrence assez significatifs (supérieurs à 30 %, seuil que nous avons retenu) pour la plupart des domaines d'innovation considérés : produit ou service (à hauteur de 39 %), coopération ou partenariat avec des acteurs extérieurs (39 % ; ce résultat tend à confirmer ce que nous avons déjà vu sur le fait que les pouvoirs publics encouragent assez fréquemment ces formes de rapprochement), modèle économique (37 %), technologie dans le processus de production (35 %), management ou organisation du travail (33 %).

Pour le reste, les seuls facteurs qui se dégagent sont les suivants :

- Le **dispositif d'accompagnement**, pour les innovations en matière de produit ou service (41 %) et en matière de management ou d'organisation du travail (31 %).
- L'existence d'**espaces de rencontre** et la **densité du tissu associatif** (ces deux facteurs renvoient, du reste, à des aspects assez comparables) cités tous deux à hauteur de 36 % pour les innovations en matière de coopération ou de partenariat avec des acteurs extérieurs, ce qui paraît assez logique.
- Le recours à des **critères d'évaluation qualitatifs** pour les innovations en matière de management ou d'organisation du travail (31 %).

Les difficultés rencontrées

S'agissant des **difficultés rencontrées** dans le cadre de la mise en œuvre des pratiques innovantes, la **question financière** est celle qui donne le plus fréquemment lieu à des taux d'occurrence significatifs au niveau de plusieurs domaines d'innovation : produit ou service (à hauteur de 51 %), technologie dans le processus de production (45 %), management ou organisation du travail (45 %, du fait des coûts générés), modèle économique (43 %, s'agissant de l'obtention de financements publics).

Pour le reste, deux autres facteurs ressortent :

- Le **manque de temps**, cité à hauteur de 45 % pour les innovations en matière de gouvernance et à hauteur de 40 % pour les innovations en matière de coopération ou partenariat avec des acteurs extérieurs.
- Les **problèmes de nature technique**, cités à hauteur de 39 % pour les innovations d'ordre technologique, cas de figure très spécifique.

Conclusion

Les résultats de cette enquête font apparaître que les pratiques innovantes générées par les entreprises de l'ESS revêtent un caractère foisonnant et protéiforme, lui-même lié à la diversité des situations dans lesquelles ces pratiques voient le jour.

La majorité de ces pratiques concernent le domaine des innovations en matière de produit ou service, ce qui renvoie à l'essence même des entreprises de l'ESS, qui ont souvent pour objet de répondre à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou la puissance publique.

Un autre domaine se révèle investi de façon importante, celui des innovations en matière de coopération ou de partenariat avec des acteurs extérieurs. Ces innovations, du reste fréquemment liées à celles en matière de produit ou service, font l'objet d'un encouragement significatif de la part des pouvoirs publics qui y voient, notamment, une source d'économies potentielles et d'efficacité accrue.

Cela étant, même dans le cadre de la conception élargie de l'innovation que nous avons retenue, il apparaît qu'une fraction non négligeable des répondants (40 %) considèrent ne pas avoir innové au cours des cinq dernières années et que beaucoup d'entre eux (64 %) déclarent qu'ils ne comptent pas innover dans un avenir plus ou moins proche. Ces résultats sont peut-être révélateurs d'une certaine méfiance manifestée par de nombreux acteurs de l'ESS vis-à-vis du discours ambiant sur l'innovation, notamment de nature sociale, qui leur est adressé, en particulier par les pouvoirs publics. Leur crainte, au moins implicite, pourrait être que seules les structures considérées comme innovantes soient, à terme, soutenues.

Le niveau d'expertise des porteurs ressort nettement comme le principal facteur favorable à l'émergence des pratiques innovantes. Ce résultat montre que les éléments d'ordre personnel, liés à la qualification mais aussi probablement au charisme des individus, jouent un rôle significatif dans le cadre des formes collectives d'entrepreneuriat. Ceci tend à laisser penser que le clivage entre entrepreneuriat individuel et entrepreneuriat collectif n'est pas aussi tranché que ce que peuvent laisser penser certains débats théoriques.

L'obtention de financements publics est un autre facteur cité de manière relativement fréquente, ce qui apparaît logique dans la mesure où beaucoup d'activités de l'ESS poursuivant un objectif d'intérêt général ou étant fortement génératrices d'utilité sociale, elles ne sont pas, en tout cas intégralement, finançables par le seul marché et nécessitent le recours à une pluralité de sources de financement. Cette réalité explique d'ailleurs que la question financière soit, a contrario, également évoquée comme le principal facteur de difficultés dans l'émergence des pratiques innovantes.

Les parties prenantes qui sont le plus fréquemment à l'origine des pratiques innovantes sont, en premier lieu, la Direction et, en second lieu, les Administrateurs. Cette prédominance de la Direction est révélatrice d'un phénomène de professionnalisation désormais quasi généralisé au sein de toutes les composantes de l'ESS.

Cette enquête a permis d'appréhender les représentations que se font les acteurs de l'ESS par rapport à la thématique de l'innovation. Combiné à la définition élargie qui a été retenue, ce fait est susceptible d'expliquer qu'une proportion notable des pratiques repérées ne seraient probablement pas considérées comme véritablement innovantes dans le cadre d'une approche traditionnelle et,

partant, plus restrictive. Afin d'aller plus loin dans la caractérisation de ces pratiques et la mise au jour des représentations des acteurs, nous allons à présent entamer une nouvelle étape dans le prolongement de cette enquête, à savoir la création d'un répertoire régional des pratiques innovantes de l'ESS. Ce répertoire sera alimenté à partir d'études monographiques qui seront réalisées avec les étudiants du Master 2 GAOESS de l'Université Paul-Valéry de Montpellier. Outre l'aspect de valorisation des initiatives, ce répertoire visera aussi à faire en sorte que les présentations proposées servent de source d'inspiration à l'ensemble des acteurs de l'ESS et que ces derniers puissent, au travers de cet espace, échanger autour de leurs pratiques.